

**Dr. Gerrit Kaschuba, Forschungsinstitut tifs**

**„Gender Mainstreaming - Kontinuität und Erneuerung“**

**Vortrag am 7. Februar 2014 Freiburg**

Es zeigen sich Kontinuitäten in der Umsetzung von Gleichstellungspolitik mit dem Ziel der Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit in Kommunen, gleichzeitig zeigen sich belebende Entwicklungen und Erneuerungen bei der Umsetzung.<sup>1</sup>

### **1) Kontinuität und Erneuerung zeigt sich in der historischen Entwicklung der Gleichstellungspolitik in Freiburg**

Gender Mainstreaming in Freiburg konnte auf einer verankerten Gleichstellungspolitik in der Stadt aufbauen, die auf frauenpolitisches Engagement zurückzuführen ist. Die aktive Gleichstellungspolitik reicht in Freiburg bis ins Jahr 1985 zurück, als die Stadt als erste in Baden-Württemberg mit der Einrichtung der kommunalen Frauenbeauftragtenstelle („Stelle zur Gleichberechtigung der Frau“) den fraktionsübergreifenden Forderungen frauenpolitisch agierender engagierter Gemeinderätinnen und der zivilgesellschaftlichen „Initiative Freiburger Frauenreferat“ nachkam.

Die Einführung von Gender Mainstreaming verlief ähnlich: Ausgehend von einem Frauenkongress wurde fraktionsübergreifend ein Antrag von Politikerinnen 2002 in den Gemeinderat zur Implementierung von Gender Mainstreaming eingebracht und (einstimmig) beschlossen. Hier wird Kontinuität in der Erneuerung sichtbar.

---

<sup>1</sup> Der Vortrag basiert auf einem gemeinsamen Artikel mit Cornelia Hösl-Kulike „Gender-Kompetenz in Koproduktion“ in der Zeitschrift Gender 1-2014.

Nach dem Gemeinderatsbeschluss wurde eine geschlechterparitätisch und mehrheitlich mit Führungskräften besetzte interne städtische Arbeitsgruppe („AG Gender“) gebildet, die regelmäßig von externen Gender-ExpertInnen beraten wurden. In der Folge wurde eine Umsetzungskonzeption von Gender Mainstreaming – „der Freiburger Weg“ –, angepasst an die speziellen Rahmenbedingungen der Freiburger Stadtverwaltung, entwickelt. 2003 verabschiedete der Rat der Stadt einstimmig dieses Umsetzungskonzept und Ressourcen für die Qualifizierungen.

## **2) Die Gender Mainstreaming-Strategie in Freiburg findet ihren sichtbaren Ausdruck in Strukturen und Prozessen**

Um auch intern inhaltlich auf Gender-Expertise zurückgreifen und externe Expertise systematischer integrieren und koordinieren zu können, wurde seitens der Verwaltungsspitze 2005 eine *Geschäftsstelle Gender Mainstreaming* eingerichtet, deren Hauptzuständigkeiten u. a. die Prozesskoordination auf gesamtstädtischer Ebene mit der Konzeption der Qualifizierungen, die Erarbeitung von Instrumenten sowie die fachliche Beratung der Ämter und Dienststellen unter Einbezug externer Gender-ExpertInnen darstellen. Diese Geschäftsstelle stellt eine von zwei Säulen, die zweite Säule ist bekanntlich das Büro der Frauenbeauftragten, der *Stabsstelle für Geschlechtergerechtigkeit* dar (angesiedelt beim OB). Auf die Ausrichtung, Funktion der beiden Säulen gehe ich später noch ein.

Mit der Benennung von geschulten Mitarbeitenden mit Leitungs- oder Querschnittsfunktionen (*Gender-Ansprechpersonen*) wurde eine Brückenfunktion zur „AG Gender“ und zur Geschäftsstelle Gender Mainstreaming geschaffen. Unterstützend für den Gender Mainstreaming-Prozess war ebenso die von Beginn an erfolgende *kontinuierliche Einbindung der unterschiedlichen Dezernate* und damit die Nutzung ihrer

Steuerungsfunktion gegenüber den ihnen zugeordneten Ämtern und Dienststellen.

Ein bedeutsamer Eckpunkt für die Implementierung von Gender Mainstreaming und war eine zentrale *Auftaktveranstaltung* vor 10 Jahren als verbindlicher Startschuss der Stadt Freiburg, bei der eine Zusammenarbeit mit externen ExpertInnen erfolgte, die systematisch den Prozess begleitet€.

Für DezernentInnen, Amtsleitungen, Personalvertretungen und Geschäftsführungen der städtischen Gesellschaften und später auch für die Gender-Ansprechpersonen der Ämter (Mitgliedern des Gemeinderats war die Teilnahme „naturgemäß“ freigestellt) fanden in der Folge verpflichtende *eineinhalbtägige Gender-Qualifizierungen durch ein externes Gender-Team* statt.

Kontinuierlich gab und gibt es – auch unter Hinzuziehung externer Expertise - für die Verwaltung, den Rat der Stadt und die interessierte Öffentlichkeit Bildungs- und Informationsveranstaltungen zu gender-relevanten Themen mit konkreten Beispielen zum Umsetzungsstand in der Verwaltung (Beteiligung Gemeinderat). Diese Veranstaltungen, die unter dem Titel „*Qualität durch Chancengleichheit*“ firmieren, dienen seither der Reflexion des Nutzens von Gender Mainstreaming in der Kommune, machen für die Öffentlichkeit transparent, wo der Umsetzungsprozess steht, was unter Gender Mainstreaming zu verstehen ist und wie es wirkt. Hier können „gute Beispiele“ präsentiert und voneinander gelernt werden kann.

In der Stadt Freiburg wurde des Weiteren ein hierarchie- und ämterübergreifender Prozess zur Gender Mainstreaming-Zielentwicklung begonnen, orientiert an den europäischen Gleichstellungszielen der EU Roadmap, an der Europäischen Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene und an im Zusammenhang mit den Aalborg Commitments entwickelten Ziele des Freiburger Nachhaltigkeitsrats).

*Jährliche Sachstandsberichte vor dem Gemeinderat* dokumentieren die

Umsetzung und durchgeführte Projekte wurden im Internet veröffentlicht. Ein weiteres Projekt war der 2007 vom Rat beschlossene „*Geschlechtersensible Beteiligungshaushalt*“, durchgeführt in Kooperation mit der Landesstiftung Baden-Württemberg und unter Beteiligung einer externen Beratung und wissenschaftlichen Begleitung (vgl. Färber 2009). Erstmals wurden von den Ämtern nach Aufforderung durch die zuständige Stadtkämmerei vorhandene geschlechterdifferenzierte Daten zu einzelnen Haushaltspositionen bereitgestellt, was in den Folgejahren fortgeführt wurde. Mit einem Ratsbeschluss wurde die Stadtverwaltung in der Folge 2010 verpflichtet, Gender Budgeting generell umzusetzen. Es wird nun sukzessive in das neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen integriert, das ab 2015 in der Stadt eingeführt wird ( und auch darüber ein Controlling des Zielerreichungsprozesses ermöglicht).

Die Geschäftsstelle hat in Anlehnung an den *Ersten Gleichstellungsbericht* der Bundesregierung, der sich am Lebensverlauf von Frauen und Männern orientiert, für Freiburg bereits einen Bericht erstellt, der auch die Kategorien Alter und Migration berücksichtigt und Schwachstellen benennt, an denen es weiterzuarbeiten gilt.

*Fazit:* In Freiburg hat sich die Einrichtung einer Geschäftsstelle Gender Mainstreaming mit einem klaren Auftrag und ausgestattet mit Gender-Kompetenz entwickelt, um an interne Voraussetzungen anknüpfen und externe Empfehlungen von BeraterInnen sowie die Diskurse aufzugreifen zu können, die in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten und dem Gemeinderat wiederum weiterzuentwickeln und an die örtlichen Gegebenheiten anzupassen sind.

### **3) Zwei Säulen tragen das Dach der Stabsstelle für**

#### **Geschlechtergerechtigkeit: Das Büro der Frauenbeauftragten und die Geschäftsstelle Gender Mainstreaming**

Gender Mainstreaming als Doppelstrategie – im Sinne der

Querschnittsperspektive und der Frauenförderung - ist in Freiburg mit den beiden Säulen abgebildet. Es geht um die Geschlechterverhältnisse in der Verwaltung und in der Kommune, um die Verbesserung der Arbeitsqualität nach innen und der Dienstleistungsqualität nach außen – und damit um eine gerechte Gestaltung und Verteilung der städtischen Dienstleistungen auf Frauen und auf Männer unterschiedlicher Lebenslagen und in verschiedenen Lebensphasen und deren Beteiligung. Mit der Implementierung von Gender Mainstreaming als Querschnittsperspektive werden die *Strukturen* einer Institution (Verankerung von Geschlechtergerechtigkeit in Leitbild, Zielen, Instrumenten etc.) und deren *Kultur* (Kommunikation etc.), die *Personen* und ihre Kompetenzen und die Programme, das *fachliche, operative* Handeln in den verschiedenen Arbeitsfeldern/Programmen wie Kultur, Stadtplanung etc. erfasst.

Vor allem zwei Positionen standen sich - nicht nur in Freiburg - zu Beginn der Entwicklung von Gender Mainstreaming gegenüber – und tun dies stellenweise bis heute: Von frauenpolitischer Seite zeigte sich Skepsis gegenüber dem Gender-Diskurs und Gender Mainstreaming, von Verwaltungsseite wurde immer wieder gemutmaßt, dass hinter Gender Mainstreaming doch wieder „nur“ Frauenförderung praktiziert werde.

In Freiburg stieß die Neuorganisation der Stabsstelle für Geschlechtergerechtigkeit in die zwei eigenständigen Bereiche „Frauenpolitik“ und „Gender Mainstreaming“ anfangs bei einigen engagierten Frauen(gruppen) auf Skepsis. Befürchtet wurde die Stärkung der Geschäftsstelle Gender Mainstreaming zu Lasten der Frauenbeauftragtenstelle und eine negative Wirkung auf den politischen Gehalt von Gleichstellung. Ähnlich wurden Bedenken von Seiten der autonomen Frauenbewegung bei der Einführung der Stellen der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten geäußert – auch gibt es hier Kontinuitäten und Erneuerungen. Später räumten auch Kritikerinnen ein, dass

deren Einrichtung die „größte frauenpolitische Errungenschaft“ darstellt.<sup>2</sup>

Hier wird deutlich: Gleichstellungspolitik wird häufig synonym mit Frauenpolitik gesetzt. Und das Unbehagen an und die Vorbehalte gegenüber Gender Mainstreaming lassen sich auch als Vorbehalte gegenüber einer veränderten Gleichstellungspolitik und ihren AkteurInnen lesen. So wird das Phänomen des durch Gender Mainstreaming radikal veränderten Modus der Gleichstellungspolitik von Claudia von Braunmühl treffend beschrieben:

*„Was die Umsetzungsprozesse von Frauen- und Geschlechterpolitik betrifft, so verändert sich der Modus von Frauen- und Geschlechterpolitik mit Gender Mainstreaming radikal. Im Unterschied zu der Politik sozialer Bewegungen mit ihrer Basismobilisierung, ihrem Druck von ‚der Straße‘, ihrer Öffentlichkeit und ihren an die Basis rückgekoppelten Aushandlungsprozessen ist nun der Modus von Politikbeeinflussung ein ganz anderer. Als Top-down-Ansatz verpflichtet Gender Mainstreaming zuerst die Leitung von Institutionen zu genderpolitischem Engagement“ (Braunmühl 2009: 55).*

Doch auch hier zeigen sich *Kontinuitäten*: Bereits die Gleichstellungsarbeit der Freiburger Frauenbeauftragtenstelle wurde als ressort- und dezernatsübergreifende Querschnittsaufgabe ausgestaltet, von der alle Ämter und Dienststellen tangiert waren. Ihre Arbeit konzentrierte sich extern auf den Ausbau der Fraueninfrastruktur durch Anlauf- und Beratungsstellen in der Stadt. Intern wurden Dienstvereinbarungen initiiert – etwa zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder in Bezug auf sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Ziel war es, frauenpolitische Fragen dem zuständigen Fachbereich oder Amt zuzuordnen und dort zu integrieren, z. B. die Leitlinien für Mädchenfragen beim Sozial- und Jugendamt oder den Frauenförderplan beim Personal- und Organisationsamt (vgl. Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie,

---

<sup>2</sup> Es gibt unterschiedlichen Regelungen der Bundesländer bei der Verankerung von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten auf kommunaler Ebene: So gibt es nicht in allen Kommunen Baden-Württembergs Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte.

Frauen und Senioren Baden-Württemberg 2002). So erleichterte diese Auffassung von der Tätigkeit einer Frauenbeauftragten (als Querschnittsaufgabe innerhalb der Verwaltung) und das klare Statement, dass die Umsetzung durch die zuständigen Ämter und Dienststellen erfolgen sollte, wiederum die Implementierung von Gender Mainstreaming. Die Botschaft: alle sind zuständig für die Gender-Thematik.

Anders als beim „Freiburger Weg“ kristallisiert sich andernorts überwiegend ein *strukturelles Problem* der Gleichstellungsarbeit heraus (nicht nur in der Kommune, auch in Hochschulen etc.): Mit der Einführung von Gender Mainstreaming kamen häufig neue Aufgaben auf Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte hinzu, ohne dass sie ein wirkliches Mandat dafür hatten oder systematisch Gender Mainstreaming verankert wurde.

Häufig ist die Rolle von kommunalen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten in Bezug auf Gender Mainstreaming ungeklärt, zumal, wenn es keine weiteren internen expliziten Gender-Personalstellen gibt. Dies birgt die Gefahr der Delegation aller Gleichstellungs- bzw. Gender-Themen an sie. Und damit wird häufig das Gender-Thema weiterhin als Frauenthema wahrgenommen - als Anliegen von Frauen und Aufgabe für Frauen, auf sie ‚reduziert‘ und an sie delegiert. Darin liegen Fallen: Untersuchungen zeigen, dass die Unterstützung des Gender Mainstreaming-Prozesse durch die Leitung ein zentraler Erfolgsfaktor ist für die Umsetzung der Querschnittsperspektive (vgl. Gekom-Projekt).<sup>3</sup>

*Fazit:* Die Stabsstelle für Geschlechtergerechtigkeit mit den beiden Säulen Büro der Frauenbeauftragten und Geschäftsstelle Gender Mainstreaming in Freiburg

---

<sup>3</sup> Kaschuba, Gerrit/Neubauer, Gunter/Winter, Reinhard/Huber, Helga 2011: Gender-Kompetenz und Gender Mainstreaming im kommunalen Raum. Hrsg. Baden-Württemberg Stiftung, Stuttgart.

(angesiedelt beim OB) hat Strahlkraft. Die Geschäftsstelle Gender Mainstreaming leistet eine umfassende Querschnittspolitik bezogen auf Organisation und Programme bzw. fachliches Handeln innerhalb der Verwaltung - mit Wirkung nach außen. Die Frauenbeauftragtenfunktion setzt an Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern in der Verwaltung (Personal) an, unterstützt hier die Gleichstellung männlicher und weiblicher Beschäftigter (Frauenförder-/Gleichstellungsplan), ist Ansprechperson für die Anliegen und Interessen von Frauen und Mädchen in der Kommune, im Gemeinwesen auf, und sorgt für Vernetzung.

#### **4) Freiburg im Spiegel anderer Kommunen**

Gender Mainstreaming ist in der kommunalen Praxis angekommen. Manche sind schon weit, andere beginnen erst. Es gibt wenig Evaluationen bis auf eine kleine Untersuchung von fünf Kommunen in Hessen oder in Baden-Württemberg die Evaluation im Rahmen des Gekom - sowie Erfahrungsberichte einzelner Kommunen und des Städtetags.

Manche Kommunen wählen eine Verknüpfung mit dem Qualitätsmanagement, einige richten Projektgruppen zu Gender Mainstreaming über eine Verfügung des OB ein, siedeln das Projekt beim Personalamt oder der Gleichstellungsbeauftragten an, manche konzentrieren sich auf die Außenwirkung und nicht auf die Ausrichtung nach innen in die Verwaltung – und manche scheitern an der mangelnden Top-Down-Unterstützung.

Es zeigt sich: Häufig ist Gender Mainstreaming ein (meist informeller) Aufgabenbereich bei Gleichstellungsbeauftragten, was dazu führen kann, dass eine Vermischung von Frauenförderung und Gender-Querschnittsperspektive in der Rezeption in der Verwaltung und in der Öffentlichkeit stattfindet, was immer wieder zu Widerständen führt, aber es zeigt sich gleichzeitig auch, dass



Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte wichtige ImpulsgeberInnen und ExpertInnen sind.

In Mainz z.B. ist Gender Mainstreaming angesiedelt beim Frauenbüro – hier stellt sich die Frage, ob Frauenpolitik und Gender Mainstreaming gleichberechtigt gesichert werden können. Dies erweist sich angesichts der Fülle der Aufgaben von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten als schwierig, oft geht Gender Mainstreaming unter – so auch ein Eindruck aus einer anderen badischen Stadt. In Frankfurt existiert neben dem Frauenreferat ein Gender-Team oder in München die Gleichstellungstelle und werden Instrumente wie Gender Budgeting und Methoden für wirkungsorientiertes Controlling erarbeitet (vgl. Wrangell 2013).<sup>4</sup>

In der Evaluation des Gekom-Projekts, das fünf Kommunen in Baden-Württemberg begleitete, wurde unterschiedlichen Erfolgsfaktoren in den kommunalen Verwaltungen deutlich:

Die Rahmenbedingungen und Ressourcen müssen gegeben sein: So macht es einen Unterschied, ob es Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, ein Gender Mainstreaming-Konzept und aufgeschlossene Führungspersonen in den Kommunen gibt oder nicht. Als zentrale Voraussetzungen erweisen sich eine systematische Integration in das Ziele- und Monitoringsystem. Auch lebt ein Gender Mainstreaming-Konzept nur, wenn für die Umsetzung Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Ein Monitoring lässt sich mit Gender Budgeting verbinden.

Zentral ist die Rolle des/r OB und der Führungskräfte für die Akzeptanz und Umsetzung von GM. Eine wichtige Rolle spielen überall externe BeraterInnen mit der Unterstützung von Lernprozessen, was aber eine Kontinuität der Ansprechperson in der Verwaltung erfordert.

---

<sup>4</sup> von Wrangell, Ute 2013: Gender Mainstreaming - ein Gewinn für die Kommunen: Die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten in dem Prozess der Umsetzung. In: Jansen, M. et al. (Hg.): Männer Frauen Zukunft, München, 143-170.

Und es braucht gender-kompetente und engagierte Personen in der Verwaltung, um den Prozess voranzutreiben. Deutlich wird in Bezug auf die Gender-Kompetenz-Entwicklung: Die unmittelbare Orientierung an den Arbeitsaufgaben sowie Projekte ermöglichen Sensibilisierung und Qualifizierung. An solchen Projekten wird zumeist deutlich, dass über eine differenzierte Zielgruppenorientierung die Qualität der Dienstleistung unter Gender-Aspekten erhöht werden kann; diese Erkenntnis erhöht auch die Akzeptanz für Gender Mainstreaming.

Die Gender-Querschnittsperspektive ermöglicht die Zusammenarbeit und Kommunikation von verschiedenen Abteilungen und Bereichen, so werden Nahtstellen – und damit auch in der Verwaltung vorhandene Gender-Kompetenzen – für die Beteiligten sichtbar, die häufig im Alltag nicht berücksichtigt werden. Damit kann auch eine Verbesserung der Arbeitsqualität, des Klimas, der Kultur einhergehen.

### **5) Eine Verknüpfung von Gender Mainstreaming und Managing Diversity hat begonnen**

Wichtig: nicht nur allgemein Frauen und Männer bzw. Mädchen und Jungen werden berücksichtigt, sondern unterschiedliche Zielgruppen (z. B. Jugendliche, Ältere, Menschen mit Migrationshintergrund) werden bereits in Gender & Diversity-Fortbildungen in der Stadtverwaltung Freiburg oder auch im Gleichstellungsbericht in den Blick genommen. Dies war wichtig für die Akzeptanz in der Verwaltung, ist aber gleichzeitig mittlerweile ein Grundsatz in der Gender-Forschung. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Zielgruppen in einem Vorhaben spielt eine Rolle bei Kita-, Spielplatz- oder Stadtteilplanungen, bei Begegnungsstätten für SeniorInnen, die wenig von MigrantInnen besucht

werden, beim Altenplan, aber auch der Kinder- und Jugendhilfe und bei Angeboten im Bereich der Kultur und Bildung.

Diese Ausrichtung wird durch Forschungsergebnisse in verschiedenen Bereichen gestützt: manches Mal sind Faktoren wie Migrationshintergrund oder Soziale Schicht ausschlaggebender als Geschlecht – etwa bei der beruflichen Orientierung und dem Übergang in den Beruf, doch zeigen sich z.B. innerhalb der Gruppe von Jugendlichen mit Migrationshintergrund wiederum Ungleichheiten nach Geschlecht.

Dabei ist es immer wieder wichtig, das Verständnis von Gender und Diversity-Konzepten und deren Zielsetzung offenzulegen: Hier gibt es einerseits Konzepte, die von geschlossenen Gruppen wie „den Frauen“ oder „den Schwulen“ ausgehen. Diversity Management als Unternehmensansatz etwa stellt die Frage nach den „Human Resources“, nach dem menschlichen Potential, das es zu schöpfen gilt, was nicht selten mit Prozessen erneuter Festschreibung von Eigenschaften auf bestimmte Gruppen einhergeht wie z.B.: worin liegt der Benefit von Menschen mit Migrationshintergrund in einem Unternehmen und nicht: Wo gibt es Ungerechtigkeiten zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund. Das passiert dann im Reden über gruppenbezogene Potenziale, die für Unternehmen unter dem Motto der Wertschätzung von Vielfalt nutzbar gemacht werden sollen (vgl. Andresen/Koreuber/Lüdke 2009). Andererseits gibt es Konzepte, Diversity-Ansätze (in der Forschung und auf politischer Ebene), die sich auf soziale Bewegungen beziehen, bei denen soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit im Vordergrund stehen. Diese lassen sich m.E. sehr gut mit der Strategie des Gender Mainstreaming in der öffentlichen Verwaltung und Kommune integrieren. Mit einer solchen diversitätsbewussten Perspektive steht nicht ein einzelnes und isoliertes Gruppenmerkmal, wie zum Beispiel „die“ andere Kultur, im Mittelpunkt (vgl. Leiprecht 2011). Vielmehr geraten z.B. alte Frauen und alte Männer in verschiedenen Lebenslagen in den

Blick. Dazu gehören erstens gesellschaftliche Unterscheidungen, die vorgenommen werden zwischen alt und jung, zwischen Frauen und Männern, zwischen alten Frauen und Männern mit und ohne Migrationshintergrund. Wichtig dabei ist: Unterscheidungen haben immer mit Bewertungen (richtig-falsch, Angehörige der Mehrheits-, der Minderheitsgesellschaft) zu tun. Zweitens geht es um deren konkrete Lebensbedingungen, um drittens um die Analyse und Entwicklung von Angeboten in der Kommune für verschiedene Gruppen von alten Frauen und Männern (z. B. im Rahmen einer Stadtteilplanung).

Managing Diversity wird auch die Rolle des Türöffners für Anliegen von Chancengleichheit zugeschrieben, was sich auch in Stadtverwaltungen wie Freiburg zeigt, allerdings gilt es darauf zu achten, dass die Gender-Querschnittsperspektive im Blick bleibt. Eine Weiterentwicklung einer diversitätswussten Praxis, die die Verschränkung verschiedener Kategorien wie Geschlecht, Migrationshintergrund, Behinderung, Gesundheit oder Alter in den Blick nimmt, stellt also durchaus eine Herausforderung dar. Und auch dafür braucht es differenzierte Daten, vor allem aber auch eine Sensibilität. Was ist damit gemeint? Zum Beispiel fiel es in einem Beauftragten für die Beteiligung von BürgerInnen in einer Kommune bei der gemeinsamen Vorbereitung einer Gender- und Diversity-Fortbildung für die Stadtentwicklung und -planung auf einmal wie Schuppen von den Augen: „Ich glaube, ich muss jetzt ganz schnell ins Büro, ich habe im Bericht zum Altenplan die Geschlechterdifferenzierung nicht drin“.

## **6) Gender-Kompetenzen sind für die Umsetzungsbegleitung von Gender Mainstreaming in einer Verwaltung von großer Bedeutung**

Das Thema erzeugt auch immer Widerstände, allerdings muss es nicht immer

gleich Widerstand sein, oder kann der Widerstand auch anderweitig verursacht sein und äußert sich nur bei Gender Mainstreaming. Bei der Betrachtung der verschiedenen Erscheinungsformen geht es aber vor allem auch darum, mögliche Ansatzpunkte zu benennen, wie damit umgegangen werden kann.

### ***Welche Erscheinungsformen können Widerstände oder ablehnende Haltungen annehmen?***

Sie erscheinen z.B. als:

- Veränderungsunwillen (gegenüber allem Neuen, so auch Gender Mainstreaming), was sich als Aufschieben zeigen kann („gerade ist anderes wichtiger“)
- Abschottungstendenzen zwischen Ämtern im allgemeinen
- Ablehnung von Gleichstellung aufgrund von Ängsten, befürchteten Nachteilen von Seiten von Männern und von Seiten von Frauen, die sich mit den Verhältnissen arrangiert haben, aber auch aufgrund von anderen Werten und eigenen Lebenskonzepten, Familienvorstellungen, Frauenbildern.

(vgl. auch Schreyögg 2012)<sup>5</sup>

### ***Was können produktive Ansatzpunkte für die Beschäftigung mit Gender Mainstreaming sein?***

- *Anreize und top down-Anordnungen* (Arbeitsqualität): z.B. wenn die Personalauswahl unter Einbezug des Kriteriums von Gender-Kompetenz stattfindet, transparente Personalauswahlverfahren und – entwicklungsmaßnahmen im Sinne eines Lebensverlaufsorientiertes Personalmanagement durchgeführt werden, das auch in Unternehmen in der Kommune Einzug gehalten hat. Wichtig ist ebenso die Präsenz von Frauen bzw. positive Erfahrungen von männlichen Beschäftigten mit

---

<sup>5</sup> Schreyögg, Friedel 2013: Kommunale Gleichstellungsarbeit als Reformpolitik. In: WISO Januar 2012, S. 33-42.

qualifizierten Kolleginnen und Frauen in Führungspositionen, aber auch die Erfahrung, dass es nicht ausschließlich ein Frauenthema ist, sondern alle angeht, für alle von Nutzen sein kann. Das wird durch die Gender-Querschnittsperspektive vermittelt.

- *Neuorientierung der Verwaltung* (Dienstleistungsqualität): Die Notwendigkeit, sich mit der Gender-Thematik produktiv auseinanderzusetzen, zeigt sich heute durch die verstärkte KundInnen- und Qualitätsorientierung mit der Verwaltungsreform nach dem neuen Steuerungsmodell – hier spielt das Thema der Geschlechterkommunikation als soziale Kompetenzanforderung an Beschäftigte mit Publikumsverkehr mit hinein. Es geht auch um das fachliche Handeln „Tun wir das Richtige für die Richtigen richtig?“
- *Der Bezug auf den gesellschaftlichen Kontext* (Gerechtigkeit) Hier spielen veränderte Lebensentwürfe von Frauen wie Männern eine Rolle, Diskussionen um Gleichheit und Differenz und (De)Konstruktion, die Entwicklung und der Einfluss der gender und queer studies oder Diskussionen, wie sie aktuell in Bezug auf den Bildungsplan in Baden-Württemberg stattfinden, der eine Öffnung in Richtung sexuelle Orientierung beinhaltet - und nicht zuletzt die Implementierung von Gender Mainstreaming.

### ***Was sind wichtige Voraussetzungen für die Besetzung der Geschäftsstelle Gender Mainstreaming?***

Es sind unterschiedliche Wissensbestände und Haltungen, Einstellungen bei Verwaltungsmitarbeitenden bzw. allen AkteurInnen in der Kommune vorhanden. Daran muss eine Gender Mainstreaming-Stelle anknüpfen, um diese bei der Weiterentwicklung unterstützen.

Dies stellt Anforderungen an die Kompetenzen der Person, die die Stelle der Geschäftsführung innehat: Es handelt sich vor allem methodische und soziale, aber auch personale und fachliche Gender-Kompetenzen – und theoretisch reflektiertes Wissen. Wichtig sind methodische und soziale Kompetenzen für die Umsetzungsbegleitung von Gender Mainstreaming in einer Verwaltung, um Menschen in der Verwaltung mit ihren Kompetenzen und ihren Möglichkeiten abzuholen und nichts überzustülpen. Es braucht ein vermittelndes Vorgehen, um Verweigerungshaltungen vorzubeugen und zu begegnen.

Gleichermaßen braucht es kontinuierlich Fortbildungen für alle. Es geht darum, „alltagsweltliches Geschlechterwissen“, das sich in fachliches und politisches Handeln mischen kann, immer wieder zu reflektieren, auf unsere blinden Flecken aufmerksam zu werden und um kreative Phantasie.

## **7. Wieviel Kontinuität – wieviel Erneuerung?**

Wieviel bzw. wo braucht es Kontinuität? In der Grundüberzeugung einer geschlechtergerechten Kommune? In der Verankerung der Doppelstrategie - Gender-Querschnittsperspektive und der Frauenpolitik - in Form von Stellen und Strukturen? In Anstrengungen, Frauen in Gemeinderäte, Fraktionsvorsitze und Führungspositionen der Verwaltung zu bekommen (s. Allgemeines Gender-Ranking in den Großstädten)? In Fortbildungen zur Selbstvergewisserung und fachlichen Weiterentwicklung?

Wieviel Erneuerung ist (derzeit) nötig in der Entwicklung der Gender-Querschnittsperspektive? Neue gesellschaftliche Herausforderungen im Gemeinwesen treten auf - wie z.B. die Frage, ob es kommunale Anlaufstellen für Jungen/Männerinitiativen (nicht in Konkurrenz zu Mädchen- und Fraueninitiativen) geben soll. Die Weiterentwicklung der Diskurse in Richtung Gender und Diversity – auch im Zusammenhang mit der Diskussion um den

demografischen Wandel - werfen die Anforderung auf, die Zielgruppen und Vorhaben der Verwaltung weiter zu differenzieren. Und es kann auch an die internen Abläufe gedacht werden: So kann der Gender Mainstreaming-Prozess noch um das Monitoring und Controlling erweitert werden bzw. die Weiterentwicklung des Gender Budgeting kann mit einem wirkungsorientierten Monitoring verbunden werden. Aber es könnten auch die Synergien zwischen Gender Mainstreaming-Stelle und Frauenbeauftragtenstelle noch mehr ausgelotet werden.

Kontinuität & Erneuerung sind eng verbunden, das heisst: Mehr auf das Verbindende schauen, auf Bewegung und Entwicklung, die an Vorhandenes anknüpft, Unterschiede und unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen und wertschätzen - und dabei die Synergien noch mehr ausloten.

Bei aller Verbesserung mit Techniken und Instrumenteneinsatz ist es wichtig, dass Diskussionen über Qualität, Inhalte, Ziele und gutes Gender Mainstreaming geführt werden. Für die konkret anstehende Diskussion um die Stabsstelle Gender Mainstreaming: Hier wichtig, dass die Stabübergabe wie beim Staffellauf gut vorbereitet wird, wenn ein Team sich aufeinander einstellt, anknüpft an Erreichtes und weiterläuft bzw. jede/r die jeweiligen Fähigkeiten einbringen und weiterentwickeln kann. Und dies geht auch nur, wenn die Richtung klar ist.



# Gender Mainstreaming in der Kommune Freiburg – Kontinuität und Erneuerung

