Frauen und Gleichstellungspolitik: Mehr bewegen.

Frauenförderung und Geschlechtergerechtigkeit

PRAXISNAH I WIRKUNGSORIENTIERT I NACHHALTIG

Wie die Gleichberechtigung von Frauen und Männern gelingen kann

LAG Landesarbeitsgemeinschaft Hessischer Frauen- und Gleichstellungsbüros

ver.di hessen

Ausgabe 2016

Liebe Leserinnen, lieber Leser,

seit Januar 2016 gilt das novellierte Hessische Gleichberechtigungsgesetz (HGlG).
In langjährigen Auseinandersetzungen konnten wir im Novellierungsprozess Verbesserungen erreichen: mehr Beteiligte, mehr Verbindlichkeit, mehr Verantwortung –auch für Führungskräfte. Mit dem neuen Gesetz kann die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte Organrechte gerichtlich geltend machen und einen gesetzeskonformen Frauenförder- und Gleichstellungsplan durchsetzen. Auch die Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer sowie pflegende Angehörige wurden ergänzt. Nicht zuletzt sollen die Grundsätze des HGlG künftig auch bei der Helaba (Landesbank Hessen-Thüringen) und in anderen Betrieben des Landes und der Kommunen angewendet werden.
Das HGlG ist das Ergebnis des derzeit Machbaren; es gibt weiteren Verbesserungsbedarf:

- Die Ausstattung der Frauen- und Gleichstellungsbüros bleibt unzureichend.
- Positive Ansätze werden weder konsequent weiterverfolgt noch präzisiert.
- Fortschritte hin zu Geschlechtergerechtigkeit erfordern weiterhin Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten.
- Für Chancengleichheit und Frauenförderung als Säulen eines wirksamen Personalmanagements bedarf es weiterhin starker Bündnisse.

Wie Gleichstellungsarbeit gelingen kann, möchten wir mit der vorliegenden Broschüre zeigen. Wir setzen damit die Reihe gemeinsamer Publikationen der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) der Hessischen Frauen- und Gleichstellungsbüros und ver.di Hessen Frauen- und Gleichstellungspolitik fort[1] .
Grundlage bildet der Newsletter „jetzt! - Gleichstellung der Frau im Öffentlichen Dienst“, der 2005 bis 2008 im Bund-Verlag erschienen ist. Mit Informationen, Praxistipps, rechtlichen Erläuterungen und Diskussionsbeiträgen lieferte er wertvolle Hilfestellungen für die betriebliche Gleichstellungsarbeit. Viele dieser Artikel haben nichts an ihrer Aktualität und Grundsätzlichkeit eingebüßt und verdienen es gesichert zu werden. Wir haben sie überarbeitet, aktualisiert und durch eigene Beiträge ergänzt.
Wir beziehen uns dabei auf den öffentlichen Dienst und seine Betriebe in Hessen als unserem unmittelbaren Betätigungsfeld; deshalb richtet sich diese Broschüre auch an die dortigen Betriebs- und Personalräte, Vertrauensleute und Personalverantwortlichen. Zugleich betonen wir die Vorbildfunktion des öffentlichen Dienstes – auch Interessierte aus der Privatwirtschaft finden in dieser Publikation Anregungen für ihre praktische Gleichstellungsarbeit.
Nach der Novellierung steht nun der Praxistest an. Wir geben Hilfestellungen für die betriebliche Umsetzung des HGlG. Die Arbeit für die Gleichberechtigung von Frauen und Männern in Hessen geht in eine neue Runde – wir freuen uns mit allen Beteiligten auf weitere Erfolge!

Das Autorinnenteam — Frankfurt am Main, im November 2016

[1]bisher erschienen: „Frauen verdienen mehr!“ Tipps aus der Praxis für die Praxis zum HGlG und dem AGG“, September 2009
„Die Hälfte und mehr“ Impulse und Erfolge- eine Bilanz zur Weiterentwicklung des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes (HGlG), Juli 2001

Geleitwort Dr. Dorothee Beck

Liebe_r Leser_in,

schon diese Anrede zeigt, wie viel sich verändert hat, seit der Bund-Verlag den Newsletter „jetzt! - Gleichstellung der Frau im Öffentlichen Dienst“ 2008 eingestellt hat. Zunehmend setzt sich in einer informierten Öffentlichkeit die Erkenntnis durch, dass es auch andere geschlechtliche Identitäten gibt als den „Mann“ und die „Frau“, die anhand biologischer Merkmale zu erkennen sind. Manche Menschen fühlen sich nicht dem Geschlecht zugehörig, in das sie wegen ihrer äußeren Geschlechtsmerkmale eingeordnet sind (Trans-Identität). Andere haben sowohl weibliche als auch männliche Geschlechtsmerkmale (Inter-Identität). Betriebliche Gleichstellungsarbeit sollte diesem weiteren Blick Rechnung tragen.
Gleichwohl sind viele Themen, die wir als Redaktion des Newsletter „jetzt!“ aufgegriffen haben, nach wie vor aktuell. Das erfüllt mich mit Stolz und Sorge zugleich. Stolz, weil wir offensichtlich nah dran waren an den Bedürfnissen der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. „jetzt!“ wurde nicht aus Mangel an Interesse eingestellt, sondern wegen der miesen finanziellen Ausstattung der Frauen- und Gleichstellungsbüros, die kein dauerhaftes Newsletter-Abo erlaubte. Und Sorge, weil sich die Kolleginnen auch nach acht bis zehn Jahren mit den immer gleichen Themen herumschlagen.
Hat sich tatsächlich so wenig verbessert? Ich würde eher von Wellenbewegungen sprechen. In der Brandung geht es manchmal mit Wucht nach vorn – aber auch wieder zurück. Das soll die heutigen Akteur_innen nicht entmutigen. Ich wünsche ihnen weiterhin viel Biss, Lust und Erfolg dabei, zwischen allen Stühlen Platz zu nehmen, wie die Position der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten einmal treffend beschrieben wurde.

Dr. Dorothee Beck
verantwortliche Redakteurin des Newsletters
„jetzt! - Gleichstellung der Frau im Öffentlichen Dienst“
(Bund-Verlag, 2005-2008)

Inhalt

Einleitendes

1 Lebensphasenorientierung

1.1 Gleichstellungsarbeit in der Lebensphasenorientierung
Seite 04

1.2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Fall für die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte
Seite 05

1.3 Berufspausen gestalten, Rückkehr erleichtern
Seite 07

1.4 Beurlaubte begleiten – Checkliste nicht nur für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte
Seite 08

1.5 Partnermonate – ein guter Einstieg für Väter Gastbeitrag Dr. Thomas Gesterkamp
Seite 09

1.6 Mit Lust am Lernen vorwärts kommen Gastbeitrag Anja Braselmann
Seite 12

1.7 Entwicklungsperspektiven für Frauen in Fachkarrieren
Seite 14

2 Die Rolle der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten

2.1 Zwischen den Stühlen Welche Rolle darf es denn sein?
Seite 16

2.2 Konflikte managen heißt gesprächsbereit bleiben
Seite 24

2.3 Mit Geschick Spielräume nutzen – Erfolg durch Verhandlungskompetenz
Seite 26

2.4 Die Gleichstellungsstelle ins rechte Licht rücken
Seite 28

3 Frauenförder- und Gleichstellungsplan

3.1 Qualitative Elemente füllen Frauenförder- bzw. Gleichstellungsplanung mit Leben
Seite 29

3.2 Daten für geschlechtergerechte Personalpolitik Anforderungen des HGIG ab 01.01.2016 Quellen, die wirklich unterstützen
Seite 32

3.3 Beispiele aus der Praxis
Seite 34

3.3.1 Frauen in Führung bringen und halten
Seite 34

3.3.2 Präventive Maßnahme gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz
Seite 36

4 Best Practise

4.1 Das Privileg der Frauenversammlung nutzen
Seite 38

4.2 Beratungsgespräch mit Gefühl und Struktur
Seite 41

4.3 Gut präpariert ans Redepult
Seite 43

5 Exkurs Genderkompetenz

Seite 45

6 Literatur + andere Infos

Seite 48

7 Die Autor_innen

Seite 50

1. Lebensphasenorientierung

1.1 Gleichstellungsarbeit in der Lebensphasenorientierung

Der 2011 erschienene Erste Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Neue Wege - Gleiche Chancen, Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2011)[1] stellt fest, dass Frauen zwar heute im Durchschnitt höhere und bessere schulische Bildungsabschlüsse als Männer erreichen, sie jedoch diesen Bildungsvorsprung bisher weder quantitativ noch qualitativ auf dem Arbeitsmarkt umsetzen können.

Als Ursachen werden Entscheidungen gesehen, die Menschen und insbesondere Frauen an den Knotenpunkten ihres Lebens treffen oder zu denen sie auf Grund institutioneller oder rechtlicher Rahmenbedingungen gezwungen sind. Entscheidungen, die Auswirkungen auf den gesamten Verlauf ihres beruflichen, privaten und familiären Lebens haben.

Hierzu gehören die Wahl für eine bestimmte Berufsausbildung oder die Frage, wie lange die Berufsunterbrechung bei der Geburt eines Kindes ist und wie danach das Arbeitsleben organisiert wird. Aber auch Entscheidungen von außen, wie die Ermöglichung der Übernahme nach der Ausbildung, wie sich der Wiedereinstieg nach der Elternzeit gestaltet und welche beruflichen Perspektiven gegeben sind.

Der Gleichstellungsbericht empfiehlt deshalb Gleichstellungspolitik aus der Lebensverlaufsperspektive zu betrachten und „langfristige Zeiträume in den Blick zu nehmen, Unterstützung an den Knotenpunkten im Leben anzubieten“ mit dem Ziel, Frauen und Männern in allen Phasen ihres Lebens gleiche Chancen zu ermöglichen.

Die folgenden Beispiele zeigen, wie Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte im Sinne des Gleichstellungsberichtes aktiv werden können.

[1] http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Erster-Gleichstellungsbericht-Neue-Wege-Gleiche-Chancen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf

1.2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Fall für die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte

Deutlicher Schwerpunkt des zum 1.1.2016 novellierten HGlG ist die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer – zukünftig „Beschäftigte mit Familienaufgaben“ genannt. Auch wenn zuerst einmal die Dienststellen gefordert sind, entsprechende Rahmenbedingungen anzubieten, so wissen wir doch aus jahrelanger Erfahrung, dass hier die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte gefordert ist. Dies entspricht ihrer Aufgabenstellung und wird durch das nunmehr förmlich verankerte **Initiativrecht** in §17 (6) HGlG bestätigt.

Beteiligungsrechte nutzen

In Ihrer Rolle als Überwachungsinstanz kann es dabei um Maßnahmen gehen, die einzelne Beschäftigte betreffen, wie z.B.

- die Ablehnung eines Antrages auf Arbeitszeitreduzierung,
- den Arbeitseinsatz im Anschluss an die Elternzeit oder einer Beurlaubung.

Aber auch übergeordnete Verwaltungsvorhaben, wie

- die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle,
- örtliche Verlagerungen von Dienststellen
- oder die Aufstellung von Urlaubsplänen

bedürfen der Fragestellung, welche Auswirkungen diese Maßnahmen für Menschen bedeuten, die Kinder zu betreuen haben oder sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern.

Ebenso erfordern Einstellungskriterien und Anforderungsprofile die Aufmerksamkeit der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, wenn ununterbrochene Erwerbsverläufe gewünscht oder durch Familienarbeit erworbene Kompetenzen in die Qualifikation eingebracht werden können.

Eigene Initiativen erwünscht

Der Kreativität der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten dürfte ihre Unterstützungsfunktion mehr entgegenkommen. In ihrer Rolle als Ideengeberin und Entwicklerin von Konzepten kann sie nicht erst durch das neuverankerte Initiativrecht Maßnahmen beantragen und auf den Weg bringen.

Dank der langjährigen gelungenen Praxis zahlreicher Kolleginnen kann hierbei auf einen großen Erfahrungsschatz und Ideenreichtum zurückgegriffen werden.

Hier lohnt sich ein Blick in frühere Veröffentlichungen der Verfasserinnen: „Die Hälfte und mehr“ [1]sowie „Frauen verdienen mehr! Tipps aus der Praxis für die Praxis“[2].

Als Ergebnisse des Engagements von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten lassen sich folgende Beispiele benennen:

- Maßnahmen für Berufsrückkehrerinnen und –rückkehrer, die neben Fortbildungen auch kurzfristige

[1] Die Hälfte und mehr, Landesarbeitsgemeinschaft der Hessischen Frauenbüros und ver.di, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Landesbezirk Hessen, Juli 2001

[2] Frauenverdienen mehr! Tipps aus der der Praxis für die Praxis, Landesarbeitsgemeinschaft der Hessischen Frauenbüros und ver.di, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Landesbezirk Hessen, September 2009

Beschäftigungsmöglichkeiten während der Familienzeit vorsehen. Diese ermöglichen den Kontakt zum Betrieb und dienen dem erleichterten Wiedereinstieg.

- Sensibilisierung der Führungskräfte und entsprechende Trainings. Möglicher Inhalt könnte die Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld der Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Belastungen sein sowie die Anforderungen, die sich daraus für die Personalverantwortung ergeben.
- Aktivitäten für eine gesteigerte Arbeitszeitsouveränität. Zahlreiche Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte haben sich mit viel Engagement für die Entwicklung von Arbeitszeitmodellen eingesetzt- und diese mit auf den Weg gebracht.
- Andere Kolleginnen haben sich intensiv mit Kinderbetreuungsmöglichkeiten für die Beschäftigten der Dienststelle stark gemacht und durch das Erwirken von Ferienprogrammen oder der Einrichtung einer Notfallbetreuung die berufstätigen Mütter und Väter entlastet.

Auch die eigene Beratungskompetenz kommt hier zum Tragen. So steht die Frauen – und Gleichstellungsbeauftragte ratsuchenden Beschäftigten als Ansprechpartnerin zur Verfügung, um sie z.B. in Fragen zum beruflichen Wiedereinstieg oder hinsichtlich ihrer Arbeitszeit zu beraten. Aber auch die Konfliktberatung und die Moderation von Aushandlungsprozessen im besagten Handlungsfeld gehören zu ihrem Arbeitsbereich.

1.3 Berufspausen gestalten, Rückkehr erleichtern

Egal ob Babypause oder Pflegezeit, viele Frauen landen danach auf dem beruflichen Abstellgleis. Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte können hier etwas tun. Was, das zeigt die Praxis vieler Frauen-und Gleichstellungsbeauftragten und die nachfolgenden Beispiele aus unterschiedlichen Dienststellen:

- Vor der Erwerbspause findet ein obligatorisches Rückkehrgespräch statt.
- Die zuständige Führungskraft spricht die Beschäftigten an, lotet die geplante Dauer der Pause, Interesse an Fortbildungen und Vertretungen aus. Die Beurlaubten können sich für den Aufstieg, in EDV, Zeit- oder Konfliktmanagement weiterbilden.

- Um den Kontakt zum Arbeitsplatz zu erhalten wird im Rahmen eines sogenannten Comeback-Programms während der Elternzeit Arbeit in Teilzeit angeboten.

Auch die Aufklärung über die rechtliche Situation wie Kündigungsschutz, finanzielle Leistungen, Teilzeitanspruch und – modelle sind Bestandteil dieses Programms. Beurlaubte werden zu Veranstaltungen, Dienstversammlungen und Ausflügen eingeladen, sie können Informationen und Stellenausschreibungen beziehen. Doch wird Wert auf Eigeninitiative gelegt, Beurlaubte sollen von sich aus ihr Interesse bekunden. In dieser Verwaltung bleibt während der Elternzeit die alte Planstelle grundsätzlich erhalten.

- Einmal im Jahr zum Beispiel schreibt eine Frauenbeauftragte alle Beurlaubten an und lädt sie zu einer Veranstaltung ein. Wichtig ist ein Vormittagstermin, weil dann die Kinderbetreuung für Mütter und Väter einfacher zu regeln ist. Lernen sich Beurlaubte untereinander kennen, ergeben sich manchmal die Chancen, einen Arbeitsplatz zu teilen. Informiert wird über Veränderungen in der Verwaltungsorganisation, gesetzliche oder tarifliche Neuerungen.
  Meist ziehen die Treffen Einzelberatungen nach sich. Eine gute Gelegenheit, um Frauen auf ihre Berufsperspektiven anzusprechen.

- Es wurde als wichtig erkannt, dass das Verständnis bei Führungskräften für die Situation und Bedürfnisse der Beurlaubten zu wecken ist. Dazu gehört, ihnen zu verdeutlichen, dass es sich bei Beurlaubten um Beschäftigte handelt, die nur vorübergehend abwesend sind und deshalb die Personalverantwortung bestehen bleibt.

Tipps im Netz
http://www.beruf-und-familie.de
https://www.bmfsfj.de/

1.4 Beurlaubte begleiten

Checkliste – nicht nur für Frauen– und Gleichstellungsbeauftragte

- Gemeinsam mit der Personalabteilung einen Leitfaden für Beurlaubte[1] erstellen
- Zuständigkeiten klären: Frauenbeauftragte, Personalstelle, zuständige Führungskraft
- Zugang zu Informationen und Intranet sichern:
  Neues aus der Verwaltung, Stellenausschreibungen, Fortbildungen, Einladungen etc., auch bei kurzfristigen Beurlaubungen, wie z.B. der Partnermonate
- Rechtstipps für Beschäftigte in Elternzeit oder Sonderurlaub zusammenstellen
- Rückkehrgespräch vor dem Ausscheiden: Interesse an Vertretungen, Qualifizierung und Informationen sowie Vorstellungen zur Rückkehr ausloten
- Aktuelle Adressenliste von Beurlaubten führen
- Vertretung sichern - auch bei den Partnermonaten, siehe 1.5.
- Telearbeit/Homeoffice ermöglichen
- Kontakt zur alten Abteilung sichern: Paten oder Patin beauftragen
- Beurlaubte regelmäßig einladen
- Kinderbetreuungsangebote zusammenstellen: Krabbelstuben, Kindertagesstätten, Tagesmütter
- Pflege: Angebote für ambulante und stationäre Hilfen zusammentragen

[1] ElternZeit, VaterZeit & MutterZeit
Informationen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung Darmstadt Dieburg, Frauenbeauftragte des Landkreis Darmstadt-Dieburg

1.5 Partnermonate – ein guter Einstieg für Väter

Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird immer noch schwerpunktmäßig als ein Frauenthema angesehen. Dass dies nicht so bleiben soll ist ein erklärtes Ziel des HGlG, das sich nun auch ausdrücklich an Männer wendet. Um diese in ihrer Verantwortung für familiäre Aufgaben zu unterstützen, empfiehlt es sich, dass die Frauen – und Gleichstellungsbeauftragte die Zusammenarbeit mit dem Personalrat sucht, um z.B. gemeinsam junge Väter zu ermutigen, Partnermonate zu beanspruchen oder andere Rechte wahrzunehmen, die sich aus dem § 14 HGlG ergeben. Personalräten kommt hier zudem eine Pflicht aus dem HPVG zu, wonach diese darüber zu wachen haben, dass die zu Gunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge etc. durchgeführt werden. Darüber bietet es sich an, dass in diesen Fragen männliche Personalratsmitglieder das Gespräch mit ihren Geschlechtsgenossen suchen, wie dies Dr. Thomas Gesterkamp in seinem Gastbeitrag veranschaulicht.

Gastbeitrag Dr. Thomas Gesterkamp

Geht es um die Balance von Beruf und Familie, brauchen Väter gleichgeschlechtliche Vorbilder, sie wollen von Männern angesprochen werden. Bei der Gestaltung einer väterbewussten Arbeitswelt sind Verwaltungsspitzen und Personalvertretungen gefragt.

Bei seiner Einführung 2007 war das Elterngeld umstritten. Die damalige Familienministerin Ursula von der Leyen (CDU) setzte das Gesetz gegen erhebliche Widerstände durch. Vor allem an den Partnermonaten, die Väter zur Sorgearbeit motivieren sollten, schieden sich die Geister. Vom “Windelvolontariat” sprach abschätzig ein konservativer Politiker. Fernseh-moderator Klaus Kleber fantasierte gar von einer finanziellen “Peitsche”, die die Väter nach Hause treibe.
Die Erregung älterer Herren über “Zwangsverpflichtung” und “Freiheitsberaubung” konnte den Erfolg der Regelung nicht bremsen. Seit die Babypause mit einer Lohnersatzleistung honoriert wird, hat sich der Anteil der Männer fast verzehnfacht. Väter stellen inzwischen 32 Prozent der Anträge auf Elterngeld - zuvor waren es nur 3,5 Prozent. Es gibt große regionale Unterschiede zwischen den Bundesländern: Sachsen steht mit 41 Prozent Väterbeteiligung an der Spitze, das Saarland liegt mit 20 Prozent am Ende, Hessen mit gut 30 Prozent im Mittelfeld.

Der beeindruckende Anstieg in relativ kurzer Zeit ist kein reiner “Mitnahmeeffekt”, wie manche Kritiker_innen behaupten. Die hohe Akzeptanz des Elterngeldes signalisiert vielmehr einen grundlegenden kulturellen Wandel. Sie liefert zudem den Beweis, dass Politik durchaus Verhalten beeinflussen und steuern kann. Mit bis zu 1800 Euro Unterstützung im Monat wird Vätern zum ersten Mal ein finanziell attraktives Angebot gemacht. Der Lohnersatz ermöglicht ihnen, die für ihre Identität

zentrale Ernährerrolle zu wahren und trotzdem Familienarbeit zu leisten.

Die politische Debatte um das Elterngeld drehte sich lange fast ausschließlich um die Phase direkt nach der Geburt. Kinder aufziehen dauert aber mindestens zwanzig Jahre und nicht nur ein paar Monate. In den Betrieben entscheidet sich, ob sich Lebensentwürfe langfristig individuell gestalten lassen. In einer Studie für die gewerkschaftliche Hans-Böckler-Stiftung stellen Svenja Pfahl und Stefan Reuyß hier "Nachwirkungen" fest, die über die Elternzeit hinausgehen. Die befragten Väter räumen der Familie einen größeren Stellenwert ein, engagieren sich stärker bei der Kinderbetreuung und weisen berufliche Anforderungen deutlicher zurück als früher.

Lebensmodelle ohne private Verpflichtungen gelten in den Augen vieler Arbeitgeber immer noch als beste Voraussetzung für eine schnelle Karriere. Die Vaterrolle soll im Betrieb weitgehend unsichtbar bleiben. Manche Unternehmen kommen Eltern (und auch Beschäftigten, die behinderte oder ältere Angehörige pflegen) durchaus entgegen. Vor allem qualifizierte Mütter möchten die Firmen nicht verlieren, bieten Programme zum Wiedereinstieg, Telearbeit oder Teilzeitstellen. Väter jedoch sollen voll einsatzfähig sein, sich 100- bis 150-prozentig engagieren.

Viele Männer mit Kindern haben Ernüchterndes über ihre beruflichen Zwänge zu berichten. Wünsche nach kürzeren Arbeitszeiten werten Vorgesetzte oft als Signa der Verweigerung.- bis hin zu Fällen, wo mit Kündigung gedroht wird. Doch zumindest ein Teil der männlichen Mitarbeiter erwartet heute nicht nur schicke Büros und teure Dienstwagen, sondern auch Angebote zur Vereinbarkeit. Diese Väter suchen betriebliche Partner für einen alternativen Karriereweg, der ruhig ein bisschen länger sein darf, der private Umwege akzeptiert und das Sammeln von Erfahrungen jenseits des Berufes positiv bewertet.

Es ist wichtig, dass männliche Personalräte und Vorgesetzte diese Anliegen aufgreifen und Väter zur Elternzeit ermutigen. Schon seit 2001 gehört die Balance von Beruf und Familie zu den offiziellen Aufgaben der betrieblichen Interessenvertretung. Die wegweisende ver.di-Studie "Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem" ergab vor zehn Jahren, dass an Teilzeit interessierte Väter sich oft gar nicht an die zuständigen Stellen wenden, sondern sich individuell von männlichen Vorbildern im Betrieb inspirieren und beraten lassen. Das Engagement von Personalräten und Gleichstellungsbüros hat sich seither deutlich verstärkt. In der Praxis bleibt aber nach wie vor viel zu tun.

Immer mehr öffentliche Dienststellen haben sich in den letzten Jahren als familienbewusster Betrieb zertifizieren lassen. Dazu gehören auch väterbewusste Strukturen - und eine gründliche Reflektion über eingefahrene Verhaltensmuster. Im Kern geht es um das Hinterfragen der gerade von männlichen Vorgesetzten als selbstverständlich angesehenen Anwesenheitskultur. Besprechungen müssen nicht unbedingt nach 17 Uhr (wenn der Kindergarten schließt) stattfinden – obwohl ein verstaub-

tes Bonmot behauptet, dass erst nach diesem Termin berufliche Karrieren entschieden werden.

Wenn Väter sich zwei “Papamonate” gönnen und anschließend gleich wieder Vollzeit arbeiten, revolutioniert das sicher nicht die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern. Die Elternzeit ist aber ein guter Einstieg, der als Appetitmacher funktionieren kann. Immer mehr Männer wissen - im Gegensatz zu ihren eigenen Vätern- was es bedeutet, täglich zu wickeln, zu kochen und zu füttern, einen schreienden Säugling zu beruhigen oder beim Kinderarzt zu warten. Nach der Babypause brauchen sie weiterhin berufliche Spielräume für ihre privaten Aufgaben, weniger Anwesenheitspflicht und die Möglichkeit zu reduzierten Arbeitszeiten.

Die ungewohnten Erfahrungen, die Männer in der Elternzeit machen, bestärken sie im besten Fall darin, bei Kollegen und Führungskräften väterbewusste Bedingungen einzufordern.

Weitere Tipps im Netz

http://www.vaeter-und-karriere.de
https://www.vaeter-zeit.de
http://www.vaeter.de
http://www.gender.verdi.de
http://www.familie.dgb.de
http://www.vend-ev.de

Personeller Ausgleich ist verpflichtend

§ 14 Abs. 4 HGlG verpflichtet die Dienststelle zu einem personellen Ausgleich bei Teilzeitbeschäftigung und Beurlaubung aus familiären Gründen zur Übernahme von Familienaufgaben.
Reduzieren Eltern ihre Arbeitszeit wegen der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, nehmen Eltern Elternzeit in Anspruch oder sind Mütter nach der Geburt im Beschäftigungsverbot durch das Mutterschutzgesetz, kann die Dienststelle nicht einfach die anfallenden Arbeiten unter den anderen Beschäftigten verteilen. Sie ist verpflichtet einen personellen Ausgleich vorzunehmen, damit die Arbeitsbelastung der Kolleginnen und Kollegen sich nicht unzumutbar verdichtet.
Personeller Ausgleich kann in unterschiedlicher Weise erfolgen: z.B. durch befristete Einstellung einer Ersatzkraft, vorübergehende Aufstockung der Arbeitszeit von Teilzeitkräften oder kurzfristige Beschäftigung von Beurlaubten. Nicht immer gelingt eine hundertprozentige Vertretung. Dann könnte eine Teilzeitkraft auch über den Vertretungszeitraum hinaus ihre Arbeitszeit aufstocken, um die angefallene Arbeit abzuarbeiten. Dieses Problem stellt sich meist dann, wenn Väter die zusätzlichen zwei Partnermonate in Anspruch nehmen.
Eine Verlängerung über die Vertretungsmonate hinaus ist ein „organisatorischer Ausgleich“, die das Gesetz als weitere Möglichkeit bietet.

Übrigens: Haushaltsrechtliche Bewirtschaftungsmaßnahmen, wie z.B. Stellenbesetzungssperren oder ein nicht genehmigter Haushalt, können die Pflicht zum personellen Ausgleich nicht außer Kraft setzen; es gelten die gesetzlichen Vorgaben des HGlG.

Den Maßnahmen zur Personalentwicklung sind laut HGlG § 12 die Chancengleichheit von Frauen und Männern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Leitprinzipien zugrunde zu legen. „Dies gilt insbesondere für Fortbildungsmaßnahmen, für die dauernde oder zeitlich befristete Übertragung andere Aufgaben und Funktionen, für die Abordnung zu anderen Dienststellen (Rotation) und für sonstige Maßnahmen, die auf die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten vorbereiten".
Wie dieser Gesetzespassus mit Leben gefüllt werden kann – und dass es dabei nicht immer um Übernahme klassischer Leitungs- und Vorgesetztenfunktionen gehen muss, zeigen die nachfolgenden Beispiele.

1.6 Mit Lust am Lernen vorwärts kommen

von Anja Braselmann

Der öffentliche Dienst entwickelt sich immer mehr zur Frauendomäne. Doch nach wie vor stecken viele Kolleginnen in den unteren Entgeltgruppen fest. Wir stellen einige Beispiele zur Qualifizierung und Ausbildung – auch in Teilzeit – vor.

Chancengleichheit darf nicht nur auf die wenigen Frauen in Führungspositionen zielen, sondern meint auch die vielen Frauen in den unteren Funktionsbereichen und Entgeltgruppen – das ist das Credo des Regierungspräsidiums Kassel (RP). So wurde das in den 90er Jahren entwickelte Mischarbeitskonzept beim RP Kassel weiterentwickelt und mündete in dem Konzept „Fachassistenz".
Das spannende: an diesem Konzept arbeiteten die „Betroffenen" mit. Registraturkräfte, Vorzimmerdamen und Mischarbeitskräfte entwickelten in zwei Arbeitsgruppen mit Begleitung und Unterstützung der stellvertretenden Frauenbeauftragten konkrete Vorstellungen, wie sich für sie die berufliche Entwicklung gestalten lässt und welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen sie für ihre Weiterentwicklung brauchen. Aus diesem Prozess entstand u.a. die Idee des berufsbegleitenden Qualifizierungsseminares „Kompetenz & Profil". Das Seminarkonzept wurde im Frauenbüro erarbeitet; es benannte konkrete Lernziele und Lerninhalte zu 5 Bausteinen. Zielgruppe waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der damaligen Vergütungsgruppen VII und VIb BAT. Die Dauer des Seminares wurde auf ca. 2 ½ Jahre festgelegt mit insgesamt 49 Unterrichtseinheiten, die 14tägig jeweils an einem halben Tag stattfinden sollten, um den Belangen der teilzeitbeschäftigten Kolleg_innen Rechnung zu tragen. Soweit die Überlegung.

Als der Behördenleitung des RP Kassel die Idee eines solchen Seminares vorgestellt wurde, stießen die damalige Frauenbeauftragte Birgit Schäfer und ihre Stellvertreterin Anja Braselmann nicht sofort auf Unterstützung. Es wurden zunächst die finanziellen Ressourcen gescheut, die eine solche Maßnahme natürlich voraussetzt. Weiterhin gab es große Zweifel, ob sich genügend Frauen und Männer zu dieser Fortbildung anmelden würden. Und es gab RP-intern auch durchaus die gewagte Vorstellung, „die Frauen wollen doch gar nicht mehr, die sind doch mit Zuarbeit zufrieden". Eine Behauptung, die zwar im

Vorfeld schon durch das Engagement der Frauen in den Arbeitsgruppen widerlegt wurde, aber offensichtlich geeignet erschien, den Status quo aufrecht zu erhalten.

Nach RP-interner Ausschreibung des ersten Seminardurchganges hagelte es Anmeldungen, rund 20 Prozent der Zielgruppe fühlte sich angesprochen. „Ein gutes Ergebnis war das“ meint Anja Braselmann, „denn es gab durchaus Unsicherheiten bei den Beschäftigten. Manch eine Kollegin zweifelte, ob sie sich das nach 15 Jahren Registratur noch zutrauen konnte“. Um niemanden abzuweisen wurden 3 Seminardurchgänge geplant und durchgeführt. Das erste Seminar begann 2004, das letzte Seminar wurde 2010 beendet. Die Lehrveranstaltungen wurden von der Frauenbeauftragten, dem Leiter des Organisationsdezernates und weiteren internen Referent_innen durchgeführt.
Aus heutiger Sicht wird diese Qualifizierungsmaßnahme vom RP Kassel wie folgt bilanziert: „Das wichtigste bei einer solchen Maßnahme ist die innere Einstellung der Beteiligten“, resümiert Anja Braselmann. „Die Lehrenden haben einen Satz Heraklits verinnerlicht, der lautet „Lehren heißt, ein Feuer zu entfachen, und nicht, ein leeres Gefäß füllen“.

So zielte unser Seminarkonzept immer darauf ab, Eigeninitiative und Engagement zuzulassen. Es ging um Motivation und Stärkung der Persönlichkeit, nicht um Leistungsdruck und Noten.“
Des Weiteren muss von Anfang an Klarheit darüber herrschen, dass eine solche Maßnahme nicht automatisch in einer neuen Aufgabe mit höherem Entgelt mündet, sondern dass damit zunächst die Chancen für Weiterentwicklung erhöht werden. Und das ist tatsächlich eingetroffen: von den 38 Frauen und 2 Männern, die am Seminar teilnahmen, haben sich 35 Frauen und 1 Mann nach dem Seminar erfolgreich auf höherwertige Stellen beworben. Und einige Kolleg_innen hat die Lust am Lernen so gepackt, dass sie eine Fortbildung zur/zum „Verwaltungsfachwirt_in“ in Angriff genommen haben.
Alles in allem: eine lohnende Sache für alle Beteiligten!

Kontakt: RP Kassel, Anja Braselmann; Mail: anja.braselmann@rpks.hessen.de

1.7 Entwicklungsperspektiven für Frauen in Fachkarrieren

Ein weiteres Beispiel für Personalentwicklung jenseits des üblichen Aufstiegsmodells ist die Konzipierung und Etablierung von sogenannten Fachkarrieren. Es handelt sich hierbei um eine berufliche Entwicklung hin zu Positionen ohne klassische Personalverantwortung, in denen die fachlichen Kompetenzen einen hohen Stellenwert erhalten, wie z.B. Fachreferatsstellen, Querschnittsaufgaben, Projektmanagement.

„Unternehmen, die die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern verbessern und den Anteil von Frauen in gehobenen Positionen (besonders im MINT-Bereich) erhöhen möchten, sind (…..) gut beraten, alternative Laufbahnsysteme einzuführen," stellt die Abschlussbroschüre des Forschungsprojektes „Fachlaufbahnen – Alternative Laufbahnentwicklung für Frauen und Männer in Unternehmen" der Fachhochschule Lübeck und der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg fest. [1.]
Denn das, was unter „Karrieremachen" verstanden wird, so Cornelia Edding in ihrem Buch „Herausforderung Karriere"[2], passt in die Lebensentwürfe vieler Frauen nicht hinein. Pausenloser Aufstieg verbunden mit hoher Anforderung an Mobilität und Verfügbarkeit vertragen sich nicht mit familiären Anforderungen und Wünschen. Gleichzeitig möchten die Unternehmen qualifizierte und engagierte Frauen halten und richten deshalb neben Führungslaufbahnen eine sogenannte Fachlaufbahn oder Fachkarrieren ein.

Auch in der Fraport AG werden derzeit organisatorische Voraussetzungen getroffen, um generell Fachlaufbahnen oder Fachkarrieren zu ermöglichen, indem als eine Voraussetzung organisationsunabhängige „Jobfamilien" eingeführt werden. Jobfamilien" bündeln organisationsübergreifende Funktionen mit vergleichbaren Anforderungen und persönlichen Fähigkeiten, z.B. für den Bereich Finanzen, Marketing, Kommunikation. „Bei Fraport setzen wir zukünftig noch stärker auf engagierte und qualifizierte Fachleute und werden Entwicklungsschritte für gezielte fachliche Karrieren ermöglichen", so Gudrun Müller, Diversity-Beauftragte und Leiterin Diversity und Soziales bei der Fraport AG. In der beabsichtigten Einführung der Fachkarrieren sieht sie Entwicklungsperspektiven auch für Frauen bei der Fraport AG. Eine gute Gelegenheit für dieses Anliegen zu werben war ihre Veranstaltung „Frauen auf dem Weg – Entwicklungsper spektiven für Frauen bei der Fraport AG". Angesprochen waren Mitarbeiterinnen, die bereits an Personalentwicklungsmaßnahmen teilgenommen haben und sich noch weiter entwickeln wollen. „Denn nicht alle Frauen, die sich beruflich weiterentwickeln möchten, streben eine Führungsposition an, auch wenn die beruflichen Entwicklungsperspektiven in den Unternehmen häufig damit gleichgesetzt werden. Frauen möchten sich auch fachlich weiter qualifizieren und sich entsprechend in ihrem Unternehmen bzw. ihrer Verwaltung einbringen.
Diese Feststellung gilt auch für die Fraport AG. Hinzu kommt, dass das selbstgesteckte Ziel, in den kommenden Jahren den Anteil der Frauen in den Führungspositionen von derzeit 20 auf 30 Prozent zu erhöhen angesichts der derzeitigen Personalstruktur nicht einfach zu erreichen sein wird", erläutert Gudrun Müller Intention und Hintergründe.

Nun ist die Fraport AG aufgrund ihrer Größe und Struktur nicht vergleichbar mit den meisten öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Dennoch gibt es gerade in

den öffentlichen Verwaltungen vergleichbare Entwicklungen zur Bündelung von Aufgaben, stehen Führungspositionen kurz- und mittelfristig nicht zur Disposition. Es gibt viele Kolleginnen, die an einer beruflichen Entwicklung jenseits der klassischen Führungsaufgabe interessiert sind, sich häufig weitergebildet haben, aber trotzdem noch immer auf ihrer Ausgangsposition sitzen; Demotivation und Rückzug sind die Folge. Der persönliche Einsatz der Beschäftigten reicht erfahrungsgemäß nicht immer für die berufliche Weiterentwicklung aus. Hier lohnt neben gezielten Förderungsmaßnahmen auch ein Blick auf die Veränderung organisatorischer Strukturen. Die Entwicklung von hierarchie- und ressortübergreifenden Fachkarrieren auf den unterschiedlichen Organisationsebenen könnte hierfür eine mögliche Alternative sein. Sich mit dieser Thematik der Personal- und Organisationsentwicklung zu befassen, kann eine lohnenswerte und zugleich spannende Aufgabe für Frauen – und Gleichstellungsbeauftragte sein.

[1] Fachlaufbahnen im Haus der Karriere, Prof. Dr. Michel E. Domsch und Prof. Dr. Désirée H.Ladwig, 2013,Seite 9, http://www.fachlaufbahnen.de

[2] Cornelia Edding, Herausforderung Karriere, Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg 2016, Seite 40

Informationen zu Fachkarrieren bei der Fraport AG

Gudrun Müller, Fraport AG, Diversity und Soziales, Leiterin, Beauftragte Diversity, VA2, 60547 Frankfurt am Main,
Tel. 069/690-21637
Mobil: 0173/6870684
Fax: 069/690-49521637
e-mail:g.mueller02@fraport5.de

Zum Weiterlesen

DGFP-PraxisPapier 1/2013
Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade in der Praxis

2. Die Rolle der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten

2.1 Zwischen allen Stühlen - Welche Rolle darf es sein?

Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte arbeitet **immer** in einem spannungs- und konfliktreichen Feld. Sie gehört zur Arbeitgeberseite, berät die Dienststelle, überwacht den Frauenförder- und Gleichstellungsplan und dessen Umsetzung.

Sie ist keine Interessenvertretung im Sinne der Personalvertretung. Dennoch ist sie ihrem Selbstverständnis nach eine Interessenvertreterin für die weiblichen Beschäftigten, die sie gegenüber der Dienststelle vertreten muss. Je nach Gegenüber wird die Strategie bestimmt und die Methode zur Zielerreichung gewählt.

Zwischen diesen Polen muss die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte im System Dienststelle ihr Handeln immer wieder ausbalancieren, um ihrem Auftrag und den Zielen des Gesetzes gerecht zu werden.

Da passt das Bild der Jongleurin, die verschiedene Bälle in der Luft hat: vor dem Körper, aber auch hinter dem Rücken, manchmal sind es auch Keulen, auf jeden Fall ist die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte immer in Bewegung!

Je nach Fragestellung muss die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte im Verhältnis zu allen Seiten ihre Rolle neu definieren und auch manchmal wechseln. Neben diesem grundsätzlich nicht lösbaren Widerspruch gibt es weitere Rollen:

- die ewige Kritikerin
- Einzelkämpferin
- Beraterin der Dienststellenleitung und der Beschäftigten
- Seelsorgerin
- Initiatorin
- Controllerin
- Netzwerkerin / Vernetzerin
- offizielle Beschwerdestelle
- Vertreterin der Fraueninteressen
- Kollegin
- etc.…

Je nach Aufgabe, Fragestellung und Gegenüber muss sie eine dieser Rollen ausfüllen und die Widersprüche aushalten, wobei die widersprüchlichen Rollen mit den unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren und natürlich den gegensätzlichen Interessen zu tun haben.
Selbst die beiden Gruppen „Männer“ und „Frauen“ im System sind keine homogenen und verlässlichen Größen. Die „Frauen“ gibt es nicht!

Weibliche Beschäftigte sind eine sehr heterogene Gruppe mit unterschiedlichen Strategien. Elke Wiechmann[1] definiert drei Typen:

- die familienorientierten Frauen, die auf berufliche Ambitionen verzichten
- die jungen Selbstbewussten, die das Geschlechterthema ausblenden
- die angepassten Karrierefrauen, die männliche Verhaltensmuster übernehmen.

Sicher gibt es noch mehr „Typen“, auf jeden Fall hinzuzufügen ist die große, graue Masse mit nicht definierbaren Interessen, aber dennoch eigenen, nicht immer erkennbaren Strategien. Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte kann nicht damit rechnen, dass „die Frauen“ geschlossen hinter ihr stehen und am gleichen Strang ziehen. Daher braucht es unterschiedliche Maßnahmen und differenzierte Konzepte für die Zielgruppe „Frau“.

Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte - Chancen und Spielräume

Die Professionalisierung der Arbeit der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten findet im System statt. Jede Behörde (z.B. Kommunal- oder Kreisverwaltung, Polizei, Klinik, Landesbehörden, Schulverwaltung) bildet einen „Mikrokosmos“ mit eigenen ungeschriebenen Regeln.
Innerhalb dieses Systems muss die Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte agieren und reagieren, ihre persönlichen Möglichkeiten und Grenzen ausloten. Das sind die Ergebnisse eines Workshops von Dr. Elke Wiechmann zur Rollenklärung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten.

So erfordern das eigenbestimmte Arbeiten und die Weisungsfreiheit der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten ein besonderes Maß an Fachwissen zur Beratung – aber auch an Kreativität. Als Managerin des Wandels und durch ihre Querschnittsfunktion hat sie durch das Initiativ- und Rederecht in Gremien eine erhebliche Einflussnahme auf die Bewusstseinsbildung in ihrer Dienststelle.
Die Zusammenarbeit und Vernetzung mit unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren sowie Institutionen spielt dabei eine bedeutende Rolle.

[1] Elke Wiechmann ist akademische Rätin am Lehrstuhl "Politik und Verwaltung" der Fernuniversität Hagen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Wandel des öffentlichen Sektors (Verwaltungsmodernisierung), Partizipation, Managementkulturen, Gender- und Gleichstellungspolitik, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, lokale Politikforschung sowie lokale Demographieforschung.

Rechtsanwältin Inge Horstkötter[2] gibt u. a. **Handlungsempfehlungen** in unterschiedlichen Ausgaben der Fachzeitschrift „Gleichstellung im Blick“.

- Schlüsselbegriffe sind Kommunikation und strategisches Handeln
- Voraussetzung für qualitativ gute Arbeit ist der Zugang zu zentralen Informationen: Wo entstehen neue Aufgaben, wo ändern sich Zuständigkeiten und Strukturen
- Wichtig hierfür – Teilnahme an den regelmäßigen Sitzungen der Dienststellenleitung – hier kann man Informationen, aber auch Interessenslagen und Koalitionen erkennen
- Warnung vor starren Zielen – Verwaltungen brauchen einen Spielraum
- Gespür für das Machbare ist nötig

[2] Inge Horstkötter ist Anwältin in Bremen mit den Schwerpunkten öffentliches Dienstrecht, Arbeitsrecht, Frauengleichstellungs- und Antidiskriminierungsrecht. Sie ist Gutachterin zu diversen Recht-fragen, insbesondere zum Gleichstellungsrecht, schult Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Betriebs- und Personalräte sowie Verantwortliche in Institutionen des Öffentlichen Dienstes und der Privatwirtschaft.

Miteinander reden: So kann dies gelingen

Das Amt als Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte stellt täglich neue Anforderungen: Alltag ist es, schwierige Gesprächssituationen zu meistern und gegebenenfalls auch in die eigene Hand zu nehmen. In solchen Gesprächen ist immer ihre ganze Persönlichkeit gefordert.

Für eine gelungene Kommunikation sind Urteile und Vorurteile Hindernisse. Oft sind wir längst abgestumpft gegenüber versteckten Schuldzuweisungen, Vorurteilen und den Schubladen, in die wir gesteckt werden oder selbst andere stecken.

Wenn Menschen aus Angst, Scham, Schuldgefühl sich allgemeinen Werten und Bedürfnissen anpassen, wenn Redebeiträge einer Bewertung von gut oder schlecht unterliegen, bezahlen wir alle mit dem Gefühl der Unehrlichkeit in Gesprächen. Marshall B. Rosenberg empfiehlt daher „mit dem Herzen zu reden“. (M. B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation, Sprache des Lebens).

Bei der praktischen Realisierung, kann folgende Übersicht helfen:

Die vier Grundsätze der gewaltfreien Kommunikation

- **Beobachtungen:** Schauen Sie genau hin, was tatsächlich geschieht, ohne Bewertung und Beurteilung.
- **Gefühl:** Welches Gefühl löst die Handlung aus, die Sie beobachten? Schreck, Freude, Irritation, Traurigkeit, Wut?
- **Bedürfnisse wahrnehmen:** Nehmen Sie wahr, welches eigene (unerfüllte) Bedürfnis hinter diesem Gefühl steht.
- **Bedürfnisse wahrnehmen:** Nehmen Sie wahr, welches eigene (unerfüllte) Bedürfnis hinter diesem Gefühl steht.
- **Bitten:** Formulieren Sie eine sachlich spezifische Bitte an das Gegenüber, die sich auf ihr Bedürfnis bezieht.

Aus einer konfliktbelasteten Kommunikation unter Kolleginnen und Kollegen oder zwischen Vorgesetzen und Mitarbeiter_innen kann Mobbing entstehen.
Wenn eine Person unterlegen ist, von einer oder mehreren Personen angegriffen wird, systematisch und oft während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausgrenzens und Ausstoßens und diese als Diskriminierung empfunden wird, so ist dies mit Sicherheit Mobbing. Das Landesarbeitsgericht Thüringen ergänzt diese Aufzählung mit der Verletzung des Persönlichkeitsrechts und anderer ebenso geschützten Rechte, wie die Ehre oder die Gesundheit.

Die Schwierigkeit in der Beratungssituation ist: Ist es nur ein Konflikt oder schon Mobbing?

Checkliste: Was ist Mobbing?

Prüfpunkte	Ja	Nein
Die/Der Betroffene ist im Konflikt unterlegen.		
Sie/Er wird von einer oder mehreren Personen angegriffen.		
Sie/Er wird systematisch, oft und während längerer Zeit angegriffen.		
Werden wehrlosmachende Methoden eingesetzt?		
Ziel des Angriffs ist der Ausschluss aus dem Arbeitsverhältnis.		
Der Angriff erfolgt direkt oder indirekt.		
Die Person empfindet dies als Diskriminierung.		

Wenn überall bei Ja ein Häkchen gesetzt wird, so ist davon auszugehen, dass mit ziemlicher Sicherheit ein Fall von Mobbing vorliegt.

Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte ist keine Mobbing-Beauftragte.
Sie kann präventiv agieren, sie berät, unterstützt und begleitet betroffene Frauen.
Nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) müssen in jeder Dienststelle Beschwerdestellen für empfundene Diskriminierungen eingerichtet werden.

Unsere Empfehlung bei akuten Fällen
Sobald die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte den Verdacht hat, dass ein Mobbingfall vorliegen könnte, sollte unbedingt professionelle Hilfe dazu geholt werden.

Belästigung

Gemäß § 3 Abs. 3 AGG ist von einer Belästigung auszugehen, wenn unerwünschte Verhaltensweisen, die mit einem in § 1 AGG genannten Grund (unter anderem „Geschlecht“) im Zusammenhang stehen, bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betroffenen Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.

Diese Definition ist umfangreich und kompliziert.

Die folgende Checkliste erleichtert die Feststellung, wann eine Belästigung vorliegt:

Wann liegt eine Belästigung vor?

Prüfpunkte	Ja	Nein
Es handelt sich um ein unerwünschtes Verhalten.	☐	☐
Es liegt eine Beeinträchtigung aufgrund des Merkmals Geschlecht / Geschlechterrolle vor.	☐	☐
Das Verhalten bewirkt oder bezweckt eine Verletzung der Würde.	☐	☐
Es handelt sich um einen Prozess systematischer Ausgrenzung.	☐	☐

Wenn alle Fragen mit Ja beantwortet werden, so muss zunächst einmal von einer Belästigung gesprochen werden.

Sonderfall sexuelle Belästigung

Sexuelle Belästigung stellt eine Benachteiligung wegen des Geschlechts dar und ist nach dem AGG verboten. Im Arbeitsalltag kommt sexuelle Belästigung häufig vor: bei einer Umfrage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes in 2015 gaben die Hälfte der befragten Beschäftigten an, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erlebt zu haben. Überwiegend sind Frauen betroffen, dabei ist es unerheblich, wie alt sie sind oder wie sie aussehen, ob sie verheiratet sind, wie gebildet sie sind oder welche beruflichen Positionen sie haben. Die Täter sind in aller Regel Männer.
In der Praxis kann anhand folgender Checkliste geprüft werden, ob von einer sexuellen Belästigung auszugehen ist:

Checkliste: Prüffragen zur Feststellung einer sexuellen Belästigung

Wenn **eine** der nachstehenden Fragen mit **„Ja“** beantwortet wird, liegt es nahe, dass es sich um eine sexuelle Belästigung handelt.

Handelt es sich um …	Ja	Nein
1. ein unerwünschtes sexuell bestimmtes Verhalten?		
2. unerwünschte sexuelle Handlungen oder Aufforderung dazu?		
3. sexuell bestimmte körperliche Berührungen?		
4. Bemerkungen sexuellen Inhalts?		
5. unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornografischen Darstellungen?		
6. Wurde die betreffende Person in ihrer Würde verletzt?		
7. Wurde ein von Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen?		

Arbeitgeber_innen sind verpflichtet, Beschäftigte zu schützen; Betroffene haben das Recht, sich zu wehren. Für das Wichtigste halten wir zunächst, dass die Betroffene sich jemandem anvertraut.

Das Thema ist komplex, daher empfehlen wir die Lektüre des Buches
„Basta! – Gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“ von Godela Linde.

Die Autorin ist Juristin und über 30 Jahre im gewerkschaftlichen Rechtschutz beschäftigt; aktiv bei den ver.di Frauen in Mittelhessen. Sie zeigt an vielen Beispielen, was frau tun und wie sie sich wehren kann. Erstmals wurden auch mehr als 700 Gerichtsentscheidungen ausgewertet.
Das Buch ist 2015 im PapyRossa Verlag erschienen und kostet € 15,90.

Weitere Empfehlung
„Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? – Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte“ („…Zahlen, Fakten, Rechte, Pflichten und Handlungsstrategien“), hrsg. von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS)
http://www.antidiskriminierungsstelle.de

2.2 Konflikte managen heißt gesprächsbereit bleiben

Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte geraten in der Praxis oft in festgefahrene Situationen. Doch ihr Amt verlangt Kooperationsbereitschaft und Kompromissfähigkeit.

„Ich stehe isoliert in einer Ecke, um mich herum eine Inflation von Widersprüchen, keiner denkt über meinen Standpunkt nach“, so fühlt sich häufig eine Gleichstellungsbeauftragte, die anonym bleiben möchte. Viele ihrer Kolleginnen machen ähnliche Erfahrungen. Das Amt ist wegen seiner Querschnittslage konfliktträchtig. Angesiedelt bei der Dienststellenleitung, dennoch als Einzelkämpferin zuständig für die Interessen der weiblichen Beschäftigten, jedoch lange nicht so akzeptiert wie der Personalrat.
Die Arbeitspsychologin Dr. Antje Müller, Trainerin für soziale Kompetenz in Bremen, kennt die Probleme: “Frauenbeauftragte stehen unter Druck, etwas zu erreichen, doch sie haben kaum Machtmittel.“ Wichtig sei deshalb ein gesundes Rollenverständnis und Klarheit: “Was darf ich, was kann ich, was will ich? Wenn ich das weiß, habe ich den ersten Konflikt mit mir selbst gewonnen“, davon ist Müller überzeugt.
Auf Mauern aus Unwissenheit oder Ignoranz stoßen Frauenbeauftragte häufig. Das weiß auch die Moderatorin und Diplom-Psychologin Jutta Leimbach aus Kassel. „Sie gehen mit Gender-Mainstreaming-Zielen in ein Gespräch, und die anderen ziehen das ins Lächerliche, zeigen Desinteresse.“ Selbstbewusstsein und Haltung seien deshalb wichtig. „Ich muss überzeugt sein, verständlich und begeistert sprechen“, rät Leimbach.

Klarheit über die Ziele beeinflussen zudem die Gesprächsstrategie: Will ich den Gesprächspartner informieren, überzeugen oder zur Unterstützung gewinnen? Antje Müller rät, möglichst gut vorbereitet für die eignen Anliegen zu kämpfen. “In einer Besprechung ein Papier verteilen, eine Info-Wand präsentieren, den Laptop mit der Power-Point-Präsentation aufklappen, mit solchen Techniken rücke ich in den Mittelpunkt. Wer präsentiert, ist kompetent und hat das Wort. Jutta Leimbach empfiehlt, schlüssige Argumentationsketten zu bilden. Schließlich müsse die Frauenlobby oft Menschen ohne Vorkenntnisse überzeugen.
Auch harmlose Beratungsgespräche können sich zum Konfliktfeld entwickeln. Dr. Antje Müller rät, die Lage genau zu sondieren, wenn eine Kollegin in einem Konflikt Rat sucht. „Frauenbeauftragte können in schwierigen Situationen begleiten, das aber nicht stellvertretend schultern.“ Ihr Tipp: Distanz wahren und analysieren:
Was will die Beschäftigte von mir?
Was trägt zur Problemlösung bei?
Wie kann ich unterstützen?
Widerstand und verhärtete Fronten machen stumm. Dennoch müssen Frauenbeauftragte gesprächs- und kompromissbereit bleiben. Wer nicht mehr spricht, ist isoliert und handlungsunfähig. Deshalb muss frau Anknüpfungspunkte suchen:
Wen erreiche ich auf welcher Ebene? Das Gegenüber im Gespräch ein Stück begleiten, integrieren statt polarisieren: Wenn ich Ziele verfolge, muss ich auch von anderen lernen, zuhören und angemessen reagieren“, sagt die ungenannte Gleichstellungsbeauftragte.

Konflikte eindämmen

Tipps für mehr Power

- Unterstützung organisieren: Frauen gezielt in Arbeitsgruppen, Infotreffen und Fortbildungen einbeziehen
- Netzwerken: Mitstreiterinnen finden; Gespräche vorbereiten; Ziele, Probleme, Lösungen durchspielen
- Kollegiale Beratung suchen, Sachkompetenz hinzuziehen, Stichhaltigkeit der Argumente und Ziele prüfen. Habe ich Rückendeckung?
- Bei sich selbst sein.
- „Bauchschmerzen“ ernstnehmen: Woher kommen sie? Warum trifft mich mein Gegenüber unter der Gürtellinie? An welchem wunden Punkt trifft es mich?
- Hintertüren offen halten: Kompromisse schließen, begrenzte Probephasen oder Alternativen parat halten.
- Stellung beziehen: Ich habe ihre Position verstanden, aber ich teile sie nicht. Ich sehe das so und kann das begründen
- Gespräche steuern: Dauerredner auch mal (positiv) unterbrechen: „Ja genau, und deshalb sollten wir jetzt über xy reden!“
- Schwierige Entscheidungen oder Arbeitsschritte lieber überschlafen, als Schnellschüsse abzugeben. Das führt nachweislich zu besseren Resultaten. Wer Aufgaben frühzeitig plant und Zeitpuffer lässt, vermeidet überflüssige Fehler.

2.3 Mit Geschick Spielräume nutzen

Die Verhandlungskompetenz von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten trägt entscheidend zu ihrem Erfolg bei.

Frauenförderpläne, neue Wege in der Personalpolitik, Gender Budgetierung oder das Beurteilungswesen: permanent sind Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte in Sitzungen und Verhandlungen gefordert. Der Verhandlungserfolg ist kein Zufall, die Kunst der Verhandlung sind Handwerk und Psychologie, beides lässt sich lernen. Es gilt, Strategien zu überlegen, um die Erfolgsaussichten zu steigern.

Eine gute **Verhandlungsbasis** ist immer eine wertschätzende Kommunikation. Die gekonnte Nutzung aller Werkzeuge der Gesprächsführung hilft in schwierigen Situationen, angemessen zu (re)agieren.

Empfehlenswert ist es, sich mit den Kommunikationsgrundsätzen (Wertequadrat) nach Schulz von Thun zu befassen:

	Direkte Kommunikation	Indirekte Kommunikation
Positive Sicht	Klar Ehrlich Schnell ...	Höflich Kultiviert Respektvoll ...
Negative Sicht	Vorlaut Grob Rücksichtslos ...	Kompliziert Unklar Verlogen ...

Zum Einstieg sind feste Positionen nicht immer geeignet. Der Kern beim Verhandeln liegt nicht im Beharren auf gegensätzlichen Positionen, sondern im Erkennen beiderseitiger Zwänge, Wünsche, Sorgen und Ängste. Das wiederum sind Interessen, und darüber lässt sich viel leichter verhandeln.

Wer es schafft, diese stillen Beweggründe bei seinem Gegenüber zu erkennen und diese zum Gegenstand der Gespräche zu machen, verhandelt erfolgreicher.

Menschen und Probleme werden getrennt voneinander behandelt
→ **verhandele Interessen – nicht Positionen**
Das Ergebnis muss auf objektiven Kriterien beruhen
→ **entwickle Optionen, die für beide Seiten von Vorteil sind**

Wichtige Verhandlungsthemen verlangen nach Klarheit und guter Vorbereitung, zwischen Tür und Angel darüber zu reden, verbietet sich von selbst.
Wer das Gespräch nicht alleine sucht, hat größeres Gewicht und verteilt die Verantwortung auf mehrere Köpfe. Von Fall zu Fall und je nach Thema können Personal-/Betriebsrat, Personalabteilung oder Führungskräfte hinzugezogen werden.

Tipps, die sich auszahlen

- Fakten sammeln, Betroffene hören, Argumente festhalten, daraus Positionen entwickeln, das Thema gliedern und Punkt für Punkt durchgehen.
- Wichtige Informationen und Entscheidungsgrundlagen rechtzeitig vorab zusammenstellen und schriftlich an Mitstreiterinnen verteilen.
- Vor Verhandlungen alle Mitstreiterinnen einladen, bei schwierigen Themen Sitzungen zur inhaltlichen Klärung und Positionsbestimmung einplanen.
- Den Verhandlungsablauf durchspielen, Rollen und Redebeiträge verteilen, den Korridor für Kompromisse abstecken, eventuell Expert_innenrat einholen.

Verhandlungssicherheit bedeutet auch, Machtspiele zu erkennen und zu vereiteln.

Spalten, Verwirren, Einschüchtern und Pauschalargumente sind beliebte Strategien
Auch eine zu knapp bemessene Gesprächszeit oder eine kurzfristige Einladung verstoßen gegen grundlegende Spielregeln.
Das Gegenmittel lautet: beim Thema bleiben, Fakten und Argumente vorbringen, Nutzen und Chancen abwägen, das Gegenüber zur Beantwortung von Fragen auffordern.

Der Verhandlungsort ist keinesfalls Nebensache. Wer einlädt, bestimmt unter Umständen Termin, Zeit, Ort, Sitzordnung und Diskussionsleitung.
Ein viel zu großer oder zu enger Raum, ungünstige Sitzordnung, nicht eingeladene oder nicht informierte Mitstreiter_innen – so ist der Erfolg gefährdet.

Faule Kompromisse bringen wenig. Bewegt sich die Gegenseite nicht, so sollte eine Verhandlung lieber abgebrochen oder vertagt werden.

Verhandlungstipps

- Verhandlungen scheitern meistens an schlechter Vorbereitung; deshalb Sachkenntnis aufbauen.
- Wer einlädt, kann äußere Einflüsse und Bedingungen zu seinem Vorteil steuern.
- Mitstreiter_innen einbeziehen, eigene Positionen mit Betroffenen diskutieren und prüfen.
- Argumente und Gegenargumente durchgehen, Forderungen festlegen, den Gesprächsverlauf planen.
- Konkrete Aussagen einfordern, Ja-Nein-Fragen stellen.
- Spielraum für Kompromisse bestimmen.
- Ergebnisse schriftlich fixieren, neuen Termin festhalten.
- Praxisorientierte Seminare zum Thema besuchen.

Weitere Literatur: Wolfgang Fricke: Erfolgreich verhandeln. Bund-Verlag, Frankfurt

2.4 Die Gleichstellungsstelle ins rechte Licht rücken

Gutes Tun und darüber reden – eine Binsenweisheit der Öffentlichkeitsarbeit.
Wenn Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte in eigener Sache informieren und werben, dann erhöhen sie die Transparenz und den Wert ihrer Arbeit.
Für viele Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte ist heute das Intranet das wichtigste Medium für die interne Kommunikation. Eine eigene Homepage informiert über die Aufgaben und den Auftrag der Frauenbeauftragten oder aktuelle Themen. Über E-Mail Verteiler können dazu alle Beschäftigten oder einzelne Zielgruppen erreicht werden.

Neben Intranet und Internet nutzt Martina Jöst, interne Frauenbeauftragte der Stadt Offenbach auch die Publikationen der Dienststellen, die an alle Mitarbeiter_innen gehen. Darin platziert sie Mitteilungen des Frauenbüros, etwa ihre Stellungnahme zur Umsetzung des Frauenförderplanes, Ergebnisse von Befragungen aber auch Berichte zum Stand abgesprochener Maßnahmen, die aus dem Gleichstellungsplan resultieren. „Merkblätter“ etwa zur geschlechtergerechten Verwaltungssprache, zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz oder Informationen über die Elternzeit für Väter werden von der Dienststelle gepflegt und angeboten, was das Zeitkontingent der Frauenbeauftragten entlastet.

Die direkte Kommunikation ist ihr wichtig: “Ein Dreh und Angelpunkt meiner Arbeit ist die Frauenversammlung. Wir kündigen sie breit in unseren Medien an.“ Die Gleichstellungsarbeit präsentieren, miteinander diskutieren und eigene Erfahrungen austauschen - kein anderes Medium bietet diese Form der Öffentlichkeitsarbeit. Dazu erfährt sie, was den Frauen unter den Nägeln brennt und mit welchen Problematiken sie im Arbeitsalltag konfrontiert sind. Manchmal gibt es auch die Möglichkeit ein Rederecht bei Personalversammlungen zu erwirken. Hier kann gezielt auf geschlechterbezogene Themen und die damit verbundenen aktuellen Situationen in der Dienststelle Bezug genommen werden.

Auch diese Broschüre ist als Beispiel für eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit zu nennen. Sich die Zeit zu nehmen um die Vernetzung der Frauenbeauftragten zu organisieren und für sich und Andere eine Plattform zum Erfahrungsaustausch zu bieten, kann Martina Jöst nur empfehlen: „das bringt uns weiter, schafft Gehör und Verständnis für den doch sehr komplexen und schwierigen Auftrag der Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten. Diese Zeit ist gut investiert!“

Checkliste
Welches Medium für welchen Zweck?

Interne Publikationen und Mitarbeiter_innenzeitung
Platz für die Gleichstellungsstelle/das Frauenbüro bei Bedarf oder als feste Rubrik reklamieren.
Schwarzes Brett
Gut für kleine Verwaltungen, an zentralem Standort.
Intranet
Frauenförder- und Gleichstellungsplan, Dienstvereinbarungen, Stellungnahmen, Termine, Tipps und Links
Internet
Eigene Seite der Frauenbeauftragten auf der Homepage der Verwaltung. Teaser (Kurztext, Logo) zum Anklicken helfen das Angebot zu finden.
E-Mail-Newsletter
Bei Bedarf oder regelmäßig. Letzteres kostet Zeit und muss in die Arbeit eingeplant werden.
Gedruckte Newsletter
Hoher Aufwand und hohe Kosten. Wenn Zeit, Geld und Personal vorhanden sind, einfach probieren.
Info-Blätter, Broschüren
Veranstaltungen, Referate, Vorträge, Reden dokumentieren. Kooperation mit anderen Gleichstellungsstellen/Frauenbüros suchen. Um Druckkosten zu sparen, können pdf-Dokumente erstellt werden.

3. Frauenförder- und Gleichstellungsplan

3.1 Qualitative Elemente füllen Frauenförder- und Gleichstellungspläne mit Leben

Für die einen sind sie das Salz in der Suppe, für andere nur die Garnitur: Qualitative Maßnahmen zur Frauenförderung als Bestandteil von Frauenförder- und Gleichstellungsplänen. Sie füllen die Pläne mit Leben, die sonst nur Personalbericht ohne Konsequenzen wären.

Der Frauenförder- und Gleichstellungsplan ist das Kernstück des HGlG und neben diesem die zweite wichtige Arbeitsgrundlage einer Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. Denn die Frauenförder- und Gleichstellungspläne bilden die Grundlage, um in den Verwaltungen die Situation von Frauen und ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zu verbessern und Diskriminierungen wegen des Geschlechts zu beseitigen. Sie sind ein Instrument, um den Zielen des HGlG Schritt für Schritt näher zu kommen.

Frauenförder- und Gleichstellungspläne sind personalpolitische, frauenbezogene Selbstverpflichtungen, die dem Art. 3, Abs. 2, Satz 2 Grundgesetz (GG) „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin“, Rechnung tragen. Die Pläne sind Ausgangspunkt und Ort zur Vereinbarung von qualitativen Maßnahmen zur Frauenförderung, mit dem Anspruch, den unterschiedlichen Ausgangslagen verschiedener Bereiche in einer Dienststelle gerecht zu werden.

Schon hier beginnt die Arbeit der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. Oft fehlt es in der Verwaltung an einer Gleichstellungskultur. Das Wissen um die Chancengleichheit von Frauen und Männern ist nicht sehr ausgeprägt und das Bewusstsein, dass es sich hier um einen Auftrag aus dem Grundgesetz handelt, wenig vorhanden.

Frauenförder- und Gleichstellungspläne enthalten eine statistische Bestandsaufnahme sowie quantitative Ziele, darauf bezogen konkrete qualitative Maßnahmen, wie diese Ziele erreicht werden können. Nur Vorgaben aus dem HGlG als Maßnahmen zu nennen, beispielsweise „In Ausschreibungen wird darauf hingewiesen, dass der ausgeschriebene Arbeitsplatz in Teilzeit besetzt werden kann“, reicht nicht.

Der Frauenförder- und Gleichstellungsplan - ein innerorganisatorisches Steuerungsinstrument

Er hat folgenden Zyklus:

1. Bestandsaufnahme: Sammeln und auswerten von zuvor erhobenen Daten und Zahlen, auch über Befragungen. So erhalten wir Auskunft über die Ist-Situation. Die relevanten Daten sind im § 6 Abs. 3 HGlG aufgeführt. Zusätzliche Daten sind erforderlich, wenn besondere betriebliche Ziele und Maßnahmen entwickelt werden sollen. Hierzu können beispielsweise Anträge auf Arbeitszeitänderungen, Elternzeit von Frauen und Männern oder Einstellungen gehören.
2. Analyse der Zahlen: Feststellung, wo Veränderungen erfolgen müssen.
3. Formulieren der Ziele: Was soll erreicht werden?
4. Entwickeln von Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen. Maßnahmen können auch sein, eine Befragung durchzuführen oder Statistiken zu erheben, damit fehlende Informationen zur Situation und möglichen Benachteiligungen erhalten werden können.
5. Umsetzung der Maßnahmen.
6. Überprüfung der Wirkung der Maßnahmen, gegebenenfalls Anpassen der Maßnahmen.

Der Abbau von strukturellen Benachteiligungen steht im Mittelpunkt von Frauenförder- und Gleichstellungsplänen

Die Arbeit der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten ist umfassender geworden. Durch sichtbare Erfolge der Frauenförderung wird eine Benachteiligung von Frauen in Frage gestellt. Oft wird die Repräsentanz von Frauen im Amt oder in einer Abteilung als Maßstab für die Notwendigkeit von Frauenförderung geltend gemacht. Durch die guten Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind hier überdurchschnittlich viele Frauen tätig – viele jedoch in Teilzeit. Da täuscht das eigene Bild, die Komplexität der Materie wird übersehen und schnelle Urteile verstellen den Blick auf die Realität; die Berechtigung, Frauen zu fördern, wird in Frage gestellt. Männer fühlen sich diskriminiert und auch Frauen stehen der Frauenförderung skeptisch gegenüber. Das Verständnis und der Rückhalt für Frauenförderung sind gesunken. Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und die Dienststelle müssen offensiv die Ziele und Inhalte von Frauenförderung vertreten und ihre Daseinsberechtigung begründen.

Für alle sichtbar erfolgreich zu sein, ist schwieriger geworden, da Erfolge nur noch in Mini-Schritten zu erreichen sind oder aber sich auf Bereiche beziehen, die von Mitarbeiter_innen nicht unbedingt mit der Arbeit der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten in Verbindung gebracht werden. Ihre Tätigkeit ist eben keine Interessenvertretung für alle Frauen, sondern eine Arbeit an für Frauen benachteiligenden Strukturen in der Verwaltung.

Abbau von struktureller Benachteiligung von Frauen heißt – sich die vorhandenen Strukturen anzuschauen, aber oft auch Strukturen zu schaffen, damit Benachteiligungen von Frauen nicht stattfinden. So findet beispielsweise Personalentwicklung oder Potenzialförderung statt – aber ohne transparente und zugängliche Verfahren. Geregelte Verfahren und Strukturen zu schaffen sorgt für Trans-

parenz und Beteiligungsmöglichkeit und wirkt damit frauenfördernd. Fehlende Verfahren, fehlende Planung und fehlende Strukturen lassen Platz und Handlungsspielraum für willkürliche Entscheidungen der Führungskräfte. Damit bleiben Transparenz und Berücksichtigung von spezifischen Frauenlebenslagen auf der Strecke.

Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte ist Beraterin und Promoterin
Die Entwicklung eines wirkungsvollen Frauenförder- und Gleichstellungsplans geht heute nur als kooperativer Prozess zwischen allen Beteiligten. Die Dienststelle muss ein inhaltliches Interesse haben und entsprechend Arbeitskraft investieren, damit ein verlässlicher Rahmen für die Arbeit geschaffen werden kann. Optimal ist die Einrichtung einer Steuerungsgruppe, die den Prozess der Entwicklung eines entsprechenden Planes begleitet und verantwortlich steuert. Der Personalrat, eventuell auch die Schwerbehindertenvertretung, ist einzubeziehen, da die Mitglieder dieser Gremien die Arbeitssituation vieler Bereiche kennen. Personalräte haben oft Informationen aus erster Hand und kennen sich „vor Ort“ aus.

Die Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung ist fachlich unabdingbar, da es ein wichtiges Handlungsfeld der Frauenförderung ist. Unter diesen beschriebenen Bedingungen kann Frauenförderung effektiv und erfolgreich sein.

3.2 Daten für eine geschlechtergerechte Personalpolitik

Das HGlG ab 1.1.2016 setzt Mindeststandards an den Frauenförder- und Gleichstellungsplan, die jede Dienststelle zu erfüllen hat. Die Datenerhebung ist dabei ein wichtiger Bestandteil, denn nur durch diese kann eine differenzierte Betrachtung der Beschäftigtenstruktur erfolgen sowie eine geschlechtergerechte Personalpolitik und gezielte Maßnahmen zur Frauenförderung.

Das HGlG schreibt eine Bestandsaufnahme und Analyse der Beschäftigtenstruktur vor (§ 6 Abs.2 Nr. 1 und 2 HGlG). Hierfür sind folgende Daten, immer getrennt nach Frauen und Männern, zu erheben (§ 6 Abs.3 HGlG):

- Die Zahl der befristeten und unbefristeten Beschäftigten in Vollzeit, getrennt nach Besoldungs- und Entgeltgruppen.
- Die Zahl der befristeten und unbefristeten Beschäftigten in Teilzeit sowie die mit ihnen besetzten Personalstellen und die entsprechenden Stellenanteile, getrennt nach Besoldungs- und Entgeltgruppen.
- Die Zahl der Auszubildenden nach Berufsgruppen sowie die Zahl der Anwärterinnen und Anwärter.
- Die Zahl der in der Dienststelle beschäftigten Führungskräfte mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben.
- Die Zahl der voraussichtlich freiwerdenden Personalstellen. Frei werden können Stellen durch die gesetzlichen Altersgrenzen für Beschäftigte, beantragte Altersteilzeiten, vorgezogener Ruhestand sowie vorgesehene Wechsel der Aufgabengebiete oder des Arbeitsplatzes.
- Zahl der voraussichtlich zu besetzenden Personalstellen und möglichen Beförderungen.

Der Frauenförder- und Gleichstellungsplan soll zudem aus konkreten Maßnahmen der geschlechtergerechten Personalentwicklung bestehen (§ 6 Abs. 2, Nr. 5 HGlG). Mit einer beispielhaften Aufzählung (§ 6 Abs.4 HGlG) will das Gesetz Orientierung geben und Empfehlungen aussprechen. Hierfür werden Daten benötigt, die das Gesetz nicht ausdrücklich nennt.

Für eine **geschlechtergerechte Personalkostenbudgetierung** sind monetäre Angaben nötig. Das könnte sein: Einkommensstruktur (Stellenanteil Frauen in Bezug auf Einkommensanteil), Leistungsentgelt nach § 18 TVöD, Leistungsanreize und –anerkennung nach § 46 Hess. Besoldungsgesetz, Verlängerung und Verkürzung der Stufenverweildauer in den Entgeltgruppen, persönliche Zulagen.

Personalentwicklung besteht u.a. aus Fortbildungen.
Hier stellen sich folgende Fragen:

- Wer nimmt an welchen Fortbildungen teil?
- Wie werden Teilzeitkräfte berücksichtigt?
- Wie viele Frauen werden für Führungsaufgaben qualifiziert?
- Wer nimmt an berufsbegleitenden Studiengängen teil?
- Wer bekommt wie viel Zuschuss zur Fortbildung?
- Wie viel des Fortbildungsbudgets einer Verwaltung wird für Frauen und Männer ausgegeben?

Zur **Beseitigung von Unterrepräsentanzen** von Frauen sind Daten nötig, die die betrieblichen Entwicklungsstrukturen in den Blick nehmen.
Hierzu können gehören:

- Welche Veränderungen von Aufgaben führen zu einer höheren bzw. niedrigeren Bewertung der Stelle,
- Wer übernimmt Leitungsfunktionen bzw. Stellvertretungen,
- Gibt es Führung in Teilzeit und in welcher Form,
- Welche Stellen werden extern, intern oder gar nicht ausgeschrieben,
- Wie oft werden Stellen bewertet und angepasst,
- Wie ist die Altersstruktur in der Dienststelle und unter den Führungskräften?

Bei der Bearbeitung des Themas **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** ergeben sich unterschiedliche Fragestellungen:

- Wer geht wie lange in Elternzeit,
- Wird während der Elternzeit gearbeitet,
- Wer nimmt das Pflegezeitgesetz in Anspruch,
- Wie viele Telearbeitsplätze gibt es und wer nutzt sie,
- Wie viele Anträge auf Arbeitszeitänderungen werden genehmigt und aus welchen Gründen abgelehnt?

3.3 Beispiele aus der Praxis

3.3.1 Frauen in Führung bringen und halten

Nach 25 Jahren Erfahrung mit Frauenförderung in einer großen Verwaltung können Erfolge unbestritten gefeiert werden. Der Abbau der Unterrepräsentanz von Frauen war Dreh- und Angelpunkt des ersten Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes (HGlG) für den öffentlichen Dienst. Gleiche Einkommens- und Aufstiegschancen für Frauen sollten durch Zielquoten erreicht werden. Die Zahlen in der Beispielkommune sprechen für sich:
Der Anteil an weiblichen Beschäftigten in den fünf höchsten Besoldungs- und Gehaltsstufen ist von 1989 mit 11,7 auf 2011 mit 46,4 Prozent gestiegen. Heute sind Frauen nur noch im höheren Dienst (ab A 13 HBesO) unterrepräsentiert. Die Ausnahme bildet die Berufsfeuerwehr, weswegen für diesen Bereich ein eigener Frauenförderplan aufgestellt wurde.

Nach Jahren der Frauenförderung stehen viele Verwaltungen vor der Herausforderung, dass schon einiges für die Gleichberechtigung erreicht wurde, allerdings gerade in höherwertigen, verantwortlichen Führungsbereichen Frauen nach wie vor fehlen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und kulturbedingte Aspekte, wie die vermeintliche Anforderung der ständigen Erreichbarkeit von Führungskräften, scheinen Hindernisse für Frauen zu sein, die nicht so einfach aus dem Weg zu räumen sind. Dazu kommt, dass gerade in der Lebensphase, in der eine Familie gegründet wird, die Weichen für die spätere Berufskarriere gestellt werden.

Im Fokus des **aktuellen Frauenförder- und Gleichstellungsplans** in unserem Beispiel stehen deshalb die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, besonders für Führungspositionen und herausragende Positionen im höheren Dienst.

Der Frauenförder- und Gleichstellungsplan wurde in einer Steuerungsgruppe unter Federführung des Personalamtes und mit Beteiligung der Personalräte, Schwerbehindertenvertretung, der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und interessierten Führungskräften entwickelt. Die Steuerungsgruppe erhielt von der Stadtverordnetenversammlung den Auftrag, den Prozess der Umsetzung des Frauenförder- und Gleichstellungsplans zu überwachen und zu begleiten.

Es gilt, das Ziel Abbau von Unterrepräsentanz von Frauen mit dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verknüpfen, denn an qualifizierten Frauen mangelt es nicht.

Die Steuerungsgruppe formulierte Ziele zum Themenfeld Frauen in Führungspositionen:

- Wir möchten die Attraktivität von Führungsstellen für Frauen insgesamt erhöhen.
- Wir möchten die Frauen, die neu in einer herausragenden Führungsstelle sind, so begleiten, dass sie die Führungsposition behalten.

Es geht also nicht nur darum, Frauen zu gewinnen, sondern sie auch zu unterstützen, in ihrer Führungsposition zu bleiben. Um diese Ziele zu erreichen wurden unter-schiedliche Maßnahmen vereinbart.
Wir verschafften uns zunächst einen Überblick über die Führungsstellen in der Dienststelle als Grundlage für eine Bestandsaufnahme. Auf Basis der erhobenen Zahlen wurde eine Grafik entwickelt, die die Übernahme von Führungsverantwortung bezogen auf Lebensphasen und das Volumen von Arbeitszeit darstellt. Darauf aufbauend, konnten Auswertungen Auskunft über die geschlechterbezogene Situation geben.

So erfolgte dann eine Auswertung nach Geschlecht, Altersstruktur, Arbeitszeit, Gehalt/Besoldung mit dem Ergebnis, wie die Besetzung von Führungsstellen lebensphasenorientiert, geschlechterbezogen aussieht. So wurde deutlich, dass die Teilzeitquote und die Frauenquote bei Führungskräften niedriger lag als in der Gesamtverwaltung.

Eine Arbeitsgruppe „Führung“ bekam den Auftrag, einen allgemeingültigen Aufgabenkatalog einer Führungskraft zu erstellen und darauf aufbauend ein idealtypisches Anforderungsprofil einer Führungskraft zu entwickeln.

Nach erfolgreicher Abstimmung des Aufgabenkatalogs und des Anforderungsprofils mit allen Führungskräften soll auf Basis dieser Ergebnisse ein Leitfaden zur Nachbesetzung von frei werdenden Führungsstellen entwickelt werden. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Rahmenbedingungen zur Besetzung von Führungsstellen in Teilzeit gelegt. Die Entwicklung eines Leitfadens mit Fragen zur Prüfung der Realisierbarkeit gibt fachliche Hilfestellung zur Auseinandersetzung mit dem Thema Führung in Teilzeit.

Die Entwicklung eines Konzeptes sowie einer Handreichung für die Einführung bzw. Begleitung von neu eingestellten Führungskräften ergänzt das Maßnahmenpaket. Die Steuerungsgruppe überwacht und steuert den ergebnisoffenen, noch nicht abgeschlossenen Prozess.

Die Arbeit an diesem Themenfeld zeigt bereits Wirkungen, weil die Diskussionen alleine schon die beteiligten Führungskräfte für die Thematik sensibilisieren. Konkrete Ergebnisse dürfen mit Spannung erwartet werden.

3.3.2 Präventive Maßnahme gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Nach dem HGlG überwacht die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte u.a. das Verbot von sexueller Belästigung nach dem AGG. Aus diesem Grund wurde vor zehn Jahren ein Präventionsseminar zum Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz für Auszubildende entwickelt. Alle jungen Frauen und Männer im ersten Ausbildungsjahr werden von der Ausbildungsleitung zum Seminar eingeladen. Es gilt als Pflichtseminar und umfasst einen ganzen Tag. Geleitet wird es von der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten sowie der Gesundheitsbeauftragten der Verwaltung – eine gute Möglichkeit, die Arbeitsbereiche der Beauftragten und sich selbst bekannt zu machen.
Diese ehemalige Maßnahme aus einem früheren Frauenförderplan gehört inzwischen zum festen Bestandteil des Fortbildungsprogramms.

Nach einer ausführlichen Vorstellungsrunde mit soziometrischen Aufstellungen, werden Vorurteile zu sexueller Belästigung abgefragt („Wenn eine Frau am Arbeitsplatz sexuell belästigt wird, hat sie das oft selbst herausgefordert“). Die Abfrage wird nicht bewertet und am Ende des Seminars nochmal angeschaut – „Hat eine Person ihre Meinung geändert?“.

Zunächst wird in Kleingruppenarbeit geklärt, was eine sexuelle Belästigung und was keine sexuelle Belästigung ist. Anhand eines selbst gewählten Beispiels werden Kriterien gesammelt. Wichtige Einsichten sind, dass persönliche Grenzen verletzt werden, dass diese Grenzen unterschiedlich und subjektiv sind, dass es sich um ein einseitiges, unerwünschtes Verhalten handelt, was als erniedrigend und abwertend empfunden wird.

Im nächsten Arbeitsschritt wird gesammelt, auf welche Arten sich Beschäftigte sexuell belästigt fühlen können.

Die Auszubildenden werden über Hintergründe von sexueller Belästigung informiert, mit Daten versorgt und die Folgen für sie und den Betrieb aufgezeigt. Danach erarbeiten sie sich mit Hilfe der gesetzlichen Grundlagen aus dem AGG die Fragen: Welche Pflichten hat der Arbeitgeber? Welche Rechte haben sie als Beschäftigte?
Der Theorieteil wird beendet mit der Beschäftigung über Handlungsmöglichkeiten und Gegenwehr. Was können sie persönlich als Betroffene tun, aber auch als Kolleg_in oder wenn **sie** die vorgesetzte Person wären.

Der Seminarnachmittag wird durch ein Rollenspiel gestaltet. Das Rollenspiel beinhaltet die sexuelle Belästigung einer weiblichen Auszubildenden durch eine Führungskraft unter den Augen von Kolleg_innen.

In drei Gruppen wird der Fokus auf jeweils andere Aspekte gelegt:

- Wie geht es dem Belästiger, wenn ihm keine Gegenwehr von der Auszubildenden sowie den Kolleg_innen entgegen gebracht wird?
- Was passiert, wenn sich Kolleg_innen massiv einmischen?
- Wie kommt es an, wenn sich die Auszubildende selbst wehrt?

Oft längere, intensive und sehr nachdenkliche Gespräche schließen sich den Rollenspielen an.

Im Fokus der Gespräche stehen vor allem die eigenen Gefühle als Maßstab.

Die Auszubildenden sind mit der Art der Behandlung über ein schwieriges Thema meist sehr zufrieden. Sie finden kein Vortragsseminar vor, sondern eine Veranstaltung, in der sie vieles selbst erarbeiten. Häufig wird gelacht und gekichert, vor allem in der Vorbereitung zum Rollenspiel.

Ob es durch diese Präventionsseminare zu weniger sexueller Belästigung am Arbeitsplatz kommt, ist schwer zu beantworten. Drastische sexuelle Übergriffe wurden in den letzten Jahren nicht gemeldet. Jedoch sind sexistische Sprüche und Witze nicht verschwunden; ein wirklich diskriminierungsfreies Arbeiten funktioniert nur mit einer Kulturveränderung im Umgang der Geschlechter.

4 Best Practice

4.1 Das Privileg der Frauenversammlung nutzen

Nach dem HGlG § 18, Absatz 4 soll die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte einmal im Jahr eine Versammlung der weiblichen Beschäftigten einberufen.

Dieses wichtige Recht sollte auf jeden Fall genutzt werden, um die weiblichen Beschäftigten einzuladen, zu informieren, zu vernetzen und natürlich auch um die Arbeit der Frauen- und Gleichstellungsstelle vorzustellen. Über wichtige Ergebnisse oder Ereignisse aus dem vergangenen Jahr kann berichtet werden, ebenso über Neuigkeiten, Projekte und Veränderungen in der Verwaltung. Möglich sind auch aktuelle Anlässe, wie z.B. neue Dienstvereinbarungen, der neue Frauenförderplan etc.

Wichtige Themen, wie z.B. Wiedereinstieg, AGG, Altersvorsorge, Work-Life-Balance und viele weitere können durch eine externe Referentin präsentiert werden und damit die Motivation zur Teilnahme erhöhen (siehe Themenliste Seite 40).

Der **Termin,** den die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte festlegt, wird mit der Dienststelle abgestimmt. Karin Siegmann, Frauenbeauftrage der Stadt Dreieich, lässt sich dies von der Dienststelle, dem Bürgermeister, in einem Schreiben bestätigen und betont darin noch einmal, dass es sich um Arbeitszeit handelt. Dieses wird an alle Vorgesetzten und die Frauen geschickt, um möglichst vielen Frauen den Weg zur Teilnahme zu ermöglichen. Es gibt leider immer noch Widerstand in manchen Verwaltungen, der nur durch umsichtiges Agieren gemindert werden kann.

Hilfreich ist auch, den Termin ca. ein Jahr vorher festzulegen, um ihn im Terminkalender der Verwaltung präsent zu haben, wie die Personalversammlung oder andere wiederkehrende Termine. Dann können sich alle mit ihren Planungen richten und „Konkurrenzveranstaltungen“ werden vermieden. Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass der Termin nicht zu nahe an der Personalversammlung liegt. Wenn diese im Herbst stattfindet, sollte die Frauenversammlung besser im Frühjahr durchgeführt werden. Das erhöht die Akzeptanz bei den Vorgesetzten und auch bei den Beschäftigten.

Wichtig ist auch der **Zeitpunkt, die Uhrzeit** der Durchführung. Dabei gilt es geschickt, die verschiedenen Interessensgruppen zu bedienen im Spektrum von Öffnungszeiten, Arbeitszeiten und sonstigen Hindernissen. Grundsätzlich soll allen beschäftigten Frauen die Möglichkeit zur Teilnahme gegeben werden. Eine Möglichkeit ist, ein Vormittags- und Nachmittagsangebot zu machen oder Teilversammlungen anzubieten. Sollten trotz aller Balanceakte wenig Frauen kommen, nicht den Mut verlieren, es wird sich herumsprechen. Wenn die Qualität gut ist, die Frauen einen Gewinn daraus haben und nützliche Informationen erhalten, kommen sie im nächsten Jahr wieder und bringen weitere Kolleginnen mit.

Mit der **Einladung**, die mindestens zwei bis drei Wochen vorher erfolgen sollte, kann die Möglichkeit eröffnet werden, vorher Fragen einzureichen. Nach der Versammlung können Anregungen und Themenvorschläge für das nächste Jahr abgefragt werden.

Wie bei Seminaren kann am Ende ein Bewertungsblatt von den Teilnehmerinnen ausgefüllt werden; das erleichtert der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterin die **Nachbereitung**.

Checkliste Frauenversammlung

Termin ca. ein Jahr vorher festlegen, wegen Jahresplanung Verwaltung, Referentin abklären
Raum rechtzeitig buchen, um Technik kümmern, Beamer, Mikro, Flipchart, Moderationskoffer etc.
Einladung an die beschäftigten Frauen versenden, E-Mail, Hauspost, Aushänge an zentralen Stellen (im Aufzug)
Materialcheck ist alles da? Beamer, Mikros testen, Flipchart mit genügend Papier, Eddings testen, Welches Material soll ausgelegt werden?

Themenliste Frauenversammlung

Umgang mit persönlichen Ressourcen, Gesundheitsförderung

- Gesund alt werden am Arbeitsplatz - Betriebliche Faktoren und persönliche Ressourcen
- Gesundheit am Arbeitsplatz – für Frauen und Männer das Richtige tun! (Arbeitsschutz, betriebliches Gesundheitsmanagement und psychische Gefährdungsbeurteilung)
- Frauen-Gesundheit-Arbeit
- Arbeitswelt zukunftsgerecht gestalten- ein Gewinn für Beschäftigte und Unternehmen
- Älter werden in der Verwaltung

Personal- und Organisationsentwicklung

- „Irgendein Klima ist immer – wenn wir die Organisationskultur gestalten könnten…“ – Welche Anforderungen stellen Frauen mit ihren Lebensentwürfen und Bedürfnissen an die Organisationskultur?
- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung – Wie machen es die anderen?
- Familienfreundliche Personalpolitik in der Stadtverwaltung: „Work-life-Balance“ eine Herausforderung besonders für Frauen
- Modelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Personalentwicklung als Basis für eine erfolgreiche Frauenförderung – Modelle aus der Praxis
- Familie und/oder Karriere - eine Weichenstellung fürs Leben; Beruf, Familie und Privatleben in der Balance
- Frauen fit für die Spitze

Einkommens- und Alterssicherung

- Rente - und wie wir bei der Antragsstellung keine böse Überraschung erleben
- „Frauen und Geld – Strategien und Perspektiven vom Kuchen genug abzubekommen
- Frauen leben länger- aber wovon? Private Möglichkeiten der Altersvorsorge für Frauen
- Unterhaltsrecht

Persönliche Kompetenzen und Bewältigungsstrategien

- „Stell dein Licht mal auf den Scheffel“ - Meine Stärken scheinen lassen
- „Umgang mit Zeit: Arbeitszeit und Lebenszeit – vom Hasten und Rasten…“
- Burn-out? Nein Danke!
- Gestresst-oder ein Leben im Gleichgewicht?
- Stimmtraining für Frauen
- Power Pausen
- Wenn Eltern plötzlich Pflege brauchen

Gleichstellungpolitische Themen

- TVöD aus Frauensicht - Basiswissen Entgeltgerechtigkeit
- Frauen verdienen mehr
- Gleichstellung im Wandel
- Betriebliche Gleichstellungspolitik vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
- Gleichstellung braucht starke Standards - Mindestanforderungen an kommunale Gleichstellungspolitik
- Geschlechtergerechte Sprache

Sonstiges

- Social Media
- Frauenversammlung in Form einer aktiven Mittagspause durchführen

4.2 Beratungsgespräch mit Gefühl und Struktur

Rat geben, Konflikte lösen helfen, Handlungsmöglichkeiten aufzeigen: Sprechstunden und Beratungsgespräche sind für Frauen und Gleichstellungsbeauftragte alltäglich. Wer die Aufgabe mit Kompetenz meistert, gewinnt an Ansehen.

Ein einfaches Beratungsgespräch, in dem die Ratsuchende Informationen einholt, unterscheidet sich erheblich von einem Krisengespräch über Konflikte am Arbeitsplatz. Deshalb ist es ratsam, sich vorab Klarheit über den Inhalt eines Beratungsgespräches zu verschaffen. Das ermöglicht auch eine flexible Zeitplanung, denn wer ein Gespräch plötzlich abwürgen muss, weil der nächste Termin drängt, schädigt die zwischenmenschliche Gesprächsebene empfindlich. Zudem bietet sich eine inhaltliche Vorbereitung an. Liegen Materialien und Adressen auf dem Beratungstisch bereit, macht das Eindruck und verschafft Vertrauen: Hier werde ich mit meinem Anliegen ernst genommen.

Der gelungene Auftakt, das „warming up“ hilft, bei der Begrüßung das Eis zu brechen und für ein angenehmes Gesprächsklima zu sorgen. Sind Stolpersteine wie ungeplante Störungen (Telefon) aus dem Weg geräumt, ist der Weg für ungeteilte Aufmerksamkeit und eine gelungene Beratung frei. Dabei sollte die Beraterin offen sein für das Anliegen und die Gefühlslage des Gegenübers. Die Körpersprache ist ein Erfolgsfaktor: Nur wenn das Gesagte zur Mimik, Gestik und Haltung passt, wirken Gesprächspartnerinnen kompetent und glaubwürdig. Die Beraterin kann zu Beginn eines Gesprächs darauf eingehen, dass sie die Dringlichkeit und Bedeutung des Themas erfasst hat. Damit signalisiert sie die Bereitschaft, einen Beitrag zur Lösung oder zur Entlastung zu erbringen, ohne Zweifel an ihrer Rolle aufkommen zu lassen.

Die Klärung der formalen Ebene ist zu Beginn unerlässlich: Wer bin ich? Was gehört zu meinen Aufgaben oder zu meiner Funktion? Unterliege ich der Schweigepflicht? Bin ich unabhängig? Gehört die Beratung zu meiner Arbeit? Was darf ich, was kann ich leisten? Ist Transparenz hergestellt, kann man sich über den Gesprächsverlauf verständigen: zum Beispiel auf eventuell notwendige Notizen hinweisen, damit das Beratungsgespräch dokumentiert werden kann. Das Anliegen vortragen lassen, eine Vereinbarung über Rückfragen zwischendurch oder Verständnisfragen am Schluss treffen. Sich gegenseitig ausreden lassen, versteht sich von selbst.
Für eine angstfreie Gesprächssituation sorgen, ist die größte Herausforderung. Die Werkzeuge hierfür sind Neutralität und Wertschätzung. Die Beraterin muss individuelle Erfahrungen und Wahrnehmungsmuster hintanstellen, zwischendurch auf Beurteilungen oder Bewertungen verzichten. Kann die Ratsuchende ihren subjektiven Standpunkt darlegen, fühlt sie sich verstanden.

Mit Fragen zum Sachverhalt werden Anliegen und Fakten ermittelt. Die wertfreie Wiederholung der Äußerungen vermittelt Verständnis. Später geht es darum, Widersprüche zu klären, Ziele, Erwartungen sowie strategische Fragen und das weitere Vorgehen zu erörtern. Eine gelungene Beratung deckt Interessen auf, liefert Orientierung und entflechtet Konflikte mit Hilfe neutraler Kriterien.

Checkliste Beratungsgespräch

- Sprechstunden oder Kontaktadresse zur Terminvereinbarung veröffentlichen
- Geeignete ruhige Räumlichkeiten organisieren, Telefon umstellen
- Vorab Thema abklären, gegebenenfalls inhaltlich vorbereiten
- Infos einholen, Unterlagen bereitstellen, im Internet recherchieren
- Gesprächsdauer einschätzen und festlegen, Zeitdruck ist nicht hilfreich
- Mit lockerer Gesprächseröffnung einen Draht finden, Vertrauen aufbauen
- Die formelle Ebene, Rolle und Aufgaben der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten erläutern
- Konzentriert und aktiv zuhören, dabei auf Neutralität achten, Distanz wahren
- Rück- und Verständnisfragen stellen, meist offene Fragen stellen
- Auf Bewertungen und Deutungen verzichten
- Notizen machen, um das Gespräch zu dokumentieren
- Auf die Körperhaltung achten: Interesse, Offenheit signalisieren
- Neue Termine für zusätzliche Informationen, Expertenrat oder weiteren Beratungsbedarf einplanen.

4.3 Gut präpariert ans Redepult

Der Auftritt in der Personalabteilung steht an, die jährliche Frauenversammlung rückt näher, der Führungskreis tagt. Gut vorbereitet können Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte mit ihrer Rede punkten.
Zum Amt der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten gehört es, die eigene Arbeit zu präsentieren und bekannt zu machen. Neben Sitzungen und Versammlungen in der Behörde sind Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte als Referentinnen oder Expertinnen bei Veranstaltungen aller Art gefragt.

Wie lange reden?

Grußwort	5 Minuten
Vorstellung von Person und Aufgabe	10 Minuten
Positionsbestimmung zu Schwerpunktthema	15 Minuten
Sachreferat	20 Minuten

Ein bisschen Lampenfieber schadet nicht, sondern stärkt die Konzentration. Wichtig ist, dass man sich sprachlich treu bleibt: Eine Rede sollte mit einfachen Worten und möglichst kurzen Sätzen Sachverhalte oder Positionen vermitteln. Wer seine Sache anschaulich und authentisch vertritt, kommt besser an. Fremdwörter und langatmige Formulierungen ermüden das Publikum; es schaltet ab: Und in der Kürze liegt die Würze; jede Rede sollte eine bestimmt Länge nicht überschreiten.

Mit einer Rede wollen wir überzeugen, Anhänger_innen gewinnen, um Vertrauen werben, zum Nachdenken anregen, Problemlösungen vorschlagen oder Widerspruch zu anderen Positionen formulieren. Deshalb muss die Botschaft logisch und klar gegliedert werden:

Zwecksatz formulieren: Was will ich? Zum Beispiel: „Wir brauchen flexiblere Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte mit Familienpflichten.“ Der Satz ist später die Schlussbotschaft, am Anfang das Motiv zum Material sammeln.

Brainstorming: Ungeordnet Fakten und Argumente sammeln, die den Zweckansatz stützen, später die Argumente als Kette in einer sinnvollen Reihe ordnen.

Texteinstieg: Ein passendes Zitat, einen flotten Spruch, ein Medienthema, die Stimmung im Saal oder an der Arbeit aufgreifen, um die Aufmerksamkeit des Publikums zu binden.

Grundmuster: Der Redeaufbau orientiert sich der Reihe nach an vier Begriffen: Ausgangslage (Was ist, was war?), Folgen (Wozu führt das?), Ziel (Was sollte sein?) und Weg (Wie ist das zu erreichen?).

Kontext: Kompetente Redner_innen stellen sich auf die soziale Zusammensetzung des Publikums und auf den Anlass ein.

Eine Rede sollte besser in Stichpunkten aufgeschrieben und frei vorgetragen werden, vorformulierte Texte verführen zum Herunterlesen ohne Pausen. Zur Vorbereitung sind Blätter oder Karteikarten (Querformat, DIN A5) nützlich, auf die man die Stichpunkte deutlich lesbar überträgt; am besten links den Hauptstichpunkt, rechts die Unterpunkte notieren.

Auf einer „Giftliste“ stehen Füllwörter wie „eigentlich“ und „irgendwie“.

Blickkontakt mit dem Saal ist ebenso wichtig wie Pausen zwischendurch für sich und das Publikum. Der Stand sollte stabil sein, die Gestik locker. Die Augen wandern ruhig, suchen Fixpunkte im Saal.

Am Schluss fängt man das Publikum noch einmal ein: Der Zwecksatz soll als Appell oder Botschaft ankommen. Geeignet sind Vorschläge, Anträge oder Zusammenfassungen

Art der freien Rede

Das Sachreferat informiert, regt zum Mitdenken an, ist faktenreich. Je nach Thema ist der Aufbau chronologisch (Zeitablauf), kausal (Ursachen) oder es werden W-Fragen beantwortet (Wer, was, wann, warum?)

Eine Meinungsrede will überzeugen, andere aktivieren oder auf die eigene Seite ziehen. Das gelingt mit guten Argumenten, aber auch mit Taktik, Emotionen und Psychologie.

Die Gelegenheitsrede ergibt sich spontan, ist gesellig, persönlich und kurz. Der Einstieg ist launig, auf die Situation bezogen, verfolgt einen Kerngedanken und endet mit einer Pointe.

5. Exkurs Genderkompetenz

§ 4 HGlG (1) sieht vor: „Alle Beschäftigten, insbesondere solche mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben, sowie die Leitungen der Dienststellen haben die Erreichung der Ziele dieses Gesetzes zu fördern. Sie haben bei allen Entscheidungen, die Auswirkungen auf die Beschäftigten haben können, sowie bei der Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen, die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip zugrunde zu legen.“ Gemeint ist damit die Anwendung der Strategie des Gender Mainstreaming.
Um die tatsächliche Gleichberechtigung der Geschlechter zu fördern und umzusetzen, werden bei allen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern berücksichtigt. Bei allen Maßnahmen und Entscheidungen wird überprüft, welche Auswirkungen für jedes Geschlecht zu erwarten sind und wie dabei Gleichstellung hergestellt werden kann. Vor allem Führungskräfte sollten wissen wie sich die soziale Dimension von Geschlecht auf die Rollen- und Aufgabenzuschreibungen auswirkt und sich davon in ihrem Handeln leiten lassen.

Was heißt das konkret?

Bekanntlich verweist “Gender“ auf die soziale Dimension des Geschlechts, setzt sich mit den sozialen „Geschlechtsmerkmalen“ auseinander, während „sex“ das biologische Geschlecht meint.
Frauen und Männern werden unterschiedliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Rollen zugeschrieben, die u.a. sozial, kulturell, politisch oder historisch geprägt sind und Veränderungen unterliegen. Keine Frau und kein Mann kann sich diesen Zuschreibungen entziehen; sie werden in der Erziehung durch Vermittlung von Normen und Verhaltenserwartungen mitgegeben und beeinflussen die Wahrnehmung des anderen und des eigenen Geschlechts.

Interaktionen ohne Bedeutung des Geschlechts sind nicht möglich. Das Geschlecht ist ein Ordnungsmerkmal, auf das wir zurückgreifen, um unser Verhalten zu steuern. Über Verhaltenserwartungen wird unser Verhalten auch geschlechtsbezogen positiv bzw. negativ bewertet und entsprechend belohnt bzw. sanktioniert. So unterscheiden sich Erwartungen an männliche Führungskräfte von denen an weibliche Führungskräfte.

Von einer weiblichen Führungskraft erwarten wir z.B., dass sie auf die Belange der Beschäftigten verständnisvoll und empathisch eingeht; von einer männlichen Führungskraft wird dies häufig nicht erwartet.

Da wir alle eine männliche bzw. weibliche Geschlechtsrollenidentität entwickeln, ist niemand frei von den Vorstellungen, wie Frau bzw. Mann sein soll. Gleiches Verhalten von Männern und Frauen wird unterschiedlich bewertet. Wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen seit langem, dass die Unterschiede im tatsächlichen Verhalten innerhalb einer Geschlechtsgruppe zum Teil größer sind, als die Unterschiede zwischen der Gruppe ‚Männer‘ und der Gruppe ‚Frauen‘. Trotzdem bleiben stereotype Zuschreibungen in unseren Köpfen und sind auch nur bedingt unserem Bewusstsein zugänglich.

Diese geschlechterstereotypen Eigenschaften und Verhaltensweisen, die „den Frauen“ und „den Männern“ zugeschrieben werden, können diskriminierend wirken, wenn sie auf Klischees und Vorurteilen beruhen.
So wird von Mitarbeiterinnen in den Bürgerbüros erwartet, dass sie immer freundlich sind und ein Lächeln auf den Lippen haben. Von Männern in den Jobcentern wird eher erwartet, dass sie schwierige Situationen mit aggressiver Kundschaft leichter bewältigen. Für Personen beider Geschlechter können diese Verhaltenserwartungen eine Belastung bedeuten.

Stereotype, mit Vorurteilen beladene Zuschreibungen (Frauen können nicht einparken und Männer nicht zuhören) beschränken die Handlungs- und Rollenfreiheit von Männern und Frauen. Geschlechtergerecht zu handeln bedeutet nicht, vorhandene biologische Unterschiede zwischen Frauen und Männern zu negieren, sondern hat zum Ziel, individuelle Möglichkeiten zu erweitern und nicht aufgrund des Geschlechts zu beschränken.

Genderkompetenz ist eine Schlüsselqualifikation

„Gender - Kompetenz gilt daher als eine Schlüsselqualifikation für die betriebsbezogene sowie politische Gleichstellung der Geschlechter und stellt eine wesentliche Voraussetzung zur erfolgreichen Implementierung und Umsetzung geschlechterbezogener Gleichstellungsstrategie dar.“[1]
Gender-Kompetenz ist die Fähigkeit von Personen, bei ihren Aufgaben Gender-Aspekte zu erkennen und gleichstellungsorientiert zu bearbeiten.

Dazu müssen die Personen gleichstellungsorientiert handeln wollen und sich Wissen über die Lebensbedingungen und die Wirkung von Geschlechterrollen von Frauen und Männern aneignen. Erst dadurch können sich benachteiligende Strukturen verändern und allen Geschlechtern neue und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden.

Geschlechtersensibilität wird entwickelt, wenn eigene Stereotype erkannt und hinterfragt werden:

- Was erwarte ich von einer weiblichen Führungskraft, was von einer männlichen?
- Habe ich unterschiedliche Verhaltenserwartungen?
- Handele ich so, dass ich Geschlechterstereotype verstärke?

Das wäre Genderkompetenz

Lebenswirklichkeiten von Frauen sind heute sehr unterschiedlich, was sich beim Umgang mit der Situation bei der Familiengründung deutlich zeigt. Es gibt Frauen, die nach der Geburt ihres Kindes bereits nach einem Jahr oder noch früher an den Arbeitsplatz zurückkehren. Andere Frauen entscheiden sich für eine längere Babypause.

Eine genderkompetente Führungskraft beachtet die individuelle Situation der Schwangeren, anstatt - wie immer noch so oft und von vornherein - zu denken „die Kollegin ist schwanger, also fällt sie für mehrere Jahre als Mitarbeiterin weg“. Umgekehrt sollte die Führungskraft nicht überrascht sein, wenn ein werdender Vater Elternzeit beanspruchen möchte.
Führungskräfte sollten Väter aktiv ermutigen Elternzeit in Anspruch zu nehmen.

Das zeigt:

Genderkompetenz ist weit mehr als die Verwendung der weiblichen und männlichen Sprachformen!

Weitere Informationen:

- GenderKompetenzZentrum: http://www.genderkompetenz.info
- Gender-Toolbox des Gunda-Werner-Instituts: http://www.gwi-boell.de/de/gender-beratung/gender-toolbox
- Arbeitsbedingungen Beurteilen - geschlechtergerecht, Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastungen, ver.di-Bundesverwaltung – Bereich Genderpolitik
- Männer-Frauen-Zukunft – Ein Genderhandbuch, Jansen, Röming, Rohde (Hrsg), Landeszentrale für politische Bildung – Olzog Verlag, München

[1](vgl. Metz-Göckel/Roloff 2005/ GenderToolBox Fit for GenderMainstreaming, Angelika Blickhäuser und Henning von Bargen Berlin 2007)

6 Literatur + andere Infos

Gesetzliche und tarifvertragliche Grundlagen

- Das Hessische Gleichberechtigungsgesetz (HGlG) – Das vollständige Gesetz mit Kommentar, Hessisches Ministerium für Soziales und Integration, 2015
- Hessisches Gleichberechtigungsgesetz - Kommentar, Thorsten von Roetteken, R.v.Decker-Verlag
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) - Basiskommentar zu den arbeitsrechtlichen Regelungen, Bund-Verlag, 2015
- Mutterschutzgesetz - Leitfaden zum Mutterschutz, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2015
- Elterngeld, ElterngeldPlus und Elternzeit – Das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016
- Teilzeit- und Befristungsgesetz, Basiskommentar, Bund-Verlag, 2014
- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)
- TVöD Jahrbuch Kommunen, Kommentierte Textsammlung, Walhalla-Verlag, 2015
- Stellenbeschreibung für den öffentlichen und kirchlichen Dienst, Walhalla-Fachverlag, 2015

Vereinbarkeit Erwerbsarbeit und Familie

- Kommunalverwaltungen als familienfreundliche Arbeitgeberin, KGST-Gutachten 4/2007
- Arbeitgeber Kommune - Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit, KGSt-Gutachten 3/2009
- Der Personalrat, Schwerpunktheft „Nicht locker lassen - Familie und Beruf lassen sich vereinbaren“, Heft 6/2010
- Teilzeit - Alles, was Recht ist (Informationen zum Teilzeit- und Befristungsgesetz), Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2016
- Herausforderung Karriere, Cornelia Edding, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2016

Material zum HGlG

- GiP - Gleichstellung in der Praxis (Online-Zeitschrift, 4x jährlich), R.v.Decker-Verlag
- Frauen verdienen mehr! Tipps aus der Praxis für die Praxis zum Hessischen Gleichberechtigungsgesetz (HGlG) und dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Herausgeberin: ver.di Hessen
- Mehr Geschlechtergerechtigkeit durch Landesgesetze – 10 Bausteine einer erfolgreichen Gleichstellungspolitik, Eine Handreichung; Barbara Stiegler, Heike Schmalhorst, Almut von Woedtke; Friedrich-Ebert-Stiftung, 2015

Material zum Einkommen

- (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung? – Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung; Karin Tondorf / Andrea Jochmann-Döll, VSA-Verlag 2005
- Diskriminierungsfreie Leistungsentgelte nach TVöD – Eine Handreichung für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte; Karin Tondorf / Andrea Jochmann-Döll, Hrsg.: Vernetzungsstelle für Gleichberechtigung, Frauenbeauftragte und Gleichstellungsbeauftragte, http://www.vernetzungsstelle.de
- Aufwertung Macht Geschichte : die Kampagne der Gewerkschaft ÖTV zur Aufwertung von Frauenarbeit (1990 - 2001): ein Beitrag zur aktuellen Diskussion; Heike Gumpert, Elke Möller, Dr. Barbara Stiegler , Friedrich-Ebert-Stiftung, Forum Politik und Gesellschaft, Berlin 2016, http://library.fes.de/pdf-files/dialog/12564.pdf
https://hessen.verdi.de/ueber-uns/aufwerten-hessen

Antidiskriminierung

- „Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? – Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte“ („…Zahlen, Fakten, Rechte, Pflichten und Handlungsstrategien“), Hrsg. von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS), Download unter http://www.antidiskriminierungsstelle.de
- Basta! – Gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Godela Linde, PapyRossa Verlag 2015

Arbeitsbedingungen

- Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht, Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, ver.di Bundesverwaltung, Bereich Genderpolitik, Berlin 2013
- Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!, Marianne Weg, Brigitte Stolz-Willig (Hrsg.), VSA-Verlag 2014

Disclaimer:

Unser Informationsblatt enthält sog. „externe Links“ (zu Webseiten Dritter), auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben und für die wir aus diesem Grund keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte und Richtigkeit der Informationen ist der jeweilige Informationsanbieter der jeweiligen Webseite verantwortlich. Als die Verlinkung vorgenommen wurde, waren für uns keine Rechtsverstöße erkennbar. Sollte uns eine Rechtsverletzung bekannt werden, wird der jeweilige Link umgehend von uns entfernt. (Quelle: www.mustervorlage.net)

Quellenverzeichnis:

- Newsletter jetzt! – „Gleichstellung der Frau im öffentlichen Dienst“ und „Gleichstellung der Frau in Beruf und Familie“ Bund Verlag
- LAG
- ver.di
- Autorinnen und Gastbeiträge gemäß Verzeichnis
- einzelne Quellen, Angabe in den Texten´

7 Die Autorinnen

Ilka Briest
Diplom-Pädagogin der
Erwachsenenbildung
Landesfrauensekretärin ver.di Hessen

069-2569-1350
ilka.briest@verdi.de

Foto: privat

Brigitte Hartwig
Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte
des Landkreises Darmstadt-Dieburg
Mitglied bei ver.di und der
Landesarbeitsgemeinschaft Hessischer
Frauen- und Gleichstellungsbüros

06151-8811041
b.hartwig@ladadi.de

Foto: privat

Martina Jöst
Dipl. Sozialpädagogin + Dipl. Supervisorin
Frauenbeauftragte der Stadt Offenbach
Mitglied bei ver.di und der
Landesarbeitsgemeinschaft Hessischer
Frauen- und Gleichstellungsbüros

069-8065-2379
frauenbuero@offenbach.de

Foto: privat

Elke Möller
ehemalige Frauenbeauftragte der
Stadtverwaltung Rüsselsheim und
Vorsitzende des
Landesfrauenrates ver.di Hessen

06144-41245
elkemoe@aol.com

Foto: ver.di-Fototeam Hessen

Angela Obst

Gleichstellungsbeauftragte Nassauische Sparkasse, Themenverantwortliche audit berufundfamilie
Sprecherin der Gleichstellungs-beauftragten der hessischen und thüringischen Sparkassen
Mitglied bei ver.di

0611-364 608 01
angela.obst@naspa.de

Foto: Paul Müller

Karin Siegmann

Diplom-Pädagogin und Gemeindepädagogin
Frauenbeauftragte der Stadt Dreieich
Mitglied bei ver.di und der LAG Hessischer Frauen- und Gleichstellungsbüros

06103-601960
karin.siegmann@dreieich.de

Foto: privat

Gianina Zimmermann

Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte des Klinikums Frankfurt Höchst
Sprecherin der LAG Hessischer Frauen- und Gleichstellungsbüros
ver.di Mitglied

069-3106-3125
g.zimmermann@klinikumfrankfurt.de

Foto: Klinikum Frankfurt Höchst

Gastbeiträge

Dr. Dorothee Beck

Medien-, Kommunikations- und Politikberaterin
Moderatorin in Frankfurt/M.
Forscht über das Verhältnis von Politik, Medien und Geschlecht

www.dorothee-beck.de

Foto: Rosel Grassmann

Anja Braselmann

Verwaltungsfachangestellte
Frauenbeauftragte beim Regierungspräsidium Kassel
zuvor stellvertretende Frauenbeauftragte und Gender-Controllerin

anja.braselmann@rpks.hessen.de

Foto: privat

Dr. Thomas Gesterkamp

Politikwissenschaftler in Köln
Mitbegründer des VEND - Väter-Experten-Netz Deutschland
Autor des Buches “Die neuen Väter zwischen Kind und Karriere” (Verlag Barbara Budrich)

www.thomasgesterkamp.de

Foto: privat

Impressum:

Eine Veröffentlichung von **ver.di LB Hessen, Frauen- und Gleichstellungspolitik**
https://hessen.verdi.de/gruppen/frauen
und
der **Landesarbeitsgemeinschaft (LAG)**
Hessischer Frauen- und Gleichstellungsbüros http://www.frauenbueros-hessen.de

Die pdf-Version dieser Broschüre ist auf beiden Internetseiten abrufbar.

Presserechtlich verantwortlich: **Ilka Briest, ver.di Frauensekretärin Hessen**
Tel.: 069-2569-1350 **ilka.briest@verdi.de** (bis 31.07.2017)

1. Auflage, Dezember 2016: 1.000 Stück