

Tondorf, Karin; Krell, Gertraude

Book

An den Führungskräften führt kein Weg vorbei! Erhöhung von Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften des öffentlichen Dienstes

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 23

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Tondorf, Karin; Krell, Gertraude (1999) : An den Führungskräften führt kein Weg vorbei! Erhöhung von Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften des öffentlichen Dienstes, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 23, ISBN 3-92820-494-7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116274>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

*Karin Tondorf
Gertraude Krell*

**»An den Führungs-
kräften führt
kein Weg vorbei!«**

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung ■■

*Karin Tondorf
Gertraude Krell*

**»An den
Führungskräften
führt kein Weg
vorbei!«**

**Erhöhung von Gleich-
stellungsmotivation
und -kompetenz
von Führungskräften
des öffentlichen Dienstes**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 23

Dr. *Karin Tondorf*, Dipl.-Soz., ist Forschungsreferentin an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.
Arbeitsschwerpunkte: Reform von Entgeltsystemen, Verwaltungsmodernisierung/Zielvereinbarungen, Gender Mainstreaming.

Dr. *Gertraude Krell* ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre/Personalpolitik an der Freien Universität Berlin.
Arbeitsschwerpunkte: Chancengleichheit der Geschlechter, Managing Diversity, Geschichte und Orientierungen einer Lehre vom Personal, Vorgesetztenbeurteilungen/Mitarbeiterbefragungen sowie Ideologiekritik von Managementkonzepten.

© Copyright 1999 by Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 1999
ISBN 3-928204-94-7
Bestellnummer: 13023

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

EINLEITUNG	5
TEIL I: GRUNDLAGEN	9
1. WISSENSDEFIZITE: WAS FÜHRUNGSKRÄFTE ÜBER BETRIEBLICHE GLEICHSTELLUNG WISSEN SOLLTEN	11
1.1 Zum Grundverständnis: Frauenförderung oder Förderung von Chancengleichheit?	11
1.2 Was hat Gleichstellungspolitik mit Verwaltungsreform zu tun?	15
1.3 Gleichstellung als Teil des Qualitätsmanagements	19
1.4 Gleichstellung durch Personalentwicklung	21
1.5 Rechtliche Grundlagen	27
2. AKZEPTANZDEFIZITE: ZUM UMDENKEN ANREGEN	33
2.1 Generelle Ängste vor Veränderungen	33
2.2 Einkommens-, Status- und Machtinteressen	34
2.3 Geschlechterbezogene Stereotype (Vorurteile)	35
2.4 Andere bzw. konkurrierende Gerechtigkeitsvorstellungen	37
3. KREATIVITÄTSDEFIZITE: WAS ALLES GETAN WERDEN KÖNNTE ...	39
3.1 Chancengleichheit als Gemeinschafts- bzw. Querschnittsaufgabe	39
3.2 Vernetzung von Frauen in Führungspositionen	40
3.3 Dienstvereinbarungen zum verbesserten Schutz vor sexueller Belästigung	41
3.4 Diskriminierungsfreiere Beurteilungsverfahren	42
4. GLEICHSTELLUNGSORIENTIERTE FORTBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IM ÖFFENTLICHEN DIENST	45
4.1 Handlungsorientierung: Wo können Führungskräfte tätig werden?	45
4.2 Methodisch-didaktische Aspekte	51
4.3 Die Fortbildung steht nicht allein – Möglichkeiten und Grenzen	55

TEIL II: FORTBILDUNGSMODULE	59
Modul 1: Gleichstellung als Querschnittsaufgabe – eine neue Anforderung an Führungskräfte	61
Modul 2: Gleichstellung und Verwaltungsmodernisierung – Reformpotenziale von Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit	71
Modul 3: Das Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräch unter dem Blickwinkel der Chancengerechtigkeit	83
Modul 4: »Anmache« im Büro – ein tabuisiertes Problem: Konstruktive Lösungsansätze für Führungskräfte	91
LITERATUR	99
ANHANG	107
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	153

Dieser Projektbericht knüpft an den Ergebnissen einer Studie an, die sich mit Problemen der Umsetzung des Niedersächsischen Gleichberechtigungsgesetzes befasst (Oppen/Wiechmann 1998). Die Resultate sind ernüchternd: Es wurde festgestellt, dass in einem beachtlichen Teil der Behörden das Gesetz mit seinen Möglichkeiten nicht ausgeschöpft wird oder gar die gesetzlichen Normierungen deutlich unterschritten werden. Die Ursachen für die Umsetzungsdefizite – insbesondere bei der Aufstellung der Stufenpläne – werden im Wesentlichen in

- Wissensdefiziten,
- Akzeptanzdefiziten und
- Kreativitätsdefiziten

von Führungskräften gesehen. Aufgrund dieser Befunde wird vorgeschlagen, diese Defizite durch eine Reihe von Maßnahmen zu beheben; eine davon ist die Berücksichtigung des Themas Chancengleichheit in der Fortbildung von Führungskräften (Oppen/Wiechmann 1998, S. 46).

Die Umsetzung dieser Empfehlung ist Gegenstand des hier dokumentierten Projekts, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und in Kooperation mit der Niedersächsischen Landesverwaltung durchgeführt worden ist. Teil I des Projektberichts ist den Grundlagen einer gleichstellungsorientierten Führungskräfte-Fortbildung gewidmet, die sowohl inhaltliche als auch methodische Aspekte umfassen. Dieser Teil bietet zugleich eine Informationsbasis für ModeratorInnen, die eine solche Fortbildung durchführen wollen. Darauf aufbauend werden in Teil II vier – exemplarische – Fortbildungsmodule vorgestellt. Diese sollen ab Sommer 1999 in der Niedersächsischen Landesverwaltung erprobt werden.

Wesentliche Impulse für die Auswahl der Themenschwerpunkte der Fortbildungsmodule lieferten neben der schon erwähnten Untersuchung von Oppen und Wiechmann (vgl. 1998) die Studien von Bednarz-Braun/Bruhns (1997) und Wiechmann/Kißler (1997). Des Weiteren haben wir zur Bedarfsermittlung eine Befragung von TeilnehmerInnen einer Fortbildungsveranstaltung der Niedersächsischen Landesverwaltung durchgeführt. (Der Fragebogen ist als Anhang 1 dokumentiert). Diese Befragung, die keineswegs repräsentativ war (sie richtete sich an 15 Führungskräfte, von denen 12 ant-

worteten), ergab, dass seitens der Befragten ein vorrangiges Interesse an den folgenden drei Themen besteht:

- Abbau von Vorurteilen/Stereotypen (9 von 12 Nennungen),
- Förderung von Fairness (9 von 12 Nennungen),
- Verknüpfung von Gleichstellung und Verwaltungsreform (8 von 12 Nennungen).

Bemerkenswert waren darüber hinaus die Antworten auf die Frage, welche Bedeutung dem Thema der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz im Führungsalltag zukommt: Von den 12 befragten Führungskräften waren 5 direkt damit konfrontiert, weitere 3 hatten von diesbezüglichen Fällen gehört. Diese Befunde lassen vermuten, dass dieses Problem im öffentlichen Dienst keine Ausnahmeerscheinung darstellt (vgl. dazu auch Schneble/Domsch 1990). Aufgrund dessen haben wir auch dieses Thema für die Fortbildung aufbereitet.

In der Veranstaltung selbst, die von uns konzipiert und von Karin Tondorf und Burkhard Weituschat im Dezember 1998 durchgeführt wurde, wurde schließlich Interesse am Thema »Gleichstellung als Querschnittsaufgabe/Gender Mainstreaming« geäußert. Da diesem Thema zukünftig größere Bedeutung zukommen dürfte – nicht zuletzt aufgrund der Empfehlung der Europäischen Kommission (1997) (dokumentiert als Anhang 2) – haben wir auch hierzu ein Fortbildungsmodul erarbeitet.

Eine Analyse der aufgezeigten Hemmnisse bei der betrieblichen Gleichstellung der Geschlechter macht bewusst, dass eine Führungskräfte-Fortbildung vor hohen Anforderungen steht, vor allem hinsichtlich der Überwindung von Akzeptanz- und Kreativitätsproblemen. Dass kreative Problemlösungen auch unter schwierigen Bedingungen möglich sind, belegen z. B. Initiativen von Kommunen, die im Jahr 1998 mit dem Total E-Quality-Prädikat ausgezeichnet worden sind. Die von uns in diesen Kommunen (Heidelberg, Ludwigsburg, Rüsselsheim, Wuppertal) durchgeführten ExpertInnen-Interviews förderten beispielhafte Initiativen zu Tage, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen (vgl. hierzu Kapitel 3 dieses Berichts). Die Interviews lieferten eine Fülle von Erfahrungen und Anregungen, die in diesem Projektbericht leider nicht gebührend dargestellt werden können. Eine gesonderte Veröffentlichung der Ergebnisse, möglicherweise im Rahmen des größeren Forschungszusammenhangs »Total E-Quality-Management«, wäre hier angemessen. Aber selbst in diesen Kommunen besteht z.T. noch großer Bedarf, Führungskräfte zu gleichstellungspolitischen Themen zu schulen.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass wir die nachfolgend dargestellten Grundlagen und Fortbildungsmodule weder als vollständig noch als in dieser Form endgültig verstehen. Sie decken den Fortbildungsbedarf, der zu diesem Thema besteht, nur zum Teil ab und bedürfen daher der Ergänzung. Darüber hinaus sehen wir die Arbeit an einer solchen Fortbildungskonzeption als Prozess, der durch Praxiserfahrungen einerseits und wissenschaftliche Erkenntnisse andererseits ständig neue Impulse erhält.

Teil I: Grundlagen

1. WISSENSDEFIZITE: WAS FÜHRUNGSKRÄFTE ÜBER BETRIEBLICHE GLEICH- STELLUNG WISSEN SOLLTEN

1.1 ZUM GRUNDVERSTÄNDNIS: FRAUENFÖRDERUNG ODER FÖRDERUNG VON CHANCENGLEICHHEIT?

Diskussionen mit Führungskräften über die Förderung von Chancengleichheit weisen darauf hin, dass Skepsis und Widerstände vielfach auf einem traditionellen Verständnis von Frauenförderung beruhen. Ein solches Verständnis führt zu problematischen Sichtweisen (vgl. Krell 1998a), so etwa

- dass Frauenförderung nur etwas für wirtschaftlich gute Zeiten sei;
- dass Frauenförderung zwangsläufig mit der Benachteiligung von Männern einhergehe – und dies entspricht nicht den eigenen Gerechtigkeitsvorstellungen;
- dass die Potenziale und Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorrangig unter dem Blickwinkel der Geschlechtszugehörigkeit zu betrachten seien, wodurch die Aufweichung bestehender Geschlechts(rollen)stereotypen erschwert wird. Quer zu diesen Rollenvorstellungen liegende Auffassungen und Bedürfnisse von Männern (z. B. Teilzeitarbeit für Väter) passen außerdem nicht in ein eng ausgelegtes Konzept von Frauenförderung;
- dass Frauen im Vergleich zu Männern Defizite hätten und Frauenförderung deshalb eine Art »Entwicklungshilfe für minderbemittelte weibliche Wesen« darstelle und
- dass Frauenförderung durch vereinzelte Projekte und Maßnahmen gewährleistet sei, weshalb die bestehende Personalpraxis nicht grundsätzlich in Frage zu stellen sei.

Das hier zugrundegelegte Konzept von Chancengleichheit (als Ziel) und Gleichstellungspolitik (als Mittel bzw. Weg) basiert auf einer kritischen Auseinandersetzung mit herkömmlicher Frauenförderung. Entscheidende positive Impulse hat es von folgenden Konzepten erhalten:

- a) »Managing Diversity« (vgl. Krell 1996, Emmerich/Krell 1998),
- b) »Gender Mainstreaming« (vgl. Europäische Kommission 1997),
- c) »Total E-Quality« (vgl. Busch/Engelbrech 1998).

Diese drei Konzepte sollen deshalb kurz vorgestellt werden.

Ad a)

Zur Begründung von »Managing Diversity« werden nicht nur rechtliche und moralische, sondern auch und insbesondere ökonomische Argumente vorgebracht (vgl. z. B. Cox 1993, S. 11 ff.). Richtungweisend ist die Erkenntnis, dass die Wettbewerbsfähigkeit von privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen nur gesichert werden kann, wenn es gelingt, kulturell heterogene Belegschaften (Männer, Frauen, Schwarze, Weiße, Mitarbeiter mit unterschiedlichen Religionen, Lebensstilen und Interessen) so zu managen, dass alle leisten können und leisten wollen. »Managing Diversity« zielt deshalb auf eine Veränderung der Organisationskultur und orientiert sich dabei am Leitbild der multikulturellen Organisation, in der (laut Cox 1991):

- Pluralismus herrscht,
- alle Beschäftigten in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen repräsentiert sind,
- alle Beschäftigten(gruppen) auch in die informellen Netzwerke integriert sind,
- Vorurteile und Diskriminierungen überwunden sind,
- nur schwach ausgeprägte Intergruppen-Konflikte existieren und
- sich alle Beschäftigten(gruppen) gleichermaßen mit der Organisation identifizieren.

Auch wenn die kulturelle Vielfalt in US-amerikanischen Unternehmen und Verwaltungen größer sein mag als im deutschen öffentlichen Dienst, so haben sich doch im Zuge von Prozessen der Individualisierung und des Wertewandels die Belegschaften verändert. Vielerorts hat sich nicht nur der Frauenanteil erhöht, sondern auch im Hinblick auf Herkunft, Hautfarbe, Rollenverständnis, Lebens- und Arbeitsvorstellungen sind die Belegschaften vielfältiger geworden: Es gibt »Wessis« und »Ossis«, Beschäftigte mit deutscher, türkischer, griechischer Herkunft, Alte und Junge, Behinderte und Nichtbehinderte, Hetero- und Homosexuelle, Männer mit Teilzeitwünschen und Frauen mit Karriereambitionen. Angesichts dieser Entwicklungen, die im Zuge der Europäisierung noch zunehmen werden, ist das richtige Managen von Vielfalt auch hierzulande geboten.

Daraus ergibt sich für Personalverantwortliche und vor allem für die Führungskräfte vor Ort der Auftrag, allen MitarbeiterInnen, unabhängig von der Geschlechtszugehörigkeit, vom Alter, von der Herkunft usw. eine ihren Qualifikationen und Interessen entsprechende berufliche Entwicklung und Entfaltung zu ermöglichen. Dies setzt wiederum voraus, dass sie lernen, sich von stereotypen Vorstellungen zu lösen und zu erkennen, dass es (zwischenzeitlich) innerhalb der Belegschaft vielfältige Rollenverständnisse und Bedürfnisse gibt, die sich z. B. nicht eindeutig am Geschlecht festmachen lassen, sondern eine individualisierende Herangehensweise erfordern.

Da für die Entwicklung hin zu einer multikulturellen Organisation die Rolle der Führungskräfte als besonders wichtig erachtet wird, gehören eine diversity-orientierte Führungskräfteweiterbildung und auch Führungskräftebeurteilung zum Standard-repertoire des Konzepts.

Ad b)

»Gender Mainstreaming« steht für die Integration des Gleichstellungsaspektes in alle Politiken und Maßnahmen, auch wenn diese auf den ersten Blick geschlechtsneutral erscheinen. Hinweise für eine systematische Berücksichtigung der unterschiedlichen Belange von Frauen und Männern bei politischen Programmen und Maßnahmen bietet der schon erwähnte »Leitfaden zur Bewertung geschlechterspezifischer Auswirkungen« der Europäischen Kommission aus dem Jahre 1997. Die Europäische Kommission verfolgt seit Anfang 1996 systematisch das Ziel, den Aspekt der Chancengleichheit von Frauen und Männern in alle Politikbereiche und Aktionen der EU einzubinden. Das Prinzip des Mainstreaming gilt nicht nur als innovative Handlungsmaxime für alle Gemeinschaftsbehörden, sondern ist auch als eine die nationalstaatlichen Akteure verpflichtende Verhaltensregel gedacht (Europäische Kommission 1996). Der 1997 erstellte Leitfaden ist als Hilfsmittel zur Analyse der geschlechterspezifischen Auswirkungen von Politiken konzipiert. Dabei wird davon ausgegangen, dass politische Entscheidungen, die geschlechtsneutral erscheinen, unterschiedliche Auswirkungen auf Frauen und Männer haben können, auch wenn diese Auswirkungen weder geplant noch beabsichtigt waren. Durch die Analyse und Bewertung dieser geschlechterspezifischen Konsequenzen lassen sich unbeabsichtigte negative Folgeerscheinungen verhindern und die Qualität und Wirksamkeit der Politik verbessern (Europäische Kommission 1997, S. 1).

Die zu berücksichtigenden Unterschiede zwischen Männern und Frauen können sowohl biologisch bedingt (z. B. Kinder gebären) als auch sozialer Art (z. B. Kinder aufziehen) sein. Beabsichtigt ist die soziale Gleichstellung der Geschlechter, d. h. dass allen die Freiheit gegeben werden soll, ihre persönlichen Fähigkeiten zu entwickeln und ohne Einschränkungen durch »strikte, geschlechterspezifische Rollenverteilungen« ihre Wahl treffen zu können. Bei der Prüfung der unterschiedlichen Auswirkungen soll weiterhin berücksichtigt werden, dass die sozial bedingten, geschlechtsspezifischen Unterschiede noch durch andere, strukturelle Unterschiede (z. B. Rasse/ethnische Herkunft, soziale Klasse, Alter, Behinderung, Familienstand, sexuelle Ausrichtung) beeinflusst werden. Die Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen von Politiken und Maßnahmen stellt hohe Anforderungen an die Entscheidungsträger und an die Organisation (so auch Stiegler 1998, S. 23 ff.). Sie erfordert Fachwissen – und zwar nicht nur hinsichtlich des »eigenen« Ressorts, sondern auch über die Geschlechterproblematik –

sowie Verfahrenskompetenz. Schließlich muss die Organisation auch die erforderlichen Humanressourcen und Finanzmittel zur Verfügung stellen, damit eine Integration von Gleichstellungspolitik in die Fachressorts gelingt.

Um ein mögliches Missverständnis von vornherein zu vermeiden: »Gender Mainstreaming« bedeutet keineswegs, dass besondere Maßnahmen zugunsten von Frauen obsolet werden. Vielmehr sind sie weiterhin notwendig, um bestehende Diskriminierungen auszugleichen und eine tatsächliche Gleichstellung zu erreichen. Auch eine Untersuchung über die Mainstreaming-Praxis der Europäischen Kommission (Schunter-Kleemann 1998, S. 31) verdeutlicht die Gefahr, dass Finanzmittel, die vorher gezielt für spezifische Maßnahmen zugunsten von Frauen reserviert wurden, nun mit dem Argument gestrichen werden, dies sei nicht mehr erforderlich.

Ad c)

Mit der Bezeichnung »Total E-Quality« soll das Zusammenspiel von »Total Quality Management« und »Equality« versinnbildlicht werden. Die Botschaft lautet in Kürze: Kein erfolgreiches Qualitätsmanagement ohne (Geschlechter-)Gleichstellung.

Total E-Quality-Management geht von der Überlegung aus, dass Unternehmen bzw. Verwaltungen unter den gegebenen Wettbewerbsbedingungen nur dann bestehen können, wenn es ihnen gelingt, die Qualität ihrer Leistungen und die Innovationsfähigkeit der Organisation, d. h. sowohl die Produkt- als auch die Prozessqualität, nachhaltig zu erhöhen. Der Ansatz des Total-Quality-Managements als die eine Komponente von Total E-Quality setzt aus- und nachdrücklich die Integration der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen voraus (vgl. Engelbrech 1997, S. 26).

Diese ist wiederum nur zu erreichen, wenn die Potenziale aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gezielt genutzt und erweitert werden (vgl. Busch/Engelbrech 1998). Das heißt: Es wird angenommen, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gute und kreative Arbeit verrichten werden, wenn man ihnen das entsprechende Umfeld schafft (vgl. ebd., S. 27). Dies erfordert wiederum eine systematische Überprüfung der Arbeitsbedingungen, der Aufgabenzuschnitte, der Lern- und Partizipationsmöglichkeiten, der Führungsorganisation und des Führungsstils auf mögliche Diskriminierungen, die der Entfaltung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft bestimmter Beschäftigtengruppen, insbesondere der weiblichen Beschäftigten, entgegenstehen. Damit ist die Verbindung zu Equality als der zweiten Komponente des Konzepts hergestellt.

Auch in diesem Zusammenhang findet eine Abgrenzung von herkömmlichen Frauenfördermaßnahmen statt. Engelbrech (1995, S. 4533) charakterisiert diese als »Defizitkonzepte mit problemgruppenspezifischen Maßnahmen. (...) Bestrebungen zur Verbesserung von Chancengleichheit und Qualifikationssicherung im Betrieb im

Rahmen von Total E-Quality-Aktivitäten gehen über diese eher problemgruppenspezifische Defizitbetrachtung hinaus und sehen Chancengleichheitspolitik als Bestandteil einer Managementstrategie der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. (...) In dieses neue Qualitätsdenken sind Bestrebungen zur Verbesserung der Chancengleichheit im Betrieb integriert, werden von der Unternehmensleitung mitgetragen und als Top-down-Strategie an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergeleitet.«

Um die Umsetzung dieser Philosophie in der bundesrepublikanischen Praxis zu forcieren, wurde »Total E-Quality Deutschland e.V.« gegründet. Eine unabhängige Jury vergibt an Unternehmen und Verwaltungen, die bestimmte Prüfkriterien erfüllen, das Total E-Quality Prädikat. Bis heute wurden etwa 50 Organisationen damit ausgezeichnet, unter anderem die vier in der Einleitung genannten Kommunen: Heidelberg, Ludwigsburg, Rüsselsheim und Wuppertal sowie inzwischen auch München.

Aus dem hier Skizzierten ergeben sich folgende theseartige Schlussfolgerungen für die Förderung von Chancengleichheit in der öffentlichen Verwaltung:

- Nicht die Frauen werden als defizitär und entwicklungsbedürftig angesehen, sondern die Organisationen und ihre Entscheidungsträger.
- Alle derzeit existierenden organisationalen Regeln, Strukturen und Praktiken sind auf ihre geschlechtsspezifischen bzw. diskriminierenden Auswirkungen zu prüfen, und es sind Bedingungen zu schaffen, die allen Beschäftigten gerecht werden.
- Auch die Verwaltungsreform (Prozess und Resultat) ist auf Diskriminierungspotenzial bzw. diskriminierende Auswirkungen einerseits und Gleichstellungspotenzial andererseits zu untersuchen.
- Nicht zuletzt versteht sich der Ansatz der Förderung von Chancengleichheit als integrativer Ansatz, d. h. Chancengleichheit wird als Teilziel der Verwaltungsführung und Gleichstellungspolitik als Teilaufgabe des (Personal-)Managements betrachtet.

1.2 WAS HAT GLEICHSTELLUNGSPOLITIK MIT VERWALTUNGSREFORM ZU TUN?

Ein eklatantes Wissensdefizit von Führungskräften wird an der weitverbreiteten Sichtweise deutlich, betriebliche Gleichstellung und Verwaltungsreform seien zwei unterschiedliche Vorhaben, die in keinem inhaltlichen Zusammenhang stünden. Nach einem nicht auf Haushaltskonsolidierung reduzierten Reformverständnis zeigt sich jedoch, dass das Ziel der Chancengleichheit bereits in den Verwaltungsreformzielen verankert ist. Mit anderen Worten: Ohne eine konsequent und systematisch betriebene Gleich-

stellungspolitik bleibt die Verwaltungsreform bloßes Stückwerk (ausführlicher dazu Krell/Leutner 1998, Krell 1999).

Es gilt, insbesondere gegenüber den Entscheidungsträgern in der öffentlichen Verwaltung deutlich zu machen, dass Gleichstellungspolitik

- kein Hemmnis für die Verwaltungsmodernisierung ist, sondern im Gegenteil Reformprozesse fördert,
- nicht nur Kosten verursacht, sondern auch Kosten reduziert bzw. Nutzen erhöht, insbesondere durch Qualitätsverbesserungen.

Bei der Darstellung des Zusammenhangs von Gleichstellungspolitik und Verwaltungsreform stehen folgende Argumente im Vordergrund:

A. *Eine erfolgreiche Verwaltungsmodernisierung erfordert motiviertes und engagiertes Personal:* Dieses Erfordernis ist – in dieser allgemeinen Formulierung – allen Führungskräften einsichtig und im Kern unumstritten. Übersehen wird allerdings meist die Tatsache, dass »das Personal« in vielen Verwaltungen zwischenzeitlich zu einem großen, manchmal sogar zu einem überwiegenden Teil aus Frauen besteht. Wenn Frauen für eine aktive Mitarbeit an der Reform gewonnen werden sollen, setzt dies voraus, dass bestehende Benachteiligungen aufgehoben und Chancengleichheit gewährleistet wird.

Befragungen von Frauen im öffentlichen Dienst zeigen, dass ihnen existierende Benachteiligungen durchaus bewusst sind (vgl. z. B. Ebner/Krell 1997, S. 71). Die Chancengleichheit der Geschlechter in ihrem Arbeitsbereich nicht gewährleistet sehen von den befragten MitarbeiterInnen eines Berliner Bezirksamtes

- 70 % beim Personalabbau,
- 67 % bei der Übernahme von Führungspositionen,
- 50 % bei der Beurteilung,
- 49 % bei der Weiterbildung und
- 49 % bei der Personalauswahl.

Sich die Auswirkungen auf die Motivation der weiblichen Beschäftigten vorzustellen, erfordert nicht viel Phantasie. Umgekehrt kann der Abbau von Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts, des Familienstands oder anderer Merkmale ein wichtiger Faktor zur Förderung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sein.

Es spricht noch ein weiterer Grund dafür, dem Abbau von Benachteiligungen besondere Aufmerksamkeit zu widmen: Da aufgrund der finanziellen Situation Neueinstellungen nur noch in begrenztem Umfang möglich sind, sind die öffent-

lichen Arbeitgeber besonders darauf angewiesen, die vorhandenen Humanressourcen optimal zu nutzen. Leistungsfähige Verwaltungen benötigen deshalb personalpolitische Konzepte, die sich in den Bereichen Qualifizierung, Schaffung von Mischarbeitsplätzen, Arbeitszeitgestaltung, Wiedereinstieg in das Berufsleben etc. an den individuellen Interessen von Frauen und Männern orientieren. (Auf den Zusammenhang zwischen Gleichstellung und Personalentwicklung wird in Abschnitt 1.4 dieses Berichts näher eingegangen.)

B. *Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte sind Bündnispartnerinnen bei der Verwaltungsmodernisierung:* Führungskräfte, die die Verwaltungsreform vorantreiben wollen, finden in den Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten in der Regel Verbündete, die Reformprozesse unterstützen. Zahlreiche Teilziele der Verwaltungsreform weisen Überschneidungen mit gleichstellungspolitischen Zielen auf:

- Verwaltungsmodernisierung erfordert die Veränderung verkrusteter Strukturen und überkommener Verhaltensweisen. Genau darin besteht die Aufgabe von Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten.
- Verwaltungsreform bedeutet auch eine Verbesserung der Qualität von Produkten und Prozessen. Leistungsbezieher sind nicht nur MitarbeiterInnen, sondern auch BürgerInnen. Da auch die BürgerInnen als externe Leistungsbezieher keine homogene Gruppe sind, sondern Frauen und Männer mit vielfältigen Lebensstilen und Interessen, gilt es, Chancengleichheit auch im Außenverhältnis zu gewährleisten. Viele Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte plädieren seit langem dafür, auch die Interessen der Frauen als Bürgerinnen/Kundinnen stärker zu berücksichtigen (vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 1.3).
- Weiterhin fordern sie mehr Transparenz und Fairness in der Personalpolitik, weil es in erster Linie Männer sind, die von »Parteiengeklüngel« und »Seilschaften« profitieren. Die Verwaltungsreform zielt dagegen auf personalpolitische Entscheidungen, die nach leistungsbezogenen und sozialverträglichen Kriterien getroffen werden.
- Gleichstellungspolitik ist auch aus ökonomischer Perspektive sinnvoll. Wenn behauptet wird (s. o.), Gleichstellungspolitik sei angesichts leerer Kassen zu kostspielig, wird übersehen, dass Desintegration und Diskriminierung Kosten verursachen. So schlägt auf der Negativseite z. B. zu Buche,
 - dass der Zwang zur Anpassung Energien absorbiert, die ansonsten der Leistungserstellung zugute kämen (vgl. Thomas 1991);
 - dass im öffentlichen Dienst die Krankenquote um so höher ist, je niedriger die Zufriedenheit mit der Gleichbehandlung durch die direkten Vorgesetzten

ist (vgl. Bertelsmann-Stiftung 1998, S. 3). Was es der Verwaltung einbrächte, wenn der Krankenstand auch nur um einen Prozent-Punkt gesenkt werden könnte, wurde für die Landesverwaltung Niedersachsen ausgerechnet: Ausgehend von 183 500 (ungeteilten) Stellen und einer durchschnittlichen Krankheitsquote von 6,33 % bzw. 13,75 Arbeitstagen Fehlzeiten pro Person und Jahr entspräche dies einem rechnerischen Wert von mehr als 111 Mio. DM jährlich (vgl. Kabinettsbeschluss vom 18. 2. 1997, S. 4).

Auf der Positivseite werden dagegen die Vorteile vernachlässigt, die eine vielfältig zusammengesetzte und richtig gemanagte Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet (vgl. Cox/Blake 1991):

- Homogene Gruppen – so die Forschung (vgl. z. B. Thompson/Gooler 1996) – können zwar Probleme schneller lösen, aber gemischt zusammengesetzte Gruppen sind aufgrund der Perspektivenvielfalt kreativer und kommen zu tragfähigeren Problemlösungen.
- Eine Verwaltung, die sich durch ihre Bemühungen und Erfolge in Sachen Chancengleichheit ein positives Image erworben hat, erwirbt damit Vorteile bei der Gewinnung von hochqualifizierten und engagierten Fach- und Führungs(nachwuchs)kräften.
- Auch kann davon ausgegangen werden, dass eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft besser in der Lage ist, sich auf die Bedürfnisse und Wünsche unterschiedlicher Kundengruppen einzustellen. Dies hängt auch mit dem unterschiedlichen Erfahrungswissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen.
- Schließlich erweisen sich homogene Gruppen als »veränderungsresistenter« und damit weniger flexibel als heterogen zusammengesetzte. Traditionelle Strukturen sowie gewohnte Denk- und Verhaltensmuster werden »unter Gleichen« stärker konserviert. Dagegen sind vielfältig zusammengesetzte Gruppen aufgeschlossener gegenüber Neuerungen und eher in der Lage, notwendige Veränderungen vorzunehmen.

All das spricht dafür, Gleichstellung in den Prozess und die Ergebnisse der Verwaltungsreform zu integrieren. Dennoch ist die Beteiligung von Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten und die Verankerung gleichstellungspolitischer Ziele vielerorts noch keine Selbstverständlichkeit. Dies ergab eine 1994 durchgeführte Befragung von 177 kommunalen Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten (vgl. Cornelißen/Wrangell 1995, S. 44). Sie verdeutlichte, dass die Lenkungs- bzw. Steuerungsgruppen männlich dominiert waren. Fast ein Viertel der befragten Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten

wurde weder informiert noch gehört, weitere 25 % nur informiert, 36 % punktuell informiert und gehört und nur 15 % bei allen Fragen informiert und gehört.

Ein positives Beispiel für die Integration von Gleichstellungspolitik in den Modernisierungsprozess bietet dagegen – neben den mit dem Total E-Quality-Prädikat ausgezeichneten Kommunen – z. B. die Stadt Erlangen (vgl. Aschmann/Balleis/Höschele-Frank 1998). Nachdem der Prozess der Budgetierung ohne die Gleichstellungsstelle begann, schaltete sich diese im zweiten Schritt konzeptionell und strategisch ein. Den MitarbeiterInnen wurde die Möglichkeit gegeben, ihre Ideen und Vorschläge für den weitergehenden Reformprozess einzubringen – u. a. im Rahmen einer »Suchzirkelaktion«.

Abschließend ist allerdings festzuhalten, dass der Modernisierungspakt seitens der Frauen dann aufgekündigt wird (oder erst gar nicht zustande kommt), wenn mit der Transformation öffentlicher Verwaltungen zu »modernen Dienstleistungsunternehmen« eine ungebrochene Übernahme von Marktmechanismen einhergeht, die zu Ungerechtigkeiten und sozialen Härten für Frauen führt. In diesem Fall werden Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte zu gegensteuernden Kräften. Denn es ist ihre Aufgabe, in Erinnerung zu rufen, dass der Staat als Arbeitgeber und Dienstherr auch rechtlich zur Gewährleistung von Chancengleichheit verpflichtet ist (vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 1.5).

1.3 GLEICHSTELLUNG ALS TEIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Im Zuge der Modernisierung öffentlicher Verwaltungen setzen sich viele Führungskräfte mit den Ideen und Umsetzungsstrategien des Qualitätsmanagements auseinander. Dabei wird jedoch in der Regel vernachlässigt, dass ein Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement und betrieblicher Gleichstellungspolitik besteht. Demzufolge kann es nicht überraschen, wenn von vielen Führungskräften kein Zusammenhang zwischen »Quality« und »Equality« gesehen wird.

Das unter 1.1 vorgestellte Konzept »Total E-Quality« lenkt dagegen den Blick auf die grundlegende Übereinstimmung von Qualitätszielen und gleichstellungspolitischen Zielen.

Folgt eine Verwaltung dem Ansatz des Total-Quality-Managements (TQM), so heißt dies in konzeptioneller Sicht: Qualität wird ausschließlich vom Kunden her definiert (vgl. Oppen 1995, S. 64). Der Tatsache, dass »interne« wie »externe« Kunden keine homogene Gruppe sind, wird derzeit allerdings oft nur insofern Rechnung getragen, als

zwischen Kundentypen als »Mitglieder der örtlichen Gemeinschaft«, »Adressaten belastenden Verwaltungshandels«, »Hilfe-Empfänger«, »Interessengruppen/Investoren«, »Mitarbeiter« usw. unterschieden wird (vgl. z. B. KGSt 1995, S. 32). Es sind jedoch nicht allein diese Unterschiede innerhalb der »Kundschaft«, die auf differenzierte Qualitätsansprüche schließen lassen. Bedeutsam sind darüber hinaus Differenzierungen, die sich z. B. auf Familienrollen, individuelle Lebensstile, Sprache oder körperliche Merkmale (z. B. Behinderungen) beziehen. In Ansätzen wird den daraus resultierenden unterschiedlichen Qualitätsansprüchen bereits Rechnung getragen, so etwa durch Einrichtung von Frauenparkplätzen, behindertengerechte Ausstattungen, mehrsprachige Formulare. Dies erfolgt jedoch nicht immer systematisch und konsequent, d. h. Gleichstellung ist noch nicht zu einer Querschnittsaufgabe der Fachressorts geworden.

Hinsichtlich der Gleichstellung der Geschlechter bietet hier das ebenfalls unter 1.1 skizzierte Konzept des »Gender Mainstreaming« eine wertvolle Arbeitshilfe. In dem o.g. Leitfaden der Europäischen Kommission wird ein schrittweises Vorgehen zur Bewertung geschlechterspezifischer Auswirkungen empfohlen:

- Im ersten Schritt sollte ermittelt werden, ob das Geschlecht für den betreffenden Maßnahmebereich (z. B. Qualitätsverbesserungen im Bereich Stadtbibliothek oder Schwimmbäder) relevant ist. Hierzu benötigt man nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten (z. B. über gegenwärtige bzw. zukünftige NutzerInnen). Die zu konzipierende Maßnahme ist daraufhin zu überprüfen, ob sie eine oder mehrere Zielgruppen betrifft bzw. ob sie Einfluss auf das tägliche Leben eines Teils oder mehrerer Teile der Bevölkerung hat.

Weiterhin ist zu prüfen, ob es im Wirkungsbereich der Maßnahme Unterschiede zwischen Männern und Frauen (im Hinblick auf Rechte, Ressourcen, Beteiligung, Werte und Normen) gibt. Werden diese Prüffragen positiv beantwortet, gibt es eine geschlechtsspezifische Komponente im Maßnahmebereich.

- Im zweiten Schritt erfolgt dann eine Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen. Bewertung bedeutet, »die aktuelle Situation und die derzeitigen Tendenzen anhand geschlechterspezifischer Kriterien mit der zu erwartenden Entwicklung, die sich aus der Einführung der vorgeschlagenen Politik ergibt, zu vergleichen und zu beurteilen« (Europäische Kommission 1997, S. 4). Bewertungskriterien sind z. B.

- Ressourcen (Zeit, Geld, Raum, Information, politische und wirtschaftliche Macht, Bildung, Ausbildung, Gesundheitsversorgung, neue Technologien usw.),
- Beteiligung (Zusammensetzung der Zielgruppe nach Geschlecht, Anteil von Männern und Frauen in Entscheidungspositionen),

- Normen und Werte (Arbeitsteilung nach Geschlecht, Einstellung und Verhalten von Männern und Frauen, Ungleichheiten in der Wertschätzung von als maskulin oder feminin geltenden Charakteristika),
- Rechte (im Zusammenhang mit direkter und indirekter Diskriminierung aus Gründen des Geschlechts, Menschenrechte, Schutz vor sexueller Gewalt und Erniedrigung, Zugang zum Recht).

In unserem ersten Modul werden wir darlegen, wie diese Überlegungen und Arbeits-hilfen in die Führungskräfte-Fortbildung integriert werden können.

1.4 GLEICHSTELLUNG DURCH PERSONALENTWICKLUNG

Obleich in allen Publikationen zur Verwaltungsreform das Personalmanagement als Fundament des Modernisierungsprozesses beschworen wird (vgl. z. B. Reichard 1995, S. 38), herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass hier faktisch ein großer Nachholbedarf besteht, vor allem auch im Vergleich zur Privatwirtschaft. Dies gilt auch und insbesondere für die Personalentwicklung (so auch Naschold 1995, S. 65). Inzwischen haben jedoch einige öffentliche Verwaltungen auf diesem Feld beachtliche Aktivitäten entwickelt, so auch die Niedersächsische Landesverwaltung. Mit einem Rahmenkonzept der Personalentwicklung hat sie – auf Basis eines Kabinettsbeschlusses – im Jahre 1997 neue Leitlinien für das Personalmanagement geschaffen. Sie gründen sich auf die Einsicht, dass die Verwaltung den künftigen Herausforderungen nur begegnen kann, »wenn neben den übrigen Reformaktivitäten ein zukunftsorientiertes Personalmanagement mit Personalentwicklung im Kern betrieben wird« (Kabinettsbeschluss vom 18. 2. 1997, S. 3).

Im Rahmenkonzept für die Personalentwicklung in der Niedersächsischen Landesverwaltung gilt »Frauenförderung als integraler Bestandteil« (Niedersächsisches Innenministerium 1997, S. 30). Eine wichtige Verknüpfung zwischen Gleichstellung und Personalentwicklung bilden die Stufenpläne nach dem Niedersächsischen Gleichberechtigungsgesetz (NGG), da sie vom Charakter her ein personalplanerisches Instrument darstellen. Darüber hinaus bietet das Rahmenkonzept vielfältige Ansatzpunkte für eine Politik der Chancengerechtigkeit; allerdings ist einschränkend anzumerken, dass im Konzept nur in wenigen Maßnahmebereichen (hier: Berufsrückkehrerinnen und Schutz vor sexueller Belästigung, vgl. S. 41) konkret ausgeführt wird, wie durch die einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen Chancengleichheit gefördert werden kann. Demnach bleibt es im Wesentlichen den Führungskräften in den Personalabteilungen und in der Linie überlassen, diese Lücken zu schließen.

Dies erfordert wiederum entsprechende Kenntnisse – und Denkanstöße. Nun ist die Personalentwicklung ein weites Feld, so dass in diesem Forschungsbericht nicht alle Möglichkeiten der Gleichstellung von MitarbeiterInnen durch Personalentwicklung angesprochen oder gar umfassend behandelt werden können (umfassender dazu: Ebner 1998). Deshalb werden wir nur auf zwei Elemente bzw. Instrumente vertiefend eingehen, die unter dem Blickwinkel der Chancengleichheit von herausgehobener Bedeutung sind, und zwar

- erstens auf das Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräch, das einem größeren Kreis von Führungskräften die Möglichkeit gibt, Beschäftigte in ihrem Verantwortungsbereich entsprechend ihren individuellen Leistungsvoraussetzungen, Fähigkeiten und Interessen zu fördern, und
- zweitens auf eingesetzte Instrumente zur Führungskräfteentwicklung, die wiederum erhebliche Auswirkungen auf die Entwicklung der MitarbeiterInnen und auf die Organisationsentwicklung haben (dazu mehr unter 4.).

Zum Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräch (MVG):

Das MVG birgt ein hohes gleichstellungspolitisches Potenzial in sich, das jedoch nur dann voll ausgeschöpft werden kann, wenn Gleichstellung als ein Ziel der Personalentwicklung verstanden wird. Ist dies der Fall, dann bedeutet das, dass das MVG immer auch mit dem Ziel geführt wird, bestehende Benachteiligungen abzubauen und Chancengleichheit herzustellen. Dieses Ziel zu verfolgen, wird der/dem Vorgesetzten nur dann erstrebenswert erscheinen, wenn ihr/ihm erstens bewusst ist, dass die Förderung von Chancengleichheit ökonomisch Vorteile bringt, und wenn zweitens die folgenden Führungs- und Gesprächsprinzipien akzeptiert werden, von denen in Personalentwicklungskonzepten bislang allerdings selten die Rede ist (vgl. hierzu auch Hoffmann 1994, S. 59):

1. die Anerkennung von Verschiedenheit der Beschäftigten
und
2. die Anerkennung von Gleichwertigkeit der Beschäftigten.

Das Prinzip der anerkannten Verschiedenheit bedeutet, dass die Organisation die individuellen Unterschiede zwischen MitarbeiterInnen (und KundInnen) akzeptiert und nach Möglichkeiten sucht, diesen Rechnung zu tragen. Das Prinzip der anerkannten Gleichwertigkeit bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen (und KundInnen) gleich wertvoll sind. Vergleichbar der Grundidee des »Managing Diversity« (s. o. unter 1.1) sollen deshalb alle Beschäftigten jeweils als Individuum gesehen werden, und nicht stereotypisierend z. B. als Frau oder als Ausländer.

Unter der Maßgabe, dass die vorgenannten Ziele und Grundsätze von der Organisation institutionalisiert (z. B. durch Leitbilder) und vom Vorgesetzten akzeptiert sind, kann das MVG einen wichtigen Beitrag zur Förderung von Chancengleichheit leisten.

Einen konkreten Ansatzpunkt dafür bietet das im Leitfaden zum MVG vorgesehene Gesprächsthema »Förderung und Entwicklungsmöglichkeiten«. Hinzuzufügen ist jedoch, dass dieses Thema verbindlicher Bestandteil des MVG sein sollte. Denn dieser Gesprächsteil soll dazu dienen,

- über individuelle Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu sprechen,
- Entwicklungspotenziale zu erkennen,
- etwas über berufliche Interessen und Veränderungswünsche zu erfahren,
- gemeinsam über Entwicklungsperspektiven nachzudenken und
- individuelle Förder- und Entwicklungsmaßnahmen abzusprechen.

Darüber hinaus bietet sich die Möglichkeit, durch das Gespräch Informationen zu gewinnen über Barrieren, denen sich Mitarbeiterinnen gegenübersehen, und Benachteiligungen, denen sie ausgesetzt sind.

Ein weiterer Beitrag zur Herstellung von Chancengleichheit kann durch die im MVG vorgesehene Zielvereinbarung geleistet werden. Nach dem Niedersächsischen Leitfaden bildet sie das Kernstück des MVG (vgl. S. 8). Besonders »gleichstellungssensibel« sind hierbei drei Aspekte:

(1) der (Aus-)Handlungsspielraum der MitarbeiterInnen:

Nach den bisherigen Erfahrungen mit Zielvereinbarungen auch im privatwirtschaftlichen Bereich wird deutlich, dass es unterschiedliche Verständnisse darüber gibt, wie Ziele »vereinbart« werden sollten (Tondorf 1997). Wo dies in Leitlinien nicht präzisiert ist, geben viele Vorgesetzte – meist selbst unter dem Druck hochgesteckter Ziel»vereinbarungen« – die Ziele mehr oder weniger autoritär vor. Auch der Weg, seitens des Vorgesetzten Ziele vorzuschlagen und den Beschäftigten lediglich die Möglichkeit zur Stellungnahme zu geben, schöpft das Partizipationspotenzial dieses Führungsinstruments nicht vollständig aus. Aus der Forschung ist bekannt (vgl. z. B. Mungenast 1990, S. 198 ff.), dass die Partizipation der MitarbeiterInnen positive Auswirkungen auf die Akzeptanz der Ziele und die Zielerreichung hat. Dies spricht auch dafür, den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, eigene Zielvorstellungen einzubringen.

(2) die Art der Ziele:

Im Leitfaden wird zwischen Leistungs-, Entwicklungs-, Funktions- und Verhaltenszielen unterschieden. Relativ unumstritten sind ergebnisbezogene Ziele. Als generell – und

insbesondere unter gleichstellungspolitischen Aspekten – diskussionsbedürftig gelten dagegen jene Zielarten, die sich nicht auf das Arbeitsergebnis beziehen, sondern auf die Person (Einstellungen, Eigenschaften, Verhalten). Hier muss jedoch noch einmal differenziert werden zwischen

- eigenschaftsorientierten Kriterien, die hinsichtlich der diagnostischen Fähigkeiten von Vorgesetzten eine Überforderung darstellen und deshalb besonders anfällig für den Einfluss von (Geschlechts-)Stereotypen oder auch Sympathie/Antipathie sind; diese Kriterien dominieren bei den herkömmlichen merkmalsorientierten Einstufungsverfahren;
- verhaltensorientierten Kriterien mit verdecktem Eigenschaftsbezug (ausführlicher dazu: Mungenast 1990, S. 46 ff.);
- tatsächlich verhaltensorientierten Kriterien.

Die zuletzt genannten Verhaltenskriterien werden insbesondere dann, wenn sie in Verbindung mit monetären Anreizen gebraucht werden, vor allem seitens der Gewerkschaften kritisch gesehen, weil die Beurteilung von Verhalten vielfach große subjektive Ermessensspielräume eröffnet (vgl. z. B. Gewerkschaft ÖTV, Beschluss der großen Tarifkommission vom 12. 12. 1996). Auf der anderen Seite ergeben sich aber aus Leitbildkomponenten bestimmte Verhaltenserwartungen. Um nur zwei Beispiele zu nennen: Wenn Kundenorientierung im Leitbild festgeschrieben ist, dann wird von den Beschäftigten ein entsprechendes Verhalten gegenüber der Kundschaft erwartet. Wenn Chancengleichheit festgeschrieben ist, dann hat das Auswirkungen auf Verhaltenserwartungen an Führungskräfte. Dies legt es trotz der o. g. Bedenken nahe, diese Verhaltenserwartungen und deren (Nicht-)Erfüllung auch zum Gegenstand des MVG zu machen.

Zu guter Letzt sollte sich die Auswahl der Ziele an den individuellen Fähigkeiten und Leistungsbedingungen orientieren (ausführlicher dazu: Becker 1998, S. 274 ff.). Das kann z. B. bedeuten, dass Frauen oder Männern, die Familienpflichten übernehmen, solche Fördermaßnahmen angeboten werden, die die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie nicht erschweren.

(3) das Zielniveau:

Angesprochen ist hier der Aspekt der Leistungsintensität. Es gilt zwar die Regel, dass die Ziele erreichbar sein sollen (vgl. Leitfaden zum MVG, S. 8), dennoch kann es unterschiedliche Auffassungen darüber geben, welches Leistungsniveau zumutbar ist. Denn es gilt hier in Erinnerung zu rufen, dass es bei der Festlegung der im Arbeitsvertrag nicht näher spezifizierten »Normalleistung« keine Objektivität gibt,

sondern lediglich subjektive Einschätzungen und Interessen. Was zumutbar oder erreichbar ist, ist demzufolge eine Sache der politischen Aushandlung zwischen den Gesprächsparteien. Um Benachteiligungen z. B. aufgrund des Alters oder des Geschlechts auszuschließen, darf hier weder die leistungsstärkste Person in dem betreffenden Bereich als Maßstab genommen werden, noch ein geschätzter oder akribisch ermittelter »Mittelwert«, der sich aus dem unterschiedlichen Leistungsvermögen aller Gruppenmitglieder ergibt. Die Zumutbarkeit sollte sich vielmehr an den Leistungsvoraussetzungen und Möglichkeiten des Individuums orientieren. Des Weiteren sollte die vertraglich vereinbarte Normalarbeitszeit die Basis für die Festlegung des Zielleistungsniveaus bilden, auch wenn es z. B. in den betreffenden Bereichen zur Gewohnheit geworden ist, Überstunden zu machen oder Arbeit mit nach Hause zu nehmen.

Zur Führungskräfteentwicklung:

Zur Entwicklung der Führungskräfte sind – neben der Fortbildung – im Rahmenkonzept der Personalentwicklung folgende Maßnahmen vorgesehen: Eignungsprüfung durch Assessment-Center (AC) sowie Vorgesetzten-Einschätzung durch die beiden Feedback-Instrumente Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräch und Mitarbeiter-Befragung. Versteht man die Förderung von Chancengleichheit als integrierten Bestandteil des Personalmanagements, dann muss dieses Anliegen auch in *allen* Instrumenten der Führungskräfteentwicklung verankert sein. Auch wenn im Mittelpunkt unseres Projekts die Fortbildung der Führungskräfte steht, möchten wir deshalb hier wenigstens skizzieren, welche gleichstellungspolitischen Aspekte mit Blick auf diese Maßnahmen bedeutsam sind und wie deren Berücksichtigung erfolgen kann.

Assessment-Center (AC)

Inwieweit Gleichstellungspolitik in den praktizierten (oder zu praktizierenden) AC berücksichtigt wird, bleibt nach den Beschreibungen dieses Verfahrens im Rahmenkonzept offen. Hier sind – neben der grundsätzlichen Verfahrenskritik (vgl. z. B. Kompa 1989) – zwei Aspekte zu beachten: Zum einen gilt es zu prüfen, ob Kriterien und Übungen bei der Eignungsprüfung zu einer Benachteiligung von Frauen führen bzw. führen können (Diskriminierungspotenzial des AC). Hilfreiche Informationen dazu bieten die Arbeiten von Hennersdorf (1998) und Kay (1998a, 1998b). Zum andern kann durch entsprechende Übungen herausgefunden werden, ob bzw. in welchem Maße die KandidInnen über gleichstellungspolitische Kompetenz verfügen (Gleichstellungspotenzial des AC). Um die Eignung von Führungskräften in gleichstellungspolitischer Hinsicht beurteilen zu können, müsste dieser Aspekt zunächst im Anforderungsprofil des kon-

kret zu besetzenden Dienstpostens/Arbeitsplatzes aufgenommen werden. Im Weiteren müssten die Versuchsanordnungen und Testsituationen so zusammengestellt und ausgestaltet sein, dass Gleichstellungsmotivation und -kompetenz abgeprüft werden können. Diese Möglichkeit wird unseres Wissens in der Praxis noch kaum genutzt. Im Zusammenhang mit beiden Aspekten ist schließlich erforderlich, dass die BeobachterInnen entsprechend sensibilisiert und qualifiziert worden sind.

Vorgesetzten-Einschätzung

Generell wird im Kontext zeitgemäßen Personalmanagements davon ausgegangen, dass Beurteilungen keine Einbahnstraße sein sollten, das heißt, auch Vorgesetzte sollten Rückmeldungen von ihren MitarbeiterInnen erhalten. Die Einschätzung der Vorgesetzten durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird als eine Möglichkeit gesehen, Schwachstellen zu entdecken und den Bedarf für die Führungskräfteentwicklung zu ermitteln. Als Instrumente zu einer Vorgesetzten-Einschätzung kommen das Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräch (MVG) sowie die anonym durchgeführte Mitarbeiter-Befragung in Betracht.

Im Rahmen des MVG ist in dem hierzu erarbeiteten Leitfaden mit der »persönlichen Seite der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzten« (vgl. Leitfaden zum MVG, S. 5) ein Thema vorgesehen, das der/dem Vorgesetzten ein Feedback auch im Hinblick auf Einstellungen und Verhaltensweisen ermöglicht, die das Thema Chancengleichheit berühren. Ziel dieses Gesprächsteils ist es u. a., wechselseitige Erwartungen zu klären, Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit aufzulösen sowie Vertrauen und Zusammenarbeit zu fördern. Kritik am Vorgesetzten von Angesicht zu Angesicht setzt allerdings von beiden Beteiligten einiges voraus: seitens der MitarbeiterInnen das Vertrauen bzw. den Mut, Problematisches auch offen anzusprechen, seitens der Vorgesetzten die Offenheit für kritische Rückmeldungen und vor allem auch, die Gewähr zu bieten, dass aus Kritik keine nachteiligen Folgen für die MitarbeiterInnen entstehen. Damit sind die Beteiligten nicht nur individuell gefordert. Vielmehr geht es in der Verwaltung insgesamt um die Entwicklung einer »Vertrauenskultur«, die konstruktive Kritik am Führungsverhalten zu einer Selbstverständlichkeit macht.

Eine anonyme Mitarbeiter-Befragung macht es den Beschäftigten erheblich leichter, sich zu chancengleichheitsförderlichem oder -hinderlichem Verhalten von Vorgesetzten zu äußern. Auch über eine Einschätzung des Führungsverhaltens hinaus bieten Mitarbeiter-Befragungen Ansatzpunkte zur Ermittlung von gleichstellungspolitischem Handlungsbedarf bzw. zur Überprüfung des Erfolgs gleichstellungspolitischer Maßnahmen (vgl. dazu Krell 1998a, S. 23 und Domzig/Niesyto 1999).

Schon diese knappen Ausführungen dürften deutlich gemacht haben, dass viele der im Zuge der Verwaltungsmodernisierung (verstärkt) eingesetzten Instrumente zur Verwirklichung von Chancengleichheit genutzt werden können – wenn sie entsprechend ausgestaltet werden.

1.5 RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Nach bisherigen Untersuchungen zur Umsetzung von Gleichstellungsrecht muss davon ausgegangen werden, dass das Wissen von Führungskräften über die einschlägigen Rechtsnormen zur Gleichberechtigung sehr lückenhaft ist. Um den Rechten größere Geltung zu verschaffen, ist die Vermittlung der wichtigsten Grundlagen – prinzipiell in Verbindung mit den jeweiligen Einzelthemen – ein »Muss« für die Fortbildung. Daher wird im Folgenden ein Überblick über die wesentlichen Rechtsnormen gegeben (ausführlicher: Schiek u. a. 1996, Colneric 1998).

Zur Einführung: Im Arbeitsrecht ist die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts verboten. Dies gilt für folgende Bereiche:

- Einstellung
- Berufsbildung
- Arbeitsbedingungen
- Entgelt
- Beförderung
- soziale Sicherheit und
- Entlassung.

Wichtige Rechtsgrundlagen hierfür sind

- a) Normen aus dem deutschen Recht. Hierzu zählen das Grundgesetz, das Bürgerliche Gesetzbuch, die Personalvertretungsgesetze bzw. das Betriebsverfassungsgesetz. Der grundgesetzliche Anspruch auf Gleichberechtigung wird u. a. auch durch die Gleichberechtigungs- bzw. Gleichstellungsgesetze des Bundes und der Länder vollzogen;
- b) Normen aus dem Recht der Europäischen Gemeinschaft. Es ist in vielen Fällen in Deutschland direkt anwendbar bzw. muss in der Auslegung von nationalem Recht berücksichtigt werden. Diese Rechtsgrundlagen werden durch die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes und der deutschen Arbeitsgerichte konkretisiert. Verschiedene deutsche Rechtsnormen basieren auf europäischem Gleichstellungsrecht.

Zu den deutschen Rechtsnormen im einzelnen:

Grundgesetz Art. 3 Abs. 1:

Gemäß dieser Regelung sind alle Menschen vor dem Gesetz gleich (allgemeiner Gleichheitssatz). Nicht nur der Gesetzgeber, sondern auch die Tarif- und Betriebsparteien müssen diese Grundrechtsnorm beachten, wenn sie Tarifverträge oder betriebliche Vereinbarungen abschließen.

Grundgesetz Art. 3 Abs. 2 und 3:

Der verfassungsrechtliche Grundsatz der Gleichberechtigung (Abs. 2: »Männer und Frauen sind gleichberechtigt.«) wurde im Rahmen der Verfassungsreform von 1994 wie folgt ergänzt (Abs. 3): »Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.« Hierdurch werden die zuständigen staatlichen Organe verpflichtet, aktiv auf die tatsächliche Gleichberechtigung hinzuwirken und geschlechts(rollen)bedingte gesellschaftliche Nachteile für Frauen zu beseitigen. Mit anderen Worten: Geboten ist nicht mehr nur Schutz vor Diskriminierung, sondern auch eine konsequente Gleichstellungspolitik.

Bürgerliches Gesetzbuch § 611a:

Hiernach darf der Arbeitgeber einen Arbeitnehmer bei einer Vereinbarung oder einer Maßnahme, insbesondere bei der Begründung eines Arbeitsverhältnisses, beim beruflichen Aufstieg, bei einer Weisung oder einer Kündigung nicht wegen seines Geschlechts benachteiligen. Diese Rechtsnorm regelt auch die Beweislast: »Wenn im Streitfall der Arbeitnehmer Tatsachen glaubhaft macht, die eine Benachteiligung wegen des Geschlechts vermuten lassen, trägt der Arbeitgeber die Beweislast dafür, dass nicht auf das Geschlecht bezogene, sachliche Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen oder das Geschlecht unverzichtbare Voraussetzung für die ausübende Tätigkeit ist.«

Mit dem 1994 in Kraft getretenen Zweiten Gleichberechtigungsgesetz wurden rechtliche Unklarheiten in der Schadensersatzregelung im Falle einer Benachteiligung wegen des Geschlechtes beseitigt, so z. B. bei der Bewerbung um einen Arbeitsplatz oder bei Benachteiligung im beruflichen Aufstieg.

Bürgerliches Gesetzbuch § 611b:

Hier wird geregelt, dass sich Stellenausschreibungen grundsätzlich an beide Geschlechter richten müssen.

Bürgerliches Gesetzbuch § 612:

Diese Regelung bezieht sich auf die Vergütung. Für gleiche oder gleichwertige Arbeit darf keine geringere Vergütung aufgrund des Geschlechts vereinbart werden.

Beschäftigtenschutzgesetz:

Im Rahmen des Zweiten Gleichberechtigungsgesetzes von 1994 wurde auch das Beschäftigtenschutzgesetz erlassen. Es greift das Problem der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz auf und konkretisiert, was darunter zu verstehen ist. Arbeitgeber und Dienstvorgesetzte müssen im Rahmen ihrer Möglichkeiten bereits vorbeugend die Gefahr derartiger Belästigungen unterbinden. Sie haben allen ihnen bekannt werdenden Verdachtsfällen ohne Verzögerung nachzugehen, das Opfer vor Wiederholungen zu schützen und bei Bestätigung der Vorwürfe die erforderlichen arbeits- und disziplinarrechtlichen Maßnahmen gegen die belästigende Person zu ergreifen. Das Gesetz enthält ferner ein Beschwerderecht und ggf. ein Leistungsverweigerungsrecht der Betroffenen.

Personalvertretungsgesetze und Betriebsverfassungsgesetz:

Mit diesen Gesetzen wird auch die betriebliche Interessenvertretung auf die Überwachung und Durchsetzung von Chancengleichheit verpflichtet. Hier sei nur näher auf das Bundespersonalvertretungsgesetz eingegangen (analoge Regelungen finden sich in den Landespersonalvertretungsgesetzen). Nach § 67 Abs. 1 haben Dienststelle und Personalvertretung »darüber zu wachen, dass alle Angehörigen der Dienststelle nach Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen (...) ihres Geschlechtes unterbleibt.« Ergänzungen zu diesen Gesetzen aus dem Jahre 1994 bewirken, dass Personal- bzw. Betriebsräte erweiterte Mitwirkungsrechte bei der Geschlechtergleichstellung und der Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit erhalten.

Gleichberechtigungs- bzw. Gleichstellungsgesetze der Länder und des Bundes:

Auf Basis des Zweiten Gleichberechtigungsgesetzes von 1994 ist im selben Jahr in Niedersachsen das »Niedersächsisches Gleichberechtigungsgesetz« in Kraft getreten. Es verpflichtet die Verwaltungen des Landes, der Landkreise und der Gemeinden sowie Anstalten, Körperschaften und Stiftungen des öffentlichen Rechts mit mehr als 30 Beschäftigten dazu, Frauen überall dort zu fördern, wo sie unterrepräsentiert sind. Es verpflichtet u. a. jede Dienststelle, einen Frauenförderplan (Stufenplan) zu erstellen und

enthält weitere Regelungen zu Ausgleichsmaßnahmen, Arbeitszeitregelungen/Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Betreuungs- oder Pflegearbeit, Aufgaben von Frauenbeauftragten und Berichtspflichten.

Für den Bereich des Bundes gilt das Frauenfördergesetz von 1994.

Kommunales Frauenbeauftragtengesetz Niedersachsen:

Dieses Gesetz ist seit 1993 in Kraft und schreibt vor, dass alle Gemeinden mit mehr als 10 000 Einwohnern eine hauptamtliche Frauenbeauftragte einstellen müssen.

Nun zu den europäischen Rechtsnormen:

Die EU-Mitgliedstaaten wurden durch Art. 119 EWG-Vertrag und durch verschiedene Richtlinien verpflichtet, europäisches Gleichstellungsrecht in nationales Recht umzusetzen. Dies geschah z. B. durch Änderungen des Bürgerlichen Gesetzbuches (vgl. die o. g. §§ 611a, 611b und 612). Hier sind vor allem folgende Richtlinien zu nennen:

Richtlinie 76/207/EWG (Gleichbehandlungsrichtlinie):

Sie fordert die Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung, zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen.

Richtlinie 75/117/EWG (Lohnleichheitsrichtlinie):

Sie regelt den Grundsatz des gleichen Entgelts für gleiche und gleichwertige Arbeit und basiert auf Art. 119 EWG-Vertrag von 1957, der durch Beschluss des Europäischen Rates (Amsterdamer Vertrag) von 1997 erweitert wurde.

Richtlinie 97/80/EG von 1997:

Sie betrifft die Beweislast bei Diskriminierung aufgrund des Geschlechts und enthält auch eine Definition der mittelbaren Diskriminierung. Eine solche liegt vor, »wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren einen wesentlich höheren Anteil der Angehörigen eines Geschlechts benachteiligen, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind angemessen und notwendig und sind nicht durch auf das Geschlecht bezogene sachliche Gründe gerechtfertigt.« Die Mitgliedstaaten müssen die erforderlichen Rechts- und Verwaltungsvorschriften erlassen, um dieser Richtlinie spätestens ab dem 1. 1. 2001 nachzukommen.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass mit dem Amsterdamer Vertrag von 1997 die Chancengleichheit und die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in

Bezug auf Beschäftigungsmöglichkeiten als Grundsatz der europäischen Politik vertraglich verankert wurde. Darüber hinaus gestattet der Vertrag den Mitgliedstaaten ausdrücklich positive Maßnahmen zugunsten des »unterrepräsentierten« Geschlechts. Dass Vorzugsregelungen rechtmäßig sind, hatte der Europäische Gerichtshof bereits im November 1997 entschieden.

2. AKZEPTANZDEFIZITE: ZUM UMDENKEN ANREGEN

Im Vergleich zu Wissensdefiziten sind Akzeptanzdefizite wesentlich schwerer auszugleichen, weil dies voraussetzt, dass erstens unbewusste Vorstellungen bewusst gemacht werden und zweitens bewusste Vorbehalte und Vorurteile kritisch reflektiert werden.

Soll bei Führungskräften eine größere Aufgeschlossenheit gegenüber gleichstellungspolitischen Zielen erreicht werden, so ist zunächst zu klären, worauf die mangelnde Akzeptanz im einzelnen zurückzuführen ist. Anknüpfend daran ist zu prüfen, ob und wie die Fortbildung zur Akzeptanzförderung beitragen kann. In dieser Schrittfolge sollen mögliche Quellen von Akzeptanzdefiziten im Folgenden differenzierter betrachtet werden.

Zunächst sei darauf hingewiesen, dass jede organisationale Neuerung Akzeptanzprobleme oder Widerstände hervorrufen kann und auch hervorruft (ausführlicher dazu: Staehle 1999, S. 977 ff., Steinmann/Schreyögg 1997, S. 441 ff.). Die hier angesprochenen Probleme sind deshalb z.T. allgemeinerer Natur, z.T. (ent)stehen sie im Zusammenhang mit dem spezifischen Vorhaben der Verwirklichung von Chancengleichheit. Als Quellen der festgestellten Akzeptanzdefizite bei Führungskräften kommen grundsätzlich in Frage:

- 2.1 generelle Ängste vor Veränderungen,
- 2.2 Einkommens-, Status- und Machtinteressen,
- 2.3 geschlechterbezogene Stereotype (Vorurteile),
- 2.4 andere bzw. konkurrierende Gerechtigkeitsvorstellungen.

Diese ursächlichen Faktoren können unabhängig voneinander wirksam werden, aber auch zusammenwirken.

2.1 GENERELLE ÄNGSTE VOR VERÄNDERUNGEN

Eine weitverbreitete Quelle von Akzeptanzproblemen bei Neuerungen sind Ängste vor Veränderungen. Insofern ist mit ihnen auch bei gleichstellungspolitischen Maßnahmen zu rechnen. Gemeint ist hier demnach eine konservative Grundhaltung, die sich nicht allein gegen Frauen oder Chancengleichheit richtet, sondern gegen alle Personen und Maßnahmen (z. B. Verwaltungsreform), die gewohnte Zustände, Denkmuster und Verhaltensweisen in Frage stellen (könnten).

In der gleichstellungspolitischen Forschung wird in diesem Zusammenhang oft auf das altbekannte soziologische Phänomen verwiesen, dass sich bestimmte Menschen in homogenen Gruppen sicherer fühlen und daher bemüht sind, diese Sicherheit zu bewahren bzw. wiederherzustellen (vgl. z. B. Regnet 1997, S. 260). Dies zeige sich z. B. bei Personalauswahlentscheidungen: Man neige unbewusst dazu, diejenigen auszuwählen, die einem selbst ähneln. »Kommt jemand hinzu, der ›anders‹ ist, nimmt dieses Sicherheitsgefühl ab.« (ebd.). Dieses »Anderssein« von (potenziellen) MitarbeiterInnen kann durch vielfältige Signale ausgesendet werden: z. B. durch Hautfarbe, Kleidung, Sprache, geographische Herkunft (z. B. Ost- oder Westdeutschland), Religion, sexuelle Orientierung (z. B. Homosexualität) etc.

Für Personen mit einer solchen Grundhaltung ist Gleichstellungspolitik deshalb sowohl mit Blick auf den Prozess als auch mit Blick auf das angestrebte Resultat bedrohlich.

Im Rahmen der Fortbildung bieten sich hier nur begrenzte Möglichkeiten. Es kann versucht werden, deutlich zu machen, dass Regelungen zur Verwirklichung von Chancengleichheit auch eine Entlastung darstellen. Befragungen von Führungskräften (vgl. Wittmann 1998, S. 63 ff.) zeigen, dass Entscheidungen (z. B. über Entgeltpolitik oder Beförderungen) aufgrund ihres Diskriminierungspotenzials als moralische Konfliktsituationen empfunden werden. Auch kann versucht werden zu verdeutlichen, dass z. B. eine heterogen zusammengesetzte Belegschaft das Arbeitsklima verbessern sowie neue Sichtweisen und innovative Ideen hervorbringen kann. Auch das käme den betroffenen Führungskräften zugute. Der Vollständigkeit und Redlichkeit halber ist jedoch hinzuzufügen, dass Ängste ausgesprochen aufklärungsresistent sein können, weshalb hier die Fortbildung an ihre Grenzen stößt. Auf jeden Fall stellen derartige Trainings besonders hohe Anforderungen an die Kompetenz der ModeratorInnen.

2.2 EINKOMMENS-, STATUS- UND MACHTINTERESSEN

Neben eher diffusen Ängsten vor Veränderungen können auch handfeste Interessen von Führungskräften Quelle von Akzeptanzproblemen oder gar Widerstand sein. In aller Kürze: Sie befürchten, zugunsten von Frauen an Status, Einkommen und Macht zu verlieren. In der Tat können – insbesondere unter der Bedingung knapper Ressourcen – solche Effekte eintreten.

Andererseits könnten Einkommen, Macht und Status aber auch dann gefährdet sein, wenn Führungskräfte gleichstellungsrechtliche Vorgaben ignorieren oder nur halbherzig umsetzen. Dies gilt aber nur unter der Bedingung, dass diese Kriterien Eingang in

die Beurteilung der Führungskräfte finden – z. B. bei Zielvereinbarungen – und ihre (Nicht-)Erreichung Konsequenzen hat.

Demnach kann auch hier die Fortbildung allein nur begrenzte Erfolge erzielen. Sie bietet jedoch in jedem Falle die Möglichkeit, darüber aufzuklären, dass Chancengleichheit kein Null-Summen-Spiel ist, bei dem die einen verlieren, was die anderen gewinnen, sondern, dass alle gewinnen können. So könnten z. B. auch die männlichen Führungskräfte von der Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, z. B. von der Möglichkeit zur Arbeitszeitreduktion ohne programmierten Karriereknick profitieren.

2.3 GESCHLECHTERBEZOGENE STEREOTYPE (VORURTEILE)

Unter geschlechterbezogenen Stereotypen werden Vorurteile bzw. schematisierte Vorstellungen über Männer und Frauen verstanden, die in dieser pauschalisierten Form nicht der Realität entsprechen. Diese sind nicht immer leicht zu durchschauen und zu bearbeiten. Relativ einfach erscheint ihre »Enttarnung«, wenn es sich um Aussagen handelt, die sich auf besonders tradierte Rollen, Eigenschaften oder Verhaltensweisen beziehen, wie z. B. »Die Frau gehört ins Haus!«. Schwieriger wird es jedoch bei modernen Varianten, die auch von »aufgeklärten« Männern und Frauen geäußert werden. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die – auch in der Management-Literatur – häufig vertretene Behauptung, Frauen seien die besseren Führungskräfte (für eine kritische Auseinandersetzung: Krell 1998b, Wunderer/Dick 1997). Zu problematisieren ist in diesem Zusammenhang auch die Auffassung, Frauen und Männer verfügten über geschlechtsspezifische Qualifikationen, so etwa Frauen über soziale, Männer über technische Kompetenzen. Solches Schubladendenken versperrt die Sicht darauf, dass es in der Wirklichkeit durchaus auch anders gelagerte Fähigkeiten und Bedürfnisse gibt, und verbaut Möglichkeiten, Diskriminierungen zu verringern.

Geschlechterbezogene Stereotype lassen sich leichter erkennen und reflektieren, wenn man danach fragt, worauf sie sich im Einzelnen beziehen. In Anlehnung an die Differenzierung von Friedel-Howe (1990, S. 4) kann unterschieden werden zwischen a) den Rollen, die Männer und Frauen im Privat- bzw. Berufsleben spielen, und damit zusammenhängenden Rollenkompetenzen, b) spezifischen Wesens- und Verhaltensmerkmalen von Männern und Frauen sowie c) dem sozialen Status der Geschlechter. Diese Systematisierung ist zwar nicht trennscharf, schult aber dennoch den Blick für stereotype Zuschreibungen, weshalb sie hier zugrundegelegt und erläutert werden soll:

a) Geschlechtsrollen und Rollenkompetenzen:

Denkschemata dieses Typs beziehen sich auf die Frau als Mutter, Hausfrau oder Hinzu-Verdienerin. Frauen sind in diesem Vorurteilsdenken besonders für eine Teilzeitbeschäftigung geeignet, die ihnen noch die Möglichkeit gibt, ihrer Hausfrauen- und Mutterrolle einigermaßen gerecht zu werden. In ihrer Berufsrolle erscheinen sie besonders geeignet für Tätigkeiten in den Bereichen Hauswirtschaft, Reinigung, Erziehung, Pflege sowie für repetitive, feinmotorische Tätigkeiten, da diese hausarbeitsnah sind und deshalb den als typisch weiblich erachteten Qualifikationen entsprechen. Männer dagegen sind im Rollenstereotyp Familienoberhaupt und Haupternährer. Um dieser Rolle gerecht zu werden, muss er vollzeitbeschäftigt sein. Seine berufliche Kompetenz liegt im Führen, Initiieren und in der »kämpferischen« Auseinandersetzung mit anspruchsvollen geistigen oder körperlichen Herausforderungen.

b) spezifische Wesens- und Verhaltensmerkmale von Frauen und Männern:

Hier finden sich für Frauen Zuschreibungen wie einfühlsam, intuitiv, passiv, fürsorglich, bescheiden, aufopfernd, gefühlsbetont. Sie haben »leicht am Wasser gebaut« und klatschen gern; über bestimmte Fragen kann »Mann« nicht sachlich mit ihnen reden. Männer dagegen sind rational, hart im Nehmen, konkurrierend, aggressiv. Sie können sich besser durchsetzen und sind leistungs- und karriereorientiert.

c) sozialer Status:

Die vorgenannten Rollen, Kompetenzen, Wesens- und Verhaltensmerkmale gelten nicht als gleichwertig, sondern die den Frauen zugeschriebenen Rollen, Eigenschaften usw. werden geringer geschätzt bzw. bewertet als die den Männern zugeschriebenen. Diese geringere Wertschätzung bezieht sich nicht nur auf die Personen selbst, sondern z. B. auch auf Tätigkeitsanforderungen für »typische« Frauenarbeitsplätze. Die Nichtbewertung oder Unterbewertung dieser Anforderungen führt wiederum dazu, dass Frauen trotz gleichwertiger Tätigkeiten ungleich bezahlt werden (vgl. hierzu Winter 1994, Krell/Winter 1998, Winter 1998).

Für die Fortbildung von Führungskräften stellt sich die Frage, wie geschlechterbezogene Stereotype erkannt und durch Reflexion abgebaut werden können. Voraussetzung dafür ist wiederum, dass solche Vorurteile in geeigneter Form und mit engem Bezug zum jeweiligen Fortbildungsthema sichtbar gemacht werden. Hinsichtlich der Rolle von geschlechterbezogenen Stereotypen bei der Beurteilung von MitarbeiterInnen sei hier beispielhaft auf das Lernprogramm von Dulisch (vgl. <http://home.t-on>

line.de/home/Frank.Dulisch/index.htm) sowie auf die in der Stadt München praktizierten Maßnahmen (s. u. unter 3.4 und Schreyögg 1998) verwiesen.

2.4 ANDERE BZW. KONKURRIERENDE GERECHTIGKEITSVORSTELLUNGEN

Akzeptanzdefizite können schließlich auch darauf zurückzuführen sein, dass gleichstellungspolitische Vorgaben nicht im Einklang mit den Gerechtigkeitsvorstellungen der jeweiligen Führungskraft stehen.

Generell gilt es zunächst herauszuarbeiten, in welchen Zusammenhängen sich Führungskräfte im Arbeitsalltag mit moralischen Problemen konfrontiert sehen (einen Überblick über die Ergebnisse von Befragungen dazu gibt Wittmann 1998, S. 63 ff.) und welche Gerechtigkeitsvorstellungen dieser Problemwahrnehmung zugrunde liegen.

Bei der Thematisierung dieser unterschiedlichen Gerechtigkeitsvorstellungen in der Führungskräfte-Fortbildung ist zu fragen, ob sich Einwände von Führungskräften auf das herkömmliche Konzept der Frauenförderung beziehen oder ob auch die Gerechtigkeitsnorm, die dem Konzept der Chancengleichheit für alle Beschäftigten (s. o. unter 1.1) unterliegt, in Frage gestellt wird. Eigene Erfahrungen mit der Fortbildung von Führungskräften deuten darauf hin, dass das Konzept der Chancengleichheit eine wesentlich größere Akzeptanz findet als das herkömmliche Konzept der Frauenförderung. Schließlich sollte herausgearbeitet werden, dass Chancengleichheit nicht bedeutet, »alle über einen Kamm zu scheren«, sondern die jeweils individuell unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen und -bedingungen von Beschäftigten – z. B. aufgrund von Schwangerschaft, Geburt und Versorgung von Kindern – zu berücksichtigen. Deshalb wird auch von Chancengerechtigkeit gesprochen (vgl. z. B. Assig/Beck 1996, S. 12). Alles andere wäre nur eine »So-als-ob-Chancengleichheit« (Hadler 1998).

3. KREATIVITÄTSDEFIZITE: WAS ALLES GETAN WERDEN KÖNNTE ...

Die Untersuchung von Oppen/Wiechmann (1998) hat gezeigt, dass viele Führungskräfte legalistisch und/oder technokratisch an die Umsetzung des Gleichberechtigungsgesetzes herangehen. Innovative Problemlösungen sind eher selten, insbesondere im Bereich der Landesbehörden. Deutlich über die Gesetzesanforderungen hinausreichende Innovationen lassen sich eher im Bereich der Kommunen finden, wo sich schon in den frühen 90er Jahren Frauenbeauftragte auf Basis entsprechender Richtlinien bzw. Gesetze etablieren und einen Erfahrungs- und Know-how-Vorsprung erreichen konnten (vgl. Oppen/Wiechmann 1998, S. 28).

Dass kreative und innovative Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit unter den gegebenen Rahmenbedingungen durchaus möglich sind, zeigen auch die Ergebnisse unserer ExpertInnen-Interviews in denjenigen Städten, die im Jahre 1998 für ihre an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik mit dem Total E-Quality-Prädikat ausgezeichnet wurden (ausführlicher zu Total-E-Quality s. o. unter 1.1).

Unter Führungskräften des öffentlichen Dienstes ist jedoch bislang kaum bekannt, dass ein solches Prädikat existiert und mittlerweile auch Kommunen zu den Prädikats-trägern gehören. Daher kann eine Information über dieses Prädikat sowie über beispielhafte Maßnahmen im Rahmen einer Führungskräfte-Fortbildung zeigen, dass namhafte Unternehmen (z. B. Hoechst, Commerzbank, Lufthansa, Telekom, VW) bereits den ökonomischen Nutzen einer auf Chancengleichheit ausgerichteten Personalpolitik erkannt haben und auch Teile des öffentlichen Dienstes sich nun für diese Sichtweise öffnen. Die Darstellung von Einzelinitiativen könnte Führungskräften darüber hinaus vielfältige Anregungen geben und sie zu einer Intensivierung ihrer Bemühungen motivieren. Nachfolgend werden deshalb beispielhaft vorbildliche Aktivitäten von Prädikatsträger-Städten, aber auch von anderen Kommunen, vorgestellt:

3.1 CHANCENGLEICHHEIT ALS GEMEINSCHAFTS- BZW. QUERSCHNITTSAUFGABE

Die Stadt Wuppertal (vgl. dazu auch Dmuß 1996) hat bereits seit 1995 »Frauenförderung« als Gemeinschaftsaufgabe festgeschrieben, die alle Geschäftsbereiche verpflichtet. Dabei bezieht sich die Förderung von Chancengleichheit nicht allein auf die

Beschäftigten, sondern auch auf die externen BezieherInnen von Dienstleistungen und Produkten. Die Wuppertaler »Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung« zielt demnach darauf ab, dass Interessenlagen und Bedarfe weiblicher und männlicher Beschäftigter und Kunden gleichermaßen berücksichtigt werden.

Zur organisatorischen Verankerung dieses Ansatzes wurde ein Managementsystem installiert, das dazu dient, das »Unternehmensziel Frauenförderung« für die einzelnen Tätigkeitsbereiche in Form von Standards, Messgrößen und Handlungsprogrammen zu konkretisieren. Darüber hinaus sollen die Leistungseinheiten Maßnahmen planen und über ihre Umsetzung berichten. Ein Managementteam, das aus MitarbeiterInnen aller Geschäftsbereiche besteht, sorgt für die stetige Zieldefinition und -fortschreibung.

Für die Jahre 1998/99 haben die Geschäftsbereiche insgesamt 35 Maßnahmen zur internen und 65 Maßnahmen zur externen Frauenförderung gemeldet. Aus dem Spektrum der *externen* Maßnahmen können folgende Beispiele genannt werden:

- Bereich Straßen und Verkehr: Es wird berücksichtigt, dass Frauen andere Mobilitätsbedürfnisse haben als Männer. Sie benötigen vor allem sichere Fahrrad- und Fußwegverbindungen und einen gut zugänglichen Personennahverkehr. Im Interesse von Bürgerinnen wurden mehrere Angsträume in der Stadt beseitigt.
- Bereich Flüchtlinge: »Geschütztes Wohnen« für Frauen, Krisenintervention für Frauen in Notlagen, besondere Angebote für alleinerziehende Mütter, z. B. Sprachkurse, Kinderbetreuung
- Bereich Sport und Bäder: Maßnahmen zur Verbesserung der Situation von Mädchen und Frauen, Frauenparkplätze, verstärktes Angebot von Sportkursen (z. B. Mutter und Kind).
- Bereich Stadtbibliothek: Erfassung der Bedürfnisse der Nutzerinnen, stärkere Berücksichtigung von Künstlerinnen und Autorinnen bei Veranstaltungen
- Bereich Melde-, Ausländer-, Personenstandsangelegenheiten: langer Behördennachmittag: Donnerstag bis 17.30 Uhr, verlängerte Sprechzeiten, Terminvereinbarungen.

Auch andere Städte sehen Gleichstellung als Gemeinschafts- bzw. Querschnittsaufgabe. Als ein weiteres Beispiel sei hier die Stadt Erlangen angesprochen, wo das Ziel der Chancengleichheit in den Verwaltungsreformprozess integriert worden ist (ausführlicher dazu: Aschmann/Balleis/Höschele-Frank 1998).

3.2 VERNETZUNG VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Besondere Aktivitäten für weibliche Führungskräfte wurden z. B. in den Städten Ludwigsburg und Rüsselsheim entwickelt. In Rüsselsheim wurde im Jahr 1993 ein

Arbeitskreis »Frauen in Führungspositionen« ins Leben gerufen, der die isolierte Situation, in der sich diese Frauen befinden, überwinden und eine Vernetzung bewirken soll. Der Arbeitskreis trägt u. a. den Problemen Rechnung, dass viele weibliche Führungskräfte durch Beruf und Familie doppelt belastet sind und sie auch innerhalb der Verwaltung vielfach einem größeren Erwartungs- und Erfolgsdruck ausgesetzt sind. Die Treffen finden in Abständen von 4 – 6 Wochen statt. Themen waren bisher z. B.

- Verwaltungsreform aus Frauensicht,
- Selbstverständnis von Führungskräften,
- interne Kommunikation,
- Teilzeitarbeit für Führungskräfte,
- Personalbewirtschaftung und Frauenförderung,
- das Konzept des Mentoring für Frauen.

Nach Auffassung der teilnehmenden Frauen konnte durch den Arbeitskreis bisher vieles erreicht werden: Er trug zur Qualifizierung der Frauen bei. Kontakte wurden hergestellt bzw. gefestigt. Positionen zur Verwaltungsreform konnten klarer bestimmt und stadinterne Probleme unter verschiedenen, auch frauenbezogenen Aspekten diskutiert werden. Es wurde ein Austausch zwischen den »alten Häsinnen« und den Neueinsteigerinnen ermöglicht. Auch die Stellung der Frauenbeauftragten innerhalb der Verwaltung konnte gestärkt werden.

3.3 DIENSTVEREINBARUNGEN ZUM VERBESSERTEN SCHUTZ VOR SEXUELLER BELÄSTIGUNG

Zahlreiche privatwirtschaftliche Unternehmen und auch einige öffentliche Verwaltungen und Betriebe haben Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen abgeschlossen, die über das Beschäftigtenschutzgesetz hinausgehen. So z. B. auch die Stadt Heidelberg, die darin eine Möglichkeit sieht, weiterreichenden Regelungen eine längerfristig stabilere Grundlage zu geben. Zunächst ist hervorzuheben, dass die Stadt und der Gesamtpersonalrat sexuelle Belästigung nicht nur als Problem einzelner Beschäftigter sehen, sondern in den größeren Zusammenhang von Gleichberechtigung und betrieblichem Arbeitsklima stellen. Schon im Grundsatz der Vereinbarung (als Anhang 3 dokumentiert) wird unmissverständlich klargestellt, dass sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ein dienstliches Fehlverhalten darstellt, das nicht nur Persönlichkeitsrechte und Rechte auf sexuelle Selbstbestimmung der Betroffenen verletzt, sondern auch ihre Leistungsfähigkeit mindert und den Betriebsfrieden stört.

Die Begriffsdefinition von sexueller Belästigung ist weitreichend; sie bezieht z. B. auch »das Kopieren, die Anwendung oder Nutzung pornographischer, sexistischer Computerprogramme auf EDV-Anlagen in den Diensträumen« ein. Während das Beschäftigtenschutzgesetz Beschäftigte lediglich vor »vorsätzlichem« sexuell bestimmten Verhalten schützt, das zudem auch noch auf »erkennbare Ablehnung« stoßen muss, ist in Heidelberg das subjektive Empfinden der Betroffenen (»generell oder im Einzelfall unerwünscht«) maßgeblich.

Die Dienstvereinbarung hat insbesondere auch die Funktion, Maßnahmen und Sanktionen zu konkretisieren und das Verfahren bei Verstößen zu regeln. Die Sanktionen, die durch ein Disziplinargremium veranlasst werden sollen, reichen vom persönlichen Gespräch über die Verpflichtung zu einer Fortbildung bis hin zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen und Strafanzeigen durch die Verwaltungsleitung. Die Oberbürgermeisterin verpflichtet sich, Vorwürfen unverzüglich nachzugehen und unverzüglich die erforderlichen Schritte vorzunehmen. Es wird in der Vereinbarung zum Ausdruck gebracht, dass Beschäftigte, die andere nachweislich sexuell belästigt haben, für Vorgesetztenpositionen und als Auszubildende grundsätzlich nicht geeignet sind. Von Vorgesetzten wird erwartet, dass sie in der Lage sind, offene und subtile Formen von Diskriminierung zu erkennen und Probleme professionell zu lösen. Diese Fähigkeiten gelten als eine Komponente der Führungsqualifikation.

3.4 DISKRIMINIERUNGSFREIERE BEURTEILUNGSVERFAHREN

In der Stadt München wurde die MitarbeiterInnenbeurteilung auf diskriminierende Elemente untersucht, daraufhin Verbesserungsvorschläge zum Abbau von Benachteiligungen entwickelt und in einem langfristigen Reformprozess durchgesetzt (ausführlicher: Schreyögg 1998).

Eine geschlechtervergleichende Analyse der Beurteilungsergebnisse für das Jahr 1987 zeigte, dass Frauen in der Mehrzahl der Vergleichsgruppen schlechter beurteilt wurden als Männer. Je »höher« die Laufbahn, um so größer war das Beurteilungsgefälle zwischen Männern und Frauen. Außerdem musste festgestellt werden, dass traditionelle Arbeitsbereiche von Frauen (z. B. Sozialdienst, Stadtteilbibliotheken) insgesamt schlechter beurteilt wurden als gemischt-geschlechtliche oder traditionell männlich dominierte Arbeitsbereiche. Schließlich trat auch ein deutliches Beurteilungsgefälle zwischen BeamtInnen und Angestellten zutage.

Von der Gleichstellungsstelle der Stadt wurden insbesondere das den Beurteilungen zugrunde liegende Leitbild und die Beschreibungshilfen überprüft, die als Richtschnur

für das Abfassen dienstlicher Beurteilungen entwickelt wurden. Die Analyse der Beschreibungshilfen zeigte, dass diese zahlreiche geschlechterbezogene Stereotype enthielten: Der »hervorragende« Beamte ist demnach eine Führungskraft; für »ihn« ist kein Arbeitspensum zu groß und »er« leistet mehr als jeder andere. »Seine Freizeit verwendet er zu einem erheblichen Teil für die Weiterbildung.«

Die Untersuchungsergebnisse wurden verwaltungsintern veröffentlicht und die Beschreibungshilfen offiziell außer Kraft gesetzt. Der Oberbürgermeister forderte die BeurteilerInnen auf, Frauen und Männer gerecht zu beurteilen. Nachwuchsführungskräfte wurden durch die Gleichstellungsstelle zum Thema »Geschlechtergerecht beurteilen« geschult.

Die Initiative zeigte Erfolge. Die Beurteilungsstatistiken wiesen in der Folgezeit deutlich geringere Unterschiede zwischen Männern und Frauen auf. Trotz dieser Anfangserfolge wird jedoch eine grundlegende Reform des Beurteilungswesens als notwendig erachtet, die auf diskriminierungsfreie Zielvereinbarungen zielt.

4. GLEICHSTELLUNGSORIENTIERTE FORTBILDUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IM ÖFFENTLICHEN DIENST

Bevor wir in Teil II die exemplarisch ausgearbeiteten Fortbildungs-Module präsentieren, möchten wir mit diesem (Übergangs-)Abschnitt noch grundlegend auf das – weite – Feld einer gleichstellungsorientierten Führungskräfte-Fortbildung eingehen.

4.1 HANDLUNGSORIENTIERUNG: WO KÖNNEN FÜHRUNGSKRÄFTE TÄTIG WERDEN?

Führungskräften kommt bei der Verwirklichung von Chancengleichheit in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben eine zentrale Rolle zu. Allerdings unterscheiden sich ihre Handlungsfelder und Einflusskompetenzen entsprechend ihrer Stellung in der Hierarchie und ihrer fachlichen Aufgaben. Für die Fortbildung ist es daher sinnvoll, die verschiedenen Handlungsfelder noch einmal im Einzelnen auszdifferenzieren. Die nachstehenden Ausführungen sind insofern als Hintergrundinformationen für TraineeInnen gedacht. Die ersten drei der nachfolgend thematisierten Handlungsfelder sind an den »Ecksteinen einer erfolgversprechenden Gleichstellungspolitik« (Krell 1998a, S. 17 ff.) orientiert. Nicht berücksichtigt wird hier der vierte Eckstein »Aufklärung von und Anreize für Führungskräfte(n)«, da mit diesem Führungskräfte nicht als Agierende, sondern als »Objekte« des Personalmanagements angesprochen sind. Statt dessen wird – auf Basis der Prüfkriterien für die Verleihung des Total E-Quality-Prädikates (vgl. Busch/Engelbrech 1998, S. 7) und der Ergebnisse unserer Befragung von Führungskräften in Niedersachsen (s. Einleitung) – »Verbesserung der Zusammenarbeit von Frauen und Männern« als für Führungskräfte relevantes Handlungsfeld hinzugefügt.

Handlungsfeld 1:

Chancengleichheit beim Zugang zu Fach- und Führungspositionen

Wichtige strategische Weichen in diesem Feld stellen diejenigen Führungskräfte, die für die Erarbeitung von *Stufenplänen* nach dem Niedersächsischen Gleichberechtigungsgesetz (NGG) verantwortlich sind. Nach § 4 NGG sind alle Dienststellen verpflichtet, Stufenpläne mit dem Ziel aufzustellen, die Unterrepräsentanz von Frauen abzubauen und den Anteil weiblicher Beschäftigter – auch in höheren Positionen – zu erhöhen.

Hiermit legt das Gesetz einen Schwerpunkt auf personalplanerische Maßnahmen. Stufenpläne sind für einen Zeitraum von sechs Jahren festzulegen und alle zwei Jahre fortzuschreiben.

Die Aufstellung von Stufenplänen umfasst im Einzelnen

- die statistische Bestandsaufnahme der Beschäftigtenstruktur und ihre Kommentierung,
- die Festlegung der Zielvorgaben zur »Frauenförderung« in den einzelnen Dienststellen nach einem vorgegebenen Muster und
- eine möglichst detaillierte Beschreibung der Einzelmaßnahmen.

Darüber hinaus verpflichtet das Gesetz die Dienststellen darauf, im Abstand von drei Jahren einen Bericht zur Situation der weiblichen Beschäftigten zu erstellen und bekannt zu machen (vgl. § 24). Der Bericht soll eine umfassende Darstellung darüber enthalten, welche Instrumente der Personalentwicklung, welche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und andere Maßnahmen seitens der Dienststelle durchgeführt wurden und welche künftig geplant sind. Die ergriffenen Maßnahmen sollen auch hinsichtlich der Auswirkungen, Misserfolge und Erfolge bewertet werden.

Dieses bedeutsame Handlungsfeld ist bislang nur ungenügend »beackert« – so die Ergebnisse der Studie von Oppen/Wiechmann (1998). So wurden die Vorgaben des NGG zum Teil deutlich unterschritten (vgl. ebd., S. 16): In einem Fünftel der untersuchten Stufenpläne fehlen Maßnahmen gänzlich. In 60 % der Fälle fehlt eine Ursachenanalyse (vgl. ebd., S. 31). Wenn von befragten Führungskräften Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen angegeben wurden, bewegten diese sich vielfach auf der Ebene von Stereotypen. Nicht die organisationalen Strukturen, sondern die Frauen selbst werden für diesen Zustand verantwortlich gemacht (vgl. ebd., S. 19). Andere Untersuchungen zur Umsetzung von Gleichberechtigungsgesetzen (für Hessen: Bednarz-Braun/Bruhns 1997) zeigen, dass in anderen Bundesländern ähnliche Umsetzungsdefizite bestehen.

Neben der Aufstellung von Stufenplänen, mit denen nur eine begrenzte Zahl von Führungskräften betraut ist, kann ein größerer Kreis über das Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräch (MVG) Einfluss darauf nehmen, dass Chancengleichheit beim Zugang zu Fach- und Führungspositionen gewährt wird (s. o. unter 1.4). Hier sei noch einmal speziell auf den Aspekt der Entwicklung von gezielten Förder- und Entwicklungsmaßnahmen eingegangen (vgl. Leitfaden zum MVG, S. 7): Vorrang bei Fördermaßnahmen soll insbesondere das Lernen am Arbeitsplatz haben. Als arbeitsplatzbezogene Maßnahmen sollen z. B. in Betracht gezogen werden: Wahrnehmung von Vertretungen, Sonderaufgaben, Übertragung von Aufgaben und Verantwortung, Veränderung des

Aufgabenschnitts, befristeter Einsatz in anderen Aufgabengebieten, Mitarbeit in Teams, Qualitätszirkeln oder Projektgruppen. Gegebenenfalls sollen diese Möglichkeiten durch Trainingsmaßnahmen/Fortbildungen ergänzt werden. Um die besprochenen Förder- und Entwicklungsmaßnahmen verbindlicher zu machen, sollen sie im Rahmen von Zielvereinbarungen festgehalten werden. Darüber hinaus ist ein jährliches »Jahres-Personalgespräch« zwischen Organisationseinheit und Personalstelle vorgesehen, bei dem die mit den Beschäftigten abgestimmten Fördermaßnahmen in die weiteren Bedarfsplanungen einfließen sollen.

Handlungsfeld 2:

Gleichstellung durch Arbeitsgestaltung, Arbeits- und Leistungsbewertung

Selbst wenn es gelänge, den Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen erheblich zu erhöhen, würde dies an den Beschäftigungschancen und Arbeitsbedingungen der Frauen, die in herkömmlichen Frauenberufen (z. B. als Schreib- oder Reinigungskräfte) tätig sind, wenig ändern. Gleichstellung bedeutet daher auch

- Frauenarbeitsplätze so umzugestalten, dass abwechslungsreichere und anspruchsvollere Tätigkeitsanforderungen entstehen (vgl. z. B. Kühnlein 1998, Hülsmeier 1998);
- Arbeit neu zu bewerten (mit diskriminierungsfreien Kriterien und Verfahren), da z. B. mittels des BAT herkömmliche Frauenarbeitsplätze in der Regel niedriger bewertet werden als herkömmliche Männerarbeitsplätze (vgl. z. B. Winter 1997, Krell/Winter 1998, Winter 1998). Nur so kann das rechtliche Gebot des gleichen Entgelts für gleichwertige Arbeit (s. o. unter 1.5) in die Praxis umgesetzt werden;
- Leistung ebenfalls diskriminierungsfrei zu bewerten (s. o. unter 3.4 und Krell/Tondorf 1998), da ansonsten durch Leistungszulagen die Entgeltdiskriminierung von Frauen noch verstärkt werden kann.

Das NGG greift das Problem der Neugestaltung von Arbeitsplätzen lediglich im thematischen Zusammenhang mit der Erstellung von Stufenplänen auf: In der Kommentierung des § 4 wird die Einführung von Mischarbeitsplätzen als Beispiel für eine Einzelmaßnahme angeführt, die die Dienststellen planen und durchführen sollen. Dementsprechend konstatieren Oppen/Wiechmann (1998, S. 45) eine systematische Vernachlässigung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsinteressen von Frauen, die sich in solchen »Sackgassenpositionen« befinden. Das Problem »Bezahlung« ist bislang im NGG kein Thema.

Innovative Maßnahmen zur *Umgestaltung von Arbeitsplätzen* könnten z. B. darin bestehen, Aufgabenzuschnitte so zu verändern, dass anspruchsvollere Tätigkeiten einen prozentualen Anteil an der Gesamttätigkeit erreichen, der dann auch in der tarif-

lichen Bezahlung wirksam wird. Würden an einem Arbeitsplatz z. B. 49 % anspruchsvollere Sekretariatsarbeiten und 51 % weniger anspruchsvollere Schreibarbeiten anfallen, führt dies nach den gegebenen tariflichen Bestimmungen im BAT dazu, dass die Sekretariatsarbeiten nicht bewertet werden, weil sie die erforderliche Grenzmarke von mindestens 50 % beim zeitlichen Zuschnitt der Tätigkeiten nicht erreichen (vgl. BAT § 22 Abs. 2 Unterabsatz 1). Auch weniger gravierende Veränderungen in den Aufgabenzuschnitten können folglich zu gerechteren Eingruppierungen führen.

Wenn auch der Abbau von Diskriminierungen beim Tarifentgelt im Wesentlichen eine Angelegenheit darstellt, die in den Zuständigkeitsbereich der Tarifparteien gehört, so sind doch den Führungskräften vor Ort auf dem Handlungsfeld »gerechte Bezahlung« keineswegs die Hände gebunden:

- Wenn sich Frauen nicht anforderungsgerecht entlohnt fühlen, können Führungskräfte durch vorurteilsfreie Prüfung der tatsächlichen Arbeitsanforderungen und der tariflichen Bestimmungen zu mehr Gerechtigkeit in der Bezahlung beitragen. Die Tarifregelungen des öffentlichen Dienstes eröffnen Auslegungs- und Anwendungsspielräume, die zum Abbau von Benachteiligungen genutzt werden können.
- Probleme sind zukünftig verstärkt auch im Bereich der leistungsgerechten Bezahlung für Beamte und Beamtinnen, möglicherweise auch für Tarifangestellte, zu erwarten. Für die beamteten Beschäftigten weist der Gesetzgeber den Vorgesetzten bei der Beurteilung der Leistung eine Schlüsselrolle zu: Sie haben darüber zu entscheiden, ob der Gehaltsaufstieg nach den vorgesehenen regulären Stufen erfolgt, oder aber schneller oder langsamer (vgl. § 27 BBesG). Darüber hinaus entscheiden sie darüber, ob und in welcher Höhe Leistungszulagen bzw. Prämien gewährt werden (vgl. § 42a BBesG). In beiden Fällen müssen die zuständigen Vorgesetzten unter Umständen schwierige Auswahlentscheidungen treffen, da die gesetzliche Vorgabe gilt, dass leistungsbezogene Entgeltbestandteile maximal an 10 % der Beamten in der Besoldungsordnung A gezahlt werden dürfen. Mit der Einführung leistungsbezogener Vergütungen im öffentlichen Dienst sind Führungskräfte demnach erstmals direkt an entgeltpolitischen Entscheidungen beteiligt.

Solche Entscheidungen sind für die betriebliche Gleichstellung von besonderer Bedeutung, weil subjektive Beurteilungen durch Vorgesetzte besonders diskriminierungsanfällig sind (Krell/Tondorf 1998, Kühne/Oechsler 1998, Schreyögg 1998, Tondorf 1997). Um Diskriminierungen zu verringern, bieten sich – im Rahmen des rechtlich Zulässigen – zwei Handlungswege an:

- (1) Lassen sich Beurteilungen durch Vorgesetzte (z. B. merkmalsorientierte Einstufungssysteme) nicht durch andere Verfahren ersetzen, ist besonderes Au-

genmerk auf die Beurteilungskriterien zu richten. Kriterien wie »besonderes Engagement«, »hohe zeitliche Flexibilität« oder »Einsatzflexibilität« können zu Benachteiligungen von Frauen oder Männern mit Familienpflichten führen. Neben möglichst diskriminierungsfreien Kriterien ist auch auf deren Gewichtung im Bewertungssystem und auf weitreichende Widerspruchsmöglichkeiten der Beschäftigten zu achten.

- (2) Eine weitergehende Alternative können Zielvereinbarungen darstellen. Voraussetzung für eine diskriminierungsfreiere Bewertung und Bezahlung von Leistungen ist allerdings, dass Gruppen- oder Einzelziele tatsächlich vereinbart und nicht vorgegeben werden und dass der Schwerpunkt auf ergebnisbezogene Ziele gelegt wird, deren (Nicht-)Erreichung durch Messen, Zählen oder vergleichbare Verfahren objektiv überprüfbar ist (s. o.).

Dieses gleichstellungspolitisch wichtige Handlungsfeld ist bislang insgesamt relativ wenig bearbeitet. Dies wirkt um so schwerer, als seine Vernachlässigung insbesondere jene Frauen trifft, die sich in den unteren und mittleren Einkommensgruppen befinden. Eine stärkere Berücksichtigung dieses Handlungsfeldes scheint, wie erwähnt, vor allem auch im Hinblick auf die Entwicklungen im Bereich der Leistungsvergütung geboten, da Entscheidungen über Einkommensbestandteile hier direkt von Führungskräften zu treffen sind.

Handlungsfeld 3:

Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für beide Geschlechter

Die Gestaltung der Arbeitszeit entscheidet im Wesentlichen darüber, inwieweit Beruf und Privatleben miteinander vereinbart werden können. Für dieses Handlungsfeld ist deshalb von Bedeutung, dass erleichternde Arbeitszeitregelungen für Frauen und Männer geschaffen werden.

Im Rahmen der tariflichen Arbeitszeitregelungen steckt das NGG hier folgenden Rahmen für Führungskräfte ab:

■ Gleitende Arbeitszeit:

Beschäftigte sollen über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Mittagspause innerhalb festgelegter Grenzen selbst bestimmen können, allerdings nur, soweit die Erfüllung der Aufgaben der Dienststelle dies zulässt (vgl. § 13). Diese Formulierung gibt Führungskräften Interpretations- und Entscheidungsspielräume, insbesondere in Dienststellen, die Publikumsverkehr haben oder Notdienste anbieten. Diese haben allerdings nach der gesetzlichen Vorschrift zu prüfen, ob eine entsprechende Regelung für die übrigen Bereiche getroffen werden kann.

■ Flexibilisierung über die Gleitzeit hinaus:

Für Beschäftigte mit Familienaufgaben eröffnet das Gesetz die Möglichkeit, über die Gleitzeit hinaus die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit auf Antrag flexibel zu gestalten, soweit nicht »überwiegende« dienstliche Belange entgegenstehen (§ 14). Die Ablehnung eines Antrags ist schriftlich zu begründen. Damit ist Beschäftigten z. B. die Möglichkeit gegeben, Kinder rechtzeitig aus Betreuungseinrichtungen abzuholen oder die Kinderbetreuung in Ferienzeiten besser sicherstellen zu können.

■ Beurlaubung und Teilzeitarbeit:

Das NGG verpflichtet die Dienststellen, ihren Beschäftigten genügend Teilzeitarbeitsplätze anzubieten. Führungspositionen sollen hiervon nicht ausgenommen sein (vgl. § 15). Das Wort genügend bedeutet: dem Bedarf entsprechend. Dies setzt voraus, dass die Dienststelle den voraussichtlichen Bedarf ermittelt (z. B. in Form von Mitarbeiterbefragungen).

Die gesetzlichen Vorschriften lassen Führungskräften Interpretations- und Entscheidungsspielräume, die zugunsten oder zuungunsten der Beschäftigten generell und bestimmter Beschäftigtengruppen genutzt werden können. Die gleichstellungsförderliche Inanspruchnahme der Regelungen ist daran gebunden, dass Führungskräfte (und Beschäftigte) diese Bestimmungen nicht nur kennen, sondern darüber hinaus auch über die Bedürfnisse der Beschäftigten informiert sind und zu guter Letzt bereit sind, die Beschäftigtenbedürfnisse vorurteilsfrei und im Sinne eines Interessenausgleichs gegen die betrieblichen Bedürfnisse abzuwägen. So können Lösungen gefunden werden, von denen Verwaltung, MitarbeiterInnen und letztendlich auch die entsprechende Führungskraft profitieren.

Handlungsfeld 4:

Verbesserung der Zusammenarbeit von Männern und Frauen

In diesem Feld sind allen Führungskräften breite Möglichkeiten eröffnet, eine faire Zusammenarbeit zu fördern und zu einer Organisationskultur beizutragen, die die Menschenwürde und die Persönlichkeitsrechte achtet. Auch unsere Befragung der Teilnehmenden einer Fortbildung zeigte, dass für sie dieses Thema von vorrangigem Interesse ist. Das NGG bezieht sich bei diesem Handlungsfeld explizit auf das Problem der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, verweist jedoch auf das Bundesgesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz (Beschäftigtenschutzgesetz), da dieses zwei Monate nach Inkrafttreten des NGG Geltung erlangte. Es löst deshalb § 11 NGG ab.

Zunächst gilt es, Führungskräfte für unfaires Verhalten – von den subtilen Formen wie »Silencing« (zum Schweigen bringen) bis hin zu sexueller Belästigung und anderen Formen von Mobbing (ausführlicher: Meschkutat/Holzbecher 1998) – zu sensibilisieren und auf ihre diesbezüglichen Verpflichtungen hinzuweisen. Wenn dies im Rahmen der Fortbildung (vgl. unser Modul Nr. 4) erfolgreich geschehen ist, können sie dazu beitragen, Probleme frühzeitig zu erkennen und effektiv zu lösen:

- Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräche bieten der Führungskraft regelmäßig Gelegenheit, Probleme der Zusammenarbeit von Frauen und Männern zu erörtern und Lösungswege zu entwickeln.
- Durch ein vorbildliches persönliches Verhalten im Führungsalltag können Orientierungen und Standards für alle anderen gesetzt werden. Die Vorbildfunktion beinhaltet auch, Mitarbeiter auf Fehlverhalten anzusprechen und selbst Kritik anzunehmen.

4.2 METHODISCH-DIDAKTISCHE ASPEKTE

Das Thema Chancengleichheit kann zum einen Gegenstand speziell und eigens dafür konzipierter Fortbildungsveranstaltungen sein, zum anderen kann es in alle im Rahmen der Führungskräfte-Fortbildung angesprochenen Themen und Handlungsfelder eingebaut werden. Die zuletzt genannte Variante bietet die Vorteile, dass mit ihr auch jene Führungskräfte erreicht werden können, die an einer speziellen Fortbildung zu Chancengleichheit kein Interesse haben, und dass mit ihr der Stellenwert von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe jeweils konkret im Zusammenhang mit den auf dem Programm stehenden Themenfeldern verdeutlicht werden kann. Nichtsdestotrotz kann es unter Umständen auch sinnvoll sein, darüber hinaus Fortbildung speziell zum Thema Chancengleichheit anzubieten, z. B. um mit Interessierten die hier in Teil I angesprochenen grundlegenden Aspekte umfassend und »am Stück« bearbeiten zu können.

Die in Teil II dokumentierten Fortbildungsmodule sind als Bestandteil von mehrtägigen Fortbildungsveranstaltungen zu Themen wie »Führen und Managen«, »Verwaltungsreform« und »Qualitätsmanagement« zu verstehen und jeweils für einen Tag konzipiert.

Vorausgeschickt sei an dieser Stelle noch, dass die Führungskräfte-Fortbildung zum Thema »Chancengleichheit« besonders hohe Anforderungen an die Methodenauswahl und an die Qualifikation der ModeratorInnen bzw. des ModeratorInnenteams (s. u.) stellt. Dies hat u. a. folgende Gründe:

a) Heterogene Einstellungen zu gleichstellungsorientierter Fortbildung:

Generell muss bei Fortbildungen nicht nur unterschiedlichem Vorwissen, sondern auch unterschiedlichen (Vor-)Einstellungen der Teilnehmenden Rechnung getragen werden. Dies gilt insbesondere für Fortbildungen zum Thema »Gleichstellung«: Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle ein originäres Interesse am Thema »Gleichstellung« haben, bei einigen mag es sogar auf entschiedene Ablehnung stoßen. Viele interessieren sich möglicherweise nur für die übergeordneten Themen der Fortbildungsangebote wie »Führen und Managen«, »Personalentwicklung« oder »Qualitätsmanagement«. Soweit die Teilnehmenden nicht mit gleichstellungspolitischen Zielen sympathisieren, dürften ihnen die gleichstellungsbezogenen Elemente der Fortbildung eher als lästiges »Anhängsel« erscheinen oder als Pflicht, der man sich unterziehen muss, wenn man sich zu den anderen Themen fortbilden will. Insgesamt erscheint es daher realistisch, von einer heterogenen Haltung der Teilnehmenden gegenüber der Themenstellung auszugehen; diese kann durch großes Interesse, aber auch durch Gleichgültigkeit, Skepsis oder gar Ablehnung geprägt sein.

In einer solchen Ausgangssituation hängt vieles davon ab, wie der Einstieg in das Thema gewählt wird. Um einer anfänglichen Skepsis entgegenzuwirken, ist für diese Phase eine aktive Methode vorteilhaft, die an den (Vor-)Einstellungen der Teilnehmenden ansetzt und sie zu deren Bewusstmachung und Reflexion anregt. Es bietet sich hier z. B. an, nach Alltagseinschätzungen oder -erfahrungen zu fragen, die einen Bezug zu dem jeweiligen Modulthema aufweisen, und die Teilnehmenden zu einer spontanen Beantwortung der Frage in Form einer Vergabe von Punkten aufzufordern (ausführlicher dazu in Teil II im Zusammenhang mit den jeweiligen Modulen). Das Thematisieren der heterogenen Einstellungen in der Fortbildung ist zugleich der erste Schritt zum Austausch und zur Diskussion unter den Teilnehmenden.

b) Umgang mit Stereotypen:

Das Bewusstmachen von Stereotypen (s. o. unter 2.3) und deren kritische Reflexion erfordern eine sorgfältige Planung und Durchführung der Arbeitsschritte und -methoden.

Einerseits stellt eine möglichst selbständige Bearbeitung von Themen in Arbeitsgruppen eine wichtige Erfolgsvoraussetzung von Fortbildungen dar, weil diese Methode eine intensivere Diskussion und ein eher selbstbestimmtes Lernen ermöglicht. Darüber hinaus kommt diese Lernsituation den Lernprozessen im Arbeitsalltag näher als passive Methoden wie Vorträge oder moderierte Plenumsdiskussionen. Gestützt wird diese Vorgehensweise durch wissenschaftliche Beiträge aus dem Bereich

der Berufspädagogik, die sich dafür aussprechen, den Teilnehmenden weitreichende Freiräume zur Selbstbestimmung von Bildungssituationen einzuräumen (vgl. z. B. Meuler 1993, Müller 1995).

Andererseits bergen (zu) große Freiräume im Rahmen der Gruppenarbeit auch die Gefahr, dass bestehende Vorurteile noch bestätigt und vertieft werden. Es muss daher – gerade bei dieser Thematik – eine Balance gefunden werden zwischen selbständigem Lernen und einer Steuerung von Lernprozessen durch die ModeratorInnen. Diese Steuerung der Arbeitsgruppenprozesse kann beispielsweise durch gezielte Arbeitsfragen und durch eine vertiefende moderierte Diskussion der Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum erfolgen.

Es erscheint uns angebracht, an dieser Stelle noch einmal nachdrücklich auf die Gefahr von möglichen Fehlentwicklungen bei der Bearbeitung von Geschlechterstereotypen hinzuweisen. Diese sind jedoch nicht allein auf methodische Fehler und Qualifikationsdefizite der ModeratorInnen zurückzuführen, sondern sie können auch auf konzeptionellen Schwächen beruhen. In konzeptioneller Hinsicht sind Fortbildungen für Führungskräfte (und für Beschäftigte!) problematisch, die auf dem Ansatz geschlechtsspezifischer Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen aufbauen, weil hier dem »Schubladendenken« Vorschub geleistet wird. Auch Erfahrungen mit Diversity-Trainings in den USA zeigen: Eine starke Konzentration auf Unterschiede zwischen Frauen und Männern, Schwarzen und Weißen usw. kann bewirken, dass Missverständnisse und Feindseligkeiten sogar noch ansteigen, anstatt abgebaut zu werden (ausführlicher dazu: Emmerich/Krell 1998, S. 383 und die dort angegebene Literatur).

c) Methodenkombination:

Der Erfolg der Fortbildung hängt auch maßgeblich davon ab, ob die richtige Kombination aus aktivem und passivem und auch aus kognitivem und emotionalem Lernen gefunden wird. Mit Blick auf die »richtige« Mischung von kognitivem und emotionalem Lernen drücken dies Loden und Rosener (1991, S. 204) anschaulich mit der Formulierung aus, dass sowohl »Erleuchtung« als auch »Erhitzung« hervorgebracht werden müssen. Wir haben versucht, bei der Konzipierung der Fortbildungsmodule eine angemessene Mischung von aus Sicht der Teilnehmenden eher passiven Methoden (z. B. Kurzvorträge) und aktiven Methoden (z. B. Gruppendiskussionen) zu finden. Da beabsichtigt ist, dass das hier vorgelegte Fortbildungskonzept eine breite Anwendung in der Praxis erfährt, haben wir jedoch bewusst auf Methoden verzichtet, die nur von ModeratorInnen mit psychologischer Vorbildung angewendet werden können. Die hier entwickelten Fortbildungsmodule sind in methodischer Hinsicht auch nicht als »Trainings« (im eigentlichen oder engeren Sinne des Wortes) zu verstehen, in denen die Teilnehmen-

den das vorher Erlernte unter Anleitung eines Trainers oder einer Trainerin einüben; hierzu bietet eine eintägige Fortbildung zu wenig Zeit.

d) Praxisnähe:

Es kann davon ausgegangen werden, dass fortbildungserfahrene TeilnehmerInnen hinsichtlich der Auswahl der Methoden inzwischen kritischer geworden sind (so auch Pongratz 1998, S. 245). Sie haben in zahlreichen Schulungen verschiedene Methoden (z. B. Feedback-Runden, Stuhlkreise, Rollenspiele, Entspannungsübungen) kennengelernt und mitunter erlebt, dass »Trainingseffekte dem Arbeitsalltag nicht standgehalten haben« (ebd.). Die Teilnehmenden seien mitunter aufgrund ambivalenter Erfahrungen vorsichtig bis skeptisch geworden, erwarteten nun einen kreativen Umgang mit Methoden und formulierten nunmehr ihre Erwartungen praxisnäher: »Was bringt es mir konkret?« »Wie lässt sich das in meiner Arbeit umsetzen?« (ebd.).

Dies bedeutet für die didaktische Vorbereitung der Fortbildung, dass sich die Themen und Fragestellungen möglichst eng an den tatsächlichen Einflussmöglichkeiten und den in der Praxis auftauchenden Problemen orientieren müssen. An diesem Anspruch gemessen erscheinen Fragestellungen problematisch, die zu allgemein bleiben und zu viele Übersetzungsschritte für die praktische Anwendung im Arbeitsalltag erfordern.

e) ModeratorInnen-Team

Bei einer gleichstellungsorientierten Fortbildung kann es von Vorteil sein, wenn das Team gemischt (eine Frau und ein Mann) zusammengesetzt ist. Für manche männliche Führungskraft hat es möglicherweise mehr Gewicht, wenn gleichstellungspolitische Themen nicht nur von Frauen moderiert werden.

Wenn hier die Bezeichnung »Moderator/in« gewählt wird, so bedeutet dies nicht, dass diese lediglich die einschlägigen Moderationstechniken beherrschen können müssen. Gerade bei diesem Fortbildungsthema muss das Moderatorenteam auch in Bezug auf das gleichstellungspolitische Fachwissen »sattelfest« sein, um Diskussionen zu steuern und Nachfragen seitens der Teilnehmenden kompetent und erschöpfend beantworten zu können. Mit Teil I dieses Berichts und den dort angegebenen Verweisen auf weiterführende und vertiefende Literatur haben wir versucht, einen Überblick über das einschlägige Basis-Wissen zu geben.

Neben Fachkenntnissen sollte das Moderatorenteam auch fähig sein, auftretende Konflikte zu lösen (vgl. Emmerich/Krell 1998, S. 380). Die hohen Anforderungen an die Qualifikation der Moderatoren erfordern eine besonders sorgfältige Auswahl und Fortbildung. Unsere ExpertInnengespräche in Verwaltungen, die bereits gleichstellungs-

orientierte Führungskräfte-Fortbildung durchführen, haben ergeben, dass bei der Umsetzung solcher Konzepte geeignete ModeratorInnen einen erfolgsentscheidenden Faktor darstellen – und derzeit offenbar einen Engpassfaktor.

4.3 DIE FORTBILDUNG STEHT NICHT ALLEIN – MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Die gleichstellungsorientierte Fortbildung von Führungskräften kann einen wichtigen Beitrag zur Förderung von Chancengleichheit leisten, insbesondere wenn sie keine von anderen Maßnahmen der Personalentwicklung (s. o. unter 1.4) abgekoppelte »Sonderveranstaltung« ist und ein enger Praxisbezug besteht. Die Wirksamkeit dieser Fortbildung hängt auch davon ab, inwieweit es gelingt,

- *vor allem diejenigen zur Teilnahme zu bewegen, bei denen ein besonderer Bedarf besteht:*

Mit anderen Worten: Es geht darum, insbesondere jene Führungskräfte für eine Teilnahme zu motivieren, die besonders hohe Defizite haben und an den »Schaltstellen« der betrieblichen Gleichstellungspolitik sitzen. Nähere Hinweise dazu liefert die bereits mehrfach erwähnte Studie von Oppen/Wiechmann (1998). Im Rahmen der Untersuchung zur Aufstellung der Stufenpläne zeigte sich, dass die größten Defizite bei den Landesbehörden sowie bei kleinen und mittleren Kommunen bestehen. Demgegenüber zeigen sich die untersuchten Sparkassen und öffentlichen Versicherer, insbesondere aber die größeren Kommunen und Landkreise in dieser Frage aufgeklärter und engagierter. Es sind daher besondere Bemühungen notwendig, gerade Führungskräfte aus den gleichstellungspolitisch »rückständigen« Bereichen, und hier insbesondere die für die Aufstellung der Stufenpläne Verantwortlichen, zu einer Teilnahme an der Fortbildung zu bewegen;

- *Maßnahmen der »PE-off-the-job«, wie sie die hier im Mittelpunkt stehenden Seminare darstellen, durch solche der »PE-on-the-job« zu ergänzen:*

Auch das beste Seminar kann nicht garantieren, dass das Gelernte auch tatsächlich in die Praxis umgesetzt wird. Dieses Transferproblem kann durch anschließende arbeitsplatznahe Informations-, Diskussions- und Beratungsangebote besser gelöst werden. Sie können Führungskräften, die an der Fortbildung teilgenommen haben, die Möglichkeit geben, ihr Wissen zu vertiefen, Einzelfragen mit anderen zu diskutieren und sich beraten, ggf. auch sich individuell fördern (»coachen«) zu lassen. Denkbar ist in diesem Zusammenhang auch ein »Informationspool«, aus dem

gleichstellungsrelevante Informationen (z. B. Rechtsnormen, Rechtsprechung, Literaturhinweise, Aktivitäten, Total-E-Quality-Initiativen) abgerufen werden können;

- *bei den Zielvereinbarungen der Führungskräfte mit deren Vorgesetzten gleichstellungspolitische Ziele zu berücksichtigen:*

Einen Ansatzpunkt hierfür bietet wiederum das Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräch, das – in Niedersachsen – für Mitarbeiter und Vorgesetzte auf allen Hierarchieebenen gilt (vgl. Leitfaden zum MVG, S. 13). So könnte z. B. die »gesetzeskonforme Aufstellung der Stufenpläne« zum Gegenstand von Zielvereinbarungen gemacht werden. Ihre Aufnahme in den Zielkatalog würde den Führungskräften signalisieren, dass dies als fundamentaler Bestandteil ihrer Führungsleistung gesehen wird;

- *gleichstellungsförderliches Handeln zu belohnen bzw. gleichstellungshinderliches Handeln zu sanktionieren:*

Entsprechend ausgestaltete Anreizsysteme können gleichstellungspolitisches Handeln verstärken. Werden vereinbarte gleichstellungspolitische Ziele verfehlt, sollte dies nicht folgenlos bleiben. Eine verpflichtende Ursachenanalyse kann Aufschlüsse darüber geben, wo die Barrieren der Zielerreichung lagen. Sie können durch die Organisation oder aber durch die Führungskraft selbst verursacht sein. Um die Ziele im nächsten Zielvereinbarungszeitraum erreichen zu können, müssen – in beiden Fällen – Maßnahmen zur Überwindung der Barrieren vereinbart und durchgeführt werden: Liegen sie in der Person oder im Verhalten der Führungskraft, könnten Maßnahmen z. B. im Bereich der Qualifizierung liegen. Handelt es sich um gröbere Verstöße gegen die Arbeitspflichten, sollte auch an weitergehende Konsequenzen gedacht werden. Werden andererseits die vereinbarten Ziele sogar übererfüllt, könnte dies belohnt werden. Zu denken ist hier sowohl an materielle Anreize (wie z. B. Leistungsprämien) als auch immaterielle Anreize (z. B. Auszeichnungen vorbildlicher Aktivitäten im Rahmen interner Wettbewerbe bzw. Rankings).

Abschließend lässt sich festhalten, dass auch eine perfekt geplante und durchgeführte Fortbildung an die Grenzen ihrer Erfolgswirksamkeit stößt, wenn sie nicht Bestandteil eines insgesamt am Grundsatz der Chancengleichheit orientierten (Personal-)Managements ist. Eine Orientierungshilfe für eine gleichstellungspolitische Orientierung des (Personal-)Management-Prozesses bietet das Konzept des Gleichstellungscontrolling (vgl. Krell 1998a, S. 21 ff.): Gleichstellungscontrolling wird verstanden als Verknüpfung von Planung, Vorgabe, Kontrolle und Informationsversorgung, die sich in folgende Schritte gliedert:

1. Setzen von Solls

Soll-Vorschriften sind zunächst in den unter 1.5 referierten Rechtsnormen enthalten. Ergänzt werden können diese durch Leitbilder wie das eines am Grundsatz der Chancengleichheit orientierten (Personal-)Managements, das der Vielfalt der Belegschaft und der Kundschaft Rechnung trägt. In diesem Zusammenhang kann auch festgeschrieben werden, dass die Förderung von Chancengleichheit eine Querschnittsaufgabe darstellen soll.

2. Soll-Ist-Vergleiche

Diese setzen ein entsprechend ausgestaltetes Informations- und Berichtssystem voraus. Für den öffentlichen Dienst existieren dazu einschlägige Rechtsvorschriften in den Gleichberechtigungsgesetzen der Länder bzw. des Bundes. Für die betriebliche Praxis gilt es darüber hinaus zu prüfen, ob für alle gleichstellungsrelevanten Zieldimensionen aussagekräftige Daten vorliegen, an denen sich Erfolge oder Misserfolge ablesen lassen. So wäre z. B. zu fragen, ob Daten darüber vorliegen, wie viele Mischarbeitsplätze geschaffen werden konnten oder ob Vorfälle sexueller Belästigung zurückgegangen sind. Zur Verbesserung der Informationsgrundlagen können, wie erwähnt (s. o. unter 1.4), auch Gespräche zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen sowie Mitarbeiter-Befragungen dienen.

3. Weitere Prüfschritte und Maßnahmen

Es ist zu erwarten, dass die Soll-Ist-Vergleiche ergeben, dass noch Handlungsbedarf besteht. Ist dies der Fall, sind weitere Prüfschritte und Maßnahmen erforderlich. Einer näheren Prüfung zu unterziehen sind hier alle Prinzipien, Verfahren, Instrumente und Praktiken, die möglicherweise zur Diskriminierung beitragen oder Ansatzpunkte für mehr Chancengleichheit bieten. Einiges dazu ist hier schon gesagt worden (mehr dazu in Krell 1998c).

4. Erfolgskontrolle

Das Ende und zugleich den Neuanfang des Regelkreises des Gleichstellungscontrolling bildet die Erfolgskontrolle. Hierfür sind nicht nur die »harten« Daten und Fakten, sondern auch die subjektiven Einschätzungen der MitarbeiterInnen relevant. Nach einer Erfolgskontrolle kann begründet eingeschätzt werden, ob

- die gesetzten Ziele zu hoch waren und zurückgeschraubt werden müssen,
- versucht werden sollte, durch nochmaliges Durchlaufen der dritten Phase die gesteckten Ziele im zweiten Anlauf doch noch zu erreichen oder
- für die nächste Runde anspruchsvollere Ziele in Angriff genommen werden können.

Teil II:

Fortbildungsmodule

MODUL 1: GLEICHSTELLUNG ALS QUERSCHNITTSAUFGABE – EINE NEUE ANFORDERUNG AN FÜHRUNGSKRÄFTE

In den letzten Jahren haben öffentliche Verwaltungen und andere gesellschaftliche Institutionen einen neuen Weg eingeschlagen, um die Chancengerechtigkeit innerhalb der Verwaltung und außerhalb – bei Bürgern, Klienten usw. – zu erhöhen: Für die gleichstellungspolitischen Anliegen sollen nicht mehr länger nur »Beauftragte« und eigens dafür eingerichtete Büros zuständig sein, sondern die Berücksichtigung von Gleichstellungsbelangen – so auch die der Frauen – soll eine gemeinsame Aufgabe aller Bereiche werden.

Eine Reihe von öffentlichen Verwaltungen in Deutschland praktiziert bereits dieses neue Prinzip, so auch das Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales in Niedersachsen oder einzelne Kommunen. Auch andere gesellschaftliche Institutionen haben den Aspekt der Chancengleichheit in ihre Fachressorts integriert. So hat z. B. die Gewerkschaft ÖTV im Tarifsekretariat die Position einer Gender-Mainstreaming-Beauftragten geschaffen. Auf europäischer Ebene ist es in erster Linie die Europäische Kommission, die seit 1996 Frauen- und Gleichstellungspolitik als Querschnittsaufgabe unter dem Begriff des »Mainstreaming« bei politischen Konzepten und Maßnahmen (z. B. in den Bereichen Beschäftigungs-, Struktur-, Personalpolitik) praktiziert. Im Jahr 1977 hat auch das Europäische Parlament die Mitgliedstaaten aufgefordert, Chancengleichheit systematisch in ihre lokale, regionale und nationale Politik einzubinden.

Wo Gleichstellung als Querschnittsaufgabe bereits eingeführt oder geplant ist, stehen Führungskräfte vor neuen Anforderungen: Neben ihrem bisherigen Fach- und Führungswissen müssen sie sich gleichstellungsbezogenes Fach- und Methodenwissen aneignen, um die unterschiedlichen Interessen, Bedürfnisse und Voraussetzungen der Adressaten ihrer Konzepte und Maßnahmen – intern oder extern – angemessen berücksichtigen zu können. Gleichstellung als Querschnittsaufgabe bezieht sich demnach nicht nur auf die »Binnenpolitik« der Verwaltung (z. B. Arbeitszeit, Verwaltungsmodernisierung, Weiterbildung), sondern auch auf die »Außenpolitik« (z. B. Verkehrs-, Sozial-, Kulturpolitik). Das Thema weist enge Bezüge zum Qualitätsmanagement auf, das an einem kundenzentrierten Qualitätsverständnis ansetzt.

Ziel der Fortbildung:

Die TeilnehmerInnen der Fortbildung sollen erkennen, dass politische Konzepte und Maßnahmen – seien sie nach innen oder nach außen gerichtet – in ihren Auswirkungen auf die Beschäftigten bzw. Bürger, Klienten usw. in der Regel nicht geschlechtsneutral oder anderweitig diskriminierungsfrei sind. Sie sollen stärker für unterschiedliche Voraussetzungen, Bedürfnisse und Interessen der Adressaten ihrer Leistungen sensibilisiert werden.

Ziel der Fortbildung ist außerdem die Erhöhung der Gleichstellungskompetenz von Führungskräften durch Aneignung von gleichstellungsbezogenem Fach- und Methodenwissen.

Dauer der Fortbildung:

1 Tag

Integration in bestehende Fortbildung:

Qualitätsmanagement in der Behörde

Übersicht über die Arbeitsschritte:

- Arbeitsschritt 1:** Spontane Beantwortung der Frage:
Sind die meisten politischen Entscheidungen
eher geschlechterneutral / eher nicht neutral?
Dauer: ca. 15 Minuten
Methode: Plenumsarbeit/Punkten durch TeilnehmerInnen
- Arbeitsschritt 2:** Klärung des Handlungsprinzips
»Gleichstellung als Querschnittsaufgabe«
Dauer: ca. 2 Stunden
Methode: Kurzvortrag/Arbeitsgruppen/Plenumsdiskussion
- Arbeitsschritt 3:** Beispiel:
VerkehrsteilnehmerInnen als heterogene Zielgruppe der
Verkehrspolitik
Dauer: ca. 1,5 Stunden
Methode: Einzelarbeit/Arbeitsgruppen/Plenumsdiskussion
- Arbeitsschritt 4:** Instrumente zur Analyse und Bewertung von geschlechts-
spezifischen Auswirkungen politischer Maßnahmen
Dauer: ca. 1,5 Stunden
Methode: Plenumsarbeit

Arbeitsschritt 1:

Spontane Beantwortung der Frage:

Sind die meisten politischen Maßnahmen eher geschlechterneutral / eher nicht geschlechterneutral?

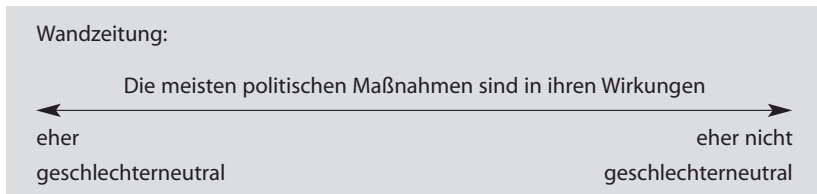
Ziel des Arbeitsschritts:

Die TeilnehmerInnen sollen spontan ihre jetzige Einschätzung zur Bedeutung des Themas kundtun. Dieser Arbeitsschritt dient einer lockeren Annäherung an das Thema, bei dem die TeilnehmerInnen selbst aktiv werden. Zum Schluss des Tages kann noch einmal auf diese Einschätzung zurückgekommen werden und nach Veränderungen in der Einschätzung gefragt werden.

Vorgehensweise:

Der/die Moderator/in erläutert die Fragestellung und das Anliegen dieses Arbeitsschritts.

Auf einer vorbereiteten Wandzeitung punkten die TeilnehmerInnen die jeweiligen Aussagen.



Arbeitsschritt 2:

Klärung des Handlungsprinzips »Gleichstellung als Querschnittsaufgabe«

Die Arbeitsschritte werden noch einmal unterteilt in:

2.1 »Was bedeutet Gleichstellung?«

2.2 »Was bedeutet Querschnittsaufgabe bzw. Mainstreaming?«

Ziele des Arbeitsschritts 2.1:

Die TeilnehmerInnen der Fortbildung sollen erkennen, dass das Konzept der Gleichstellung nicht mit dem herkömmlichen Konzept der Frauenförderung identisch ist. Es sollen die Defizite des Frauenförderansatzes und die Stärken des Gleichstellungsansatzes diskutiert werden. Es soll deutlich werden, dass das Konzept der Gleichstellung geeignet ist, problematische geschlechtsspezifische Verallgemeinerungen (Frauen sind .../Männer sind ...) zu überwinden und den Blick für tatsächlich vorhandene indivi-

duelle Unterschiede quer zu der Geschlechterzugehörigkeit in Bezug auf Einstellungen, Verhaltensweisen, Ressourcen und Interessen von Bürgern und Beschäftigten zu öffnen.

Ziele des Arbeitsschritts 2.2:

Die TeilnehmerInnen der Fortbildung sollen erkennen, dass die neue Leitorientierung der Integration von Gleichstellungsfragen in alle Bereiche der Verwaltung kein »Alleingang« der Verwaltung ist, sondern von der EU-Kommission und dem Europäischen Parlament als eine die nationalstaatlichen Akteure verpflichtende Verhaltensregel vorgeschlagen wurde.

Darüber hinaus soll deutlich werden, dass nach dem Grundverständnis des Gleichstellungsansatzes die Herstellung von Chancengleichheit prinzipiell als Querschnittsaufgabe verstanden wird.

Es soll geklärt werden, dass »Mainstreaming« nicht bedeutet, dass die bestehenden Institutionen der Gleichstellung in der Verwaltung überflüssig werden.

Außerdem soll deutlich werden, dass nur der Begriff des »Mainstreaming« neu ist, nicht aber die Idee, das Anliegen der Geschlechtergleichstellung zur Querschnittsaufgabe zu machen.

Als weiteres Ziel sollen Probleme bei der Umsetzung und ihre Ursachen diskutiert sowie Maßnahmen zur Behebung der Schwierigkeiten erörtert werden.

Vorgehensweise bei Arbeitsschritt 2.1:

Die Frage wird in einer Plenumsdiskussion geklärt. Die Moderatorin/der Moderator thematisiert zunächst den Begriff »Frauenförderung« und stellt auf einer vorbereiteten Wandzeitung Meinungen/Kritikpunkte dazu vor (s. u.). Die Kritikpunkte werden im einzelnen erläutert und anschließend von den TeilnehmerInnen nach »teile ich« / »teile ich nicht« mit Klebeetiketten gepunktet.

Wandzeitung:

Meinungen zum Konzept »Frauenförderung«

teile ich

teile ich nicht

- bedeutet meist Benachteiligung von Männern, ist eigentlich nicht gerecht
- ist im Grunde leistungsfeindlich
- ist »Entwicklungshilfe« für vermeintlich minderbemittelte weibliche Wesen, suggeriert, Frauen hätten Defizite
- schließt teilzeitarbeitende Väter oder Familienurlauber (= »Männerförderung«) aus
- sortiert Belegschaften nach Männern und Frauen, anstatt nach Individuen, fördert daher auch »Schubladendenken«
- bringt nur einen Flickenteppich von Einzelmaßnahmen und Projekten hervor
- ist trotz alledem wichtig, weil sich sonst nichts bewegt

Nachdem die TeilnehmerInnen ihre Meinungen gepunktet haben, wird das Ergebnis kurz zusammengefasst und diskutiert.

Dem folgt eine Erläuterung und Diskussion der charakteristischen Merkmale des Ansatzes der Gleichstellung durch den/die Moderator/in.

Weitere Vorgehensweise:

Der/die Moderator/in stellt auf einer vorbereiteten Wandzeitung die Merkmale dieses Ansatzes zur Diskussion:

Wandzeitung:

Gleichstellungspolitik

teile ich

teile ich nicht

- richtet sich an alle Beschäftigten, nicht nur an Frauen
- ist »Entwicklungshilfe« für die Organisation, nicht die Person
- soll dem Leistungsprinzip zum Durchbruch verhelfen
- will Chancengerechtigkeit bieten, entsprechend den unterschiedlichen persönlichen Voraussetzungen und Bedürfnissen
- akzeptiert Vielfalt in Verwaltung und Gesellschaft, differenziert nicht allein nach Geschlecht
- wird als Teilaufgabe der Verwaltungsführung verstanden, nicht als Sonderaufgabe der Gleichstellungsstelle

Nachdem der Begriff der »Gleichstellung« geklärt ist, wird gemeinsam die Frage erörtert, was unter »Querschnittsaufgabe« bzw. unter dem Begriff des »Mainstreaming« verstanden wird.

Vorgehensweise zu Arbeitsschritt 2.2:

Die TeilnehmerInnen klären diese Frage in Arbeitsgruppen (ca. 1 Std.) mit folgenden vorbereiteten Materialien:

1. Auszug aus dem Jahresbericht 1997 der Europäischen Kommission (1998), Generaldirektion Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und soziale Angelegenheiten »Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union, S. 11 (s. Anhang 4).
2. Faltblatt der Stadt Wuppertal »Hürden nehmen – Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung für die Stadtverwaltung Wuppertal« (s. Anhang 5).
3. Arbeitsfragen:
 1. Was sind Ziele der beiden Initiativen?
 2. Geht es um Frauenförderung oder um Gleichstellung?
 3. Welche Probleme bestehen bei der Umsetzung des Konzeptes?
 4. Welche Problemursachen vermuten Sie?
 5. Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um die Hemmnisse zu überwinden?

Die Ergebnisse werden von den Arbeitsgruppen im Plenum präsentiert und Einzelfragen näher diskutiert.

Arbeitsschritt 3:

Beispiel: Verkehrsteilnehmer als heterogene Zielgruppe der Verkehrspolitik

Ziel des Arbeitsschritts:

Erhöhung der Sensibilität gegenüber unterschiedlichen Einstellungen, Verhaltensweisen, Ressourcen und Interessen von Adressaten öffentlicher Dienstleistungen.

Vorgehensweise:

1. Einzelarbeit:

Sie sind selbst Adressat verkehrspolitischer Konzepte und Maßnahmen.

Kreuzen Sie zunächst die für Sie zutreffenden Aussagen an:

Verhaltensweisen

- Ich fahre meist mit dem Auto zur Arbeit.
- Ich fahre meist mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit.
- Ich fahre meist mit dem Fahrrad zur Arbeit.
- Ich gehe zu Fuß.
- In der Freizeit (auf Reisen, am Wochenende) bin ich häufiger Beifahrer/in als Fahrer/in.
- Auch in der Freizeit fahre ich selbst häufig Auto.

Voraussetzungen/Ressourcen

- Ich habe ein eigenes Auto / Marke
- Ich besitze ein Motorrad.
- Ich habe lediglich ein Fahrrad.
- keines davon

Einstellungen

- Ich fahre gern Auto.
- Autofahren ist für mich eher ein Muss.
- Ich ziehe öffentliche Verkehrsmittel dem Auto vor.
- Es sollten viel mehr Menschen mit dem Fahrrad fahren.
- Es sollten viel mehr Menschen öffentliche Verkehrsmittel benutzen.

Interessen (bitte nur zwei Kästchen ankreuzen)

Vorrang haben für mich gegenwärtig folgende Maßnahmen:

- bessere Straßenverhältnisse
- bessere/mehr Radwege
- bessere Parkmöglichkeiten in der Stadt
- besseres Angebot bei Bussen und Bahnen
- mehr Komfort bei Bussen und Bahnen für Kinderwagen
- mehr Komfort bei Bussen und Bahnen für Fahrräder
- mehr Frauenparkplätze in Parkhäusern
- sichere Straßen für Kinder
- mehr autofreie Zonen in der Stadt

anderes:

2. Gruppenarbeit:

Werten Sie die Befragung gemeinsam auf einer Wandzeitung aus.

- Sind Sie eine homogene Gruppe?
- Wenn nicht, wo sind die wesentlichen Unterschiede?
- Womit haben die Unterschiede Ihrer Meinung nach zu tun
(z. B. mit Alter, Geschlecht, Individualität, Familienstand, anderes)?

Die Ergebnisse der Gruppenarbeit werden im Plenum präsentiert und diskutiert.

Arbeitsschritt 4:

Instrumente zur Analyse und Bewertung von Auswirkungen politischer Entscheidungen.

Ziel:

Die TeilnehmerInnen der Fortbildung sollen den von der Europäischen Kommission erarbeiteten »Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen« (s. TeilnehmerInnen-Material) kennenlernen.

Sie sollen das in diesem Leitfaden vorgeschlagene analytische Vorgehen sowie die Kriterien für die Bewertung an einem praktischen Beispiel einer verkehrspolitischen Maßnahme anwenden.

Es soll erörtert werden, inwieweit dieses Instrument auch für eine Verwendung in ihrem eigenen Arbeitsbereich tauglich ist.

Vorgehensweise:

Für die folgende Plenumsphase erläutert der/die Moderator/in die Ziele dieses Arbeitsschritts. Die TeilnehmerInnen erhalten den o. g. Leitfaden. Das analytische Vorgehen (s. S. 3 des Leitfadens) und die Kriterien der Bewertung (s. S. 5) werden auf der Basis der folgenden fiktiven verkehrspolitischen Entscheidung gemeinsam durchgesprochen:

Geplante verkehrspolitische Maßnahme:

Verbreiterung einer Hauptverkehrsstraße, zusätzlich Einrichtung eines Radweges, dadurch Verengung des Bürgersteigs,
Zielort: Stadtviertel, in dem überwiegend ausländische Familien (überwiegend Türken) wohnen.

Als Diskussionsergebnis sollten auf einer Wandzeitung (1) die vermuteten Auswirkungen dieser Maßnahme auf die (vorwiegend türkischen) Frauen festgehalten werden. Hierbei ist z. B. zu berücksichtigen, dass

- ausländische, insb. türkische Familien in der Regel viele Kinder haben, das bedeutet, dass ein schmalere Bürgersteig weniger Platz für (spielende) Kinder und für Kinderwagen bietet,
- dass diese Frauen meist keine Autobesitzerinnen sind,
- dass diese Frauen meist auch nicht Fahrrad fahren,
- dass es die Frauen sind, die meist die Einkäufe zu Fuß erledigen.

Als Folgefrage ist zu diskutieren, wie die Maßnahme aussehen sollte, um die Belange der Frauen stärker zu berücksichtigen.

MODUL 2: GLEICHSTELLUNG UND VERWALTUNGS- MODERNISIERUNG – REFORM- POTENZIALE VON MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON CHANCENGLEICHHEIT

Als vorrangige Ziele der Verwaltungsreform gelten

- die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung und
- die Erhöhung der Wirksamkeit des Verwaltungshandelns, insbesondere durch Steigerung der Qualität und stärkere Kundenorientierung.

In der Diskussion über geeignete Strategien und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele wird die Förderung von Chancengleichheit häufig vernachlässigt oder gar als überflüssiger Kosten- bzw. Störfaktor betrachtet. Dies ist um so erstaunlicher, als in der Reformliteratur immer wieder darauf aufmerksam gemacht wird, dass das »Humankapital« das »wichtigste Leistungspotential und die lohnendste Leistungsreserve darstellt, andererseits seine Vernachlässigung oder fehlerhafte Nutzung zu grundlegenden Fehlsteuerungen sowie Effizienz- und Effektivitätsbarrieren führen kann« (Damkowski/Precht 1995, S. 220).

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Gründe für die geringe Beachtung und die Skepsis gegenüber einer aktiven Gleichstellungspolitik vor allem darin liegen, dass Maßnahmen zur Gleichstellung bislang nicht genauer auf ihre möglichen reformförderlichen Effekte hin untersucht wurden. Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte zur Verwaltungsreform bieten einen geeigneten Ort, um eine vertiefende und vorurteilsfreie Überprüfung der Reformpotenziale von gleichstellungspolitischen Maßnahmen vorzunehmen.

Ziel der Fortbildung:

Es soll verdeutlicht werden, dass die Ziele von Gleichstellungs- und Verwaltungsreformpolitik weitgehend in Übereinstimmung stehen. Die Teilnehmenden sollen erkennen, dass eine aktive Förderung von Chancengleichheit dazu beitragen kann, wichtige Maßnahmen der Verwaltungsreform schneller und nachhaltiger zu realisieren.

Durch eine genauere Überprüfung der möglichen ökonomischen Effekte und Qualitätswirkungen von gleichstellungspolitischen Maßnahmen soll gezeigt werden, dass diese Maßnahmen nicht nur Kosten verursachen,

- sondern auch Kosten senken, die durch fortdauernde Diskriminierung entstehen sowie
- weitergehende ökonomische Vorteile und Qualitätsverbesserungen erzielt werden können.

Dauer der Fortbildung:

1 Tag

Integration in bestehende Fortbildung:

Reform der Verwaltung

Übersicht über die Arbeitsschritte:

- Arbeitsschritt 1:** Spontane Einschätzung der Wirtschaftlichkeitseffekte und Qualitätswirkungen von gleichstellungspolitischen Maßnahmen
Dauer: ca. 20 Minuten
Methode: Plenumsarbeit/Punkten durch TeilnehmerInnen
- Arbeitsschritt 2:** Klärung der Prüffragen für die Analyse von Reformwirkungen gleichstellungsförderlicher Maßnahmen
Gemeinsame Auswahl von Maßnahmen, die in Gruppenarbeit überprüft werden
Dauer: ca. 1 Stunde
Methode: Plenumsvortrag, Diskussion
- Arbeitsschritt 3:** Überprüfung von ausgewählten gleichstellungspolitischen Maßnahmen auf ihre möglichen ökonomischen Effekte und Qualitätswirkungen
Dauer: ca. 2 Stunden
Methode: Gruppenarbeit
- Arbeitsschritt 4:** Gesamtbetrachtung der Reformpotenziale von betrieblicher Gleichstellungspolitik
Präsentation der Gruppenarbeitsergebnisse im Plenum
Vertiefende Diskussion von Reformaspekten durch ergänzende Kurzvorträge der Moderatoren
Dauer: ca. 2 Stunden
Methode: Plenumsarbeit/Diskussion und Kurzvorträge

Arbeitsschritt 1:

Spontane Einschätzung zu folgenden Auffassungen:

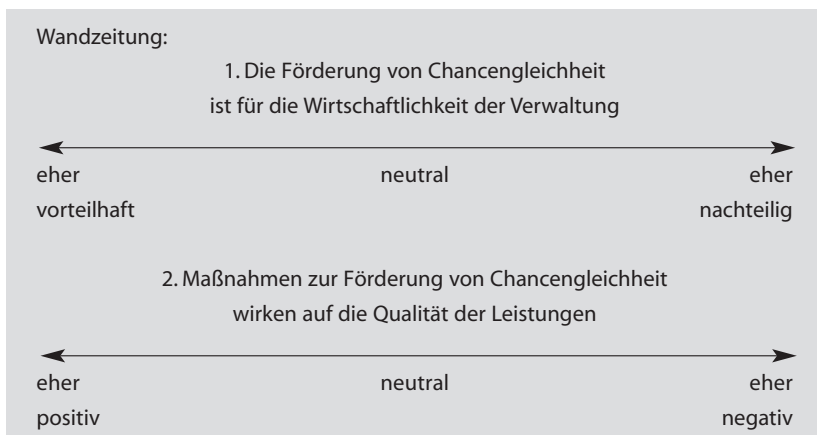
1. Die Förderung von Chancengleichheit ist für die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung
 - eher vorteilhaft,
 - neutral,
 - eher nachteilig.
2. Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit wirken auf die Qualität der Leistungen
 - eher positiv,
 - neutral,
 - eher negativ.

Ziel des Arbeitsschritts:

Die Teilnehmenden sollen spontan ihre Einschätzung dazu äußern, ob und inwieweit gleichstellungspolitische Maßnahmen einen Beitrag zur Steigerung von Effizienz und Effektivität leisten können. Dieser Arbeitsschritt kann nicht allein Aufschlüsse über vermutete Reformpotenziale bzw. Reformhindernisse, sondern auch über vermutete Zielkonflikte (z. B. ökonomisch eher nachteilig/in Bezug auf Qualität eher positiv) bringen. Auf die Ergebnisse dieser Einschätzungen soll im letzten Arbeitsschritt noch einmal eingegangen werden.

Vorgehensweise:

Die Moderatoren erläutern diesen Arbeitsschritt. Auf einer vorbereiteten Wandzeitung vergeben die Teilnehmenden Punkte für die aus ihrer Sicht zutreffenden Aussagen.



Arbeitsschritt 2:

- 2.1 Klärung der Prüffragen für die Analyse der Reformwirkungen gleichstellungsförderlicher Maßnahmen
- 2.2 gemeinsame Auswahl der zu überprüfenden Maßnahmen

Ziel des Arbeitsschritts 2.1:

Ziel des Arbeitsschritts ist die thematische Einführung und inhaltliche Vorbereitung der anschließenden Arbeitsgruppenphase. Für die spätere Überprüfung der möglichen Reformwirkungen in Arbeitsgruppen sind die Prüffragen näher zu klären, nach denen ausgewählte gleichstellungspolitische Maßnahmen systematisch abgecheckt werden sollen. Es soll Einverständnis über die Vorgehensweise bei der Überprüfung der Maßnahmen hergestellt werden.

Ziel des Arbeitsschritts 2.2:

Hier sollen gemeinsam drei gleichstellungspolitische Maßnahmen für die Überprüfung in Arbeitsgruppen ausgewählt werden.

Vorgehensweise:

Im Plenum stehen folgende zwei Fragen im Mittelpunkt:

1. Wie können die Auswirkungen von gleichstellungsförderlichen Maßnahmen auf die Wirtschaftlichkeit näher geprüft werden?
2. Wie können die Qualitätswirkungen näher geprüft werden?

Es wird zu Frage 1) folgender Katalog von Prüffragen vorgestellt. Die TeilnehmerInnen werden gebeten zu erörtern (im Plenum), ob dies die aus ihrer Sicht relevanten Prüffragen sind.

Prüffragen für Arbeitsgruppe 1:

Mögliche Auswirkungen von Gleichstellungsmaßnahmen auf die Wirtschaftlichkeit

Analysieren Sie bei jeder gleichstellungspolitischen Maßnahme die voraussichtlichen Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit anhand folgender Fragen:

1. Verursacht die Maßnahme kurz- oder mittelfristig Kosten?

Wenn ja, um welche Art von Kosten handelt es sich?

- Personalkosten für ...
- Sachkosten für ...
- andere Kosten ...

2. Würde eine solche Maßnahme helfen, z. Z. Personalkosten zu verringern?
Wenn ja, welche?
 - Kosten durch Fehlzeiten (z. B. durch eigene Krankheit, Krankheit des Kindes, Arztbesuche)?
 - Kosten durch (vorübergehende) verringerte Leistungsfähigkeit (z. B. Burn-out-Syndrom, innere Kündigung, Ablenkung durch Konflikte, Alkoholprobleme ...)?
 - andere Kosten?
3. Könnte durch eine solche Maßnahme weitergehender ökonomischer Nutzen erzielt werden
 - durch Produktivitätssteigerungen – höhere Leistung in derselben Zeit?
 - durch mehr Kreativität und innovative Ideen?
 - durch besseres Image nach außen und Nachfragersteigerung?
 - durch höhere Einnahmen, Gebühren, Kostensenkung, Budgeteinhaltung ...?
 - durch Synergieeffekte?
 - andere ökonomische Effekte?
4. Wägen Sie die vermuteten positiven und negativen Wirtschaftlichkeitseffekte gegeneinander ab. Wie ist die Maßnahme unterm Strich einzuschätzen?

Prüffragen für Arbeitsgruppe 2:

Mögliche Qualitätswirkungen von Gleichstellungsmaßnahmen

Analysieren Sie für jede der ausgewählten Gleichstellungsmaßnahmen die voraussichtlichen Effekte für die Dienstleistungsqualität. Beziehen Sie folgende drei Qualitätsdimensionen in Ihre Prüfung ein: (1) Ergebnisqualität, (2) Prozessqualität und (3) Struktur- bzw. Ressourcenqualität. Antworten Sie mit:

»+ = positive Wirkungen, – = negative Wirkungen, 0 = keine Wirkungen«

1. Sind von der Maßnahme Wirkungen auf die Qualität der Ergebnisse zu erwarten, z. B. im Hinblick auf
 - die Vermeidung von Fehlern?
 - eine zügigere Bearbeitung, kürzere Wartezeiten?
 - innovative Ideen und konstruktive Problemlösungen?
 - eine situationsgerechte Leistungserstellung?
 - die Verzahnung/Vernetzung des Leistungsangebots?
 - ...

2. Können Wirkungen auf die Qualität der Prozesse erwartet werden, etwa durch
 - bessere Zusammenarbeit (Unterstützung, Freundlichkeit, Aufgeschlossenheit, Ausgeglichenheit, Verständnis ...?)
 - größere Eigenständigkeit (Hilfe zur Selbsthilfe, Erübrigung von Unterstützung durch Dritte?)
 - qualifizierte Erledigung?
 - ganzheitliche, anliegenorientierte Bearbeitung und Entscheidung?
 - größere Flexibilität beim Arbeitseinsatz?
 - stärkere Beteiligung an Diskussionen und Entscheidungen?
 - ...
3. Welche Wirkungen sind in Bezug auf die Qualität der Strukturen und (Human-) Ressourcen denkbar, insbesondere im Hinblick auf die
 - Zusammensetzung des Personals?
 - Qualifikationsstruktur und das Qualifikationsniveau des Personals?
 - Organisationsstruktur und -abläufe?
4. Diskutieren Sie die Qualitätseffekte, die eintreten könnten, wenn Chancengleichheit nicht aktiv gefördert werden würde.

Nach der Vorstellung, Diskussion und ggf. Ergänzung der Prüffragen wird im Plenum die Auswahl der gleichstellungspolitischen Maßnahmen getroffen, die beide Arbeitsgruppen im dritten Schritt parallel analysieren. Zur Auswahl stehen folgende Maßnahmen:

1. Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Frauen und Männern
2. Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Privatleben/Familie und Beruf
 - 2.1 Unterstützung bei der Kinderbetreuung
 - 2.2 Teilzeit in Führungspositionen
 - 2.3 Erleichterung der Rückkehrmöglichkeiten nach Unterbrechung
3. Weiterbildung / Personalentwicklung
4. Verstärkte Einrichtung von Mischarbeitsplätzen

Die Teilnehmenden bestimmen die drei zu bearbeitenden Maßnahmen selbst durch Vergabe von drei Klebepunkten. Beim Maßnahmebereich 2 stehen die Unterpunkte zur Auswahl.

Arbeitsschritt 3:

Überprüfung der ausgewählten gleichstellungspolitischen Maßnahmen auf ihre Wirtschaftlichkeitseffekte und Qualitätswirkungen.

Ziel des Arbeitsschritts:

Die Teilnehmenden sollen durch eine eigenständige und genauere Prüfung möglicher Wirtschaftlichkeitseffekte und Qualitätswirkungen Zusammenhänge zwischen Gleichstellungspolitik und Verwaltungsreform erkennen. Die konkrete Überprüfung einzelner Maßnahmen soll zeigen, welches Reformpotenzial den jeweiligen Maßnahmen innewohnt und welche Chancen im Falle einer weiteren Vernachlässigung des Gleichstellungsaspekts vertan werden. Ein Abchecken von gleichstellungspolitischen Maßnahmen nach rationalen Kriterien eröffnet schließlich die Möglichkeit, Vorurteile und einseitige Sichtweisen zu überprüfen und zu korrigieren.

Vorgehensweise:

Es werden zwei Arbeitsgruppen gebildet, die jeweils dieselben drei Maßnahmen überprüfen, jedoch Arbeitsgruppe 1 in Bezug auf die Wirtschaftlichkeitseffekte, Arbeitsgruppe 2 in Bezug auf die Qualitätswirkungen. Die bereits oben abgebildeten Fragebögen bilden die Arbeitsgrundlage für die etwa zweistündige Arbeitsgruppenphase. Die Gruppen werden gebeten, jeweils Wandzeitungen anzufertigen, die ihre Ergebnisse im Überblick darstellen.

Arbeitsschritt 4:

Gesamtbetrachtung der Reformpotenziale betrieblicher Gleichstellungspolitik
Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum
Vertiefende Diskussion von Reformaspekten und ergänzende Kurzvorträge der Moderatoren, die die Erfahrungen mit Managing Diversity in den USA berücksichtigen.

Beim zusammenfassenden Kurzvortrag werden noch einmal folgende 6 Argumente erläutert:

1. Das Beschäftigtenstruktur-Argument
2. Das Kosten-Argument
3. Das Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument
4. Das Personalmarketing-Argument
5. Das Marketing-Argument
6. Das Modernisierungspakt-Argument

Die Inhalte des Kurzvortrags sind im Folgenden wiedergegeben und müssen von den ModeratorInnen situationsadäquat aufgegriffen und umgesetzt werden.

Kurzvortrag:

»Ökonomische Argumente für eine Politik der Chancengleichheit im kommunalen Modernisierungsprozess« (gekürzte Fassung von: Krell 1999)

In den USA wird seit einiger Zeit in Wirtschaft und Verwaltung ein den hiesigen Bemühungen um Chancengleichheit vergleichbares Konzept propagiert und praktiziert: Managing Diversity. Es lehrt uns, dass eine Politik der Chancengleichheit auch ökonomisch vorteilhaft ist. Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft – so die Botschaft – kann ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sein. Dies gilt aber nur unter der Voraussetzung, dass es gelingt, Chancengleichheit zu verwirklichen.

Die zur Begründung vorgebrachten Argumente werden im Folgenden in Anlehnung an Taylor Cox und Stacy Blake (1991) vorgetragen und mit Blick auf den öffentlichen Dienst bzw. dessen Modernisierung erläutert. Dabei beschränke ich mich auf den Geschlechteraspekt.

■ *Das Beschäftigtenstruktur-Argument*

Ausgangspunkt der Argumentation ist hier die sich verändernde Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft. Schon aufgrund einer rein quantitativen Betrachtung erscheint es nicht erfolgversprechend, die Personalpolitik am Mann als Norm(al)Arbeitnehmer zu orientieren.

Dass der Anteil der Frauen an den Beschäftigten wächst, gilt auch für die Bundesrepublik Deutschland. Im öffentlichen Dienst sind schon heute mehr als die Hälfte der Beschäftigten Frauen (vgl. Breidenstein 1998) – und in den Kommunen ist der Frauenanteil noch einmal deutlich höher als bei Bund und Ländern.

■ *Das Kosten-Argument*

Die Desintegration oder Diskriminierung derer, die nicht männlichen Geschlechts sind, verursacht Kosten. Dieses Argument betrifft zum einen die Beschäftigten – und damit die nach innen gerichtete Politik. Zum anderen hat es Gültigkeit mit Blick auf die »Verwaltungskundschaft« – und damit für die nach außen gerichtete Verwaltungspolitik. Mit Blick auf die Beschäftigten ist hier zu berücksichtigen,

- dass der Zwang zur Anpassung Energien absorbiert, die ansonsten der Leistungserstellung zugute kämen (vgl. z. B. Thomas 1991, S. 8 f.);
- dass den weiblichen Beschäftigten ihre Benachteiligung durchaus bewusst ist. Beispielhaft seien hier einige Ergebnisse der im Sommer 1996 im Bezirksamt Schöneberg von Berlin durchgeführten Befragung angeführt (vgl. Ebner/Krell 1997, S. 71).

Die Chancengleichheit der Geschlechter in ihrem Arbeitsbereich nicht gewährleistet sehen von den befragten Mitarbeiterinnen:

- 70 Prozent beim Personalabbau,
 - 67 Prozent bei der Übernahme von Führungspositionen,
 - 50 Prozent bei der Beurteilung,
 - 49 Prozent bei der Weiterbildung und
 - 49 Prozent bei der Personalauswahl;
- dass im öffentlichen Dienst die Krankenquote um so höher ist, je niedriger die Zufriedenheit mit der Gleichbehandlung durch die direkten Vorgesetzten ist (vgl. Bertelsmann Stiftung 1998, S. 3);
- dass es in vielfältig bzw. heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppen zu erheblichen Produktivitätseinbußen kommen kann, wenn diese nicht richtig gemanagt werden (vgl. z. B. Thompson/Gooler 1996).

Und in dem Maße, in dem die Beschäftigten vielfältiger werden bzw. der Frauenanteil steigt, ist davon auszugehen, dass diese Kosten zunehmen. Zu ihrer Senkung trägt dagegen eine konsequent an den Grundsätzen der positiven Würdigung von Vielfalt und der Chancengleichheit aller Beschäftigten orientierte Personalpolitik bei.

Die Bürger und Bürgerinnen als »Verwaltungskundschaft« werden mit dem weiter unten angeführten Marketing-Argument angesprochen. Daneben hat hier aber auch das Kostenargument Gültigkeit, denn Kosten entstehen z. B. einer Kommune durch die strukturelle Benachteiligung der Frauen als Bürgerinnen (Stichworte: Sozialhilfe, Frauenhäuser). Hier wirkt die nach außen gerichtete präventive Anti-Diskriminierungspolitik kostensenkend.

Zu guter Letzt ist in diesem Zusammenhang auf ein Problem hinzuweisen, das die im Zuge der Verwaltungsmodernisierung vorgenommenen Sparmaßnahmen betrifft. Wenn z. B. der Reinigungsdienst privatisiert wird, werden nicht nur bislang relativ sichere und geschützte Frauenarbeitsplätze vernichtet, sondern diese Maßnahme ist auch unter Kostengesichtspunkten fragwürdig. Zunächst wird nämlich beim Kosten-Leistungs-Vergleich oftmals nicht richtig gerechnet. Viele – überwiegend von gewerkschaftlicher Seite initiierte, aber z.T. auch wissenschaftlich begleitete – Untersuchungen belegen, dass eine reorganisierte Eigenreinigung durchaus konkurrenzfähig ist (vgl. z. B. Brandt 1995). Dass hier gleichstellungspolitische und ökonomische Effizienz Hand in Hand gehen können, zeigen auch Beispiele aus Unternehmen (vgl. z. B. Rost 1998). Für die Kommunen neigt sich die Waagschale noch stärker zuungunsten der Fremdreinigung, wenn die langfristigen Kosten berücksichtigt werden. Wenn privatwirtschaftliche Unternehmen die Reinigungskräfte nicht sozialversicherungspflichtig beschäftigen, haben diese Frauen im Fall der Arbeitslosigkeit oder im Alter keinen Anspruch auf ent-

sprechende Versicherungsleistungen. Damit ist programmiert, dass die Kommune als Sozialhilfeträger die Kosten für ihre Existenzsicherung übernehmen muss.

■ *Das Kreativitäts- und Problemlösungsargument*

Hier geht es zum einen um die Zusammensetzung von Arbeitsgruppen, zum andern um die Zusammensetzung der Beschäftigten insgesamt. Homogene Gruppen – so die Forschung (für einen Überblick: Thompson/Gooler 1996) – können zwar Probleme schneller lösen, aber gemischt zusammengesetzte Gruppen sind – wenn sie entsprechend trainiert werden – aufgrund der Perspektivenvielfalt kreativer und kommen zu tragfähigeren Problemlösungen.

■ *Das Personalmarketing-Argument*

Wie im Zusammenhang mit dem Kosten-Argument schon angedeutet, können diejenigen Organisationen, die eine erfolgreiche Gleichstellungspolitik betreiben, ihr vorhandenes Personal besser motivieren und damit dessen Leistungspotenzial besser nutzen. Das ist aber nicht alles: Vorausgesetzt, es gelingt ihnen, ihre Anstrengungen und Erfolge in Sachen Chancengleichheit auch öffentlich zu machen, dann ergeben sich daraus auch Vorteile bei der Gewinnung von hochqualifizierten und engagierten Fach- und Führungs(nachwuchs)kräften.

Dieses Argument scheint mir für den öffentlichen Dienst besonders bedeutsam zu sein. Zunächst ist es eben die o. g. Gruppe von Beschäftigten, die trotz Stellenkürzungen und Einstellungsstopp noch vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert wird. Hinsichtlich des Entgelts als Anreiz für die Beitrittsentscheidung hat der öffentliche Dienst i. d. R. weniger anzubieten als die Privatwirtschaft – und hat damit einen Wettbewerbsnachteil. Dieser Nachteil kann aber kompensiert werden durch andere Angebote bzw. Anreize. Der öffentliche Dienst kann ein attraktiver Arbeitgeber gerade für diejenigen Frauen und Männer sein, denen eine Maximierung ihres Einkommens weniger wichtig ist als Arbeitsbedingungen, die eine Balance zwischen beruflicher Arbeit und Entwicklung und außerberuflichen Verpflichtungen und Interessen ermöglichen. Die Ergebnisse zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen weisen darauf hin, dass es sich hier um eine immer größer werdende Gruppe auf dem Arbeitsmarkt für qualifizierte Nachwuchskräfte handelt. Hier seien beispielhaft nur zwei Studien angeführt. Ein Drittel der männlichen und etwas mehr als die Hälfte der weiblichen Führungsnachwuchskräfte, die Christine Autenrieth, Karin Chemnitzer und Michel Domsch befragt haben (vgl. 1993, S. 116 f.), wünscht sich Teilzeitarbeit. Ein Ergebnis der Erlanger Karrierestudien ist der Trend zur »sanften Karriere« nach dem Motto: »Karriere ja, aber mit subjektivem ›Sinn‹ und in Kombination mit der Verfolgung anderer Lebensziele« (Abele 1994, S. 115).

■ *Das Marketing-Argument*

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass eine vielfältig zusammengesetzte Arbeitnehmerschaft besser in der Lage ist, sich auf die Bedürfnisse und Wünsche unterschiedlicher Kundengruppen einzustellen. Das hängt u. a. mit dem vielfältigeren Erfahrungswissen zusammen.

Ein Credo der kommunalen Verwaltungsreform ist bekanntlich eine an den Bedürfnissen der Bürger und Bürgerinnen als Kundschaft orientierte Gestaltung von Produkten und Prozessen. Nun ist nicht nur jeder zweite Mitarbeiter eine Mitarbeiterin (s. o.), sondern auch jeder zweite »Verwaltungskunde« eine Kundin. Zur Gleichstellungsarbeit gehört es, Produkte und Prozesse daraufhin zu prüfen, ob sie den Lebenslagen und Bedürfnissen der Bürger und Bürgerinnen entsprechen. Gleichstellungsbeauftragte haben deshalb einen Blick für die Vielfalt von Interessenlagen und Bedürfnissen der »Verwaltungskundschaft« entwickelt. Allerdings wäre es (auch) hier unangemessen, stereotyp entlang der Trennlinie Geschlecht zu differenzieren, da die Bürgerinnen einer Kommune keine homogene Gruppe sind (vgl. dazu auch Friedel Schreyögg 1997). Von diesen Erfahrungen und Kompetenzen kann bei der Verwaltungsmodernisierung profitiert werden. So kann Gleichstellungsarbeit dazu beitragen, dass die kommunalen Produkte nutzerinnengerechter werden.

■ *Das Systemflexibilitäts-Argument*

Herkömmliche Organisationen werden in der Diversity-Literatur als monokulturelle charakterisiert (vgl. z. B. Cox 1991, Loden/Rosener 1991). Es gibt dort zwar Frauen und Männer, aber Männer bilden die sog. dominante Gruppe, die nicht nur die Schlüsselpositionen besetzt, sondern auch die gesamte Kultur prägt. Diese monokulturellen Organisationen weisen aufgrund ihrer Homogenität und des hohen Konformitätsdrucks viele Gemeinsamkeiten mit den in der Organisationskulturforchung heftig diskutierten »starken Kulturen« auf. Und ein entscheidender Nachteil starker Kulturen ist deren Veränderungsresistenz (vgl. G. Schreyögg 1989).

Organisationen, in denen Chancengleichheit verwirklicht ist, werden dagegen als multikulturelle Organisationen bezeichnet (vgl. Cox 1991). Und diese versprechen die Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Umweltbedingungen. Und gerade diese Bereitschaft und diese Fähigkeit sind ja in der öffentlichen Verwaltung derzeit besonders gefragt. Insofern spricht das Systemflexibilitäts-Argument nicht nur dafür, die Gleichstellungspolitik zu einem Kernbestandteil der Verwaltungsmodernisierung zu machen. Mehr noch: Aus der Diskussion über die und der Erfahrung mit der Veränderung von Organisationskulturen (vgl. z. B. Krell 1991, G. Schreyögg 1992) kann der Schluss gezogen werden, dass es empfehlenswert ist, einen solchen Wandel unter

breiter Beteiligung aller Organisationsmitglieder zu vollziehen. Das spricht wiederum für eine Beteiligung aller Beschäftigten, deren Interessenvertretung sowie der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten am Prozess der Modernisierung des öffentlichen Dienstes. Mit einer etwas anderen Akzentuierung könnte dies auch als Modernisierungspakt-Argument bezeichnet werden.

■ *Das Modernisierungspakt-Argument*

Mit Blick auf den Reformprozess gilt nämlich: Wenn sowohl die weiblichen Beschäftigten als auch die Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten gar nicht oder nur marginal beteiligt werden, werden wichtige Innovationspotenziale verschenkt.

Hier ist zunächst einmal mehr an das für den Modernisierungsprozess unverzichtbare Erfahrungswissen der weiblichen Beschäftigten zu erinnern. Darüber hinaus dürfte eine Modernisierungspolitik, die deren Interessen unberücksichtigt lässt oder ihnen gar zuwiderläuft, wenig erfolgversprechend sein.

Auch die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten können wichtige Bündnispartnerinnen für VerwaltungsreformpromotorInnen sein. Das wurde im Zusammenhang mit dem Marketing-Argument schon angesprochen. Generell verdeutlichen Berichte über die Arbeit von Frauenbüros bzw. Gleichstellungsstellen (vgl. z. B. von Wrangell 1996), dass hier sowohl der Wille als auch die Kenntnisse und Fähigkeiten zur Gestaltung von Veränderungsprozessen vorhanden sind.

Soweit zu den einzelnen Argumenten. Dass es sich dabei nicht um bloße bzw. leere Versprechungen handelt, zeigen in den USA vorgenommene Befragungen von Führungskräften (vgl. die bei Ferdman/Brody 1996, S. 289 angegebenen Quellen). Diese bestätigen, dass Managing Diversity nicht nur die Lohnkosten gesenkt, die Beziehungen zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie das Image in der Öffentlichkeit verbessert habe, sondern auch geholfen habe, die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen besser zu verstehen und neue Produkte zu entwickeln.

MODUL 3: DAS MITARBEITER/VORGESETZTEN- GESPRÄCH (MVG) UNTER DEM BLICKWINKEL DER CHANCENGERECHTIGKEIT

Einführung:

Zahlreiche öffentliche Verwaltungen haben inzwischen Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräche eingeführt, um die Beschäftigten stärker zu motivieren, sie individuell zu fördern und ihre Leistungen zielorientiert zu steuern.

Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen dieser Gespräche ist eine möglichst vorurteilsfreie Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es geht darum, sie als Individuen zu sehen, die in bestimmte Lebensumstände eingebettet sind, über spezifische (möglicherweise unerkannte) Leistungspotenziale verfügen und individuell unterschiedliche Einstellungen und Interessen hinsichtlich ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung haben. Eine vorurteilsfreie Einschätzung stellt hohe Anforderungen, denn jede(r) von uns lässt sich im Umgang mit anderen von Vorstellungen leiten, die vereinfacht und schematisiert sind und sich bei genauerem Hinsehen als unzutreffende Verallgemeinerung erweisen. Solche stereotypen Sichtweisen spielen – bewusst oder unbewusst – auch im MVG eine Rolle:

- Sie prägen die Erwartungen, die Vorgesetzte an ihre Mitarbeiter stellen,
- sie bilden den Maßstab für die Einschätzung von Stärken und Schwächen,
- sie fördern oder behindern das Erkennen von Leistungspotenzialen,
- sie beeinflussen die Auswahl der Ziele und die Festlegung des Zielniveaus und
- sie tangieren letztlich die Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung.

Es ist offensichtlich, dass die Chancen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf eine »gerechte« Leistungseinschätzung und Förderung – unabhängig von Geschlecht, Alter, ost- oder westdeutscher Sozialisation, Hautfarbe, Religion ... – maßgeblich von den Vorstellungen der Führungskräfte abhängig sind. Jenseits vom oft hektischen Tagesgeschäft bietet das MVG Führungskräften die Chance, individuelle Leistungsbedingungen, Einstellungen und Bedürfnisse »ihrer« MitarbeiterInnen näher kennen und verstehen zu lernen und damit Chancengleichheit in ihrem Verantwortungsbereich zu fördern.

Ziele der Fortbildung:

Die TeilnehmerInnen der Fortbildung sollen für unterschiedliche Leistungsvoraussetzungen, Einstellungen und Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sensibilisiert werden. Sie sollen erkennen, dass sie es in MVG's nicht mit »Normalarbeitnehmern« zu tun haben, sondern dass Vielfalt innerhalb der Belegschaft zwischenzeitlich zum »Normalfall« geworden ist.

Es soll deutlich werden, dass die Gewährung von Chancengerechtigkeit bei einer »multikulturellen« Belegschaft bedeutet, dass Führungskräfte bei der Förderung und Entwicklung von MitarbeiterInnen sowie bei der Vereinbarung von Zielen die individuellen Leistungsbedingungen, Einstellungen und Interessen berücksichtigen.

Es sollen Maßnahmen diskutiert werden, die geeignet sind, insbesondere Frauen zu gleichen Ausgangschancen bei ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu verhelfen.

Dauer der Fortbildung:

1 Tag

Integration in bestehende Fortbildung:

Das MVG

Übersicht über die Arbeitsschritte:

- Arbeitsschritt 1:** Beantwortung der Frage:
Mit wem führe ich die Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräche vorwiegend: mit Männern oder mit Frauen?
Dauer: 15 Minuten
Methode: Plenum/Punkten durch TeilnehmerInnen
- Arbeitsschritt 2:** »Was kennzeichnet eine/n gute/n Mitarbeiter/in?«
Erhebung und Diskussion von Leistungserwartungen von Führungskräften an Mitarbeiter
Dauer: ca. 2 Stunden
Methode: Einzelarbeit/Arbeitsgruppen/Plenumsdiskussion
- Arbeitsschritt 3:** Überprüfung der Erwartungen unter dem Aspekt der Chancengerechtigkeit
Dauer: ca. 1,5 Stunden
Methode: Arbeitsgruppen/Plenumsdiskussion

Arbeitsschritt 2:

»Was kennzeichnet eine/n gute/n Mitarbeiter/in?«

Erhebung und Diskussion der Erwartungen von Führungskräften an die Mitarbeiter.

Ziel des Arbeitsschritts:

Die TeilnehmerInnen der Fortbildung sollen sich bewusst machen, mit welchen Leistungserwartungen sie in Vorgesetzten/Mitarbeiter-Gespräche gehen. Es geht hierbei um das Sichtbarmachen von scheinbar geschlechtsneutralen Leistungsmaßstäben, die unbewusst oder bewusst an die MitarbeiterInnen gestellt werden und die möglicherweise unterschiedliche Leistungsvoraussetzungen (z. B. aufgrund von Schwangerschaft, Geburt und Versorgung von Kindern) nicht oder nicht ausreichend berücksichtigen. Diese Leistungserwartungen werden thematisiert, weil sie für die Einschätzung der Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen wichtig sind und in der Konsequenz auch die zu vereinbarenden arbeitsergebnis- und verhaltensbezogenen Ziele sowie die Maßnahmen zur individuellen Förderung und Entwicklung beeinflussen.

Die geäußerten Erwartungen dienen als Diskussionsgrundlage für den folgenden Arbeitsschritt 3, bei dem sie daraufhin überprüft werden, inwieweit sie sich an einem männlichen »Normalarbeitnehmer« orientieren, der vollzeitbeschäftigt und in zeitlicher und räumlicher Hinsicht sehr flexibel ist. Es geht demnach im späteren Schritt darum, Leistungserwartungen zu problematisieren, die diskriminierungsverdächtig sind.

Vorgehensweise:

Die TeilnehmerInnen erhalten je einen Fragebogen »Erwartungen« mit der Bitte, ihn zunächst für sich allein auszufüllen.

Dauer dieser Phase: ca. 20 Minuten (Fragebogen s. folgende Seite).

Im Anschluss daran werden die Einzelergebnisse in Arbeitsgruppen dargestellt und diskutiert. Das Gesamtergebnis der Gruppe wird auf einer Wandzeitung festgehalten, Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgestellt.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden im Plenum präsentiert und für die weitere Bearbeitung auf Wandzeitungen festgehalten.

Arbeitsschritt 3:

Überprüfung der Leistungserwartungen unter dem Aspekt der Chancengerechtigkeit.

Ziel des Arbeitsschritts:

Die TeilnehmerInnen der Fortbildung sollen zunächst für unterschiedliche Leistungsvoraussetzungen, Einstellungen und Interessen der Belegschaftsmitglieder sensibilisiert werden.

Sie sollen erkennen, dass bestimmte Leistungserwartungen (z. B. hohes zeitliches Engagement, Übernahme zusätzlicher Aufgaben, hohe zeitliche Flexibilität, Fortbildung auch in der Freizeit) diskriminierend wirken können. Durch eine genauere Prüfung der Erwartungen soll herausgefunden werden, ob bzw. inwieweit Erwartungen an die MitarbeiterInnen gestellt werden, die sich an einem männlichen »Normalarbeitnehmer« orientieren, der kaum durch familiäre und häusliche Pflichten eingeschränkt ist. Es soll erkannt werden, dass z. B. alleinerziehende Frauen und Männer oder Frauen/Männer mit Familienpflichten diesen Erwartungen nur schwer gerecht werden können.

Vorgehensweise:

Zur besseren Überprüfung der Leistungserwartungen werden im Plenum zunächst zwei Beschäftigten-Profile gezeichnet. Es handelt sich um eine fiktive Mitarbeiterin und einen fiktiven Mitarbeiter aus der öffentlichen Verwaltung; mit beiden muss die Führungskraft demnächst Mitarbeitergespräche führen. Die Moderatoren geben folgende Informationen zu den Personen auf je einer Wandzeitung bekannt:

Wandzeitung 1:

■ Profil 1:

Frau A, Verwaltungsangestellte (VI b BAT), vollzeitbeschäftigt,
32 Jahre alt, verheiratet, 1 Kind im Alter von 4 Jahren,
Ehegatte ist »mittlere« Führungskraft in einer Bank, er macht regelmäßig
Überstunden und mitunter mehrtägige Dienstreisen (Fortbildung u. a.).
Die Familie besitzt 1 Auto, das vorwiegend vom Mann genutzt wird.

Wandzeitung 2:

■ Profil 2:

Herr B, Verwaltungsangestellter (IV b BAT), vollzeitbeschäftigt,
37 Jahre alt, verheiratet, 1 Kind im Alter von 4 Jahren,
Ehefrau ist teilzeitbeschäftigt (vormittags), sie holt das Kind von der Kita ab
und erledigt den Großteil der Kinderbetreuung und der Hausarbeit.
Die Familie besitzt 1 Auto, das vorwiegend vom Mann genutzt wird.

An die TeilnehmerInnen wird die Frage gestellt, inwieweit die von ihnen genannten Leistungserwartungen von den beiden Personen gleichermaßen gut erfüllt werden können. Es erfolgt ein »Abgleich« der genannten Leistungserwartungen der Führungskräfte mit den Leistungsbedingungen von Frau A und Herrn B.

In diesem Zusammenhang sollten arbeitsrelevante Problemsituationen und Interessen, die für Frau A aufgrund ihrer persönlichen Leistungsbedingungen entstehen und die im stereotypen Denken als Leistungsschwäche oder als mangelnde Bereitschaft ausgelegt werden würden, thematisiert werden. Problemsituationen bzw. Interessen könnten sein:

- unpünktlicher Arbeitsschluss / weitergehende Planbarkeit der Freizeit,
- Fehlzeiten wegen Krankheit des Kindes / flexiblere Arbeitszeit, Freistellungen,
- zu hohes Arbeitspensum, das in der normalen Zeit nicht zu schaffen ist / zumutbare Normalleistung, Definition von Leistung,
- Fortbildungsveranstaltungen außerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit / Fortbildung innerhalb der Arbeitszeit,
- in der Freizeit lernen, um Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich abschließen zu können / Lernen während der Arbeitszeit,
- Übernahme von zusätzlichen Aufgaben (Projektarbeit, Qualitätszirkel, Arbeitsgruppen zur Verwaltungsreform) ohne Reduzierung der eigenen Arbeit / ...,
- Wahrnehmung von Vertretungen, befristeter Einsatz in anderen Aufgabengebieten, Teilnahme an Dienstreisen, soweit diese mit zusätzlichem Zeitaufwand und Vereinbarkeitsproblemen verbunden sind / ...

In dieser Diskussion soll deutlich werden, dass die beiden Personen aufgrund der unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen nicht mit derselben »Elle« gemessen werden können. Soll Chancengerechtigkeit hergestellt werden, müssen organisatorische Bedingungen geschaffen werden, die es – in diesem Fall der Mitarbeiterin – ermöglichen, sich ebenfalls beruflich zu entfalten und weiterzuentwickeln.

Arbeitsschritt 4:

Was bedeutet Chancengerechtigkeit im MVG?

Ziel des Arbeitsschritts:

Die TeilnehmerInnen der Fortbildung sollen konkrete Maßnahmen konzipieren, die geeignet sind, Chancengerechtigkeit zu gewährleisten.

Vorgehensweise:

In Arbeitsgruppen sollen folgende Fragen bearbeitet werden:

1. Vielversprechende junge Nachwuchskraft (männlich) will Erziehungsurlaub.
2. Welche »gerechte« Lösung sehen Sie für den Problemfall einer längeren Erkrankung eines Kindes?

Dauer der Arbeitsgruppenphase: ca. 1 Stunde

Die Arbeitsergebnisse werden anschließend im Plenum präsentiert und diskutiert.

Dauer ca. 1 Stunde.

MODUL 4: »ANMACHE« IM BÜRO – EIN TABUISIERTES PROBLEM – KONSTRUKTIVE LÖSUNGS- ANSÄTZE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Einführung:

Das Problem der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz ist stark tabuisiert. Werden Vorkommnisse bekannt, kommt es vielfach zu kontroversen und emotionalen Diskussionen innerhalb der Belegschaft. Betroffen von sexueller Belästigung sind nicht allein Frauen, sondern auch Männer (allerdings in geringerem Ausmaß s. u.). In Bezug auf die Wirtschaftsbranchen bildet der öffentliche Dienst leider keine »rühmliche« Ausnahme, wie eine Studie aus dem Hamburger öffentlichen Dienst zeigt (vgl. Schneble/Domsch 1990).

Für Führungskräfte stellt sexuelle Belästigung – in welchen Formen auch immer – eine besondere Herausforderung dar. Hierfür gibt es mehrere Gründe:

- Für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen solche Vorkommnisse häufig eine schwerwiegende psychische (teils auch physische) Belastung mit sich, die auf Dauer nicht durchzuhalten ist. Da es für die Betroffenen nicht leicht ist, offen darüber zu sprechen, ziehen sie mitunter Konsequenzen (Krankheit oder Kündigung), die für sie selbst, aber auch für den Betrieb/die Verwaltung nachteilig sind.
- Belästigungen und Schikanen belasten nicht nur die betroffenen Personen, sondern oft auch die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und beeinträchtigen Gruppenergebnisse.
- Probleme sexueller Belästigung lassen sich nicht wie viele andere betriebliche Probleme sachlich diskutieren und einer Lösung zuführen.
- Schließlich leidet darunter auch das Image von Dienststellen, in denen Frauen oder Männer sexuell belästigt worden sind. Nicht zuletzt haben auch die verantwortlichen Führungskräfte ihren Ruf zu verlieren.

Das Lösen solcher Problemfälle erfordert von Führungskräften nicht nur eine besonders hohe Sensibilität, sondern auch eine vorurteilsfreie Herangehensweise sowie Kenntnisse über rechtliche Grundlagen und Handlungsstrategien.

Ziel der Fortbildung:

Die TeilnehmerInnen der Fortbildung sollen zunächst erkennen, dass Probleme der sexuellen Belästigung auch im öffentlichen Dienst keine Ausnahmerecheinung darstellen, sondern häufiger vorkommen, als allgemein angenommen wird.

Sie sollen für derartige Vorkommnisse sensibilisiert werden.

Ziel ist darüber hinaus die Vermittlung von Wissen über die Rechte der Betroffenen und über die Pflichten des Arbeitgebers sowie der Dienstvorgesetzten.

Die TeilnehmerInnen sollen motiviert werden, sich aktiv und vorbeugend für eine Organisationskultur einzusetzen, die die Menschenwürde und die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten schützt.

Schließlich geht es darum, Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die geeignet sind, konkrete Problemfälle konstruktiv zu lösen und präventiv tätig zu werden.

Dauer der Fortbildung:

1 Tag

Integration in bestehende Fortbildung:

Führen und Managen

Übersicht der Arbeitsschritte:

- Arbeitsschritt 1:** Spontane Beantwortung der Frage:
Welche Bedeutung kommt dem Problem der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz zu?
Dauer: ca. 15 Minuten
Methode: Plenum/Punkten durch TeilnehmerInnen
- Arbeitsschritt 2:** Kurzvortrag der Moderatorin/des Moderators zum tatsächlichen Ausmaß sexueller Belästigung am Arbeitsplatz anschließend kurze Diskussion
Dauer: ca. 30 Minuten
Methode: Plenum/Overhead-Folien mit Befragungsergebnissen
- Arbeitsschritt 3:** Lösung eines fiktiven Problemfalles
Dauer: ca. 2,5 Stunden
Methode: Gruppenarbeit
- Arbeitsschritt 4:** Präsentation der Gruppenarbeitsergebnisse im Plenum und vertiefende Erörterung einzelner Problemaspekte
Dauer: ca. 2,5 Stunden
Methode: Plenumsarbeit

Arbeitsschritt 1:

Spontane Beantwortung der Frage:

Welche Bedeutung kommt Ihrer Einschätzung nach dem Problem der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz zu?

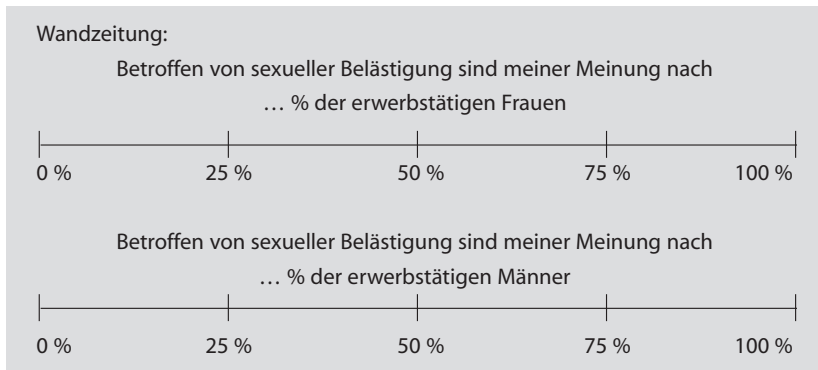
Ziel des Arbeitsschritts:

Die TeilnehmerInnen sollen spontan ihre Einschätzung zur Bedeutung des Problems der sexuellen Belästigung kundtun. Dieser Arbeitsschritt dient lediglich dem Einstieg in das Thema, bei dem die TeilnehmerInnen selbst aktiv werden sollen. Wichtig ist, dass an dieser Stelle noch nicht näher definiert wird, was eigentlich sexuelle Belästigung bedeutet.

Vorgehensweise:

Der/die Moderator/in erläutert die Fragestellung und das Anliegen dieses Arbeitsschritts.

Auf einer vorbereiteten Wandzeitung punkten die TeilnehmerInnen die ihrer Meinung nach zutreffenden Aussagen:



Arbeitsschritt 2:

Das Ausmaß sexueller Belästigung am Arbeitsplatz (bezogen auf Frauen)

– Darstellung von Befragungsergebnissen –

Ziel des Arbeitsschritts:

Die TeilnehmerInnen sollen das tatsächliche Ausmaß des Problems der sexuellen Belästigung von Frauen am Arbeitsplatz kennenlernen, um ggf. eigene Fehleinschät-

zungen korrigieren sowie mögliche Ursachen einer Unterschätzung des Problems erörtern zu können.

Vorgehensweise:

Kurzvortrag (mit Overhead-Folien) mit anschließender Diskussion, ggf. zu den Ursachen der Unterschätzung des Problemausmaßes. Es ist von den ModeratorInnen darauf hinzuweisen, dass im folgenden eine Konzentration auf Frauen als Opfer von sexueller Belästigung vorgenommen wird, da sich auch die vorliegenden Studien auf diese Gruppe beziehen. Es sollte jedoch bei der Diskussion stets mitbedacht werden, dass auch Männer betroffen sind.

Overhead-Folie:

**Ergebnisse einer bundesweiten Untersuchung
zur sexuellen Belästigung von Frauen am Arbeitsplatz
(im Auftrag des Bundesfrauenministeriums)**

Von 4200 befragten Frauen gaben 72 % an, am Arbeitsplatz schon einmal
sexuell belästigt worden zu sein, und zwar:

- 50 % der Befragten durch anzügliche Bemerkungen,
- 33 % durch unerwünschte Einladungen,
- 33 % durch Klapse auf den Po,
- 25 % durch Anfassen der Brust,
- 5 % durch Androhung beruflicher Nachteile bei Verweigerung
sexueller Handlungen,
- 3 % durch Zwang zu sexuellen Handlungen.

Quelle: Holzbecher, Monika/Braszeit, Anne/Müller, Ursula/Plogstedt, Sibylle (1991): Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit, Bd. 260, Stuttgart, zitiert nach Meschkat, Bärbel/Holzbecher, Monika (1998): Sexuelle Belästigung und Gewalt – (k)ein Thema für Personalverantwortliche?, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 397-404.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Bestandsaufnahme im Hamburger öffentlichen Dienst (Schneble/Domsch 1990, S. 44). Von den weiblichen Befragten erlebten

- 30,7 % körperliche Annäherungsversuche,
- 62,5 % Witze, Neckereien mit sexuellen Anspielungen,
- 42,5 % anzügliche Bemerkungen über Figur und sexuelles Verhalten im Privatleben,
- 55,9 % anscheinend rein zufällige Körperberührungen,
- 15,2 % private Einladungen mit offensichtlich sexuellen Absichten,
- 27,2 % Annäherungsversuche mit erkennbarem Wunsch nach sexuellen Handlungen,
- 21,8 % beharrliche Annäherungsversuche, obwohl deutlich signalisiert wurde, dass kein Interesse an näherem Kontakt besteht,
- 2,1 % Erzwingen von sexuellen Handlungen, tätliche Bedrohung.

In einer Ende der 80er Jahre durchgeführten Studie gaben etwa 17 % der befragten Männer (n = 265) an, am Arbeitsplatz sexuell belästigt worden zu sein. »Im Gegensatz zu den Frauen wurden sie jedoch weniger von Vorgesetzten, sondern eher von gleichrangigen Personen beiderlei Geschlechts belästigt. Der größte Unterschied zu den belästigten Frauen besteht darin, dass die Männer angaben, sich in den meisten Fällen erfolgreich gewehrt zu haben, während die Frauen, obwohl sie dem Belästiger deutlich zu verstehen gaben, dass sein Verhalten unerwünscht ist, oft weiter belästigt wurden« (Meschkutat/Holzbecher/Richter 1993, S. 29).

Arbeitsschritt 3:

Lösung eines fiktiven Problemfalls.

Ziel des Arbeitsschritts:

Die TeilnehmerInnen sollen an einem konstruierten Fallbeispiel die ethisch-moralischen, rechtlichen und handlungsbezogenen Aspekte von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz diskutieren und selbständig Problemlösungen erarbeiten.

Vorgehensweise:

Die Moderatoren stellen im Plenum einen fiktiven Problemfall vor, der auf einem Arbeitsblatt (Nr. 1) beschrieben ist. In Arbeitsgruppen sollen die TeilnehmerInnen das Problem lösen. Zur Strukturierung der Arbeitsgruppenphase wird den TeilnehmerInnen ein Fragenkatalog mitgegeben (Arbeitsblatt Nr. 2).

Arbeitsblatt Nr. 1:

Problemfall:

Die Verwaltungsangestellte Frau X sucht Sie in Ihrem Büro auf, um Ihnen ein Problem zu schildern und Ihren Rat einzuholen. Es handelt sich um folgendes:

Seit etwa vier Monaten fühlt sich Frau X von einem Kollegen belästigt. Zunächst machte er ihr nur Komplimente, die sich hauptsächlich auf ihr Aussehen bezogen. Bald darauf behelligte er sie häufiger mit dem Anliegen, nach Büroschluss mit ihm noch etwas trinken zu gehen. In letzter Zeit nutzte er immer häufiger arbeitsbezogene Kontakte aus, um sie in Gespräche mit sexuellem Inhalt zu verwickeln. Sie habe sich das mehrfach verboten, aber er habe sich dadurch nicht beeindruckt lassen. Weil sie die Geschichte zunehmend belastet, habe sie sich nun entschieden, Sie als ihre/n Vorgesetzte/n ins Vertrauen zu ziehen. Sie wisse nicht genau, welche Rechte sie überhaupt in einer solchen Situation habe und wie sie nun weiter vorgehen solle. Sie sei aber zuversichtlich, dass Sie dieses Problem lösen können.

Gehen Sie während der Arbeitsgruppenphase in der Reihenfolge der Fragen im Arbeitsblatt Nr. 2 vor. Halten Sie die Ergebnisse bitte auf einer Wandzeitung fest.

Arbeitsblatt Nr. 2

Fragestellungen für die Arbeitsgruppen:

Frage 1: Welche Antwort geben Sie Frau X?

Bevor Sie sich für eine Antwort entscheiden, diskutieren Sie bitte zunächst folgende Fragen:

- Bin ich überhaupt zuständig? Ist es nicht das Beste, Frau X gleich an die Gleichstellungsbeauftragte oder an den Personalrat weiterzuleiten?
Was spricht dafür, was dagegen?
- Wie sieht die rechtliche Seite des Problems aus? Welches ist die einschlägige Rechtsgrundlage?
- Das Gesetz hat das Ziel, die »Würde« von Frauen und Männern am Arbeitsplatz zu wahren. Wie würden Sie diesen Begriff näher umschreiben?
- Jeder – auch Sie – möchte gern, dass seine Würde gewahrt wird. Was sind die Merkmale eines solchen Umgangs miteinander?
- Handelt es sich nach den Rechtsnormen hier überhaupt um einen Fall sexueller Belästigung? Was fällt nach Ihrer Auslegung unter diesen Begriff? Was nicht?

- Welche Gefühle, Stimmungen und Bedürfnisse löst dieses Problem Ihrer Einschätzung nach bei Frau X aus? Welche Folgen hat dies für die Motivation und die Arbeitsleistung?

Frage 2:

Unternehmen Sie selbst über das Gespräch mit Frau X hinaus weitere Schritte?

- Welche Aussagen finden sich hierzu im Gesetz?
- Welches wären mögliche Handlungsschritte in der Praxis?
- Welches sind Ihrer Meinung nach »geeignete betriebliche Maßnahmen«, die der Arbeitgeber treffen sollte, um sexuelle Belästigung zu unterbinden?

Arbeitsschritt 4:

Präsentation der Ergebnisse der Gruppenarbeit im Plenum und vertiefende Erörterung einzelner Problemaspekte.

Ziel des Arbeitsschritts:

Die TeilnehmerInnen sollen ihre Problemsichten, Überlegungen und erarbeiteten Lösungswege austauschen und diskutieren.

Es werden Einzelaspekte vertiefend diskutiert.

Darüber hinaus können Dienstvereinbarungen, die über das Beschäftigtenschutzgesetz hinausgehen, vorgestellt und diskutiert werden, z. B. DV der Stadt Heidelberg (s. Anhang 3), des Regierungspräsidenten Darmstadt und/oder die Betriebsvereinbarung von VW (siehe Weiler 1998, S. 51 ff.).

Vorgehensweise:

Die TeilnehmerInnen präsentieren ihre Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum. Die Diskussion dieser Ergebnisse sowie die vertiefende Behandlung von Einzelaspekten wird durch die Moderatoren strukturiert. Eine Frage für diese Diskussion könnte z. B. sein:

- Wie kann auf folgende Einwände reagiert werden:
 - »Frau X ist wahrscheinlich selbst schuld!«
 - »Das ist doch alles halb so schlimm!«

Weitere Punkte für die Diskussion ergeben sich z. B. aus den o. g. DV/BV, so z. B. zur Definition des Begriffs »sexuelle Belästigung« oder zu Sanktionen für Belästiger.

- Abele, Andrea, unter Mitarbeit von Andrea Hausmann und Marion Weich (1994): Karriereorientierungen angehender Akademikerinnen und Akademiker, Bielefeld.
- Aschmann, Doris/Balleis, Siegfried/Höschele-Frank, Cornelia (1998): Praxisbeispiel Stadt Erlangen: Querschnittsaufgabe Gleichstellung im Verwaltungsreformprozeß, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 107-112.
- Assig, Dorothea/Beck, Andrea (1996): Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengleichheit, München.
- Autenrieth, Christine/Chemnitzer, Karin/Domsch, Michel (1993): Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften, Frankfurt a. M./New York.
- Becker, Fred G. (1998): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen. Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme, 3. Aufl., Stuttgart.
- Bednarz-Braun, Iris/Bruhns, Kirsten (1997): Personalpolitik und Frauenförderung im öffentlichen Dienst: Gleichberechtigungsgesetze zwischen Anspruch und Wirklichkeit, München.
- Bertelsmann Stiftung (1998): Hintergrundinformation zur Pressemitteilung vom 6.11.1998 »Krankenquote im öffentlichen Dienst besonders hoch« (Defizite im Führungsverhalten demotivieren Mitarbeiter), Gütersloh.
- Brandt, Corinna (1995): Reorganisation von Reinigungsdiensten im öffentlichen Bereich als Alternative zur Privatisierung? – Ein Projekt. Unveröffentlichte Diplomarbeit im Arbeitsbereich Personalpolitik, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Freie Universität Berlin.
- Breidenstein, Werner (1998): Beschäftigte der öffentlichen Arbeitgeber am 30. Juni 1997, in: Wirtschaft und Statistik, o. Jg., Heft 10, S. 833-839.
- Busch, Carola/Engelbrech, Gerhard (1998): Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs – Total E-Quality, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1-10.
- Colneric, Ninon (1998): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollten, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 47-59.

- Cornelißen, Waltraud/Wrangell, Ute von (1995): Die Verwaltungsreform aus der Sicht von Frauenbeauftragten, in: Zeitschrift für Frauenforschung, 13. Jg., Heft 1+2, S. 39-51.
- Cox, Taylor H. (1991): The multicultural organization, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 2, S. 34-47.
- Cox, Taylor H. (1993): Cultural Diversity in Organizations, San Francisco.
- Cox, Taylor H./Blake, Stacy (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 3, S. 45-56.
- Damkowski, Wulf/Precht, Claus (1995): Public Management. Neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor, Stuttgart/Berlin/Köln.
- Dmuß, Klaudia (1996): Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung, in: Wrangell, Ute von (Hg.): So arbeiten Frauenbüros. Ein Reader, Bielefeld, S. 73-79.
- Domzig, Dörthe/Niesyto, Anette (1999): Bundesweite Befragung der Verwaltungsspitzen zur Partizipation weiblicher Beschäftigter im Reformprozeß, in: Kißler, Leo/Wiechmann, Elke (Hg.): Gleichstellungspolitik und kommunale Verwaltungsreform, Baden-Baden (im Druck).
- Ebner, Hermann G. (1998): Weiterbildung von Mitarbeiterinnen, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 155-170.
- Ebner, Hermann G./Krell, Gertraude (1997): Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbefragung im Bezirksamt Schöneberg von Berlin. Endbericht. Universität Leipzig, Lehrstuhl Berufs- und Wirtschaftspädagogik/Freie Universität Berlin, Institut für Management, Leipzig/Berlin.
- Emmerich, Astrid/Krell, Gertraude (1998): Managing Diversity-Trainings, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 369-386.
- Engelbrech, Gerhard (1995): Total E-Quality Management: Ein Konzept zur Förderung der Chancengleichheit in der Arbeitswelt, ibv (Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit), o. Jg., Nr. 51, S. 4531-4541.
- Engelbrech, Gerhard (1997): Total E-Quality – Chancengleichheit im Unternehmen. Paradigmenwechsel in der Personalpolitik, Bad Bocklet.
- Europäische Kommission (1996): Mitteilung der Kommission »Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politische Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft«, Brüssel.
- Europäische Kommission (1997): Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen, o. O.

- Europäische Kommission (1998): Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union. Jahresbericht 1997, Luxemburg.
- Ferdman, Bernado M./Brody, Sari Einy (1996): Models of Diversity Training, in: Landes, Dan/Bhagat, Rabi Sankar (Hg.): Handbook of Intercultural Training, 2. Aufl., Thousand Oaks u. a., S. 282-303.
- Friedel-Howe, Heidrun (1990): Arbeitnehmer, Weibliche, in: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 232-241.
- Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr (Hg.) (1996): Beschluss der großen Tarifkommission vom 12. 12. 1996, Stuttgart.
- Hadler, Antje (1998): Personalpolitik für weibliche und männliche Führungskräfte: Verharren im »So-als-ob«-Zustand der formalen Chancengleichheit oder Aufbruch zur Durchsetzung einer faktischen Gleichstellung?, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 349-367.
- Hennersdorf, Susan (1998): Aufstiegsdiskriminierung von Frauen durch Mitarbeiterbeurteilungen, Wiesbaden.
- Hoffmann, Edwin (1994): Management in bezug auf kulturelle Verschiedenheit und interkulturelle Kommunikation, in: Jung, Rüdiger H./Schäfer, Helmut M./Seibel, Friedrich W. (Hg.): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für interkulturelle Humanressourcenentwicklung in Europa, Frankfurt a. M., S. 49-61.
- Holzbecher, Monika/Braszeit, Anne/Müller, Ursula/Plogstedt, Sibylle (1991): Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit, Bd. 260), Stuttgart.
- Hülsmeier, Doris (1998): Praxisbeispiel bremischer öffentlicher Dienst: Qualifizierte Mischarbeit – Frauenförderliche Arbeitsgestaltung für Angestellte im Schreibdienst, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 263-268.
- Kabinettsbeschluss vom 18. 2. 1997 »Verwaltungsreform Niedersachsen; Rahmenkonzept der Personalentwicklung in der niedersächsischen Landesverwaltung«, dokumentiert in: Niedersächsisches Innenministerium (Hg.) (1997): Verwaltungsreform. Die niedersächsische Landesverwaltung durch Personalentwicklung zukunftsfähig gestalten. Das Rahmenkonzept der Personalentwicklung in Niedersachsen, Hannover, S. 7-12.
- Kay, Rosemarie (1998a): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 115-134.
- Kay, Rosemarie (1998b): Diskriminierung von Frauen bei der Personalauswahl. Problem- analyse und Gestaltungsempfehlung, Wiesbaden.

- KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle (1995): Qualitätsmanagement. Bericht Nr. 6, Köln.
- Kompa, Ain (1989): Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik, 2. Aufl., München/Mering.
- Krell, Gertraude (1984): Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft, Frankfurt a. M./New York.
- Krell, Gertraude (1991): Managementrolle: Kultureller Pragmatiker oder Purist?, in: Staehle, Wolfgang H. (Hg.): Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft, Wiesbaden, S. 63-84.
- Krell, Gertraude (1993): Wie wünschenswert ist eine nach Geschlecht differenzierende Personalpolitik?, in: Krell, Gertraude/Osterloh, Margit (Hg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen? (Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung), 2., korrigierte Aufl., München/Mering, S. 49-60.
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen. »Managing Diversity« auf dem Prüfstand, in: Industrielle Beziehungen, 3. Jg., Heft 4, S. 334-350.
- Krell, Gertraude (1998a): Chancengleichheit: Von der Entwicklungshilfe zum Erfolgsfaktor, in: Dies. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 13-28.
- Krell, Gertraude (1998b): »Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils« – zur Fragwürdigkeit einer derzeit vielstrapazierten Behauptung, in: Dies. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 339-347.
- Krell, Gertraude (1998c): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Krell, Gertraude (1999): Ökonomische Argumente für eine Politik der Chancengleichheit im kommunalen Modernisierungsprozeß, in: Kißler, Leo/Wiechmann, Elke (Hg.): Gleichstellungspolitik und kommunale Verwaltungsreform, Baden-Baden (im Druck).
- Krell, Gertraude/Leutner, Barbara (1998): Kommunale Verwaltungsmodernisierung und Gleichstellungspolitik, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 37-46.
- Krell, Gertraude/Tondorf, Karin (1998): Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Leistungslohn, Leistungszulagen, Leistungsbeurteilung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 302-317.
- Krell, Gertraude/Winter, Regine (1998): Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreie(re)n Arbeits-

- bewertung, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 283-302.
- Kühne, Doris/Oechsler, Walter A. (1998): Diskriminierungsfreie Beurteilung von Mitarbeiterinnen, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 135-148.
- Kühnlein, Gertrud (1998): Qualifizierte Mischarbeit im kommunalen Schreibdienst – von einer Forderung zur »Humanisierung des Arbeitslebens« zu einem Instrument der Personalsteuerung, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 253-262.
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*, Burr Ridge/New York.
- Meschkutat, Bärbel/Holzbecher, Monika (1998): Sexuelle Belästigung und Gewalt: (K)ein Thema für Personalverantwortliche?, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 397-404.
- Meschkutat, Bärbel/Holzbecher, Monika/Richter, Gudrun unter Mitarbeit von Heike Mänz (1993): *Strategien gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Konzeption – Materialien – Handlungshilfen*, Köln.
- Meueler, Erhard (1993): *Die Türen des Käfigs. Wege zum Subjekt in der Erwachsenenbildung*, Stuttgart.
- Müller, Kurt R. (1995): Lernen in der Weiterbildung, in: Arnold, Rolf/Lipsmeier, Antonius (Hg.): *Handbuch der Berufsbildung*, Opladen, S. 283-293.
- Mungenast, Matthias (1990): *Grenzen merkmalsorientierter Einstufungsverfahren und ihre mögliche Überwindung durch zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren*, München.
- Naschold, Frieder (1995): *Ergebnissteuerung, Wettbewerb, Qualitätspolitik, Entwicklungspfade des öffentlichen Sektors in Europa*, Berlin.
- Niedersächsisches Innenministerium (Hg.) (1997): *Leitfaden – Das Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräch (MVG) – ein Instrument der Personalentwicklung*, Hannover.
- Niedersächsisches Innenministerium (Hg.) (1997): *Verwaltungsreform. Die niedersächsische Landesverwaltung durch Personalentwicklung zukunftsfähig gestalten. Das Rahmenkonzept der Personalentwicklung in Niedersachsen*, Hannover.
- Oppen, Maria (1995): *Qualitätsmanagement: Grundverständnisse, Umsetzungsstrategien und ein Erfolgsbericht: die Krankenkassen*, Berlin.
- Oppen, Maria/Wiechmann, Elke (1998): *Frauenförderpläne unter Reformdruck. Analyse von Effektivität und Innovationserfordernissen am Beispiel der Stufenpläne*

- nach dem Niedersächsischen Gleichstellungsgesetz, unveröffentlichtes Manuskript.
- Pongratz, Hans J. (1998): Kommunikationstraining. Thesen zum Wandel eines eigenständigen Segments betrieblicher Weiterbildung, in: *Arbeit*, 3. Jg., Heft 3, S. 238-256.
- Regnet, Erika (1997): Frau im Beruf – Stereotype und Aufstiegsbarrieren, in: Wunderer, Rolf/Dick, Petra (1997): *Frauen im Management. Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle*, Neuwied/Kriftel/Berlin.
- Reichard, Christoph (1995): *Umdenken im Rathaus. Neue Steuerungsmodelle in der Kommunalverwaltung*, Berlin.
- Rost, Martina (1998): Praxisbeispiel Flughafen Frankfurt/Main AG: Frauenförderung in Zeiten von Umstrukturierung. Bericht über ein Qualifizierungsangebot für Reinigungsfrauen, in: Krell, Gertraude (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 171-175.
- Schiek, Dagmar/Buhr, Kornelia/Dieball, Heike/Fritsche, Ulrike/Klein-Schonnefeld, Sabine/Malzahn, Marion/Wankel, Sibylle (1996): *Frauengleichstellungsgesetze des Bundes und der Länder. Kommentar für die Praxis zum Frauenfördergesetz für den Bundesdienst und zu den Frauenfördergesetzen, Gleichstellungsgesetzen und Gleichberechtigungsgesetzen der Länder, mit dem Beschäftigten-schutzgesetz*, Köln.
- Schneble, Andrea/Domsch, Michel E. (1990): *Sexuelle Belästigung von Frauen am Arbeitsplatz. Eine Bestandsaufnahme zur Problematik – bezogen auf den Hamburger öffentlichen Dienst*, München/Mering.
- Schreyögg, Friedel (1997): *Die Kundin ist kein geschlechtsneutraler Zwitter. Von den Schwierigkeiten der Verwaltungsreformer im Umgang mit Differenz*, unveröffentlichtes Manuskript, Gleichstellungsstelle für Frauen der Landeshauptstadt München.
- Schreyögg, Friedel (1998): *Praxisbeispiel Stadt München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral*, in: Krell, Gertraude (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 149-154.
- Schreyögg, Georg (1989): *Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41. Jg., S. 94-113.
- Schreyögg, Georg (1992): *Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern*, in: Eberhard Dülfer (Hg.): *Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie*, 2. Aufl., Stuttgart, S. 201-214.
- Schunter-Kleemann, Susanne (1998): »Mainstreaming« – die Geschlechterfrage und die Reform der europäischen Strukturpolitik, in: *Zeitschrift für Frauenforschung*, 16. Jg., Heft 3, S. 22-33.

- Stadt Wuppertal (o.J): Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung der Stadtverwaltung Wuppertal, wie funktioniert das? Eine Anleitung zum Nachschlagen, Nachdenken, Mitmachen, abgedruckt in: Wrangell, Ute von (Hg.) (1996): So arbeiten Frauenbüros. Ein Reader, Bielefeld, S. 74-79.
- Staehe, Wolfgang H. (1999): Management, 8. Aufl., überarb. von Peter Conrad und Jörg Sydow, München.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1997): Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Stiegler, Barbara (1998): Frauen im Mainstreaming. Politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage, herausgeg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Arbeits- und Sozialforschung, Bonn.
- Thomas, R. Roosevelt jr. (1991): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, New York.
- Thompson, Donna E./Gooler, Laura E. (1996): Capitalizing on the Benefits of Diversity through Workteams, in: Kossek, Ellen E./Lobel, Sharon A. (Hg.): Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace, Cambridge, Mass./Oxford, S. 392-437.
- Tondorf, Karin (1997): Leistung und Entgelt im öffentlichen Dienst. Rechtliche Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten, Köln.
- Weiler, Anni (1998): Gleichstellung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Analyse und Dokumentation, Düsseldorf.
- Wiechmann, Elke/Kißler, Leo (1997): Frauenförderung zwischen Integration und Isolation: Gleichstellungspolitik im Modernisierungsprozeß, Berlin.
- Winter, Regine (Hg.) (1994): Frauen verdienen mehr. Zur Neubewertung von Frauenarbeit im Tarifsysteem, Berlin.
- Winter, Regine unter Mitarbeit von Gertraude Krell (1997): Aufwertung von Frauentätigkeiten. Ein Gutachten im Auftrag der Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr, herausgeg. vom Bundesfrauensekretariat der ÖTV, Stuttgart.
- Winter, Regine (1998): Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit – Ein Prinzip ohne Praxis, Baden-Baden.
- Wittmann, Stephan (1998): Chancengleichheit als moralisch-praktisches Problem des Personalmanagements: Empirische Ergebnisse und ethische Maximen, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 61-72.
- Wrangell, Ute von (Hg.) (1996): So arbeiten Frauenbüros. Ein Reader, Bielefeld.
- Wunderer, Rolf/Dick, Petra (1997): Frauen im Management. Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, Neuwied/Kriftel/Berlin.

Anhang

ANHANG 1:	
FRAGEBOGEN ZUR ERMITTLUNG DES FORTBILDUNGSBEDARFS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ZUM THEMA GLEICHSTELLUNG	111
ANHANG 2:	
EUROPÄISCHE KOMMISSION (1997): LEITFADEN ZUR BEWERTUNG GESCHLECHTERSPEZIFISCHER AUSWIRKUNGEN	115
ANHANG 3:	
STADT HEIDELBERG (1995): DIENSTVEREINBARUNG ZUM SCHUTZ VON BESCHÄFTIGTEN DER STADTVERWALTUNG HEIDELBERG VOR SEXUELLER BELÄSTIGUNG AM ARBEITSPLATZ	123
ANHANG 4:	
EUROPÄISCHE KOMMISSION (1998): CHANCENGLEICHHEIT FÜR FRAUEN UND MÄNNER IN DER EUROPÄISCHEN UNION. JAHRESBERICHT 1997	129
ANHANG 5:	
STADT WUPPERTAL (1996): »HÜRDEN NEHMEN« - GEMEINSCHAFTSAUFGABE FRAUENFÖRDERUNG FÜR DIE STADTVERWALTUNG WUPPERTAL	141

FRAGEBOGEN ZUR ERMITTLUNG DES FORTBILDUNGSBEDARFS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ZUM THEMA GLEICHSTELLUNG

Bitte den ausgefüllten Fragebogen in den beigefügten Umschlag stecken und zurücksenden an:

Frau
Prof. Dr. Gertraude Krell
Freie Universität Berlin
Institut für Management / Personalpolitik
Boltzmannstr. 20
14195 Berlin

FRAGEBOGEN ZUR ERMITTLUNG DES FORTBILDUNGSBEDARFS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ZUM THEMA GLEICHSTELLUNG

1. Ich hatte bisher mit dem Thema Gleichstellung zu tun:

- durch Informationsveranstaltungen/-material über das Niedersächsische Gleichstellungsgesetz
- bei der Erstellung von Stufenplänen gemäß dem Niedersächsischen Gleichstellungsgesetz
- aufgrund von Anliegen der Frauenbeauftragten
- aufgrund von Anliegen des Personalrats
- anlässlich latenter Spannungen zwischen Beschäftigten wegen tatsächlicher oder vermeintlicher Benachteiligung aufgrund des Geschlechts
- _____

- _____

2. In meinem Führungsalltag kommt den nachfolgend genannten Themen folgende Bedeutung zu:

2.1 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – z. B.

	direkt damit konfrontiert	nur davon gehört	weder noch
Wunsch nach flexibler Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wunsch, Arbeit daheim zu erledigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erziehungsurlaub (Mutter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erziehungsurlaub (Vater)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wunsch nach längerer Beurlaubung aus anderen Gründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wunsch nach Teilzeit (Mitarbeiterin)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wunsch nach Teilzeit (Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wunsch nach Teilzeit (Führungskraft)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Tatsächliche oder vermeintliche Benachteiligung aufgrund des Geschlechts in folgenden Bereichen

	direkt damit konfrontiert	nur davon gehört	weder noch
Einstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 Tatsächliche oder vermeintliche sexuelle Belästigung (z. B. in Form von eindeutigen Gesten und Handlungen, anzüglichen Bemerkungen, unerwünschten Einladungen, Versprechen beruflicher Vorteile oder Androhung beruflicher Nachteile bei Entgegenkommen)

- Als Führungskraft direkt damit konfrontiert
- nur davon gehört
- weder noch

**3. Über folgende Themen wüsste ich gerne mehr
(Mehrfachnennungen möglich)**

**3.1 Benachteiligung / Gleichstellung
der Geschlechter bezüglich**

	von vorrangigem Interesse	von nachrangigem Interesse
Erziehungsurlaub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeitbeschäftigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeit in Führungspositionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.2 Verbesserung der Zusammenarbeit
von Frauen und Männern durch**

	von vorrangigem Interesse	von nachrangigem Interesse
Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainings zum Abbau von Vorurteilen/ Stereotypen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Förderung von Fairness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.3 Grundlegende Informationen zu
Gleichstellungspolitik als Führungsaufgabe**

	von vorrangigem Interesse	von nachrangigem Interesse
Rechtliche Grundlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökonomische Aspekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verknüpfung mit der Verwaltungsreform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integration in die Verwaltungsführung durch Gleichstellungscontrolling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Ich bin

weiblich männlich

LEITFADEN ZUR BEWERTUNG GESCHLECHTERSPEZIFISCHER AUSWIRKUNGEN (AUSZUG)

1. EINLEITUNG

Politische Entscheidungen, die geschlechtsneutral erscheinen, können unterschiedliche Auswirkungen auf Männer und Frauen haben, auch wenn diese Auswirkungen weder geplant noch beabsichtigt waren. Durch die Bewertung dieser geschlechterspezifischen Auswirkungen lassen sich unbeabsichtigte, negative Folgeerscheinungen verhindern und die Qualität und Wirksamkeit der Politik verbessern.

Die auf der Vierten Weltfrauenkonferenz in Peking 1995 angenommene globale Aktionsplattform fordert Regierungen und andere Entscheidungstragende auf, *geschlechterspezifische Belange in die Konzeption aller Politiken und Programme einzubeziehen, so dass vor dem Fällen von Entscheidungen die Folgen für Männer bzw. Frauen analysiert werden*. Dieser Forderung kann durch eine Bewertung der geschlechterspezifischen Auswirkungen entsprochen werden. Im Februar 1996 nahm die Kommission eine Mitteilung über die Einbindung der Chancengleichheit¹ an; ein erster Schritt zur Durchsetzung des »Mainstreaming«-Prinzips, dem sie sich auf EU-Ebene verpflichtet hat. (...)

Im Vertrag von Amsterdam kommt die Verpflichtung gegenüber dem Prinzip des »Mainstreaming« auf europäischer Ebene zum Ausdruck, da es ausdrücklich zu den Aufgaben und Zielsetzungen der Gemeinschaft zählt, *Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern* (Art. 2 und 3 EG-Vertrag).

Im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit ist die Bewertung von geschlechterspezifischen Auswirkungen bereits umfassend angewandt worden, sofern eine entsprechende Ausbildung und geeignete Hilfsmittel gegeben waren.² Als Folge der Weltfrauenkonferenz in Peking haben zahlreiche europäische Regierungen eine Prüfung

1 KOM(96) 67 endg. vom 21. Februar 1996: »Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft«.

2 Z. B. das Formblatt für die Bewertung der geschlechterspezifischen Auswirkungen von OECD/DAC/WID, das u. a. von der Generaldirektorin IB benutzt wird, sowie dem »Gender Training Package« der IAO.

der geschlechterspezifischen Belange als geeignetes Hilfsmittel zur Durchführung einer »Mainstreaming«-Strategie in ihre Arbeit aufgenommen. Der vorliegende Leitfaden basiert zum Großteil auf der Erfahrung und insbesondere der Arbeit von Mieke Verloo, der Vorsitzenden der Sachverständigengruppe für Mainstreaming beim Europarat.

Dieser Leitfaden zur Bewertung der geschlechterspezifischen Auswirkungen soll in geeigneter Weise an die jeweiligen Bedürfnisse einer jeden Generaldirektion und eines jeden politischen Bereiches angepasst werden. Es ist denkbar, in Zukunft aussagekräftige Beispiele aus den Generaldirektionen und politischen Bereichen im Sinne einer verbesserten Nutzung hinzuzufügen.

2. DIE GRUNDLAGEN

Einige Begriffe, die den Kern einer jeden Politik zur Einbindung der Chancengleichheit bilden, können wie folgt definiert werden:

Biologisches und soziales Geschlecht

Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind sowohl biologischer als auch sozialer Art:

- Der Begriff *biologisches Geschlecht* bezieht sich auf die weltweit gleichen biologischen Unterschiede zwischen Männern und Frauen.
- Der Begriff *soziales Geschlecht*³ bezieht sich auf die sozialen Unterschiede zwischen Männern und Frauen, die erlernt werden, sich im Laufe der Zeit ändern und sowohl innerhalb als auch zwischen den Kulturen sehr unterschiedlich sind.

Beispiel: Zwar können ausschließlich Frauen Kinder gebären (*biologisch bedingt*), es ist jedoch nicht von biologischen Kriterien abhängig, wer die Kinder aufzieht (*sozial bedingt*).

Gleichstellung von Männern und Frauen (soziale Gleichstellung der Geschlechter)

Unter Gleichstellung der Geschlechter verstehen wir, dass alle Menschen die Freiheit haben, ihre persönlichen Fähigkeiten zu entwickeln und ohne Einschränkungen durch strikte, geschlechterspezifische Rollenverteilungen ihre Wahl treffen können; dass die

3 Dieser Aspekt ist Gegenstand der Bewertung (Anmerkung der Autorin).

Unterschiede im Verhalten, in den Zielsetzungen und Bedürfnissen von Frauen und Männern gleich bewertet und gefördert werden. Die formale (de jure) Gleichstellung ist lediglich ein erster Schritt zur materiellen (de facto) Gleichstellung. Ungleichbehandlung und Fördermaßnahmen (positive Aktionen) könnten sich daher als notwendig erweisen, um die Diskriminierungen der Vergangenheit und Gegenwart auszugleichen. Die sozial bedingten, geschlechtsspezifischen Unterschiede dürften noch durch andere, strukturelle Unterschiede, wie Rasse/ethnische Herkunft und soziale Klasse beeinflusst werden. Diese Kriterien (und andere, wie Alter, Behinderung, Familienstand, sexuelle Ausrichtung) könnten für ihre Bewertung ebenfalls relevant sein.

Mainstreaming

In der Mitteilung der Kommission über die Einbindung der Chancengleichheit (COM[96]67) wird das Konzept des »Mainstreaming« wie folgt definiert: »... die Bemühungen um das Vorantreiben der Chancengleichheit nicht auf die Durchführung von Sondermaßnahmen für Frauen zu beschränken, sondern zur Verwirklichung der Gleichberechtigung ausdrücklich sämtliche allgemeinen politischen Konzepte und Maßnahmen einzuspannen«.

Die Dimension der Chancengleichheit sollte in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft – in die Planungs-, Durchführungs-, Überwachungs- und Bewertungsphasen – eingebunden werden.

3. DIE RELEVANZ DES SOZIALEN GESCHLECHTS

Soziale, geschlechtsspezifische Unterschiede sind struktureller Art und betreffen die gesamte Bevölkerung. Weder Männer noch Frauen können wie eine von vielen spezifischen Interessengruppen behandelt werden. Das soziale Geschlecht beeinflusst und verstärkt häufig Unterschiede und Verletzlichkeiten in Bezug auf sonstige strukturelle Unterscheidungen, wie Rasse/ethnische Herkunft, soziale Klasse, Alter, Behinderungen, sexuelle Ausrichtung usw.

Politiken, die *als geschlechtsneutral erscheinen*, können bei näherer Betrachtung ihren unterschiedlichen Einfluss auf Männer und Frauen zu erkennen geben. Warum? Weil das *Leben von Männern und Frauen* in den meisten Bereichen des öffentlichen Lebens substantielle *Unterschiede* aufweist; Unterschiede, die dazu führen können, dass offensichtlich neutrale Politiken Männer und Frauen in unterschiedlicher Weise beeinflussen und die bestehenden Ungleichheiten noch verstärken. Politiken hingegen, die sich unmittelbar an bestimmte Ziel-/Bevölkerungsgruppen richten bzw. eindeutige Auswir-

kungen auf diese haben, sind dementsprechend zu einem mehr oder weniger großen Anteil geschlechtsrelevant.

ÜBERPRÜFUNG DER GESCHLECHTERSPEZIFISCHEN RELEVANZ

Als erster Schritt in Richtung auf die Einbindung der Chancengleichheit sollte ermittelt werden, ob das Geschlecht für den politischen Bereich, in dem Sie gerade arbeiten, relevant ist. Um diese geschlechterspezifische Relevanz zu prüfen, benötigen Sie nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten und müssen die richtigen Fragen stellen:

- Betrifft der Vorschlag eine oder mehrere Zielgruppen? Hat er Einfluss auf das tägliche Leben eines Teils/von Teilen der Bevölkerung?
- Gibt es in diesem Bereich Unterschiede zwischen Männern und Frauen (im Hinblick auf Rechte, Ressourcen, Beteiligung, Werte und Normen)?

Können Sie eine der beiden Fragen bejahen, so gibt es eine geschlechterspezifische Komponente in Ihrem Bereich. In diesem Fall sollte eine Bewertung des möglichen geschlechterspezifischen Einflusses auf den Vorschlag durchgeführt werden.

4. BEWERTUNG DER GESCHLECHTERSPEZIFISCHEN AUSWIRKUNGEN

Sobald feststeht, dass eine bestimmte Politik geschlechterspezifische Auswirkungen hat, sollte eine entsprechende Bewertung durchgeführt werden. Eine derartige Bewertung ist äußerst erfolgreich, wenn sie zu einem frühen Zeitpunkt des Entscheidungsprozesses erfolgt, so dass gegebenenfalls Änderungen oder auch größere Umorientierungen einer Politik vorgenommen werden können.

Bewertung der geschlechterspezifischen Auswirkungen heißt, die aktuelle Situation und die derzeitigen Tendenzen anhand geschlechterspezifischer Kriterien mit der zu erwartenden Entwicklung, die sich aus der Einführung der vorgeschlagenen Politik ergibt, zu vergleichen und zu beurteilen.

Zur Durchführung einer Bewertung der geschlechterspezifischen Auswirkungen müssen Sie die für Ihren politischen Bereich relevanten geschlechterspezifischen Unterschiede zwischen Männern und Frauen berücksichtigen (siehe Punkt 1. unten). Nur so können Sie sicherstellen, dass der Vorschlag, an dem Sie arbeiten, dazu beiträgt, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu för-

dern, wie in Artikel 2 und Artikel 3 des neuen Vertrags von Amsterdam verankert (siehe Punkt 2. unten).

Für Ihre Beurteilung benötigen Sie nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten. Gewisse Kenntnisse über die Dynamik der Geschlechterbeziehungen und die Gemeinschaftspolitiken zur Gleichstellung sind ebenfalls erforderlich. Gegebenenfalls sollten Sie sich um die nötigen Informationen und Fachkenntnisse bemühen (Eurostat, offizielle »mainstreaming«-Beauftragte Ihrer GD, das Referat Chancengleichheit V/D/5, oder ggf. externe Sachverständige).

KRITERIEN FÜR DIE BEWERTUNG DER GESCHLECHTER-SPEZIFISCHEN AUSWIRKUNGEN

1. *Unterschiede zwischen Männern und Frauen im politischen Bereich wie:*
 - **Beteiligung** (Zusammensetzung der Ziel-/Bevölkerungsgruppe(n) nach Geschlecht, Anteil von Männern und Frauen in Entscheidungspositionen),
 - **Ressourcen** (Verteilung entscheidender Ressourcen wie Zeit, Raum, Information und Geld, politische und wirtschaftliche Macht, Bildung und Ausbildung, Beruf und berufliche Laufbahn, neue Technologien, Gesundheitsversorgung, Wohnverhältnisse, Transportmöglichkeiten, Freizeitverhalten),
 - **Normen und Werte**, die die Geschlechterrollen beeinflussen, Arbeitsteilung nach Geschlecht, Einstellung und Verhalten von Männern bzw. Frauen, sowie Ungleichheiten in der Wertschätzung gegenüber Männern und Frauen bzw. gegenüber männlichen und weiblichen Charakteristika,
 - **Rechte** im Zusammenhang mit direkter oder indirekter Diskriminierung aus Gründen des Geschlechts, Menschenrechte (einschließlich Schutz vor sexueller Gewalt und Erniedrigung) sowie Zugang zum Recht im legalen, politischen oder sozioökonomischen Umfeld.
2. **Wie können europäische Politiken** dazu beitragen, die *bestehende Ungleichbehandlung abzuschaffen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern* (in Übereinstimmung mit Artikel 2 und Artikel 3 des Entwurfs des Vertrags von Amsterdam): durch Beteiligungsquoten, die Verteilung von Ressourcen, Vorteile, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im privaten und öffentlichen Leben, in der Wertschätzung und dem Respekt gegenüber Männern und Frauen, gegenüber männlichen und weiblichen Charakteristika, Verhalten und Prioritäten?

GESCHLECHTERSPEZIFISCHE RELEVANZ – EINIGE BEISPIELE

Bei den folgenden Beispielen werden die Hinweise auf die wichtigsten Messwerte, nämlich **Beteiligung, Ressourcen, Rechte, Normen und Werte** in **Fettdruck** dargestellt.

Beispiel: Wird ein politisch neutral erscheinender Bereich wie der **Verkehrssektor** betrachtet, so ergibt eine genauere Prüfung, dass das Benutzungsverhalten und der Zugang zu öffentlichen und privaten Verkehrsmitteln wesentliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen aufweist. Frauen haben seltener als Männer ein privates Auto zur Verfügung und benutzen häufiger öffentliche Verkehrsmittel. Es liegt daher auf der Hand, dass Frauen am meisten von Verbesserungen bei der Verfügbarkeit öffentlicher Verkehrsmittel und der Preisgestaltung profitieren. Diese Ungleichheiten haben Auswirkungen auf die **Beteiligung** der Männer und Frauen in den zahlreichen Zielgruppen des Verkehrssektors. Sie werden beeinflusst durch das fehlende Gleichgewicht der Geschlechter auf der Ebene der Entscheidungsträgerinnen und -träger in diesem Sektor. Sie spiegeln die geschlechterspezifischen Unterschiede bei der Verteilung der **Ressourcen** (z. B. dem privaten Auto) und verstärken bestehende Ungleichheiten in Bezug auf zeitliche Einschränkungen (insoweit als ein privates Auto zeitsparend ist). Der Entscheidungsprozess innerhalb der Familie in Bezug auf die Nutzung einer begrenzten Ressource – wie dem Familienauto – wird wahrscheinlich durch soziale **Normen und Werte** beeinflusst und weniger dadurch, welche Bedeutung den Bedürfnissen des Mannes bzw. der Frau zugestanden wird.

Beispiel: Bei der Regelung der **Arbeitszeit** bzw. der Rechte und Einschränkungen bei **Teilzeit** sollten die geschlechtsspezifischen Unterschiede in Bezug auf bezahlte und unbezahlte Arbeit berücksichtigt werden. Die große Mehrheit aller Teilzeitarbeitenden sind Frauen. Frauen verbringen zwei Drittel ihres Arbeitslebens in unbezahlten Tätigkeiten; Männer lediglich ein Drittel. Diese Unterschiede haben Einfluss auf die **Beteiligung** der Geschlechter (Wirtschaftstätigkeit) und die Verteilung der **Ressourcen** (Zeit, Einkommen, Karriereaussichten). **Normen und Werte** beeinflussen die Entscheidung über den Bildungsweg und die Berufswahl und die Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb des Haushalts. Die unterschiedlichen **Rechte** von Vollzeit- und Teilzeitarbeitenden beeinflussen Männer und Frauen in unterschiedlicher Weise. Eine Bewertung dieser geschlechterspezifischen Auswirkungen wird verhindern, dass »Ihr« politischer Vorschlag bestehende Unterschiede im Hinblick auf Beteiligung, Verteilung der Ressourcen, diskriminierende Normen und Wertvorstellungen sowie direkte oder indirekte strukturelle Diskriminierung noch verstärkt.

Es muß jedoch berücksichtigt werden, dass Männer wie Frauen ein geschlechterspezifisches Rollenverhalten haben. Eine Politik, die den geschlechterspezifischen Unterschieden Rechnung trägt, bemüht sich um die Eliminierung von Ungleichheiten und fördert die gleiche Verteilung von Ressourcen. Nicht nur Frauen, auch Männer und die Gesellschaft als Ganzes profitieren von der Gleichstellung und der gleichen Verteilung von Vorteilen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten. *Artikel 119 Absatz 4 des Vertrags von Amsterdam⁴ sieht ausdrücklich spezifische Begünstigungen bei der Berufstätigkeit und in der beruflichen Laufbahn zugunsten des **unterrepräsentierten Geschlechts** vor.*

Beispiel: *Im Rahmen des **Aktionsplans für den Binnenmarkt** muss die geschlechterspezifische Segregation im Beschäftigungsbereich ernsthaft als ein möglicher Ansatz zur Beseitigung starrer Arbeitsmarktverhältnisse⁵ in Angriff genommen werden. Traditionell bemühen sich Gleichstellungspolitiken um eine erweiterte Berufswahl für Frauen. Diese Bemühungen müssen sowohl weitergeführt als auch durch positive Maßnahmen ergänzt werden, die die **Beteiligung** von Männern in »weiblichen« Berufen fördern (horizontale geschlechtsspezifische Segregation). Die derzeit vorherrschende Aufteilung des Arbeitsmarktes nach geschlechterspezifischen Kriterien behindert die Arbeitsmarktflexibilität und beschränkt die Anzahl der in Frage kommenden Personen, die sich für neue Stellen bewerben. Die sogenannte »gläserne Wand«, eine unsichtbare Barriere, verhindert den Zugang von Frauen zu Positionen der Führungsebene (vertikale geschlechtsspezifische Segregation). Durch die in der Demographie erkennbare Tendenz zur Alterung der Bevölkerung und eine zunehmende Beteiligung der Frauen am Arbeitsmarkt sind die Einstellungsmöglichkeiten in den Pflegeberufen (Kinder, ältere Menschen und sonstige pflegebedürftige Personen) im Anstieg begriffen. Fördermaßnahmen (**Rechte**) für eine verstärkte männliche Beteiligung im Pflegebereich könnten dazu beitragen, einer wachsenden Nachfrage in diesem Sektor nachzukommen. Hieraus könnten sich neue Beschäftigungsmöglichkeiten für ungelernete oder teilqualifizierte Männer ergeben, während gleichzeitig eine gleichmäßigere Arbeitsverteilung zwischen Männern und Frauen gefördert würde. Positive Maßnahmen, die Männer bei der sorgfältigen Auswahl eines Berufs im Kinderpflegebereich (Kinderbetreuung, Kinderfürsorge, Grundschule) unterstützen, wurden bereits in Norwegen in die Wege geleitet. Es ist davon auszugehen, dass neue männliche Rollenmodelle die geschlechterspezifische Sozialisierung von Jungen und Mädchen positiv beeinflussen werden. Dies könnte ebenfalls dazu beitragen, bestehende **Normen und Werte** gegenüber der Arbeit*

4 Dieser Artikel wird aufgrund der vorgeschlagenen Neunummerierung Art. 141 EG-Vertrag (Anmerkung der Autorin).

5 Vgl. den OECD-Bericht »Gestaltung des Strukturwandels. Die Rolle der Frauen«, Paris 1992, für eine Ausstellung über das Verhältnis zwischen Geschlechtertrennung und mangelhafter Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt.

von Männern und Frauen zu ändern. Das Problem des geringeren Arbeitsentgelts in den »weiblichen« Berufen (**Ressourcen**) stellt eine zusätzliche Barriere bei der erfolgreichen Einstellung von Männern in diesen Tätigkeitsfeldern dar. Eine stärkere Beteiligung der Männer in diesen Berufen würde jedoch sicherlich einen positiven Einfluss auf das Arbeitsentgelt haben.

Andererseits sind Politiken, die sich zum Beispiel mit Flugsicherungssystemen oder der Form und Größe von zur Vermarktung bestimmten landwirtschaftlichen Produkten befassen, für unsere Zwecke kaum relevant.

DIENSTVEREINBARUNG ZUM SCHUTZ VON BESCHÄFTIGTEN DER STADTVERWALTUNG HEIDELBERG VOR SEXUELLER BELÄSTIGUNG AM ARBEITSPLATZ

Zwischen der Stadt Heidelberg,
vertreten durch die Oberbürgermeisterin, und dem Gesamtpersonalrat,
vertreten durch den Vorsitzenden,
wird folgende Dienstvereinbarung gemäß § 79 LPVG geschlossen:

GRUNDSATZ

Die Dienstvereinbarung zum Schutz vor sexueller Belästigung ist ein wichtiger Beitrag zur Verwirklichung der Gleichberechtigung bei der Stadt Heidelberg. Sexuelle Belästigung ist grundsätzlich als Geschlechterdiskriminierung zu werten. Von sexueller Belästigung sind in erster Linie Frauen betroffen.

Die Dienstvereinbarung soll durch ihre Maßnahmen und Sanktionen sexuelle Übergriffe und Belästigungen verhindern und regelt das Verfahren bei Verstößen. Sie stellt eine vorbeugende Maßnahme nach den Bestimmungen des 2. Gleichberechtigungsgesetzes dar (Art. 10, § 2, Abs. 1 des Gesetzes zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz vom 24. 06. 94).

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist ein dienstliches Fehlverhalten und stellt eine Diskriminierung am Arbeitsplatz im Sinne von § 611 a BGB dar. Sie verletzt Persönlichkeitsrechte der Betroffenen, deren Rechte auf sexuelle Selbstbestimmung und den Arbeitsvertrag. Sie ist Ausdruck einer Herabsetzung der betroffenen Personen und häufig ein Missbrauch der beruflichen Position. Sie mindert die Leistungsfähigkeit der Betroffenen und stört den Betriebsfrieden.

Alle Bediensteten der Stadtverwaltung Heidelberg haben sich mit dem Inhalt der Dienstvereinbarung vertraut zu machen und ihre Bestimmungen zu beachten.

§ 1 GELTUNGSBEREICH

Die Dienstvereinbarung gilt für alle Dienststellen der Stadtverwaltung Heidelberg einschließlich der dezentralen Verwaltungseinheiten. Als Dienststelle ist jeder Ort zu verstehen, an dem Dienstgeschäfte durchgeführt werden.

Außerhalb des Geltungsbereiches dieser Dienstvereinbarung verpflichtet sich die Stadt Heidelberg, für eine Umsetzung dieser Inhalte auch in ihren Gesellschaften Sorge zu tragen.

§ 2 VERBOT

(1) Sexuelle Belästigung ist verboten.

Sexuelle Belästigung ist jedes sexuell gefärbte verbale und nichtverbale Verhalten, das generell oder im Einzelfall unerwünscht ist. In diesem Sinne sind als sexuelle Belästigung z. B. anzusehen:

- sexuelle Handlungen oder Verhaltensweisen, die nach den strafrechtlichen Vorschriften unter Strafe gestellt sind (vgl. auch §§ 174 Abs. 1; 177; 178; 183; 184 I Ziff. 1, 2, 5, 6; 185; 186 StGB),
- unerwünschte Berührungen und körperliche Übergriffe,
- unerwünschte Einladungen und Aufforderungen zu sexuellem Verhalten,
- anzügliche, beleidigende Bemerkungen und Witze, z. B. über Frauen,
- auf Einzelpersonen bezogene Bemerkungen herabwürdigender oder beleidigender Art über sexuelle Aktivitäten, das Intimleben, über körperliche Vorzüge und Schwächen u. ä.,
- sexuell gefärbte herabwürdigende Gesten und Verhaltensweisen,
- das Mitbringen und Zeigen pornographischer Hefte und Bilder,
- das Zeigen und Anbringen z. B. frauenfeindlicher Aufkleber und
- das Kopieren, die Anwendung oder Nutzung pornographischer, sexistischer Computerprogramme auf EDV-Anlagen in den Diensträumen.

(2) Vorgesetzten ist verboten, sexuelle Belästigung zu dulden. Vorgesetzte im Sinne dieser Dienstvereinbarung sind auch alle Auszubildenden.

§ 3 RECHTE BETROFFENER BESCHÄFTIGTER

Es ist das Recht aller Betroffenen, gegen sexuelle Belästigung vorzugehen.

Ist die persönliche Zurechtweisung durch Betroffene und/oder durch von ihr/ihm ins Vertrauen gezogene Personen erfolglos oder erscheint sie als unangebracht, kann sie/er sich an das Amt für Frauenfragen, das Personal- und Organisationsamt oder die Personalvertretung wenden. Sie/er wird dort unter Wahrung strengster Diskretion unterstützt und beraten. Ist es ihr/sein erklärter Wille, zur Lösung der Probleme über

beratende Gespräche hinaus weitere Schritte zu unternehmen, so werden diese mit ihr/ihm vereinbart und abgestimmt.

Betroffene haben auch die Möglichkeit, sich unmittelbar an das Disziplinargremium (vgl. § 4, Abs. 2) zu wenden, welches alle erforderlichen Hilfen in Gang setzt.

Sie sind berechtigt, ihre Tätigkeit ohne Verlust des Arbeitsentgelts und der Bezüge einzustellen, soweit dies zu ihrem Schutz erforderlich ist, wenn die Stadtverwaltung keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung der sexuellen Belästigung ergreift (vgl. die Bestimmungen des 2. Gleichberechtigungsgesetzes, Art. 10, § 4, Abs. 2).

Betroffene dürfen keinen Nachteil aufgrund der Belästigung und einer eventuellen Anzeige erleiden (vgl. 2. Gleichberechtigungsgesetz, Art. 10, § 4, Abs. 3).

§ 4 SANKTIONEN

(1) Sanktionen sollen künftige Belästigungen verhindern und dem Täter und allen Verwaltungsangehörigen vor Augen führen, dass die Verwaltungsleitung solche Verhaltensweisen auf keinen Fall toleriert.

Die Oberbürgermeisterin verpflichtet sich, Vorwürfen über sexuelle Belästigung von Beschäftigten oder Dritten (z. B. Besucherinnen) sowie Vorwürfen gegenüber Vorgesetzten, sexueller Belästigung nicht konsequent entgegenzutreten, umgehend nachzugehen und unverzüglich die erforderlichen Schritte vorzunehmen.

Es wird ein Disziplinargremium eingerichtet, dem drei Personen angehören: die Leitung des Personal- und Organisationsamtes, die Frauenbeauftragte und der/die Vorsitzende des Gesamtpersonalrates. Das Gremium entscheidet mit einfacher Mehrheit.

Je nach Schwere des Vorfalles werden von diesem Disziplinargremium folgende Sanktionen veranlasst:

- persönliches Gespräch und Hinweis auf das Verbot der sexuellen Belästigung,
- Verpflichtung zu einer Fortbildung zum nächstmöglichen Termin,
- Aktenvermerk in die Personalakte,
- mündlicher und schriftlicher Verweis,
- schriftliche Abmahnung und Kündigungsandrohung bzw. die entsprechenden beamtenrechtlichen Konsequenzen,
- Umsetzung in eine andere Abteilung / an einen anderen Arbeitsort,
- fristgerechte oder fristlose Kündigung,
- Strafanzeige durch die Verwaltungsleitung.

In Personalakten muss der Vorwurf der sexuellen Belästigung als solcher gekennzeichnet sein und darf nicht anders begründet werden.

(2) Falls Beschäftigten nachgewiesen wurde, dass sie Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter sexuell belästigt haben, sind sie für Vorgesetztenpositionen und als Auszubildende grundsätzlich nicht geeignet.

Für solche Positionen sind sie erst dann wieder zu berücksichtigen, wenn das Personal- und Organisationsamt in Kooperation mit dem Amt für Frauenfragen und dem Gesamtpersonalrat nach entsprechenden Gesprächen sowie der Bewertung des weiteren Verhaltens der Betroffenen über einen angemessenen Zeitraum hinweg zu dem Ergebnis kommen, dass sie in Zukunft Gewähr bieten, nicht sexuell zu belästigen. Voraussetzung dafür ist, dass die sexuelle Belästigung nicht zu strafrechtlichen Konsequenzen geführt hat.

§ 5 FORTBILDUNG

Eine besondere Fortbildung zu diesem Thema wird vom Amt für Frauenfragen in Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsamt allen Vorgesetzten auf allen Ebenen als Pflichtveranstaltung angeboten. Daneben finden regelmäßige Fortbildungsveranstaltungen – auf Wunsch auch getrennt für Frauen und Männer – für interessierte Beschäftigte statt (vgl. 2. Gleichberechtigungsgesetz, Art. 10, § 5).

§ 6 MASSNAHMEN GEGENÜBER BESUCHERN UND DRITTEN

Die Oberbürgermeisterin wird ihre rechtlichen und tatsächlichen Möglichkeiten ausschöpfen, um Belästigungen durch Besucher oder Dritte (z. B. Vertragspartner) zu verhindern, z. B. durch:

- Bekanntgabe des Verbots an Besucher und Dritte,
- schriftlichen Hinweis in den Verwaltungsräumen,
- Aufnahme des Verbots in die Hausordnungen, Satzungen, allgemeinen Vertragsbedingungen, Verträge,
- Androhung von Kündigung von Verträgen,
- Hausverbote,
- Kündigungen von Verträgen.

Die Umsetzung auf allen Ebenen geschieht in Kooperation mit dem Disziplinargremium.

§ 7 ARBEITSKLIMA

Die Oberbürgermeisterin verpflichtet sich, im Rahmen ihrer Möglichkeiten sexuelle Belästigung zu unterbinden, um ein kollegiales Arbeitsklima zu schaffen. Sie wird diesen Grundsatz auch nach außen tragen. Über sämtliche Maßnahmen erstattet das Personal- und Organisationsamt jährlich einen Bericht an die Oberbürgermeisterin, den Gesamtpersonalrat und die Frauenbeauftragte. Von Seiten des Disziplinargremiums wird allen Beschwerden und Hinweisen nachgegangen.

Alle Beschäftigten (insbesondere die Vorgesetzten) sind verpflichtet, dafür Sorge zu tragen, dass es zu keiner sexuellen Belästigung kommt und sexueller Belästigung konsequent entgegengetreten wird. Sie haben durch ihr Verhalten dazu beizutragen, dass die persönliche Integrität und die Selbstachtung aller Beschäftigten respektiert wird.

Vorgesetzte und Auszubildende müssen in der Lage sein, offene und subtile Formen von Diskriminierung zu erkennen und ihnen mit professionellem Handeln zu begegnen. Diese Fähigkeiten werden bei Bewerbungen als Teil der Qualifikation gewertet.

§ 8 BEKANNTMACHUNG DER DIENSTVEREINBARUNG

Diese Dienstvereinbarung wird in den Mitteilungen der Stadtverwaltung Heidelberg veröffentlicht. Sie ist außerdem gegen Unterschrift allen Beschäftigten zur Kenntnis zu geben.

§ 9 INKRAFTTRETEN, KÜNDIGUNG

Diese Dienstvereinbarung tritt am 1. August 1995 in Kraft. Sie kann frühestens nach zwei Jahren gekündigt werden. Nach ihrer Kündigung wirken ihre Bestimmungen bis zum Abschluss einer neuen Dienstvereinbarung nach.

Heidelberg, den 24. Juli 1995

Redaktionell geändert am 27. September 1995

gez.: Beate Weber
Oberbürgermeisterin

gez.: Klaus Hummel
Vorsitzender des Gesamtpersonalrates

CHANCENGLEICHHEIT FÜR FRAUEN UND MÄNNER IN DER EUROPÄISCHEN UNION

JAHRESBERICHT 1997

Beschäftigung & soziale Angelegenheiten

Gleichbehandlung von Frauen und Männern

Europäische Kommission

Generaldirektion Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und soziale Angelegenheiten

Referat V/D.5

Manuskript abgeschlossen im März 1998

Der Inhalt dieser Veröffentlichung spiegelt nicht unbedingt die Meinung oder Haltung der Generaldirektion »Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und soziale Angelegenheiten« der Europäischen Kommission wider.

Eine kurze Version dieses Berichts ist in den 11 Sprachen der Europäischen Union erhältlich. Sie können diese kostenlos von dem Büro der Vertretung der Europäischen Kommission in Ihrem Land beziehen.

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu.int>).

Bibliographische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 1998
ISBN 92-828-3929-X

© Europäische Gemeinschaften, 1998

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Italy

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Jahresbericht zum Thema Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union stellt eine Übersicht aller Entwicklungen und Maßnahmen dar, die im Jahre 1997 auf der Ebene der Gemeinschaft und der Mitgliedstaaten Auswirkungen auf die Chancengleichheit hatten. Wichtige Fragen stellen sich für eine Reihe von Bereichen, aber drei Entwicklungen verdienen es, besonders hervorgehoben zu werden:

- Der Amsterdamer Vertrag wurde mit neuen Befugnissen hinsichtlich der Chancengleichheit versehen.
- Die Mitgliedstaaten entschieden gemeinsam eine neue Arbeitsmarktstrategie für die sofortige Durchführung, in der die Chancengleichheit ausdrücklich eine wichtige Komponente ist, einzusetzen.
- Auf der Grundlage der Verpflichtungen bezüglich des »Mainstreaming« gab es Fortschritte bei der Integration der Chancengleichheit für Frauen und Männer in andere Politikbereiche.

Chancengleichheit im Amsterdamer Vertrag

1997 wurde der Amsterdamer Vertrag angenommen. 1998 beginnen die Ratifizierungen. Mit diesem Vertrag wird die Bedeutung der Chancengleichheit für den europäischen Integrationsprozess bekräftigt und ergeben sich neue Möglichkeiten zu weiteren Fortschritten. Die Gleichstellung zwischen Mann und Frau ist immer ein Grundprinzip der verschiedenen Verträge gewesen und wird nun als solches im neuen Artikel 2 des neuen Vertrags bekräftigt. Artikel 3 erlegt der Gemeinschaft die Aufgabe auf, die Ungleichheiten zu beseitigen und in allen ihren Aktivitäten die Gleichstellung durchzusetzen – dies ist das Fundament, das erforderlich ist, um weitere Fortschritte in der »Mainstreaming«-Strategie zu machen.

Der neue Artikel 13 gestattet geeignete Aktionen zur Bekämpfung aller Formen von Diskriminierung, auch solche aufgrund des Geschlechts.

Durch Artikel 141 wird der Geltungsbereich des vormaligen Artikels 119 erweitert, in dem der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern eine besondere rechtliche Grundlage verliehen wird. In dieser Bestimmung werden die wichtigsten Aspekte für Beschäftigung und Arbeitsplätze behandelt. Ferner verleiht sie den Mitgliedstaaten das Recht, spezifische Vergünstigungen zur Erleichterung der Berufstätigkeit des unterrepräsentierten Geschlechts zu gewähren oder Nachteile bei der beruflichen Beförderung entweder zu verhindern oder zu kompensieren.¹

1 Artikel 141 des zukünftigen EU-Vertrags integriert und erweitert den Artikel 6 § 3 des Sozialprotokolls.

Die Kommission begrüßt diese Aspekte des neuen Vertrags, vor allem, weil sie die Stellung des Grundsatzes der Gleichbehandlung verbessert und die Grundlage für künftige Initiativen in verschiedenen Bereichen sichert.

Die neue Beschäftigungsstrategie

Im November 1997 trafen die Staats- und Regierungschefs auf dem Europäischen Sondergipfel zur Beschäftigungspolitik in Luxemburg eine Vereinbarung über eine neue europäische Beschäftigungsstrategie. Dabei wurde anerkannt, dass die Stellung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt besondere Beachtung verdient.

Dass die Europäische Union auf entscheidende Weise zum Beschäftigungswachstum, das sie zur Sicherung der Zukunft und zur Aufrechterhaltung ihres Wohlstandes und der Sozialversicherungssysteme benötigt, beitragen kann, geschieht teilweise durch die Erhöhung des Frauenanteils auf dem Arbeitsmarkt. Der Beschäftigungsgipfel erkannte auf höchster Ebene an, dass die Chancengleichheit eine Frage von wirtschaftlicher Bedeutung ist.

Die Einführung einer neuen Beschäftigungsstrategie bedeutet, dass die Fortschritte bei der Erzielung der Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt von nun an jährlich, und zwar auf höchster Ebene, überprüft werden.

Im Anschluss daran nahm der Rat im Dezember 1997 die Beschäftigungsleitlinien für 1998 an, mit denen Zielvorgaben in vier Bereichen aufgestellt werden: Unternehmergeist, Verbesserung der Vermittelbarkeit, Förderung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und ihrer Arbeitnehmer sowie Stärkung der Chancengleichheit.

Die Mitgliedstaaten werden bis April 1998 ihre Aktionspläne vorlegen, in denen sie die Maßnahmen zur Umsetzung der Leitlinien darlegen. Der Europäische Rat wird sie im Juni 1998 in Cardiff einer ersten Prüfung unterziehen. Sodann werden Kommission und Rat im Hinblick auf das Wiener Gipfeltreffen der Staats- und Regierungschefs im Dezember 1998 eine gemeinsame Evaluierung der Pläne vornehmen.

»Mainstreaming«

Das »Mainstreaming« – die Strategie, die Dimension der Chancengleichheit in alle wichtigen Politikbereiche einzubeziehen – hat 1997 wichtige Fortschritte erfahren.

Das deutlichste und beste Beispiel für das »Mainstreaming« ist die Aufnahme der Chancengleichheit in den Kern der Beschäftigungsstrategie.

ZUSAMMENFASSUNG

(...)

Artikel F

Die Union beruht auf den Grundsätzen der Freiheit, der Demokratie, der Achtung der Menschenrechte und Grundfreiheiten sowie der Rechtsstaatlichkeit; diese Grundsätze sind allen Mitgliedstaaten gemeinsam.

Artikel 2

Aufgabe der Gemeinschaft ist es, (...) ein hohes Beschäftigungsniveau und ein hohes Maß an sozialem Schutz, die Gleichstellung von Männern und Frauen, (...) die Hebung der Lebenshaltung und der Lebensqualität, den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt und die Solidarität zwischen den Mitgliedstaaten zu fördern.

Artikel 3

Bei allen in diesem Artikel genannten Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.

Artikel 13

(...) kann der Rat (...) auf Vorschlag der Kommission und nach Anhörung des Europäischen Parlaments einstimmig geeignete Vorkehrungen treffen, um Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen.

Artikel 137

Zur Verwirklichung der Ziele des Artikels 117² unterstützt und ergänzt die Gemeinschaft die Tätigkeit der Mitgliedstaaten auf folgenden Gebieten:

- Verbesserung insbesondere der Arbeitsumwelt zum Schutz der Gesundheit und der Sicherheit der Arbeitnehmer,
- Arbeitsbedingungen,

2 In Artikel 117 des EU-Vertrags ist nunmehr der geänderte Artikel 1 der Vereinbarung zur Sozialpolitik integriert, der eine Förderung der Beschäftigung und die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen zum Ziele hat.

- Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer,
- berufliche Eingliederung der aus dem Arbeitsmarkt ausgegrenzten Personen, unbeschadet des Artikels 127,
- Chancengleichheit von Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt und Gleichbehandlung am Arbeitsplatz.

Artikel 141

1. Jeder Mitgliedstaat stellt die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit sicher.
2. Unter »Entgelt« im Sinne dieses Artikels sind die üblichen Grund- oder Mindestlöhne und -gehälter sowie alle sonstigen Vergütungen zu verstehen, die der Arbeitgeber aufgrund des Dienstverhältnisses dem Arbeitnehmer unmittelbar oder mittelbar in bar oder in Sachleistungen zahlt.
Gleichheit des Arbeitsentgelts ohne Diskriminierung aufgrund des Geschlechts bedeutet,
 - a) dass das Entgelt für eine gleiche nach Akkord bezahlte Arbeit aufgrund der gleichen Maßeinheit festgesetzt wird,
 - b) dass für eine nach Zeit bezahlte Arbeit das Entgelt bei gleichem Arbeitsplatz gleich ist.
3. Der Rat beschließt gemäß dem Verfahren des Artikels 251 und nach Anhörung des Wirtschafts- und Sozialausschusses Maßnahmen zur Gewährleistung der Anwendung des Grundsatzes der Chancengleichheit und der Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen, einschließlich des Grundsatzes des gleichen Entgelts bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit.
4. Im Hinblick auf die effektive Gewährleistung der vollen Gleichstellung von Männern und Frauen im Arbeitsleben hindert der Grundsatz der Gleichbehandlung die Mitgliedstaaten nicht daran, zur Erleichterung der Berufstätigkeit des unterrepräsentierten Geschlechts oder zur Verhinderung bzw. zum Ausgleich von Benachteiligungen in der beruflichen Laufbahn spezifische Vergünstigungen beizubehalten oder zu beschließen.

In der Kommission selbst wurden Strukturen geschaffen, die dazu beitragen, dass die Gleichstellung bei der Ausarbeitung der Politiken der Europäischen Union berücksichtigt werden kann.

Im Jahre 1997 wurden von 29 Dienststellen der Kommission Beamte mit der spezifischen Aufgabe benannt, die Förderung des »Mainstreaming« in ihrer jeweiligen Generaldirektion zu erleichtern und anzuregen. Diese Beamten fungieren als Anlaufstelle für

die Aufgabe in ihren jeweiligen Dienstbereichen und treffen sich regelmäßig zum Gedanken- und Erfahrungsaustausch.

Die Strukturfonds sind das wichtigste Finanzierungsinstrument der Union zur Förderung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts. In seiner Entschließung von 1996 über die Strukturfonds und die Chancengleichheit für Frauen und Männer³ hatte der Rat festgestellt, dass die Strukturfonds eine wichtige Rolle für die Unterstützung der Chancengleichheit spielen – und dass diese Rolle weiter ausgebaut werden müsse.

Die Kommission hat in ihrer Vorbereitungsarbeit während des Jahres 1997, die zur Vorlage von Vorschlägen im Jahre 1998 zur Reform der Strukturfonds führen sollen, diesen Standpunkt voll und ganz berücksichtigt.

Ein verstärktes Engagement zugunsten einer aktiven Förderung der Chancengleichheit in der gesamten Bandbreite der Strukturfonds wird ein wichtiger Faktor der »Mainstreaming«-Strategie sein.

Im Zusammenhang mit der Politik der gemeinschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit hat die Kommission einen Vorschlag für eine Verordnung des Rates über die Berücksichtigung der geschlechtsspezifischen Fragen in der Entwicklungszusammenarbeit vorgelegt. Mit dem Vorschlag, der derzeit im Europäischen Parlament und im Rat erörtert wird, soll die Einbindung eines geschlechtsspezifischen Ansatzes in die Konzeption und Durchführung der gemeinschaftlichen Entwicklungspolitik wie auch in deren Überwachung und Evaluierung erfolgen.

FAZIT

Dies sind die wichtigsten Entwicklungsstränge auf dem Gebiet der Chancengleichheit in der Europäischen Union im Jahre 1997. Die Bedeutung jeder einzelnen Maßnahme liegt nicht so sehr in den konkreten Ergebnissen oder Erfolgen im Jahre 1997, sondern vielmehr in ihrem Potenzial für künftige Entwicklungen.

Die eigentliche Bedeutung des Jahres 1997 wird sich deutlicher herausstellen, wenn die Union den Amsterdamer Vertrag nach seiner Ratifizierung umsetzen wird; wenn das jährliche beschäftigungspolitische Verfahren Fuß gefasst hat und wenn die Logik des »Mainstreaming« in immer mehr Politikbereichen zum Tragen kommt.

3 Entschließung des Rates betreffend die Einbeziehung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in die Maßnahmen der Europäischen Strukturfonds vom 2. 12. 1996, AB1. C 386 vom 20. 12. 1996.

ABSCHNITT 1

DAS »MAINSTREAMING« DER CHANGENGLEICHHEIT

Die Kommission ist zu einer Politik des »Mainstreaming« übergegangen, die das Ziel hat, den Aspekt der Chancengleichheit von Frauen und Männern in alle Politikbereiche und Aktionen der Gemeinschaft einzubinden. Diese Verpflichtung machte sie in einer Mitteilung⁴ vom Februar 1996 bekannt. Das Konzept des »Mainstreaming« war auf der Vierten UNO-Weltkonferenz entwickelt worden;⁵ es verlangt einen umfassenderen Ansatz für die Verwirklichung der Gleichstellung.

Im Hinblick auf die Förderung der Chancengleichheit und die Entwicklung einer nach den Geschlechtern differenzierenden Perspektive in den Politiken und Programmen auf der Ebene der Mitgliedstaaten der Europäischen Union und der internationalen Foren und Erörterungen findet ein Einstellungswandel statt.

Das Ziel der Politik des »Mainstreaming« ist die Verbesserung der Qualität von Maßnahmen und die Vermeidung unbeabsichtigter negativer Folgen. Die Überwachung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen aller Politiken muss weiterentwickelt werden, insbesondere bei denjenigen Maßnahmen, die im allgemeinen als geschlechts-neutral betrachtet werden.

Innerhalb der Union wichen Bedeutung und Sinn, die dem »Mainstreaming« zugeschrieben wurden, je nach Kontext stark voneinander ab. Die Art und Weise der Umsetzung hing neben anderen Faktoren vom Entwicklungsstand der Gleichstellungspolitik, vom Kenntnisniveau und von der Offenheit für Veränderungen bei den relevanten Akteuren ab. Trotz beachtlicher Fortschritte zeigen sich noch eine Reihe von Hindernissen und Unzulänglichkeiten. Um sie zu überwinden, sind verschiedene Maßnahmen erforderlich. Dazu zählen Bewusstmachungskampagnen, großangelegte Ausbildungskampagnen zur Entwicklung der erforderlichen Kenntnisse der geschlechtsspezifischen Differenzen, eine regelmäßige Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen von Politiken und eine Prüfung der geschlechtsspezifischen Vorgaben, um die Qualität von Rechtsvorlagen und anderen politischen Dokumenten zu gewährleisten.

Maßnahmen auf europäischer Ebene

Die vorhandenen Strukturen für die Förderung der Chancengleichheit in der Politik und in den Tätigkeiten der Europäischen Kommission, d. h. die Arbeitsgruppe der Kom-

4 Dok. KOM(96) 67 endg. vom 21. 2. 1996.

5 Vierte Weltkonferenz der UNO zum Thema Frauen, Peking, China, 4. – 15. September 1995.

missare zum Thema Chancengleichheit, die interdisziplinäre Arbeitsgruppe zum Thema Chancengleichheit und die Untergruppe zum Thema Chancengleichheit in den Strukturfonds, wurden im Jahre 1997 durch eine breit angelegte »Arbeitsgruppe der für das »Mainstreaming« der Gleichstellung zuständigen Beamten« ergänzt.

Die »Mainstreaming«-Strategie wird auch in einer Entschließung des Europäischen Parlaments⁶ zur Mitteilung der Kommission vom September 1997 zum Thema »Mainstreaming« gebilligt, in der das Parlament die Mitgliedstaaten auffordert, die Politik des »Mainstreaming« in ihre lokale, regionale und nationale Politik einzubinden.

Zu diesem Zweck wurde ein Leitfaden zur Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen⁷ der Politik und der Tätigkeiten der Kommission vorgelegt und ein erster Bericht über Aktivitäten und Maßnahmen zur Verwirklichung des »Mainstreaming« der Chancengleichheit wurde 1997 erarbeitet.⁸ Er legt die vielfältigen Aktionen dar und zeigt, dass in kurzer Zeit ein sehr deutlicher Fortschritt erzielt wurde. Der Bericht wird 1998 veröffentlicht werden.

Engagement auf allerhöchster Ebene ist ein wesentliches Kriterium für den Erfolg bei der Mobilisierung der für das »Mainstreaming« zuständigen Personen, der Zuweisung klarer Kompetenzen und der Verwendung von Werkzeugen und Instrumenten wie etwa die Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen der verschiedenen Politiken, Nachweisverfahren für geschlechtsspezifische Vorgaben und die Beobachtung und Evaluierung von Fortschritten. Der »Mainstreaming«-Ansatz ist eine Ergänzung zu spezifischen Maßnahmen der konkreten Förderung, mit dem eine Erweiterung der Reichweite und des Einflusses der Chancengleichheitspolitik angestrebt wird. Dieser doppelte Ansatz ist grundlegend für den Erfolg. Während die Anzahl der »Mainstreaming«-Initiativen in einem breiten Spektrum von Organisationen und Sektoren wächst und komplexer wird, steigt zugleich die Nachfrage nach praktischen Werkzeugen zur Verbesserung ihrer Effizienz und zur Ermittlung der gemachten Fortschritte. Die Beobachtung der geschlechtsspezifischen Unterschiede wird zu einem wesentlichen Faktor der Bewertung der Effizienz von politischen Maßnahmen.

6 Europäisches Parlament – Ausschuss für die Rechte der Frau. Bericht über die Mitteilung der Kommission – Einbindung der Chancengleichheit für Frauen und Männer in sämtliche Politikbereiche und Maßnahmen der Gemeinschaft durch Mainstreaming, Berichterstatlerin Frau Angela Kokkola, Dok. PE 222.553 vom 17. 9. 1997.

7 Im Rahmen ihrer zweiten Sitzung vom 15. September 1997 hat sich die verantwortliche Gruppe für das »Mainstreaming« der Geschlechter mit dem »Führer zur Bewertung der Auswirkungen auf die Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau«, ein informelles Arbeitsdokument der Kommission, einverstanden erklärt.

Einige spezifische Beispiele für Gemeinschaftspolitiken sind:

Strukturfonds

Die Strukturfonds bilden die Hauptfinanzquelle der Gemeinschaft. Seit der Veröffentlichung des Berichts über die Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union 1996 hatten viele Aufrufe zur Einreichung von Projekten und Vorschlägen – mittelbar oder unmittelbar – das Ziel, die Chancengleichheit und die Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt zu fördern. Dazu gehören Projekte zur Entwicklung ländlicher Gebiete⁸ gemäß Artikel 8 des Europäischen Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft EAGFL, Pilotprojekte, die ebenfalls im Rahmen des EAGFL begonnen wurden,¹⁰ Pilotprojekte zur interregionalen Kooperation im Rahmen des Europäischen Fonds für Regionalentwicklung EFRE und Unterstützung für lokale Beschäftigungsinitiativen¹¹ (Europäischer Sozialfonds). Maßnahmen im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Urban¹² schlossen ebenfalls Aktionen zur Förderung der Chancengleichheit ein.

Die wichtigste Gemeinschaftsinitiative zur Förderung der Chancengleichheit, die Initiative BESCHÄFTIGUNG-NOW (1995 – 1997),¹³ fördert weiterhin Innovationen und projektübergreifende Themengruppen. Die Aufhebung vertikaler und horizontaler Arbeitsteilungen zwischen Männern und Frauen bleibt eine Priorität der zweiten Phase (1997 – 1999).

In Finnland, Irland, Portugal und Spanien fanden Überprüfungen zur Abschätzung der Auswirkungen der Strukturfonds auf die Förderung der Chancengleichheit statt. Sie erbrachten, dass die Chancengleichheit bei den Programmentwicklungen und den Evaluierungen der Auswirkungen nicht genügend berücksichtigt wird. Für die Zukunft sollen – aufbauend auf den gemachten Erfahrungen – Gleichstellungsmaßnahmen in die Hauptprogramme der Strukturfonds eingebaut werden.

Eine Reform der Strukturfonds wurde auch in der Mitteilung »AGENDA 2000«¹⁴ angekündigt. Sie soll die »Humanressourcen« und die Gleichstellungskomponenten in allen Zielvorgaben der Strukturfonds verstärken. Ein neues System von Gemeinschaftsinitiativen ist in Planung.

8 Dok. KOM(98) 122 endg. vom 4. 3. 1998. Fortschrittsbericht der Kommission über Folgemaßnahmen zu der Mitteilung »Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft«.

9 ABl. C 284 vom 27. 9. 1997.

10 ABl. C 326 vom 31. 10. 1996, ABl. C 125 vom 22. 4. 1997, ABl. S 43 vom 1. 3. 1997.

11 ABl. C 323 vom 29. 10. 1996.

12 ABl. C 38 vom 10. 2. 1996.

13 ABl. C 327 vom 29. 12. 1990.

14 Eine stärkere und erweiterte Union. Dok. KOM(97) 2000 endg. vom 15. 7. 1997 Vol. 1, Bulletin der Europäischen Union, Beilage 5/97.

Bildungs- und Ausbildungspolitik

Die Respektierung der Chancengleichheit für Frauen und Männer ist in den Programmen SOKRATES (Bildung) und JUGEND FÜR EUROPA (schulunabhängiger Jugendaustausch) verankert, bildet aber auch ein spezifisches Ziel im LEONARDO-DA-VINCI-Programm (Ausbildung), das parallel zum »Mainstreaming« positive Aktionsmaßnahmen vorsieht. Die Gleichstellung war im Jahr des lebensbegleitenden Lernens (1996) ein übergreifendes Thema und in allen Dokumenten zu seiner Durchführung wurden die Möglichkeiten positiver Aktionen betont. Im Weißbuch der Kommission »Lehren und Lernen – auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft« wird die Bedeutung der Berufs- und Lehrstellenberatung sowie des Zugangs zu Bildung und Ausbildung für Frauen, insbesondere im technischen Bereich, unterstrichen. In noch jüngerer Zeit werden in dem Bericht der Kommission zum Thema »Zugang zur Fortbildung in der Union«¹⁵ die Maßnahmen der Mitgliedstaaten zugunsten der Frauen analysiert, vor allem solcher, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind, der arbeitslosen und der vor dem Start ins Berufsleben stehenden Frauen.

Sozialer Dialog

Die Stärkung der Rolle der Sozialpartner und die Unterstützung der Koordination und der weiteren Behandlung der Hauptthemen der Beschäftigungspolitik werden im Vertragsentwurf von Amsterdam angesprochen. Die Einbeziehung des Protokolls über die Sozialpolitik in den Vertrag selbst ist bereits ein Fortschritt. Die Folgen dieser Veränderungen werden für die europäischen Bürger von großer Bedeutung sein, zumal sie den Weg für Verbesserungen in Bezug auf die Chancengleichheit von Frauen und Männern frei macht.

Der Beitrag der Sozialpartner zur Förderung der Chancengleichheit wurde bereits im Jahresbericht 1996 herausgestellt. In ihrer Mitteilung¹⁶ zur Entwicklung des sozialen Dialogs auf Gemeinschaftsebene hat die Kommission die Bedeutung jenes Beitrags für die Sozialpolitik, aber auch für die sektorbezogene Politik unterstrichen. Das Protokoll über die Sozialpolitik bot eine Möglichkeit für europäische Vereinbarungen der Sozialpartner bei Themen, die mittel- oder unmittelbar mit der Frage der Chancengleichheit zu tun haben. In einer Reihe von Fällen konnten durch Einflussnahme der Sozialpartner Klauseln in Branchen- oder Flächentarifverträge aufgenommen werden, die sich auf die Chancengleichheit oder die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben beziehen.

¹⁵ Dok. KOM(97) 180 endg. vom 30. 4. 1997.

¹⁶ Dok. KOM(96) 448 endg. vom 18. 9. 1996.

Hewlett-Packard Ltd in Boblingen in Deutschland bietet ein Beispiel für eine vorbildliche Praxis. Sein System der Wiedereingliederung von Beschäftigten nach einem Urlaub aus familiären Gründen geht über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. British Gas im Vereinigten Königreich¹⁷ hat eine Reihe von Bestimmungen entwickelt, um Belegschaftsmitglieder mit familiären Verpflichtungen bei der Fortbildung ihrer Fähigkeiten und der Förderung ihres beruflichen Fortkommens zu unterstützen. Diese Bestimmungen sind in eine landesweit geltende Vereinbarung eingebettet.

Außen- bzw. Außenhandelspolitik und Entwicklungszusammenarbeit

Die geschlechtsspezifische Analyse ist zur Zeit in alle Planungsverfahren der Partner-Entwicklungsländer integriert. Das bedeutet einen Wechsel von spezifischen Interventionen zugunsten von Frauen zu der Berücksichtigung der Geschlechterfrage in allen Entwicklungspolitiken und -projekten.

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit den AKP-Ländern (Afrika, Karibik, Pazifik) hat die Kommission im Dezember 1996 ein Grünbuch zu Ideen, Gedanken und Methoden für die »Post-Lomé«-Periode nach dem Jahr 2000 veröffentlicht. Dieses Dokument und die darauf folgende Mitteilung der Kommission an den Rat von 1997¹⁸ enthalten wichtige Hinweise auf die Geschlechter, insofern, als sie eine Schlüsselfrage für das wirtschaftliche Wachstum, die soziale Entwicklung und den Respekt der Menschenrechte sind. Das Lomé-Abkommen stellt die wichtigste Form der Entwicklungszusammenarbeit zwischen der Europäischen Union und 70 Ländern Afrikas, der Karibik und des Pazifik seit 1975 dar.

Parallel zur Auswertung und dank eines detaillierten Fortschrittsberichts in Form eines Arbeitsdokuments des Kommissionspersonals und der Durchführung im Jahr 1996 – 1997 der Entschließung des Ministerrats von 1995 zur Integration der geschlechtsspezifischen Fragen in der Entwicklungszusammenarbeit hat die Kommission im Juni 1997 einen Vorschlag für eine Verordnung dieser Frage angenommen. Einmal angenommen, wird diese Reglementierung den rechtlichen Rahmen für die Verwaltung der finanziellen Hilfe der Gemeinschaft liefern und neue Kompetenzen bereitstellen, die dazu bestimmt sind, die Integration der geschlechtsspezifischen Perspektive in alle Politiken und Maßnahmen der Gemeinschaft zur Entwicklungszusammenarbeit zu unterstützen.

17 Zitiert in »Chancengleichheit und Tarifvereinbarungen in Europa«, Bd. 1, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

18 Dok. KOM(95) 423 endg. vom 18. 9. 1995.

Die Mitteilung der Kommission an den Rat, »der Zusammenhang zwischen dem Handelssystem und den international anerkannten Arbeitsnormen«¹⁹ räumt der Chancengleichheit den Rang einer wichtigen Norm ein, die einzuhalten ist.

»MAINSTREAMING« IN DEN MITGLIEDSTAATEN

Eine Reihe von Mitgliedstaaten hat versucht, den »Mainstreaming«-Ansatz in den oberen Entscheidungsebenen einzuführen.

In Schweden kann die Gleichstellungsministerin Gesetzesvorschläge prüfen im Hinblick auf die Einbeziehung einer geschlechtsspezifischen Perspektive in allen politischen Strategien.

In Spanien wurde der Vorstand der staatlichen Frauenstelle (Instituto de la Mujer) erweitert, um einen größeren Bereich von Aktivitäten abdecken zu können. Die Zusammenarbeit zwischen dem Instituto de la Mujer und dem Arbeitsamt (Instituto Nacional de Empleo) hat dazu geführt, dass das Thema Chancengleichheit zum Bestandteil der Ausbildung derjenigen Bediensteten geworden ist, die den Plan für eine Integration der Arbeitsämter ausführen sollen.

Das deutsche Bundesministerium für Frauenangelegenheiten hat eine geschlechtsspezifische Perspektive in Form eines Anrechts auf Prüfung von Gesetzesvorhaben in einem frühen Stadium entwickelt.

In den Niederlanden werden ausgewählte politische Vorhaben des Ministeriums für Bildung, Kultur und Wissenschaft sowie Gesetzesvorhaben des Außen- und Justizministeriums auf ihre geschlechtsspezifischen Folgen hin untersucht. Es wurde ein spezifisches Verfahren zur Ermittlung der geschlechtsspezifischen Folgen der politischen Maßnahmen entwickelt.

In Griechenland wurde das Generalsekretariat für die Gleichstellung umstrukturiert, um seinen Informationsaustausch mit den staatlichen Ministerien, den regionalen Gleichstellungsstellen und den NRO zu verbessern.

19 Dok. KOM(96) 402/4.

GEMEINSCHAFTSAUFGABE FRAUENFÖRDERUNG FÜR DIE STADTVERWALTUNG WUPPERTAL Gleichstellungsstelle für Frauenfragen

GEMEINSCHAFTSAUFGABE FRAUENFÖRDERUNG – WAS HEISST DAS?

Frauenförderung ist als kommunale Aufgabe schon seit langem durch Bundes- und Landesgesetze festgelegt worden. Die typische Form, in der dieses kommunale Politikfeld auch in Wuppertal organisiert war, ist die Einrichtung der Gleichstellungsstelle. Sie sollte dafür sorgen, dass Frauenpolitik in allen Geschäften der Verwaltung intern und extern umgesetzt wurde. Die Existenz der Gleichstellungsstelle war dabei gleichzeitig für viele ein »Schein«-Argument dafür, sich selbst nicht um die Frauenpolitik kümmern zu müssen, da man ja dafür bereits eine zuständige Einrichtung – nämlich die Gleichstellungsstelle – habe. Die Aufgabe der Frauenförderung ist jedoch zu umfangreich, zu vielfältig und zu wichtig, um sie nur einer einzelnen Stelle zu überlassen.

Mit der Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung wollen wir nun gemeinsam Hürden nehmen!

Im Zuge der Verwaltungsreform hat die Stadt Wuppertal für die Frauenförderung die neue Organisationsstruktur der Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung eingeführt:

Städtische Dienstleistungen und Produkte sollen gleichermaßen auf die Anforderungen von Kundinnen und Kunden ausgerichtet sein. Angebote in Jugendfreizeiteinrichtungen, Maßnahmen der beruflichen Qualifizierung, Angebote des öffentlichen Personennahverkehrs – sie alle sollen den Belangen von Frauen und Männern entsprechen.

Für die interne Personalwirtschaft heißt dies, Frauen und Männer sollen im Unternehmen Stadtverwaltung Wuppertal die gleichen Chancen haben.

Dabei spielt Personalentwicklung für die Frauenförderung eine entscheidende Rolle. Damit dieses umfassende Verständnis von kommunaler Frauenpolitik mit »Leben erfüllt« wird, hat der Rat der Stadt Wuppertal am 20. 6. 1994 beschlossen, dass Frauenförderung in den neuen Verwaltungsstrukturen als Gemeinschaftsaufgabe wahrgenommen wird.

Dies gilt auch für die Aufgaben: Umweltschutz, Haushaltsmanagement, Rats Auftrags Management, Controlling, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung.

Die Organisationselemente für die Lösung aller Gemeinschaftsaufgaben sind ähnlich.

MANAGEMENTSYSTEM

Der Rat der Stadt Wuppertal hat die Ziele und damit die Programmatik festgelegt:

Ziel 1:

Die Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung zielt darauf ab, die vorhandenen Strukturen so zu verändern, dass die paritätische Beschäftigung von Frauen und Männern in allen Funktionen und Arbeitsbereichen erreicht wird (Interne Frauenförderung).

Ziel 2:

Die Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung zielt darauf ab, die Interessenlagen und Bedarfe von Kundinnen und Kunden gleichermaßen zu berücksichtigen und so das Dienstleistungsangebot des Unternehmens zu optimieren (Externe Frauenförderung).

Genau wie jede Aufgabe oder jedes Projekt in der Stadtverwaltung benötigt die Frauenförderung:

- Steuerung,
- geregelte Verantwortung,
- Transparenz.

Damit die Frauenförderung umgesetzt wird, ist ein eigenes Managementsystem installiert worden.

Steuerung über Programme:

Mit den neuen Verwaltungsstrukturen wurde die Eigenverantwortlichkeit der Leistungseinheiten festgelegt. Sie sind es, die »ihr Geschäft« am besten kennen und die Verantwortung in ihrem Bereich tragen. Erstmals 1995 – und seitdem laufend – werden die 4 Geschäftsbereiche und die 32 Stadtbetriebe und Ressorts beauftragt, in Orientierung an die beiden Unternehmensziele in der Frauenförderung jeweils eigene Ziele zu entwickeln und für die Umsetzung in ihrem Aufgabenbereich Maßnahmen zu planen.

Die Ressorts und Stadtbetriebe haben die strategische Vorgabe, ihre Arbeitsweise an den Zielen der Frauenförderung auszurichten. Dies gilt sowohl für die interne Personalwirtschaft (Ziel 1) als auch für das externe Dienstleistungsangebot (Ziel 2).

Die Leistungseinheiten erarbeiten für ihr jeweiliges Geschäftsprogramm ein Kapitel Frauenförderung, in dem sie ihre (Teil-)Ziele in der Frauenförderung darstellen. Zeithorizont für diese Programme sind die nächsten 5 Jahre.

In dem dazugehörenden Managementprogramm werden die Ziele des Geschäftsprogramms für das laufende Jahr konkretisiert und Maßnahmen benannt. Sie enthalten wer was (bis) wann warum womit macht. Die Programmvorschläge der einzelnen Einheiten werden mit der nächst höheren Ebene bis zur Geschäftsbereichsleitung vereinbart und schließlich von den zuständigen politischen Gremien beschlossen. Die Managementprogramme kommen den in anderen Kommunen formulierten Produktbeschreibungen nahe. Die Vereinbarungen zwischen den Leistungseinheiten, der Führung und schließlich der Politik entsprechen in der vielfach üblichen KGST-Terminologie den »Kontrakten« zur Frauenförderung.

Steuerung über Programme und Bereiche:

Damit die Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung gesteuert und nachvollziehbar gemacht wird, berichten die Stadtbetriebe und Ressorts quartalsweise über den »Stand der Bearbeitung« ihrer Maßnahmen zur Frauenförderung an die Geschäftsbereichsleitung. Die Quartalsberichte der Geschäftsbereiche enthalten ebenfalls ein Kapitel, das über den aktuellen Stand der Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung im Geschäftsbereich informiert. Dieses Kapitel ist eine Zusammenfassung der Berichte der Stadtbetriebe und Ressorts des jeweiligen Geschäftsbereichs. In diesen Berichten wird über die Aufgabenerledigung, aber auch über Schwierigkeiten oder zeitliche Verschiebungen informiert.

Programme und Berichte zur Frauenförderung werden an den Betreuer der Gemeinschaftsaufgabe, Herrn Oberbürgermeister Dr. Kremendahl, weitergeleitet. Sie werden im Fachgremium Frauenförderung des Rates der Stadt Wuppertal von den Vertreterinnen der Fraktionen und den sachkundigen Einwohnerinnen besprochen.

Die öffentliche Beratung im Fachgremium und in den politischen Ausschüssen unterstreicht die Bedeutung der Aufgabe. Die Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung wird so zu einer gemeinsamen Aufgabe von Verwaltung und politischer Vertretung.

FAKTENSTEUERUNG

Die Berichte über die Wahrnehmung der Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung sollen mit geringem Aufwand erstellt, leicht verständlich und dabei aussagekräftig sein.

Sie entsprechen z. Z. dem in der Verwaltung angewandten Berichtsrastrer. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist es, dass Programme »berichtsfähig« gestaltet sind, d. h., dass sie hinreichend konkret und vollständig sind.

Für die Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung in der Stadtverwaltung Wuppertal gibt es z. Z. die Messgröße: *Grad der Durchdringung der Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung in der Wuppertaler Verwaltung.*

Subjektive und emotionale Einschätzungen etwa nach dem Motto: »Frauenförderung erfolge völlig übertrieben!« – oder im Gegenteil »Frauenförderung werde nicht ernst genommen« – sind nicht geeignet, um zu gesicherten Aussagen zu gelangen. Zur Zeit werden folgende Fakten erhoben:

1. Anzahl der Leistungseinheiten (Stadtbetriebe/Ressorts), die die strategische Vorgabe zur Frauenförderung in ihren Programmen aufgreifen.
2. Anzahl der geplanten Maßnahmen.
3. Anzahl der Maßnahmen, über deren Bearbeitungsstand in den Quartalsberichten vollständig berichtet wird.
4. Stand der Bearbeitung der in den Berichten genannten Maßnahmen,
Anzahl von Maßnahmen – abgeschlossen,
Anzahl von Maßnahmen – in Arbeit,
Anzahl von Maßnahmen – noch nicht begonnen.

Um sicherzustellen, dass von einem einheitlichen Verständnis in der Frauenförderung ausgegangen wird, und um den Leistungseinheiten Orientierungshilfen zu bieten, werden gemeinsam mit den Einheiten für ihren Aufgabenbereich geeignete Regeln, Standards und Messgrößen erarbeitet. Ihre Entwicklung steckt erst in den Anfängen. Sobald sie vorliegen, wird darüber informiert werden.

Faktensteuerung sorgt für Transparenz hinsichtlich der Frauenförderung. Niemand kann sich künftig mehr hinter allgemeinen Aussagen verstecken wie: »Ich tue alles in meinem Bereich für die Frauenförderung, was ich kann ...«.

Der Bericht über konkrete Maßnahmen, Verantwortliche und zeitliche Angaben informiert anhand von Fakten.

MANAGEMENTTEAM

Damit die Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung funktioniert, wurde ein Managementteam eingesetzt. Dieses Team wird von der Leiterin der Gleichstellungsstelle für Frauenfragen (Seniormanagerin für die Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung) geleitet. Es besteht aus einer Vertreterin aus jedem der vier Geschäftsbereiche. Sie sind von den jeweiligen Geschäftsbereichsleitungen beauftragt worden. Zusätzlich arbeitet eine Vertreterin des Gesamtpersonalrates und eine Mitarbeiterin der Gleichstellungsstelle für Frauenfragen im Team mit. Aufgabe dieses Teams ist es, die Gemeinschaftsaufgabe zu steuern und die Geschäftsbereiche miteinander zu vernetzen. Das heißt, die einzelnen Teammitglieder beraten und unterstützen die Stadtbetriebe und Ressorts in der Frauenförderung. Die dabei gewonnenen praktischen Erfahrungen werden zurück in das Team gegeben und dort gemeinsam ausgewertet. Das Managementteam ist seinerseits Auftraggeber für Aktions- und Projektteams, die sich um die Systementwicklung und deren modellhafte Erprobung kümmern. Das Managementteam erstellt für sich einen eigenen Arbeitsplan in Form eines Managementprogramms. Es berichtet monatlich an den Oberbürgermeister und quartalsweise an das Fachgremium Frauenförderung über seine eigene Arbeit.

Verantwortung

Durch die Entscheidung, Frauenförderung als Gemeinschaftsaufgabe wahrzunehmen, wird die Verantwortung für die Aufgabe dezentralisiert. Sie liegt bei den Leistungseinheiten (Geschäftsbereich, Stadtbetrieb, Ressort). Das Managementteam steuert, unterstützt und koordiniert den Umsetzungsprozess. Mit Hilfe von Controlling wird der Prozess transparent und vom Managementteam aktiv verfolgt.

BETEILIGUNG AN DER GEMEINSCHAFTSAUFGABE FRAUENFÖRDERUNG

Leistungseinheiten

Frauenförderung geht alle an! Daraus allein ergibt sich bereits, dass auch alle beteiligt werden müssen. In dem Kapitel »Steuerung über Programme« wird dargestellt, wie die

breite Beteiligung aller Leistungseinheiten an der Frauenförderung sichergestellt wird. Die Mitglieder des Managementteams stehen für Fragen und Beratungen zur Verfügung, sie sind für Anregungen stets dankbar.

Durch Informationsveranstaltungen, Veröffentlichungen im Mitteilungsblatt und auch durch diese Broschüre versuchen wir, dafür zu werben, dass alle mitmachen!

Frauen in der Verwaltung

Nach wie vor jedoch können Frauen in unserer Verwaltung nicht damit rechnen, dass Frauenförderung ohne ihr Engagement läuft. Frauenförderung geht nicht ohne Konflikte ab, in denen die Frauen sich selbst bewähren müssen.

Die kommunale Fortbildung hält Angebote bereit, um alle, denen die Frauenförderung am Herzen liegt, bei der Qualifizierung zu unterstützen.

Was haben wir erreicht?

Die Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung ist zu einem festen Bestandteil der Ziel- und Maßnahmeplanung der Stadtbetriebe, Ressorts und Geschäftsbereiche geworden.

Sie ist ständiger Gegenstand des Berichtswesens, des Controllings und damit der Unternehmenssteuerung geworden.

In den politischen Gremien des Rates der Stadt Wuppertal wird sie regelmäßig beraten.

Damit haben wir bereits einige Hürden genommen.

Dies alles zusammen sind wichtige Strukturen, damit Frauenförderung funktioniert. Gleichzeitig ist aber auch deutlich geworden, dass bei vielen noch Unsicherheiten bezüglich ihrer »neuen« Aufgabe bestehen. Diese Broschüre soll bei der Orientierung helfen.

Mit dem Frauenförderplan wollen wir nun die entscheidenden Sprünge wagen.

Für den Bereich der internen Frauenförderung wird zeitgleich eine Broschüre herausgegeben, die über Möglichkeiten und Verfahrensregelungen zur internen Frauenförderung informiert. Grundlage ist der für die dezentrale Ressourcenverantwortung überarbeitete Frauenförderplan, der 1995 vom Rat der Stadt einstimmig beschlossen wurde.

EXTERNE FRAUENFÖRDERUNG: KUNDINNENORIENTIERUNG

Dies ist ein wichtiges Ziel der Verwaltungsreform. Städtische Dienstleistungen und Produkte sollen an den Bedürfnissen unserer Kunden und Kundinnen – also unserer Auftraggeber/-innen – orientiert sein.

Die Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung zielt darauf ab, dass dabei die Interessenlagen und Bedarfe unserer weiblichen und männlichen Kunden gleichermaßen berücksichtigt werden.

Hier von Kundinnen und Kunden zu sprechen, hat nicht nur sprachliche Gründe. Sehr häufig haben Frauen Interessenlagen, die sich von denen der Männer unterscheiden. Dies wirkt sich auch auf ihre Nutzung von städtischen Dienstleistungen und Produkten aus.

Bei der Erstellung ihrer Geschäfts- und Managementprogramme hatten die neuen Ressorts und Stadtbetriebe mit dieser Zielvorgabe der Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung häufig Verständnisschwierigkeiten. »Sollen die Diensträume jetzt rosé gestrichen werden oder sollen Gebäude für Frauen künftig rund geplant werden?«

So lauteten einige vielleicht nicht immer ganz ernst zu nehmende Fragen.

Um ihnen die Zielvorgabe der Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung zu erklären, wurden zahlreiche Gespräche geführt.

Folgende Beispiele aus den Geschäfts- und Managementprogrammen der vier Geschäftsbereiche sollen verdeutlichen, wie diese strategische Zielvorgabe praktisch aufgegriffen wurde:

BEISPIELE

Ressort 104, Straßen und Verkehr:

- Es wird berücksichtigt, dass Frauen andere Mobilitätsbedürfnisse haben als Männer. Sie benötigen für die Mobilität vor allem sichere (Fahrrad-) und Fußwegverbindungen und einen gut zugänglichen Personennahverkehr.
- Beseitigung von 5 Angsträumen.

Wenn in einer Familie ein Auto vorhanden ist, nutzt häufig der Mann das Fahrzeug, um zur Arbeit zu kommen. Der Grad der Motorisierung von Frauen ist deutlich geringer als der von Männern. Um alltägliche Besorgungen zu machen, legen Frauen andere Wege in ihrem räumlichen Umfeld zurück. Oft sind es Frauen, die Kinder zur Schule, zu Freunden, Sportvereinen etc. fahren, weil die Straßen und Wege für Kinder zu weit oder zu gefährlich sind. Dies bedeutet, dass Frauen andere Anforderungen an den öffentlichen Personennahverkehr haben. Frauen haben ein besonderes Sicherheitsbedürfnis. Dabei spielt Angst vor Delikten gegen die sexuelle Selbstbestimmung eine große Rolle. Durch die Beseitigung von sogenannten »Angsträumen« soll unsere Stadt sicherer werden.

Stadtbetrieb 204, Flüchtlinge:

- »Geschütztes Wohnen« für Frauen.
- Krisenintervention für Frauen in Notlagen.
- Besondere Angebote für alleinerziehende Mütter, z. B. Sprachkurse in Kooperation mit Dritten.
- Kinderbetreuung.
- Einrichtung einer Arbeitsgruppe zum Thema Frauen in Übergangsheimen und im »laufenden Geschäft«.

Frauen, die bei uns Zuflucht suchen, waren in ihren Herkunftsländern oft besonderen Gefährdungen ausgesetzt. Kulturelle, religiöse und soziale Verhältnisse unterscheiden sich von den hiesigen erheblich. Gerade »alleinreisende Frauen« benötigen Schutz und besondere Betreuung, um ihr Schicksal zu verarbeiten und ihren Weg zu finden.

Stadtbetrieb 209, Sport und Bäder:

- Maßnahmen zur Verbesserung der Situation von Mädchen und Frauen, Frauenparkplätze in unmittelbarer Nähe von Sport- und Bädereinrichtungen.
- Verstärktes Angebot von Sportkursen (z. B. Mutter und Kind).

Stadtbetrieb 214, Stadtbibliothek:

- Erfassung frauenspezifischer Bedürfnisse.
- Förderung des Bewusstseins über die Notwendigkeit von Frauenförderung durch Bereitstellung von Literatur und Informationsmaterial für Bürgerinnen und Mitarbeiterinnen der Verwaltung.
- Stärkere Berücksichtigung von Künstlerinnen und Autorinnen bei Veranstaltungen.

Die beiden Stadtbetriebe 209 und 214 entwickeln Angebote im Rahmen ihres laufenden Geschäfts, die darauf abzielen, die Interessenlagen ihrer Kundinnen zu berücksichtigen.

Ressort 301, Melde-, Ausländer-, Personenstandsangelegenheiten:

- Langer Behördennachmittag Donnerstag bis 17.30 Uhr.
- Verlängerte Sprechzeiten.
- Terminvereinbarungen.

Frauen sind häufig doppelt und dreifach belastet: Berufstätigkeit, Familie, Pflege von Angehörigen, Engagement bei Kirchen oder Verbänden. Flexible Öffnungszeiten helfen ihnen, Termine wahrzunehmen. Andererseits haben auch berufstätige Männer die Gelegenheit, selbst zur Behörde zu gehen.

Ressort 401, Personal, Organisation, Recht, Statistik/Wahlen:

- Einrichtung von Kinderspielecken in den Verwaltungsgebäuden der Bezirkssozialdienste.
- Einrichtung eines Babywickelraumes im Verwaltungshaus Elberfeld.

Durch diese Maßnahmen wird Personen, die in Begleitung von Kindern bei der Verwaltung etwas erledigen wollen, geholfen.

WIE GEHT ES WEITER?

Das Managementsystem der Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung ist in der Stadtverwaltung Wuppertal eingeführt worden. Die begonnenen Ansätze müssen gefestigt und gesichert werden. Damit das, was inzwischen erarbeitet wurde, weiter mit Leben gefüllt wird, werden immer wieder Gespräche, Workshops und Seminarangebote notwendig sein. Die Erarbeitung von Messgrößen für die Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung befindet sich erst am Anfang. Die Erkenntnis, dass sich vermeintlich »geschlechtsneutrale« Entscheidungen auf die Lebens- und Arbeitssituation von Frauen und Männern völlig unterschiedlich auswirken, ist noch nicht allgemein verbreitet (die Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen/Schulen haben aufgrund der Zuständigkeit von Frauen für den Bereich Kindererziehung Auswirkungen auf die Möglichkeiten zur Erwerbstätigkeit von Frauen. Eine Stadt, in der Kinder sich sicher über die Straße bewegen können, bedeutet, dass sie weniger von ihren Müttern

begleitet werden müssen, um Freunde zu besuchen oder ihren Freizeitaktivitäten nachzugehen. Qualifizierungsmöglichkeiten allein für leitende Funktionsträger der Stadtverwaltung schließen Frauen fast völlig aus, da diese nur selten in Funktionen sind). Diese Beispiele lassen sich noch unendlich fortsetzen! Das Denken in diesen Prozessen ist bei der Stadtverwaltung Wuppertal noch wenig geübt.

Hier liegen noch Hürden vor uns!

Zur Erarbeitung von Qualitätszielen und Standards für Aufgabenfelder mit besonderem Bezug zur Frauenförderung sind bislang neun Aktionsteams gestartet worden:

- Managementprogramm zur Beseitigung von Angsträumen
- Mädchenarbeit
- Flexibilisierung von Arbeitszeit
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Teilzeitarbeit
- Projekt Frauenbildungswoche
- Projekt Beratungsangebot von Ausländerinnen
- Projekt Frauengesundheitstage
- Standards der Nahverkehrsplanung

»WHO IS WHO?« IN DER FRAUENFÖRDERUNG?

Betreuer:

Oberbürgermeister Dr. Hans Kremendahl

Tel. 563 – 6189

Teamleiterin und Seniormanagerin für die Gemeinschaftsaufgabe

Kludia Dmuß

GF 000.4

Tel. 563 – 5370

Teammitglieder:

Ingeborg Grau

GB 1, Natur, Raum, Bau

Tel. 563 – 5943

Ute Scharmann

GB 2, Soziales und Kultur

Tel. 563 – 6001

Bärbel Mittelmann

GB 2, Soziales und Kultur

Tel. 563 – 355 404

Dr. Margret Dresselhaus

GB 3, Schutz und Ordnung

Tel. 563 – 6601

Karin Heil

GB 4, Zentrale Dienstleistungen

Tel. 563 – 6626

Marlene Balnis

Gesamtpersonalrat

Tel. 563 – 5706

Sabine Fahrenkrog

GF 000.4, Gleichstellungsstelle

Tel. 563 – 5605

Herausgeber: Der Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal

Managementteam Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung

Design: Presse und Stadtwerbung

Auflage: 2.000 Stück / Dezember 96

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> Neue Typen betrieblicher Weiterbildung	18,50	13001	3-928204-73-4
2	<i>Stefan Kühn</i> Komplementärer Regionalismus	28,00	13002	3-928204-64-5
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> Telearbeit praktisch	13,00	13003	3-928204-75-0
4	<i>Peter Ittermann</i> Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation	16,00	13004	3-928204-76-9
5	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit	12,00	13005	3-928204-77-7
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit	13,00	13006	3-928204-78-5
7	<i>Siegfried Leitretter</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz	13,00	13007	3-928204-79-3
8	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung	12,00	13008	3-928204-80-7
9	<i>Wolffhard Kohte</i> Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz	18,00	13009	3-928204-81-5
10	<i>Karin Schulze Buschoff</i> Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich	25,00	13010	3-928204-82-3
11	<i>Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer</i> Beschäftigungschance Umwelt	28,00	13011	3-928204-83-1
12	<i>Helene Mayerhofer</i> Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen	10,00	13012	3-928204-85-5
13	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung	14,00	13013	3-928204-86-6

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> Windows NT: Handbuch für Betriebsräte	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?	20,00	13022	3-928204-93-9

Bestellungen bitte unter Angabe der Bestell-Nr. an:



Am Kreuzberg 4
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 80
E-Mail: lavista@setzkasten.de