

Jochmann-Döll, Andrea

**Working Paper**

## Gleichstellung ist Arbeit! Erfahrungen und Perspektiven der Gleichstellungsarbeit bei der Polizei

Working Paper Forschungsförderung, No. 081

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Jochmann-Döll, Andrea (2018) : Gleichstellung ist Arbeit! Erfahrungen und Perspektiven der Gleichstellungsarbeit bei der Polizei, Working Paper Forschungsförderung, No. 081, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2018073113473244688304>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/216008>

**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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 081, Juni 2018

## **Gleichstellung ist Arbeit!**

**Erfahrungen und Perspektiven der  
Gleichstellungsarbeit bei der Polizei**

Andrea Jochmann-Döll

---

## Die Autorin:

**Dr. Andrea Jochmann-Döll** ist Diplomkauffrau und Gründerin des Büros GEFA Forschung und Beratung. Sie arbeitet als freiberufliche Wissenschaftlerin und Beraterin, vor allem zu Themen der Gleichstellungspolitik und Entgeltgleichheit. Sie war auch als Wissenschaftliche Mitarbeiterin sowie als Führungskraft und Frauenbeauftragte in der Stahlindustrie tätig.

In dankbarer Erinnerung an Dagmar Hölzl, Beauftragte für Chancengleichheit des Landeskriminalamtes Baden-Württemberg und Vorsitzende der Frauengruppe Bund der Gewerkschaft der Polizei von 2010 bis 2017.

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Gleichstellung ist Arbeit!“ von Andrea Jochmann-Döll ist lizenziert unter

### **Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung .....	4
Einleitung.....	7
Gegenstand der Untersuchung .....	7
Stand der Forschung und aktuelle Debatten .....	9
Ziele, Forschungsfragen und Methoden.....	14
Gleichstellungsbeauftragte und ihre Rechte.....	18
Beteiligungs-, Einspruchs- und Klagerechte .....	19
Ressourcen und Entlastung bzw. Freistellung .....	27
Regelungen zur Wahl oder Bestellung .....	34
Einschätzungen und Zwischenfazit 1 .....	37
Gleichstellungsbeauftragte und ihre Arbeit.....	39
Dimensionen von Erfolg und Misserfolg .....	39
Unterstützung und Hindernisse für die Gleichstellungsarbeit.....	51
Kompetenzen für die Gleichstellungsarbeit .....	57
Gleichstellungsarbeit in Zukunft.....	61
Zwischenfazit 2 .....	65
Gleichstellungsbeauftragte und ihre Gewerkschaft .....	67
Was bisher geschah: Die GdP und die Gleichstellungsbeauftragten ....	67
Was noch? Wünsche der Gleichstellungsbeauftragten an die GdP .....	78
Zwischenfazit 3 .....	83
Fazit.....	85
Literaturverzeichnis.....	87

## Zusammenfassung

Gleichstellungsbeauftragte begleiten und fördern die chancengerechte Erwerbstätigkeit von Frauen im öffentlichen Dienst seit den 1980er Jahren. Ihre Arbeit ist Gegenstand dieser Studie. Es werden insbesondere das Verständnis der Gleichstellungsbeauftragten von Erfolg und Misserfolg der Gleichstellungsarbeit, ihre Handlungsstrategien sowie ihre Erfahrungen mit unterstützenden und hemmenden Faktoren untersucht. Darüber hinaus werden auch die gesetzlichen Grundlagen ihrer Arbeit und die Unterstützung, die sie von gewerkschaftlicher Seite erfahren, als erfolgsbestimmende Faktoren betrachtet. Auf dieser Grundlage kann Gleichstellungsarbeit zukünftig (noch) wirkungsvoller und durchsetzungsstärker gestaltet werden.

Die Untersuchung erfolgt am Beispiel von Gleichstellungsbeauftragten des Polizeidienstes, kontrastiert durch Angaben von Gleichstellungsbeauftragten von Bundesbehörden. Die geschlechterbezogene Zusammensetzung der Beschäftigten im Polizeivollzugsdienst hat sich deutlich verändert. Waren Frauen im 19. und noch bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts nur in wenigen Nischen der Polizeiarbeit eingesetzt und akzeptiert, so sind Polizistinnen heute selbstverständlich in allen Bereichen und auf (fast) allen Hierarchieebenen der Polizeiarbeit vertreten, wenn auch noch lange nicht ausgewogen zu 50 Prozent. Gleichstellungsbeauftragte haben diesen Wandel des Polizeidienstes begleitet und beeinflusst.

Die Studie umfasst drei Analyseebenen: die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Landesgleichstellungsgesetze und des Bundesgleichstellungsgesetzes, die Sicht der Gleichstellungsbeauftragten sowie die gewerkschaftliche Unterstützung der Gleichstellungsarbeit am Beispiel der GdP.

Mit den aktuellen Novellierungen konnten in einigen Gleichstellungsgesetzen die Bedingungen für eine erfolgreiche Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten verbessert werden. Hierzu zählen in manchen Gesetzen eine gestärkte bzw. gesicherte Rechtstellung der Gleichstellungsbeauftragten, auch im Verhältnis zum Personalrat, die zumindest formale Sicherung und Verbesserung personeller, sachlicher und räumlicher Ressourcen, wirkungsvollere Druckmittel bei Widersprüchen durch Schlichtungsverfahren oder das Einräumen von Klagerechten und eindeutig formulierte Fortbildungsansprüche.

Insgesamt kann die Durchsetzbarkeit ihrer Rechte die Gleichstellungsbeauftragten jedoch überwiegend noch nicht zufriedenstellen – hier sind aus ihrer Sicht spürbare Nachbesserungen erforderlich. Dies betrifft insbesondere die personelle Ausstattung und die Freistellungsansprüche, das Fehlen wirkungsvoller Sanktionen bei gleichstellungswidrigen Entscheidun-

gen und Maßnahmen der Dienststellen und ein entsprechendes Klage-recht.

Gleichstellungsbeauftragte, so zeigte sich in den Gruppeninterviews, haben ein vielfältiges und breites Verständnis von Erfolg und Misserfolg der Gleichstellungsarbeit. Die Positionen ihrer Behörden im Kontinuum zwischen Erfolg und Misserfolg verorteten die Befragten mit breiter Streuung. Unterstützung und Hindernisse können in Regelungen, Strukturen, Personen und Funktionen sowie in Ressourcen liegen.

Je mehr Gleichstellungsarbeit – auch von den Gleichstellungsbeauftragten selbst – als kultureller Veränderungsprozess interpretiert und ausgestaltet wird, desto mehr entwickeln sich auch die erforderlichen Kompetenzen von Gleichstellungsbeauftragten hin zu denen einer „Change Managerin“. Sie können als Zusammenspiel von fachlichen, strategischen, persönlichen und Netzwerk-Kompetenzen beschrieben werden.

Als Schwerpunkte der künftigen Gleichstellungsarbeit sind Trends zur Behandlung übergreifender Themen, zur Gestaltung von Verfahren statt Einzelfällen und zur strategischen Ausrichtung der Gleichstellungsarbeit erkennbar.

Die Bundesfrauenkonferenzen und die Bundeskongresse der GdP haben mit Beschlüssen zu weichenstellenden Themen für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten Stellung bezogen. Noch deutlicher hat die GdP allerdings die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten durch die Organisation und Finanzierung von Gleichstellungstagungen wertgeschätzt und unterstützt. Mit ihnen wurde eine Plattform geschaffen für den persönlichen und informellen Austausch und das Knüpfen von Netzwerken sowie für fachliche Diskussionen und Weiterentwicklung.

Diese Unterstützung wird von den befragten Gleichstellungsbeauftragten wertgeschätzt und auch für die Zukunft gewünscht. Darüber hinaus wären gewerkschaftliche Bildungsangebote für die Zielgruppe der Gleichstellungsbeauftragten und die Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten bei der Gestaltung eines partnerschaftlichen Verhältnisses zu den Personalräten hilfreich. Durch eine Steigerung des Anteils von Frauen in Führungsfunktionen der GdP, eine konsequente und durchgängige Berücksichtigung gleichstellungspolitischer Aspekte bei allen Entscheidungen und Maßnahmen und Einbeziehung aller Mitglieder in gleichstellungspolitische Diskussionen kann die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten mittelbar unterstützt werden. Ganz unmittelbar könnten konkrete Arbeitshilfen die alltägliche Arbeit erleichtern.

Wenn sich Gleichstellungsarbeit nach den Erfahrungen und (Miss-) Erfolgen der ersten Jahrzehnte neu orientieren und ausrichten soll, dann muss es darum gehen, die Rahmenbedingungen der Gleichstellungsarbeit dafür zu optimieren, sie als organisatorischen Veränderungsprozess gestal-

ten zu können und die hierfür erforderliche persönliche und berufliche Entwicklung der Gleichstellungsbeauftragten zu begleiten und zu fördern. Hierzu gehört selbstverständlich auch die Nachzeichnung ihrer beruflichen Entwicklung und die angemessene Bewertung und Eingruppierung des Amtes „Gleichstellungsbeauftragte“.

# Einleitung

## Gegenstand der Untersuchung

„Gleichstellung ist Arbeit!“ – und nicht ausschließlich ein gesellschaftliches Ziel, eine politische Strategie oder ein sozialwissenschaftliches Thema. Gleichstellung bedarf auch der ganz konkreten, alltäglichen und unermüdlichen Arbeit derjenigen, die sich im behördlichen oder betrieblichen Alltag dafür einsetzen, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitsleben (irgendwann einmal) Realität wird. Hierzu gehört mittlerweile eine Vielzahl von Frauen und Männer in unterschiedlichen Fachbereichen und Funktionen sowie auf unterschiedlichen Hierarchieebenen von Verwaltungen und Unternehmen.

Ein Teil dieser Gleichstellungsaktiven hat den formalen Auftrag, „Gleichstellungsarbeit“ zu leisten und die Chancengleichheit von Frauen und Männern zu fördern – die Gleichstellungsbeauftragten. Sie begleiten und fördern die chancengerechte Erwerbstätigkeit von Frauen im öffentlichen Dienst seit den 1980er Jahren. Ihnen widmet die vorliegende Studie ihre Aufmerksamkeit; auf ihre Arbeit, Sichtweisen, Erfahrungen und Zukunftsvorstellungen richtet sich ihr Interesse

Die zentrale Fragestellung der Studie lautet: Wie kann die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten zukünftig (noch) wirkungsvoller gestaltet werden? Um hierauf Antworten zu erhalten, werden Gleichstellungsbeauftragte danach gefragt, welche Erfahrungen sie in ihrer Arbeit sammeln konnten, was sie als Erfolg oder Misserfolg ihrer Gleichstellungsarbeit ansehen und welche Unterstützung, aber auch welche Hemmnisse sie in ihrer Arbeit erleben. Ihre Angaben können wichtige Hinweise geben für eine erfolgreiche Gestaltung und ggf. Neuausrichtung der Gleichstellungsarbeit, mit der auch zukünftigen Herausforderungen bei der Verwirklichung der Chancengleichheit erfolgreich begegnet werden kann.

Über die Erfahrungen und Sichtweisen der Gleichstellungsbeauftragten hinaus, werden auch die gesetzlichen Grundlagen ihrer Arbeit und die Unterstützung, die sie von gewerkschaftlicher Seite erfahren, als erfolgsbestimmende Faktoren betrachtet.

Eine sachliche Analyse der Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten erscheint auch notwendig und nützlich vor dem aktuellen Hintergrund kritischer Betrachtungen und vermehrt geäußelter Zweifel am Ziel der Geschlechtergleichstellung und am Nutzen der Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten. Sie gewinnen auch im politischen Kontext dadurch an Bedeutung, dass sie sich in Kleinen Anfragen, z. B. an den Landtag Baden-Württembergs durch eine Abgeordnete der AfD, äußern (Landtag 2016). Zehn Fragen zur Anzahl, den Kosten, der erforderlichen Qualifikation und



der geschlechterbezogenen Zusammensetzung der Beauftragten für Chancengleichheit und zu den von ihnen festgestellten Defiziten sollten Daten für eine Diskussion über die Zweckmäßigkeit dieses Amtes liefern.

Einer der Bereiche des öffentlichen Dienstes, die in den letzten Jahrzehnten einen starken Wandel erfahren haben, ist der Polizeidienst. Er hat sich nicht nur in polizeilich-fachlicher Hinsicht stark gewandelt, sondern auch mit Blick auf diejenigen, die Polizeiarbeit verrichten: die Polizisten und Polizistinnen. Ein wesentlicher und deutlich sichtbarer Teil dieses Wandels betrifft die geschlechterbezogene Zusammensetzung der Beschäftigten im Polizeivollzugsdienst. Waren Frauen im 19. und noch bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts nur in wenigen Nischen der Polizeiarbeit eingesetzt und akzeptiert, so sind Polizistinnen heute selbstverständlich in allen Bereichen und auf (fast) allen Hierarchieebenen der Polizeiarbeit vertreten, wenn auch noch lange nicht ausgewogen zu 50 Prozent.

Gleichstellungsbeauftragte haben diesen Wandel des Polizeidienstes begleitet und beeinflusst. Ihr Beispiel wird in der vorliegenden Studie betrachtet. Ihre Ergebnisse können jedoch auch für die Gleichstellungsarbeit in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes wertvolle Erkenntnisse liefern.

Gleichstellungsbeauftragte sind sowohl Ansprechpartnerinnen von Beschäftigten in allen Fragen der Benachteiligung aufgrund des Geschlechtes als auch Beraterinnen der Führungsebene bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Maßnahmen der Gleichstellung von Frauen und Männern. Sie arbeiten dabei auf der Grundlage von Gemeindeordnungen, der jeweiligen Landesgleichstellungsgesetze oder des Bundesgleichstellungsgesetzes und achten auf die Einhaltung gleichstellungsrelevanter Gesetze, indem sie unter anderem an allen personellen, sozialen und organisatorischen Maßnahmen ihrer Behörde mitwirken und entwickeln eigene Vorschläge zur Umsetzung gleichstellungspolitischer Ziele. Die Erfüllung dieser Aufgaben wird (in dieser Studie) als Gleichstellungsarbeit bezeichnet.

„Gleichstellungsbeauftragte“ ist aktuell die am weitesten verbreitete Bezeichnung für jene, die Gleichstellungsarbeit leisten. Sie hat die Bezeichnung „Frauenbeauftragte“ beinahe vollständig abgelöst, als Signal dafür, dass Chancengleichheit im Erwerbsleben immer beide Geschlechter betrifft. Jedoch ist die Einbeziehung männlicher Beschäftigter als Zielgruppe für Gleichstellungsarbeit nicht unumstritten. Dafür mag die Tatsache stehen, dass in zwei Bundesländern, die in dieser Studie betrachtet werden, weiterhin der Name „Frauenbeauftragte“ genutzt wird, nämlich in Bremen und im Saarland. Baden-Württemberg geht eigene sprachliche Wege mit der Bezeichnung „Beauftragte für Chancengleichheit“. In dieser Studie wird der Begriff „Gleichstellungsbeauftragte“ als Oberbegriff für alle „Gleichstel-

lungsarbeiterinnen“ verwendet, es sei denn, es wird speziell eines der drei genannten Bundesländer behandelt.

## Stand der Forschung und aktuelle Debatten

Die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten, ihre Strategien und Handlungsspielräume, Erfolge und Hemmnisse waren bislang eher selten Gegenstand der Forschung. Eine der wenigen Ausnahmen ist die aktuelle vergleichende Analyse von Fuchs et al. (2016) für die Bundesverwaltungen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz. Eine direkte Übertragung ihrer Erkenntnisse auf den Polizeidienst ist zwar nicht zulässig, dennoch erscheint die Vermutung nicht abwegig, dass sich hier ähnliche Beobachtungen machen lassen könnten. Die wesentlichen Befunde der Analyse lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen (vgl. Fuchs et al. 2016, S. 231 ff):

- Die institutionelle Gleichstellungspolitik ist zwar gut mit der allgemeinen Personalpolitik der Ämter verzahnt, aber dennoch entstehen Inkonsistenzen dadurch, dass keine systematische geschlechtersensible Revision von vermeintlich geschlechterneutralen Regelungen (im Sinne des Gender Mainstreamings) durchgeführt wird. Gleichstellungspolitische Aspekte werden in den Bundesverwaltungen (immer noch) als systemfremd empfunden. Insbesondere für die Schweiz gilt (*zumindest in abgeschwächter Form aber wahrscheinlich auch in Deutschland, d. Verf.*), dass die Normen und Logiken der Gleichstellungsstrategie der Personalpolitik untergeordnet werden, ohne dass diese verändert wird. Zu kritisieren ist außerdem, dass Gleichstellung auf Fragen der Vereinbarkeit und die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen reduziert und Organisationsstrukturen ausgeklammert werden.
- Die in den Bundesbehörden verfolgte Gleichstellungspolitik und die entwickelten Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung lassen eine verpflichtende und effektive Aufstiegsförderung vermissen, sondern bedienen eher das „modifizierte Ernährer-Modell“, nach dem Müttern durch Teilzeitarbeit und Vereinbarkeitsmaßnahmen eine Erwerbstätigkeit zwar erleichtert wird, der Vater aber weiterhin als Ernährer der Familie angesehen wird.
- In allen drei Ländern fehlt ein effektives und konsistentes Monitoring- und Controllingssystem, da es der traditionellen Autonomie der Behörden zu widersprechen scheint. Hierzu würden Auswertungen der Effektivität von Maßnahmen gehören, ebenso ein standardisiertes Benchmarking zwischen unterschiedlichen Behörden.

- Wenn gesetzliche Regelungen und Reformprojekte Veränderungen bewirken sollen, muss sich die öffentliche Verwaltung selbst als moderne Arbeitgeberin und als gesellschaftliche Akteurin neu definieren.

Auch Sauer (2014) gibt einen Einblick in die institutionalisierte Gleichstellungsarbeit und Gender Mainstreaming einer Bundesbehörde, nämlich des Umweltbundesamtes. Neben seiner Analyse der inhaltlichen Entwicklung und der Erfolge von Gleichstellungsarbeit und Gender Mainstreaming legt er mit Blick auf die Gleichstellungsbeauftragten selbst dar, um wie viel differenzierter und diffiziler ihre Arbeit in den letzten 20 Jahren geworden ist. Als Voraussetzung für erfolgreiche Gleichstellungsarbeit sieht er nicht nur ein großes Engagement der Gleichstellungsakteure und -akteurinnen an, sondern deren internes Netzwerk und damit die Möglichkeit, das Handeln der Akteure und Akteurinnen an den verschiedenen Schnittstellen der Behörde zu bündeln. Er plädiert deshalb nicht nur für eine ausreichende gesetzliche Handlungsgrundlage, sondern auch für mehr zeitliche und personelle Ressourcen und spezifische, professionelle Kompetenzen, die in akademischen Abschlüssen, z. B. in Gender-Studies, erworben werden können (ebenda, S. 39).

Auf das Berufsprofil und die erforderlichen Kompetenzen für erfolgreiche Gleichstellungsarbeit verweisen auch Schreyögg/von Wrangell (2014) in ihrer Analyse der kommunalen Gleichstellungsarbeit und ihrer Akteurinnen. Als Rahmenbedingungen fordern sie ebenfalls eine ausreichende personelle und sachliche Ausstattung, finanzielle Mittel und eine entsprechende Bezahlung (vgl. auch BAG 2013). Letztere beeinflusst auch das Ansehen der Funktion der Gleichstellungsbeauftragten und kann dadurch ihre Durchsetzungskraft, Machtposition und Wertschätzung positiv beeinflussen.

Schreyögg/von Wrangell (2014, S. 78f) beschreiben Beispiele für erfolgreiche Gleichstellungsarbeit in verschiedenen Kommunen, die dort zu einer hohen Akzeptanz und einem eigenen Machtpotential der Gleichstellungsbeauftragten geführt haben. Sie vermissen jedoch Dokumentationen und Analysen der damit verbundenen, komplexen Veränderungsprozesse.

Auch Spieß (2016) betont in ihrem Bericht zur Situation von kommunalen Gleichstellungsbeauftragten Nordrhein-Westfalens einerseits den angesichts der exponierten Stellung und komplexen Aufgaben großen Bedarf an Fortbildung für Gleichstellungsbeauftragte, andererseits aber auch deren große Bereitschaft dazu.

Den Charakter der Gleichstellungsarbeit als (mikro-)politischen Veränderungsprozess in Organisationen beschrieb erstmals Edding (2000), als sie die Erfahrungen einer Gleichstellungsbeauftragten in einem großen Unternehmen der Privatwirtschaft als „Agentin des Wandels“ (so der Titel des Buches) während der Laufzeit ihrer Amtsperiode dokumentierte.

Die Agentin findet erst dann erfolgreiche Wege und Strategien, um Veränderungsprozesse zu initiieren, als sie sich von ihrer tradierten mechanistischen Vorstellung einer Organisation löst, in der es eine klare Abfolge von Zielen, abgeleiteten Konzepten und Maßnahmen sowie deren Umsetzung gibt. So funktioniert eine Organisation nicht, erkennt sie, und entdeckt die Vorstellung einer politischen Organisation als Handlungsgrundlage. Danach sind Organisationen flexible Gebilde, in denen Einzelpersonen oder Teilbereiche in wechselnden Beziehungen miteinander streiten, kooperieren und koalieren. Formale Strukturen und Hierarchien sind weniger wichtig als Interessen und Interaktionsprozesse. Die Verhältnisse werden dadurch zwar weniger stabil, dafür können sie jedoch von jedem und jeder beeinflusst werden.

Dieses Bild eröffnet der Agentin neue Handlungsmöglichkeiten. Statt brillante Programme und Konzepte zu schreiben und mit Sachargumenten überzeugen zu wollen (und zu scheitern), lernt sie, Machtstrukturen zu erkennen und zu nutzen und erweitert ihre mikropolitischen Kompetenzen. Sie wählt gezielt überschaubare Ziele, bindet andere in ihre Überlegungen ein und findet Verbündete, die durch ihre Vorhaben ebenfalls profitieren und sie deshalb unterstützen.

Auch Jüngling/Rastetter (2011, S. 30ff) begreifen Organisationen als komplexe politische Systeme, in denen es nicht verwundern sollte, dass gleichstellungspolitische Veränderungen (zunächst) Widerstand bei einigen dieser Akteursgruppen auslösen. Für sie ist die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen ein Prozess der Organisationsentwicklung.

Jüngling/Rastetter meinen, beobachtet zu haben, dass Gleichstellungsakteure und -akteurinnen in den vergangenen Jahren professionelle Strategien und Kompetenzen erworben haben, um politisch erfolgreich zu handeln. Sie verweisen hierfür auf einen umfangreichen Markt an Qualifizierungen und Projekten, die dem Aufbau jener Kompetenzen dienen.

Vielfältige fachliche und gleichstellungspolitische Kompetenzen, ein Selbstverständnis als politische Akteurin und interne Organisationsentwicklerin sowie ausreichende personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen – dies erweist sich nach der zitierten Literatur als notwendige Grundausstattung einer Gleichstellungsbeauftragten für erfolgreiche Gleichstellungsarbeit in Behörden und Unternehmen. Es stellt sich die Frage, ob Gleichstellungsbeauftragte der Polizei zurzeit über diese Grundausstattung verfügen. Eine erste Antwort darauf soll mit der vorliegenden Studie gefunden werden. Eher kritisch dürfte die Antwort von Dix (2018) ausfallen.

Sie nimmt in ihrem Resümee nach 30 Jahren eigener Gleichstellungsarbeit in der Polizei Niedersachsens eine kritische Bewertung gleichstellungspolitischer Erfolge vor. Dies macht sie vor allem daran fest, dass sich der Anteil von Frauen auf allen Führungsebenen noch nicht zufriedenstel-

lend entwickelt hat. Eine wesentliche Ursache dafür sieht sie darin, dass Gleichstellungsarbeit bislang noch nicht als Organisationsentwicklungs- und Kulturveränderungsprojekt betrieben wurde bzw. betrieben werden konnte. Deshalb plädiert sie dafür, Gleichstellungspolitik „als System einer an konkreten Zielen ausgerichteten Strategie und einer bewussten Mikropolitik“ (Dix, 2018, S. 10) zu verstehen und entsprechend auszustatten. Dazu gehören aus ihrer Sicht

- ein strategisch und mikropolitisch ausgerichtetes Rollenverständnis der Gleichstellungsbeauftragten,
- eine strategische Steuerung durch gleichstellungspolitisches Monitoring,
- die Entwicklung der Kultur in Richtung einer gendersensiblen und chancengerechten Organisation sowie
- eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Gleichstellungsarbeit durch Regierungen, beispielsweise durch eine Zentralstelle zur Steuerung der Gleichstellung, durch einen Aktionsplan Gleichstellung, gefüllte Fördertöpfe für Gleichstellungsarbeit und verbesserte Gleichstellungsgesetze (vgl. Dix 2018, S. 4 f und 10 ff).

Den Regelungen der jeweiligen Gleichstellungsgesetze ist zwar kein alleiniger, aber doch ein grundlegender Einfluss auf den Erfolg der Gleichstellungsarbeit beizumessen. Denn sie verleihen durch ihre jeweilige Ausgestaltung auch unterschiedlich wirkungsvolle Durchsetzungsmöglichkeiten durch Kompetenzen und Beteiligungsrechte. Zum Bundes- und zu verschiedenen Landesgleichstellungsgesetzen gibt es vielfach erläuternde Broschüren oder Kommentare. Ein Überblick über diese unterschiedlichen Rahmenbedingungen, der einen Vergleich der Bestimmungen ermöglichte, fehlt allerdings bislang bzw. erfasst viele aktuelle Gesetzesreformen nicht (Schiek et al. 2002). Ein aktueller Überblick wird auf der Internetseite einer Fachzeitschrift angeboten (o.V. 2018).

Als mögliche politische Allianzen für Gleichstellungsakteure und -akteurinnen schlagen Jüngling/Rastetter (2011, S. 36f) die „klassische“ Allianz mit den Arbeitnehmervertretungen vor und haben als „neue“ Allianzen männliche Nachwuchsfach- und -führungskräfte ausgemacht, die partnerschaftliche Rollenmodelle leben wollen.

Auf das ambivalente Verhältnis von Gleichstellungsbeauftragten und den Interessenvertretungen in Betriebs- und Personalrat verweisen hingegen Maschke/Wiechmann (2011). Auch wenn beide für Gleichstellungsfragen zuständig sind, können bereits sich aufgrund der Zuordnung der Gleichstellungsbeauftragten zur Arbeitgeberseite Konflikte ergeben. Darüber hinaus könnten sie miteinander in Konkurrenz um eine frühzeitige Beteiligung oder mögliche Beeinflussung von Entscheidungen und Maßnah-

men stehen. Auch Zielkonflikte in Personalauswahlverfahren seien möglich, da „sich nicht selten die Stärkung des Frauenanteils in bestimmten Positionen und die potenzielle Benachteiligung von Männern gegenüber(stehen)“ (Maschke/Wiechmann 2011, S. 517).

In den Fokus gelangt damit auch die gewerkschaftliche Unterstützung als weiterer Einflussfaktor für den Erfolg von Gleichstellungsarbeit. Eine zentrale Zielgruppe von Gleichstellungsarbeit sind hoch qualifizierte Frauen, deren Anteil in anspruchsvollen und in Führungspositionen gesteigert werden soll. „Zu diesen Beschäftigtengruppen finden die Interessenvertretungen wie auch Gewerkschaften erst langsam Zugang“, so Maschke/Wiechmann (2011, S. 517).

## Ziele, Forschungsfragen und Methoden

Das Hauptziel der vorliegenden Studie ist es, Kenntnisse über die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten bei der Polizei zu gewinnen, insbesondere über ihr eigenes Verständnis von Erfolg und Misserfolg der Gleichstellungsarbeit, ihre Handlungsstrategien sowie unterstützende und hemmende Faktoren. Neben den Erfahrungen und Sichtweisen der Gleichstellungsbeauftragten selbst, werden auch die gesetzlichen Grundlagen ihrer Arbeit und die Unterstützung, die sie von gewerkschaftlicher Seite erfahren, als erfolgsbestimmende Faktoren betrachtet.

Die Studie ermöglicht es, nützliche Hinweise für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten zu entwickeln, zukünftige Aufgaben und Orientierungen der Gleichstellungsarbeit abzuleiten und mögliche Maßnahmen zur Unterstützung der Gleichstellungsarbeit bei der Polizei auf gesetzlicher und gewerkschaftlicher Ebene zu benennen. Auf dieser Grundlage kann die Gleichstellungsarbeit bei der Polizei zukünftig (noch) wirkungsvoller und durchsetzungsstärker gestaltet werden.

Den Zielen der Studie entsprechend, werden drei Analyseebenen behandelt:

- Die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Landesgleichstellungsgesetze und des Bundesgleichstellungsgesetzes werden als rechtliche Grundlage der Gleichstellungsarbeit als Analyseebene 1 untersucht;
- die Sicht der Gleichstellungsbeauftragten, ihr Verständnis von Erfolg und Misserfolg sowie ihre Erfahrungen von Unterstützung und Hemmnissen bilden die Analyseebene 2;
- die gewerkschaftliche Unterstützung der Gleichstellungsarbeit am Beispiel der GdP stellt die dritte Analyseebene dar.

Im Einzelnen werden folgende Fragen behandelt:

Analyseebene 1: gesetzliche Rahmenbedingungen

- Welche Durchsetzungsmöglichkeiten gleichstellungspolitischer Ziele verleihen die Landesgleichstellungsgesetze und das Bundesgleichstellungsgesetz?
- Wie wirkungsvoll sind Durchsetzungsmöglichkeiten durch Kompetenzen und Beteiligungsrechte der Gleichstellungsbeauftragten einzuschätzen?

Analyseebene 2: Sicht der Gleichstellungsbeauftragten

- Was verstehen die Gleichstellungsbeauftragten unter erfolgreicher Gleichstellungsarbeit? Wie definieren sie Erfolg bzw. Misserfolg?

- Welche Unterstützung und Hindernisse erfahren sie in ihrer Arbeit? Auf welche Ressourcen können sie zurückgreifen?
- Welche Empfehlungen für erfolgreiche Gleichstellungsarbeit haben sie?
- Welche künftigen Schwerpunkte der Gleichstellungsarbeit identifizieren sie?
- Welche Unterstützung halten sie zukünftig für notwendig?

Analyseebene 3: gewerkschaftliche Unterstützung am Beispiel der GdP

- Welche Unterstützung leistet die Gewerkschaft zurzeit?
- Welche zukünftigen Maßnahmen und Schwerpunkte sind erforderlich?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen auf der Analyseebene 1 wurden die für die Teilnehmerinnen geltenden Landesgleichstellungsgesetze und das Bundesgleichstellungsgesetz im Hinblick auf die Ausgestaltung der Beteiligungs-, Einspruchs- und Klagerechte, der Regelungen zu Ressourcen und Entlastung bzw. Freistellung sowie zur Wahl oder Bestellung der Gleichstellungsbeauftragten miteinander verglichen und synoptisch dargestellt. Die Ergebnisse für diese Analyseebene finden sich im Kapitel „Gleichstellungsbeauftragte und ihre Rechte“.

Für die Analyseebene 2 wurden Gruppeninterviews eingesetzt. Hierbei handelte es sich um jeweils halbtägige, workshop-ähnlich moderierte Veranstaltungen, in denen die Teilnehmerinnen Antworten auf die Interviewfragen entwickelten. Die Interviewfragen bestanden aus den oben genannten Forschungsfragen, die für das Gruppeninterview nur geringfügig umformuliert wurden. In den folgenden Kapiteln werden die Interviewfragen jeweils benannt, bevor die Darstellung der Antworten beginnt.

Die Antworten der Teilnehmerinnen wurden teils von ihnen selbst, teils von der Autorin auf Moderationskarten oder Flipchart dokumentiert und fotografiert. Eine Erzählsequenz wurde aufgezeichnet. Allen Teilnehmerinnen wurde Anonymität zugesichert.

Es wurden insgesamt sechs Gruppeninterviews durchgeführt. An vier Gruppeninterviews nahmen 28 Gleichstellungsbeauftragte der Polizei teil. An den beiden anderen Gruppeninterviews nahmen als Kontrollgruppe Gleichstellungsbeauftragte teil, die nicht der Polizei angehörten. Es handelte sich um fünf Gleichstellungsbeauftragte von Bonner Bundesbehörden, zu deren Arbeitskreis die Autorin in anderen Zusammenhängen Kontakt hatte und die sich für das Thema der Studie engagieren wollten. Aufgrund der geringen Größe der Kontrollgruppe und der nicht zu gewährleistenden Repräsentativität können aus einem Vergleich der Angaben beider Gruppen jedoch nur sehr vorsichtige Schlussfolgerungen als mögliche Hinweise auf unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen gezogen werden.



Für die Auswahl der Bundesländer und Polizeibereiche für die Gruppeninterviews, an denen Gleichstellungsbeauftragte der Polizei teilnahmen, galten folgende Kriterien:

- Bereitschaft der Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen der Polizei auf Landesebene zur Teilnahme an der Untersuchung
- Bereitschaft zur organisatorischen Unterstützung bei der Durchführung der Workshops
- zu erwartende Bereitschaft von Gleichstellungsbeauftragten, an den Workshops teilzunehmen
- möglichst breite Abdeckung von Regionen und Polizeibereichen

Folgende Regionen und Polizeibereiche waren in den Gruppeninterviews vertreten:

- Baden-Württemberg und Bayern
- Bremen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Bundespolizei
- Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen
- Rheinland-Pfalz und Saarland

Da ein Teil der Untersuchung eine Rückmeldung zur bislang erfolgten und zur künftig gewünschten Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten durch die GdP betraf, war es erforderlich, dass ein hoher Anteil der Teilnehmerinnen hierzu Aussagen machen konnte, also GdP-Mitglied war. Deshalb wurden potentielle Teilnehmerinnen einerseits mit Unterstützung der GdP angeschrieben, andererseits aber auch über die jeweils zuständigen Innenministerien bzw. Landespolizeipräsidien angesprochen. Von den 28 teilnehmenden Gleichstellungsbeauftragten der Polizei waren 26 Mitglied der GdP.

Die Ergebnisse der Gruppeninterviews werden überwiegend im Kapitel „Gleichstellungsbeauftragte und ihre Arbeit“ dargestellt. Wünsche und Forderungen an die Gesetzgebung und an die GdP finden sich in den Abschnitten „Einschätzungen und Zwischenfazit 1“ sowie „Was noch? Wünsche der Gleichstellungsbeauftragten an die GdP“.

Die gewerkschaftliche Unterstützung der Gleichstellungsarbeit durch die GdP als Analyseebene 3 wurde mit Hilfe einer Literatur- und Dokumentenanalyse untersucht. Neben allgemein zugänglichen Dokumenten der gewerkschaftlichen Öffentlichkeitsarbeit standen der Autorin auch GdP-interne Dokumente zur Verfügung. Hierzu wurde eine interne Recherche im Dokumentenarchiv der GdP durchgeführt. Im Kapitel „Gleichstellungsbeauftragte und ihre Gewerkschaft“ finden sich die Ergebnisse.

Jedes der drei Hauptkapitel der Studie wird mit einem Zwischenfazit abgeschlossen, bevor am Ende ein Kapitel übergreifendes „Fazit“ gezogen wird.

Allen Teilnehmerinnen an den Interviews und allen, die mich durch die Ansprache der Teilnehmerinnen, Organisation der Interviews, durch Literaturrecherche, weiterführende Detailinformationen und vieles andere mehr unterstützt haben, sei an dieser Stelle herzlich gedankt!

## Gleichstellungsbeauftragte und ihre Rechte

Wie wirkungsvoll und durchsetzungsstark Gleichstellungsbeauftragte in ihren Behörden agieren können, hängt ganz erheblich von der gesetzlichen Grundlage ab, die die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit setzt. Das Bundesgleichstellungsgesetz und die Gleichstellungsgesetze der Länder gestalten diesen Rahmen recht unterschiedlich, so dass sich auch die Kompetenzen und Durchsetzungsmöglichkeiten der Gleichstellungsbeauftragten in Bund und Ländern deutlich voneinander unterscheiden.

Für diese Studie nahmen Gleichstellungsbeauftragte aus neun Bundesländern und dem Bundesbereich an Gruppeninterviews teil. Ihre Gleichstellungsgesetze werden in diesem Kapitel im Hinblick auf die Durchsetzungsmöglichkeiten gleichstellungspolitischer Ziele miteinander verglichen. Dadurch soll deutlich werden, wie unterschiedlich stark oder schwach Gleichstellungsbeauftragte mit Ressourcen, Kompetenzen und Beteiligungsrechten für ihre Arbeit ausgestattet sind.

Für sechs der Bundesländer, aus denen Gleichstellungsbeauftragte an Interviews teilgenommen haben, und für den Bundesbereich wurden die Gleichstellungsgesetze in den letzten Jahren reformiert. Teilweise wurden die Rechte der Gleichstellungsbeauftragten dabei gestärkt, teilweise blieben die Reformen hinter den Erwartungen gleichstellungspolitisch Engagierter zurück. Welche Gesetze in den Vergleich einbezogen wurden und welche kürzlich reformiert wurden, zeigt Tabelle 1.

Die Rechtsstellung der Gleichstellungsbeauftragten unterscheidet sich in den verschiedenen Gleichstellungsgesetzen kaum. Meist sind sie der Behördenleitung direkt zugeordnet (Ausnahmen: Nordrhein-Westfalen, wo sie als Angehörige der Verwaltung bezeichnet werden, und Bremen, wo das LGG keine Aussage hierzu trifft), haben ein unmittelbares Vortragsrecht und sind weisungsfrei. Meist ist untersagt, dass Gleichstellungsbeauftragte gleichzeitig dem Personalrat angehören oder auch in anderer Funktion mit Personalangelegenheiten betraut sind.

Unterschiede in der Kraft der Gleichstellungsbeauftragten zur gendgerechten Gestaltung behördlicher Entscheidungen und Maßnahmen und zur Umsetzung gleichstellungspolitischer Ziele ergeben sich demzufolge zunächst durch die Verleihung von Beteiligungs-, Einspruchs- und Klagerechten. Sie werden im folgenden Abschnitt vergleichend dargestellt. Auch die Ausstattung mit personellen, räumlichen und sachlichen Ressourcen, einschließlich der Entlastung von anderen Aufgaben hat einen Einfluss auf die Umsetzungsstärke der Gleichstellungsbeauftragten. Darüber hinaus können sich Regelungen zur Wahl bzw. Bestellung der Gleichstellungsbeauftragten auswirken. Diese Aspekte werden anschließend behandelt, bevor

ein Zwischenfazit zu den Rechten der Gleichstellungsbeauftragten gezogen wird.

*Tabelle 1: In den Vergleich aufgenommene Gleichstellungsgesetze*

<b>Geltungsbereich</b>	<b>Name des Gesetzes</b>	<b>Datum</b>	<b>Abkürzung</b>
Bund	Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes	24.4.2015	BGleiG
Baden-Württemberg	Gesetz zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg	23.2.2016	ChancenG
Bayern	Bayerisches Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern	24.5.1996, zuletzt geändert am 23.5.2006	BayGIG
Bremen	Gesetz zur Gleichstellung von Frau und Mann im öffentlichen Dienst des Landes Bremen	20.11.1990, zuletzt geändert am 16.5.2017	LGG HB*
Mecklenburg-Vorpommern	Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst des Landes Mecklenburg-Vorpommern	11.7.2016	GIG M-V
Niedersachsen	Niedersächsisches Gleichberechtigungsgesetz	9.12.2010, zuletzt geändert am 17.11.2011	NGG
Nordrhein-Westfalen	Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land Nordrhein-Westfalen	9.11.1998, zuletzt geändert am 16.3.2018	LGG NRW*
Rheinland-Pfalz	Landesgleichstellungsgesetz	22.12.2015	LGG RLP*
Saarland	Gesetz zur Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern	28.6. 1996, zuletzt geändert am 17.6.2015	LGG SL*
Thüringen	Thüringer Gleichstellungsgesetz	6.3.2013	GleichstG Th

\* Länderkürzel zur Unterscheidung der Gesetze ergänzt durch Autorin  
Quelle: Eigene Zusammenstellung

## Beteiligungs-, Einspruchs- und Klagerechte

In allen für diese Studie untersuchten Gleichstellungsgesetzen wird in unterschiedlichen Formulierungen, aber inhaltlich gleich festgelegt, dass Gleichstellungsbeauftragte in personellen, organisatorischen und sozialen Angelegenheiten zu beteiligen bzw. einzubinden sind. Hierzu sind sie frühzeitig von geplanten Maßnahmen zu unterrichten und ihnen sind erforderliche Unterlagen vorzulegen und Auskünfte zu erteilen. (In Bremen wird „mitberatende Beteiligung“ vorgeschrieben, in Bayern fehlt der Verweis auf die Vorlage von Unterlagen.) Darüber hinaus wird den Gleichstellungsbeauftragten in den meisten Ländern und im Bund explizit ein Initiativrecht für gleichstellungspolitische Maßnahmen verliehen.

Die Wirksamkeit der Beteiligungsrechte hängt im ersten Schritt davon ab, wie der Begriff „frühzeitige Beteiligung“ bzw. „frühzeitige Unterrichtung“ ausgelegt wird. Je vager der Begriff „frühzeitig“ im Gesetz bleibt, desto häufiger dürfte es diesbezüglich zu Konflikten kommen, wenn die Gleichstellungsbeauftragte eine andere Vorstellung von Frühzeitigkeit durchsetzen möchte als die Dienststellenleitung oder andere Mitglieder und Gremien der Behörde haben. Eine Stärkung der Beteiligungsrechte liegt deshalb in den Definitionen, die die Gesetze für den Bund und für Mecklenburg-Vorpommern liefern. Hier heißt es:

„Eine frühzeitige Beteiligung [...] liegt vor, wenn die Gleichstellungsbeauftragte mit Beginn des Entscheidungsprozesses auf Seiten der Dienststelle beteiligt wird und die jeweilige Entscheidung oder Maßnahme noch gestaltungsfähig ist“ (§ 27 Abs. 2 BGleiG, gleichlautend, ohne die Auslassung § 18 Abs. 3 GIG M-V)

Förderlich für eine tatsächlich gestaltende Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten ist auch, wenn klargestellt wird, wann sie im Vergleich zum Personalrat zu beteiligen ist. Für den Bund und für Rheinland-Pfalz ist hierzu eindeutig festgelegt, dass dies vor dem Personalrat und vor der Schwerbehindertenvertretung zu erfolgen hat. In Thüringen besteht die Pflicht zur Beteiligung vor dem Personalrat nur als Soll-Vorschrift. In Bayern muss die Gleichstellungsbeauftragte nur „spätestens gleichzeitig mit dem Personalrat“ beteiligt werden. In Nordrhein-Westfalen gilt wohl der Umkehrschluss, da hier der Personalrat bei fristlosen Entlassungen und außerordentlichen Kündigungen auch zeitgleich mit der Gleichstellungsbeauftragten informiert werden darf. In den übrigen, hier verglichenen Bundesländern ist hierzu nichts explizit geregelt.

Um die Art und Weise der Beteiligung zu verdeutlichen und ihre Wirksamkeit zu erhöhen, wird in den meisten Gesetzen die Teilnahme der Gleichstellungsbeauftragten an Besprechungen und Gesprächen geregelt. Dabei können die Regelungen ganz allgemein eine Teilnahme an allen Be-

sprechungen, die den Aufgabenbereich betreffen (Nordrhein-Westfalen), eine regelmäßige eigene Beratung mit der Dienststellenleitung (Mecklenburg-Vorpommern) oder aber die Teilnahme an Sitzungen des Personalrats (Bremen) mit der Dienststellenleitung (Bayern) vorsehen. Tabelle 2 vermittelt eine Übersicht hierüber.

Die Teilnahme der Gleichstellungsbeauftragten an Personalangelegenheiten und Vorstellungsgesprächen sowie ihre Einsicht in Personalakten oder Bewerbungsunterlagen wird teilweise davon abhängig gemacht, dass die Betroffenen dies beantragt haben (Bayern) oder zugestimmt haben (Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen).

*Tabelle 2: Rechte von Gleichstellungsbeauftragten zur Teilnahme an Besprechungen*

<b>Gesetz</b>	<b>Recht zur Teilnahme an ...</b>
BGleiG	„Gelegenheit zur aktiven Teilnahme an allen Entscheidungsprozessen zu personellen, organisatorischen und sozialen Angelegenheiten“
ChancenG	Besprechungen der Dienststellenleitung mit den Führungskräften (außer bei fehlendem Bezug zu den Aufgaben)
BayGIG	Besprechungen der Dienststellenleitung mit dem Personalrat
LGG HB*	Personalratssitzungen, mit beratender Stimme
GIG M-V	jährlich zwei Beratungen mit der Dienststellenleitung über die Umsetzung der Ziele des Gesetzes
LGG NRW*	- Beurteilungsbesprechungen und in der Stellenbewertungskommission, als gleichberechtigtes Mitglied - allen Besprechungen, die den Aufgabenbereich betreffen
LGG SL*	„Vollumfängliche Beteiligung an Entscheidungsfindung“
GleichstG Th	Dienstberatungen und Monatsgesprächen der Dienststellenleitung

\* Länderkürzel zur Unterscheidung der Gesetze ergänzt durch Autorin  
Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten ist in allen Gesetzen in unterschiedlichen Formulierungen auf jene personellen, organisatorischen und sozialen Angelegenheiten beschränkt, die die Gleichstellung von Frauen und Männern, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder den Schutz vor sexueller Belästigung betreffen. Auch wenn vieles für die Annahme spricht, dass es keine personelle, organisatorische oder soziale Maßnahme oder Entscheidung geben kann, die nicht die Gleichstellung von Frauen und Männern betrifft, entflammen an dieser Einschränkung im behördlichen

Alltag immer wieder Konflikte um die Notwendigkeit der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten in einer konkreten Angelegenheit. Förderlich ist deshalb eine möglichst klare, aber keinesfalls abschließende Auflistung der zentralen Beteiligungsanlässe im Gleichstellungsgesetz.

Eine konkrete, nicht abschließende Auflistung von Entscheidungen und Maßnahmen, an denen die Gleichstellungsbeauftragte zu beteiligen ist, findet sich in den Gleichstellungsgesetzen des Bundes, Mecklenburg-Vorpommerns, Niedersachsens, Nordrhein-Westfalens, des Saarlands und Thüringens. Der längste Katalog sozialer, organisatorischer und personeller Maßnahmen, die die Gleichstellung von Frauen und Männern betreffen, findet sich in § 24 Abs. 2 des Landesgleichstellungsgesetzes von Rheinland-Pfalz. Er wird deshalb in Tabelle 3 als Beispiel wiedergegeben.

*Tabelle 3: Maßnahmen, an denen Gleichstellungsbeauftragte nach § 24 Abs. 2 Landesgleichstellungsgesetz von Rheinland-Pfalz zu beteiligen sind*

<b>Nr.</b>	<b>Maßnahme</b>
1	Einstellungsverfahren
2	Beförderungen, Höher- oder Herabgruppierungen
3	Formulierung und Erstellung von Beurteilungskriterien
4	Versetzungen, Umsetzungen und Abordnungen für mehr als sechs Monate
5	Vorzeitige Beendigung der Beschäftigung, insbesondere durch Kündigung
6	Vorläufige Dienstenthebung, Einbehaltung von Bezügen und Erhebung der Disziplinaranzeige, wenn die Beamtin die Mitwirkung beantragt
7	Erteilung schriftlicher Abmahnungen, wenn die Arbeitnehmerin die Mitwirkung beantragt
8	Regelungen über die Arbeitszeit
9	Ermäßigungen der Arbeitszeit und Beurlaubungen, einschließlich ablehnender Entscheidungen
10	Gestaltung von Fortbildungsmaßnahmen und Auswahl über die Teilnahme daran
11	Besetzung von Gremien
12	Erstellung von Gleichstellungsplänen
13	Prüfung, ob die Zwischenziele eines Gleichstellungsplanes erreicht wurden
14	Aufnahme von ergänzenden Maßnahmen in den Gleichstellungsplan
15	Umbildung oder Neubildung von Dienststellen
16	Privatisierung von Dienststellen oder von Teilen von Dienststellen

*Quelle: eigene Aufstellung nach § 24 Abs. 2 LGG RLP*

Ein formalisiertes Verfahren und damit Rechtssicherheit über die Art und Weise der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten schreiben nur wenige der Gleichstellungsgesetze vor. Im Bund, im Saarland und in Thüringen muss die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten durch ein schriftliches Votum (innerhalb von 7 bis 10 Tagen nach Zugang der Mitteilung) erfolgen, das zu den Akten zu nehmen ist. Auf Verlangen der Gleichstellungsbeauftragten hat es die Dienststelle zu begründen, wenn sie dem Votum der Gleichstellungsbeauftragten nicht folgt. In Nordrhein-Westfalen ist der Gleichstellungsbeauftragten Gelegenheit zur Stellungnahme zu Entscheidungen und Maßnahmen in angemessener Frist (nicht unter einer Woche) zu geben.

Wird die Gleichstellungsbeauftragte nicht oder nicht rechtzeitig beteiligt, so bezeichnet das nordrhein-westfälische Gleichstellungsgesetz in § 18 Abs. 3 die betreffende Maßnahme als rechtswidrig. Sie ist dann auszusetzen und die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten ist nachzuholen. Ähnliches sehen auch die Landesgleichstellungsgesetze Baden-Württembergs und des Saarlands vor. In allen anderen Ländern stehen den Gleichstellungsbeauftragten ihre Widerspruchs- oder Beanstandungsrechte zur Verfügung, um ihre Beteiligung durchzusetzen.

Die Widerspruchs- oder Beanstandungsrechte der Gleichstellungsbeauftragten gegenüber Entscheidungen oder Maßnahmen ihrer Dienststelle (vgl. Tabelle 4) können entweder ganz allgemein, wie in Baden-Württemberg, bei allen Maßnahmen greifen, die die Gleichstellungsbeauftragte für unvereinbar mit dem ChancenG oder mit anderen Vorschriften über die Gleichbehandlung von Frauen und Männern hält, oder aber spezifischer beschrieben sein, wie beispielsweise auf Bundesebene. Hier sind (in § 33 Abs. 1 BGleiG) sechs Fälle genannt, in denen die Gleichstellungsbeauftragte ein Einspruchsrecht geltend machen kann, nämlich:

- wenn ein Gleichstellungsplan nicht oder nicht fristgerecht erstellt wurde,
- wenn der Gleichstellungsplan nicht den gesetzlichen Vorgaben entspricht,
- wenn die Gleichstellungsbeauftragte nicht bei der Erstellung des Gleichstellungsplans beteiligt wurde,
- wenn der Gleichstellungsplan nicht bekannt gegeben wurde,
- wenn die Rechte der Gleichstellungsbeauftragten verletzt wurden, oder
- wenn gegen andere Vorschriften des BGleiG oder andere Vorschriften über die Gleichstellung von Frauen und Männern verstoßen wurde.

Für den Widerspruch ist regelmäßig eine Frist von ein bis zwei Wochen gesetzt. Er hat aufschiebende Wirkung für die widersprochene Maßnahme. Die Wirksamkeit eines Widerspruchs ist allerdings dadurch eingeschränkt, als es die Dienststelle selbst ist, die über den Widerspruch entscheidet. In



Bayern, Niedersachsen und Thüringen ist mit der Ablehnung einer Beanstandung das Widerspruchsverfahren beendet. (In Thüringen könnte in bestimmten Fällen anschließend geklagt werden, s. u.). In anderen Bundesländern wird die Ablehnung eines Widerspruchs zumindest erschwert, beispielsweise dadurch, dass

- die Ablehnung eines Einspruchs der nächsthöheren Dienststelle vorgelegt werden muss oder kann, teilweise bis zur obersten Landesbehörde oder dem zuständigen Ministerium (Bund, Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz),
- die Ablehnung eines Widerspruchs auch gegenüber der Landesbeauftragten für Gleichstellung durch ein Senatsmitglied begründet und dem Personalrat vorgelegt werden muss (Bremen),
- eine Schlichtungsstelle angerufen werden kann (Saarland).

In sechs der untersuchten Bereiche haben Gleichstellungsbeauftragte das Recht, Klage zu erheben: im Bund, in Bremen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, im Saarland und in Thüringen (vgl. Tabelle 4). Dies gilt jedoch keineswegs für alle Fälle, in denen erfolglos Widerspruch gegen Entscheidungen oder Maßnahmen ihrer Dienststelle eingelegt wurde. Eine Klage wegen nicht gleichstellungskonformer Entscheidungen (z. B. bei der Personalauswahl) oder diskriminierender Maßnahmen (z. B. im Falle diskriminierender Beurteilungsrichtlinien) ist nirgendwo möglich. Vielmehr ist das Klagerecht darauf beschränkt, dass die Gleichstellungsbeauftragte in ihren Rechten verletzt oder kein gesetzeskonformer Gleichstellungsplan aufgestellt wurde. Darüber hinaus haben Klagen keine die Entscheidung oder Maßnahme aufschiebende Wirkung. Die Durchsetzungsmöglichkeiten der Gleichstellungsbeauftragten sind demzufolge trotz der zunächst Hoffnung weckenden Überschrift „Klagerecht“ in den entsprechenden Paragraphen der Gleichstellungsgesetze nicht wesentlich erweitert worden.

*Tabelle 4: Regelungen zu Widerspruchs- und Beanstandungsrechten und Klagerechten*

<b>Gesetz</b>	<b>Widerspruchs- oder Beanstandungsrecht</b>	<b>Klagerecht</b>
BGleiG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einspruchsrecht innerhalb einer Woche nach Zugang der Gründe für die Nichtbefolgung des Votums</li> <li>- mit aufschiebender Wirkung</li> <li>- Entscheidung innerhalb eines Monats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja, nach nochmaligem außergerichtlichen Einigungsversuch</li> <li>- wenn Rechte der Gleichstellungsbeauftragten verletzt wurden, kein gesetzeskonformer Gleichstellungsplan aufgestellt wurde oder über einen Einspruch</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bei Ablehnung Vorlage an nächsthöhere Dienststellenleitung</li> </ul>	nicht fristgerecht entschieden wurde
ChancenG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beanstandung innerhalb einer Woche nach Unterrichtung</li> <li>- so lange keine Durchführung der Maßnahme</li> <li>- Möglichkeit, sich unter Einhaltung des Dienstwegs an die oberste Behörde zu wenden</li> </ul>	nein
BayGIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beanstandungsrecht innerhalb von 10 Arbeitstagen nach Unterrichtung</li> <li>- aufschiebende Wirkung als Soll-Vorschrift</li> <li>- Ablehnung der Beanstandung ist zu begründen</li> </ul>	nein
LGG HB*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Widerspruch binnen einer Woche nach Unterrichtung</li> <li>- bei Ablehnung schriftliche Begründung durch Senatsmitglied</li> <li>- Äußerung der Frauenbeauftragten binnen zwei Wochen</li> <li>- Begründung der Ablehnung gegenüber der Landesbeauftragten für die Gleichberechtigung</li> <li>- Vorlage an den zuständigen PR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja, binnen eines Monats</li> <li>- wegen Nichtbeteiligung oder wegen Verletzung der Rechte der Gleichstellungsbeauftragten</li> </ul>
GIG M-V	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beanstandung innerhalb von 10 Tagen nach Unterrichtung,</li> <li>- Maßnahme wird ausgesetzt</li> <li>- Dienststelle entscheidet erneut und begründet gegenüber der Gleichstellungsbeauftragten</li> <li>- 2. Möglichkeit der Beanstandung gegenüber der vorgesetzten Dienststelle</li> <li>- Eskalation bis zur obersten Landesbehörde, dann Beanstandung beim zuständigen Ministerium</li> <li>- Entscheidungsvorschläge</li> </ul>	nein

	<p>durch Ministerium und Gleichstellungsbeauftragte des Landtages</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidung durch oberste Landesbehörde</li> </ul>	
NGG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beanstandung binnen einer Woche nach Unterrichtung (auch bei fehlender oder nicht rechtzeitiger Beteiligung)</li> <li>- solange wird Maßnahme nicht umgesetzt,</li> <li>- Dienststelle entscheidet neu, so lange keine Umsetzung,</li> <li>- schriftliche Begründung der Ablehnung der Beanstandung</li> </ul>	<p>nein (im Entwurf zum neuen NGG vorgesehen)</p>
LGG NRW*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Widerspruch innerhalb einer Woche nach Unterrichtung</li> <li>- Dienststelle entscheidet erneut, solange Maßnahme aussetzen,</li> <li>- falls nicht abgeholfen wird, kann innerhalb einer Woche Stellungnahme der übergeordneten Dienststelle eingeholt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja, innerhalb eines Monats nach Abschluss des Widerspruchsverfahrens</li> <li>- wenn Rechte der Gleichstellungsbeauftragten verletzt wurden oder kein gesetzeskonformer Gleichstellungsplan aufgestellt wurde</li> </ul>
LGG RLP*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beanstandungsrecht (auch bei Nichtbeteiligung oder nicht rechtzeitiger Unterrichtung) innerhalb einer Woche nach Unterrichtung,</li> <li>- neue Entscheidung innerhalb eines Monats</li> <li>- nächsthöhere Dienststelle entscheidet, wenn Dienststelle bei ihrer Entscheidung bleiben will</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja, innerhalb eines Monats nach erfolgloser Beanstandung</li> <li>- wenn sich die Gleichstellungsbeauftragte in ihren Rechten verletzt sieht</li> </ul>
LGG SL*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Widerspruch innerhalb von 2 Wochen ab Kenntnis</li> <li>- Frauenbeauftragte kann Schlichtungsstelle anrufen, wenn dem Widerspruch nicht abgeholfen wird oder nicht innerhalb von zwei Wochen entschieden wurde (2 Mitglieder von Seiten der Dienststelle, Gleichstellungsbe-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja, wenn Schlichtung nach 6 Wochen erfolglos war</li> <li>- wenn Rechte der Gleichstellungsbeauftragten verletzt wurden oder kein gesetzeskonformer Gleichstellungsplan aufgestellt wurde</li> </ul>

	auftragte mit ausgewählter Vertrauensperson, unparteiischer Vorsitz)	
GleichstG Th	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einspruchsrecht innerhalb von 7 Tagen</li> <li>- aufschiebende Wirkung</li> <li>- Entscheidung der Dienststelle soll innerhalb eines Monats erfolgen</li> <li>- Ablehnung ist schriftlich zu begründen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja, innerhalb eines Monats nach erfolglosem Einspruch und nach außergerichtlichem Einigungsversuch</li> <li>- wenn Rechte der Gleichstellungsbeauftragten verletzt wurden oder kein gesetzeskonformer Gleichstellungsplan aufgestellt wurde</li> </ul>

\* Länderkürzel zur Unterscheidung der Gesetze ergänzt durch Autorin  
Quelle: Eigene Zusammenstellung

## Ressourcen und Entlastung bzw. Freistellung

In allen Gleichstellungsgesetzen finden sich Vorgaben zur Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten mit räumlichen, personellen und sachlichen Mitteln (vgl. Tabelle 5). Meist werden alle Ressourcenarten genannt, manchmal fehlen, wie in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Thüringen, die räumlichen Ressourcen; in Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen fehlen die personellen Ressourcen, in Nordrhein-Westfalen werden sie nur bei Bedarf zur Verfügung gestellt. Noch gewichtiger als die Nichterwähnung einer Ressource dürfte jedoch eine Einschränkung sein, die sich in allen Gesetzen findet: Die Ressourcen werden nur dann und nur insoweit zur Verfügung gestellt, als sie notwendig für die Erledigung der Arbeit sind. Der Konflikt um eine Ablehnung von Arbeitsmitteln dürfte sich damit daran entzünden, ob beispielsweise der Raum ausreichend groß und ein neuer Computer oder ein weiterer Schrank tatsächlich erforderlich sind. In Bayern müssen die Arbeitsmittel darüber hinaus auch „angemessen“ sein.

Im Hinblick auf die personellen Ressourcen regeln alle Gesetze, dass eine Stellvertreterin zu wählen bzw. zu bestellen ist. Im Saarland sind es bis zu zwei, auf Bundesebene bis zu drei Stellvertreterinnen.

Auf den ersten Blick günstig für die Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten ist sicherlich die Regelung, dass die Stellvertretung nicht nur im Falle der Abwesenheit tätig werden darf, sondern regelmäßig Tätigkeiten zur selbständigen Erledigung übertragen bekommen kann. Dies ist auf Bundesebene, in Baden-Württemberg, Bremen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Thüringen so vorgesehen. In diesen Fällen sehen die Gesetze

jedoch meist vor, dass dann auch ein Teil der Entlastung auf die Stellvertreterin(nen) übergeht. Unklar bleibt allerdings, wie mit dem freiwerdenden Arbeitszeitvolumen der Gleichstellungsbeauftragten umgegangen werden soll. Wenn sie kein Interesse an Teilzeitarbeit hat, müssten sinnvolle Fachaufgaben für den freien Arbeitszeitanteil gefunden werden.

Auf Bundesebene und im Saarland werden den Gleichstellungsbeauftragten darüber hinaus in großen Behörden (ab 1.000 bzw. 2.000 Beschäftigten) weitere Mitarbeiterinnen zugeordnet.

Eine weitere personelle Unterstützung sind Vertrauensfrauen oder Ansprechpersonen, die in kleinen oder räumlich entfernten Außenstellen für die Gleichstellungsbeauftragte tätig werden. Sie sind im Bund, in Thüringen, Baden-Württemberg und in Rheinland-Pfalz vorgesehen.

Hinsichtlich der Ressource Bildung wird den meisten Gleichstellungsbeauftragten ein Recht auf die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen gewährt. Dies wird allerdings häufig, wie in Baden-Württemberg, Bayern, Bremen, Niedersachsen und im Saarland, auf erforderliche, notwendige oder angemessene Fortbildungsmaßnahmen, oder wie in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Thüringen auf (mindestens) eine Fortbildung im Jahr beschränkt. In Mecklenburg-Vorpommern ist es die Gleichstellungsbeauftragte selbst, die spezifische Fortbildungsmaßnahmen für erforderlich halten muss, damit ihr die Teilnahme ermöglicht werden muss. Auf Bundesebene gehört die Teilnahme an bestimmten Fortbildungen zu den Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten (insbesondere Gleichstellungsrecht, Recht des öffentlichen Dienstes, Personalvertretungs-, Organisations- und Haushaltsrecht).

Außerdem finden Regelungen zu speziellen Ressourcen explizite Erwähnung

- im BGleIG, durch das die Gleichstellungsbeauftragte einen Verfügungsfonds entsprechend der Aufwandsentschädigung von Personalräten erhält;
- im LGG HB, das ganz allgemein vorgibt, dass die Dienststelle die durch die Tätigkeit der Gleichstellungsbeauftragten entstehenden Kosten zu tragen hat;
- im LGG NRW, das die Kostenübernahme für externen Sachverstand zusagt, den die Gleichstellungsbeauftragten benötigt hat;
- in den Gleichstellungsgesetzen des Bundes, Mecklenburg-Vorpommerns, des Saarlands und Thüringens, die unterschiedliche Formen der behördenübergreifenden, landesweiten Zusammenarbeit bzw. Koordination vorsehen (Koordinationsbeauftragte, Arbeitsgruppe, Gesamtfrauenbeauftragte, Informations- und Erfahrungsaustausch).

Im Hinblick auf die Entlastung von anderweitigen dienstlichen Tätigkeiten bzw. die Freistellung für das Amt der Gleichstellungsbeauftragten, liegen die Regelungen der Gleichstellungsgesetze sehr weit auseinander.

Zunächst eine Vorbemerkung zu den Begriffen „Entlastung“ und „Freistellung“. In den meisten, hier verglichenen Gleichstellungsgesetzen wird der Begriff „Entlastung von den dienstlichen Aufgaben“ genutzt, mit Ausnahme Bayerns, wo von Freistellung die Rede ist und mit Ausnahme Bremens, wo „von der dienstlichen Tätigkeit befreit“ wird. Eine Besonderheit findet sich im LGG RLP, wo sich Bestimmungen sowohl zur Entlastung als auch zur Freistellung finden (siehe Tabelle 5). Die beiden Begriffe werden für Rheinland-Pfalz wie folgt erläutert:

„Durch eine Freistellung erhält die Gleichstellungsbeauftragte ein festes Zeitkontingent für ihre Arbeit. Dadurch unterscheidet sich die Freistellung von der Entlastung nach § 20 Absatz 4 (*LGG RLP, d. Verf.*): Die Entlastung richtet sich immer nach den aktuell anfallenden Aufgaben; dagegen kann die Gleichstellungsbeauftragte auch ohne aktuellen Anlass freigestellt werden. Dadurch hat sie größere Gestaltungsmöglichkeiten und kann Schwerpunkte in ihrer Amtsführung setzen. In der Zeit, in der die Gleichstellungsbeauftragte freigestellt ist, kann sie selbst entscheiden, welchen Aufgaben sie sich widmet“ (MFFJIV, S. 58).

Für die Aufgabenerfüllung der Gleichstellungsbeauftragten hat die Frage, ob sie im beschriebenen Sinne entlastet oder freigestellt ist, insbesondere dann eine große Bedeutung, wenn keine festen Zeitanteile oder Stundenkontingente für die Arbeit als Gleichstellungsbeauftragte vorgeschrieben sind, sondern nur pauschale Regelungen oder Soll-Vorschriften existieren. Wichtig kann die Unterscheidung auch in Fällen sein, in denen die gewährte Freistellung nicht ausreicht und Anspruch auf eine darüber hinausgehende Entlastung erhoben werden müsste. (In den vorangegangenen Kapiteln dieser Studie wurde der Begriff Freistellung als Oberbegriff für beide mögliche Deutungen verwendet.)

Eine pauschale Regelung, die eine Entlastung bzw. Freistellung der Gleichstellungsbeauftragten vorsieht, „wenn und soweit es nach Art und Umfang der Dienststelle zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben notwendig ist“ (§ 16 Abs. 6 BayGIG), treffen die Gesetze in Bayern und Bremen, ähnlich auch Niedersachsen für Behörden mit bis zu 200 Beschäftigten und Thüringen für Behörden mit bis zu 400 Beschäftigten. (In Niedersachsen gelten allerdings gleichzeitig Mindestgrenzen für die Freistellung in den genannten kleineren Behörden.) In Rheinland-Pfalz gilt eine pauschale Entlastungsregelung, allerdings nur als Soll-Vorschrift und nur für Behörden, die Gleichstellungspläne für sich und die nachgeordneten Behörden erstellen. Dies waren nach Angaben aus dem rheinland-pfälzischen Ministerium des Innern und für Sport acht Behörden. Eine Empfehlung der Landesregierung zur Freistellung wurde im Gesetz angekündigt, jedoch noch nicht veröffentlicht (Stand April 2018).

Die genannten pauschalen Regelungen bedürfen der Interpretation und Verhandlung in jeder einzelnen Behörde, so dass Gleichstellungsbeauftragte im ungünstigen Fall ihre Entlastung gegen Widerstand durchsetzen müssen. Nicht immer werden sie dabei erfolgreich sein.

In den übrigen Ländern und im Bund gelten gestufte Regelungen, die unterschiedliche Entlastungen in Abhängigkeit von der Beschäftigtenzahl vorsehen. Dabei werden für gleiche Behördengrößen keineswegs gleiche Entlastungen gewährt. Eine 100-prozentige Entlastung beispielsweise gibt es

- in Nordrhein-Westfalen ab 500 Beschäftigte,
- im Bund, in Baden-Württemberg, in Mecklenburg-Vorpommern und im Saarland ab 600 Beschäftigte,
- in Niedersachsen ab 1.000 Beschäftigte und
- in Thüringen ab 1.200 Beschäftigte.

In den Gesetzen, die gestufte Regelungen zur Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten vorsehen, sind die Zeitkontingente meist verbindlich vorgegeben. Ausnahmen sind die Gleichstellungsgesetze in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz, wo Entlastungen nur als Soll-Vorschrift gewährt werden; ähnlich in Baden-Württemberg für Behörden unter 600 Beschäftigte. In Thüringen kann von den Entlastungsanteilen im Einvernehmen abgewichen werden.

Im positiven Sinne bemerkenswert sind die klarstellenden Regelungen im Bund und in Mecklenburg-Vorpommern, dass die Aufgaben als Gleichstellungsbeauftragte anderen Aufgaben vorgehen. Diese Regelung dürfte im täglichen Geschäft hilfreich sein, wenn die Entlastung für die aktuell anstehenden Aufgaben nicht ausreicht. Eine ähnliche Regelung gilt in Nordrhein-Westfalen. Hier wurde festgelegt, dass die Gleichstellungsbeauftragte „insbesondere über den Vorrang ihrer Aufgabenwahrnehmung“ entscheidet (§ 16 LGG NRW).

*Tabelle 5: Regelungen zu Ressourcen und zur Entlastung bzw. Freistellung der Gleichstellungsbeauftragten*

<b>Gesetz</b>	<b>Ressourcen</b>	<b>Entlastung/Freistellung</b>
BGleiG	- „notwendige personelle, räumliche und sachliche Ausstattung“ - Bis zu drei Stellvertreterinnen, die Aufgaben zur eigenständigen Erledigung übertragen bekommen können - zusätzlich Vertrauensfrauen in	Entlastung „in dem Ausmaß, wie dies zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderliche ist“, Gestuft: - unter 600 Beschäftigte mindestens 50 %,

	<p>kleinen Dienststellen (&lt; 100 Beschäftigte) oder räumlich entfernten Nebenstellen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuordnung einer Mitarbeiterin (unter 1.000 Beschäftigte Kann-Vorschrift, über 1.000 Beschäftigte mindestens eine Mitarbeiterin Pflicht)</li> <li>- Gleichstellungsbeauftragte der obersten Bundesbehörde sorgt für Informations- und Erfahrungsaustausch</li> <li>- Monatlicher Verfügungsfonds entsprechend der Aufwandsentschädigung von Personalräten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- über 600 Beschäftigte 100 %</li> <li>- Aufgaben als Gleichstellungsbeauftragte gehen anderen Aufgaben vor</li> </ul>
ChancenG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausstattung mit notwendigen räumlichen, personellen und sachlichen Mitteln</li> <li>- Stellvertreterin, die Aufgaben zur eigenständigen Erledigung übertragen bekommen kann</li> <li>- Ansprechpersonen in Dienststellen unter 50 Beschäftigten oder räumlich entfernte Nebenstellen</li> <li>- erforderliche Fortbildungsveranstaltungen</li> </ul>	<p>Entlastung „im erforderlichen Umfang“</p> <p>Gestuft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in der Regel ab 300 Beschäftigte 50 %</li> <li>- ab 600 Beschäftigte 100 %</li> </ul>
BayGIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „notwendige und angemessene personelle und sachliche Mittel, einschließlich Vertretung“</li> <li>- Teilnahme an erforderlichen Fortbildungen</li> </ul>	<p>Freistellung, „wenn und soweit es nach Art und Umfang der Dienststelle zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben notwendig ist“</p>
LGG HB*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Räume, sachliche Mittel und Büropersonal sind im notwendigen Umfang bereitzustellen</li> <li>- Stellvertreterin, die Aufgaben zur eigenständigen Wahrnehmung übertragen bekommen kann</li> <li>- Teilnahme an erforderlichen Schulungs- und Bildungsveranstaltungen</li> </ul>	<p>Befreiung von der dienstlichen Tätigkeit, „soweit es nach Art und Umfang der Dienststelle zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben notwendig ist“</p>



	- entstehende Kosten trägt die Dienststelle	
GIG M-V	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausstattung mit notwendigen räumlichen und sachlichen Mitteln (Büro)</li> <li>- Stellvertreterin</li> <li>- Teilnahme an spezifischen Fortbildungsmaßnahmen, die die Gleichstellungsbeauftragte für erforderlich hält</li> <li>- Koordinierungsbeauftragte im Bereich der Landespolizei für alle Gleichstellungsbeauftragten</li> <li>- Arbeitsgruppe der Gleichstellungsbeauftragten der Landesverwaltung</li> </ul>	<p>„Entlastung wie es ... zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben erforderlich ist“</p> <p>Gestuft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 150 – 300 Beschäftigte 25 %,</li> <li>- &gt; 300 Beschäftigte mindestens 50 %,</li> <li>- &gt; 600 Beschäftigte 100 %</li> </ul> <p>- Aufgaben als Gleichstellungsbeauftragte gehen anderen Aufgaben vor.</p>
NGG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „mit den zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendigen räumlichen, personellen und sächlichen Mitteln auszustatten“</li> <li>- Stellvertreterin, die Aufgaben zur eigenständigen Erledigung übertragen bekommen kann,</li> <li>- Entlastung kann auf Antrag aufgeteilt werden</li> <li>- Fortbildung in allen für ihre Aufgabenerfüllung notwendigen Fachthemen</li> </ul>	<p>Gestufte Entlastung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bis zu 200 Beschäftigte: „wie es nach Art und Umfang der Dienststelle zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben notwendig ist“</li> <li>- 50–100 Beschäftigte: mindestens 3 Wochenstunden</li> <li>- 100–200: mindestens 5 Wochenstunden</li> <li>- &gt; 200 Beschäftigte: 50 %,</li> <li>- &gt; 600 Beschäftigte: 75 %,</li> <li>- &gt; 1.000 Beschäftigte: 100 %</li> </ul>
LGG NRW*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „mit den zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendigen sächlichen Mitteln auszustatten und bei Bedarf personell zu unterstützen“</li> <li>- mindestens eine Stellvertreterin</li> <li>- eine Fortbildung pro Jahr</li> <li>- Dienststelle trägt Kosten für externen Sachverstand</li> </ul>	<p>„im erforderlichen Umfang zu entlasten“</p> <p>gestufte Sollvorschrift:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- &gt; 200 Beschäftigte: 50 %</li> <li>- &gt; 500 Beschäftigte: 100 %</li> </ul> <p>- Gleichstellungsbeauftragte entscheidet über den Vorrang ihrer Aufgabenwahrnehmung</p>
LGG RLP*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „mit den zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendigen Mitteln auszustatten“</li> <li>- Stellvertreterin, die auch Auf-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soll-Vorschrift: Entlastung im erforderlichen Umfang in Dienststellen, die Gleichstellungspläne erstellen</li> </ul>

	<p>gaben zur eigenständigen Erledigung übertragen bekommen kann</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann-Vorschrift: Ansprechpartnerin in Außenstellen oder räumlich entfernten Teilen der Dienststelle</li> <li>- mindestens eine Fortbildung pro Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eine Empfehlung der Landesregierung zur Freistellung angekündigt, mit Stand April 2018 noch nicht veröffentlicht</li> </ul>
LGG SL*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „mit den zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendigen räumlichen, personellen und sachlichen Mitteln auszustatten“</li> <li>- Stellvertreterin, ab 1000 Beschäftigte zwei Stellvertreterinnen,</li> <li>- &gt; 1.000 Beschäftigte: zusätzlich eine halbe Stelle</li> <li>- &gt; 2.000 Beschäftigte: zusätzlich eine ganze Stelle</li> <li>- Fortbildung in angemessenem Umfang</li> <li>- Gesamtfrauenbeauftragte in obersten Landesbehörden</li> </ul>	<p>Gestuft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bis 100 Beschäftigte: 5 Wochenstunden Entlastung</li> <li>- bis 300 Beschäftigte: 10 Wochenstunden Entlastung</li> <li>- auf Antrag mehr</li> <li>- &gt; 300 Beschäftigte: halbe Stelle</li> <li>- &gt; 600 Beschäftigte: ganze Stelle</li> </ul>
GleichstG Th	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „die zur Erfüllung der Aufgaben notwendige sachliche Ausstattung im Rahmen der vorhandenen Haushaltsmittel“</li> <li>- Stellvertreterin</li> <li>- unter 50 Beschäftigten: Vertrauensfrau</li> <li>- Fortbildung mindestens einmal jährlich</li> <li>- Gleichstellungsbeauftragte der obersten Landesbehörden arbeiten zusammen und sorgen für Informations- und Erfahrungsaustausch</li> </ul>	<p>Gestufte Entlastung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- &gt; 400 Beschäftigte: 50 %</li> <li>- &gt; 800 Beschäftigte: 75 %</li> <li>- &gt; 1.200 Beschäftigte: 100 %</li> <li>- hiervon kann im Einvernehmen abgewichen werden</li> <li>- Bis zu 400 Beschäftigte: „wie es nach Art und Größe der Dienststelle zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Aufgaben notwendig ist“</li> </ul>

\* Länderkürzel zur Unterscheidung der Gesetze ergänzt durch Autorin

Quelle: Eigene Zusammenstellung

## Regelungen zur Wahl oder Bestellung

Ob es zu befürworten ist, dass Gleichstellungsbeauftragte gewählt werden oder sie besser von der Behörde bestellt werden sollten, wird im Kreis der Betroffenen nicht ganz einheitlich gesehen.

Für eine Wahl spricht, dass die Gleichstellungsbeauftragte mit einer Wahl das Vertrauen der Beschäftigten ausgesprochen und einen Auftrag erteilt bekommen hat. Vor dem Hintergrund eines Rückhalts der Mehrheit der Beschäftigten kann sie wirkungsvoller agieren und kraftvoller argumentieren. Bei einer Bestellung hingegen sei es zwar möglich, aber nicht garantiert, dass das Verhältnis der Beschäftigten zu der Gleichstellungsbeauftragten von Vertrauen geprägt ist, und dass sich die bestellte Gleichstellungsbeauftragte als engagiert und kompetent in Gleichstellungsfragen erweist.

Für eine Bestellung spricht, dass der aufwändige und häufig unwägbare Wahlkampf entfällt und keine Konkurrenz zum Personalrat als Interessenvertretung durch den Wahlkampf entsteht. Darüber hinaus wird das Interesse von Behördenleitungen an kompetenten Gleichstellungsbeauftragten angesichts von Evaluierungen der Gleichstellungserfolge und konkurrierenden Vergleichen zwischen Behörden als durchaus groß eingeschätzt. In Nordrhein-Westfalen sprach sich beispielsweise aus diesen Gründen eine landesweite Arbeitsgruppe von Gleichstellungsbeauftragten des Deutschen Gewerkschaftsbundes dagegen aus, im Zuge der Novellierung des Gleichstellungsgesetzes eine Wahl vorzusehen.

Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen, dass ein Wahlamt während der Amtszeit eine größere Kompromissbereitschaft erfordere, um nicht nach der Amtsperiode unter den entstandenen Konflikten und der eventuell belasteten Zusammenarbeit zu leiden. Die Gleichstellungsbeauftragten der Bundesbehörden stellten sich deshalb vor, dass das Amt der Gleichstellungsbeauftragten ein professionelles Profil erhalten und als eigenes Referat vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend betreut werden solle.

Die Gleichstellungsgesetze des Bundes und der hier betrachteten Länder sehen in der überwiegenden Zahl Wahlen vor, in den meisten Bundesländern werden sie anschließend zusätzlich bestellt (siehe Tabelle 6). Nur in Bayern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz werden Gleichstellungsbeauftragte ohne vorherige Wahl bestellt. Ausnahmen sind in einigen Ländern vorgesehen, falls sich keine Frau zur Wahl stellt oder die Wahl kein Ergebnis erbringt. Dann können Gleichstellungsbeauftragte im Bund, in Mecklenburg-Vorpommern, im Saarland und in Thüringen ernannt werden. In Thüringen gilt dies außerdem für Vertrauensfrauen und ihre Stellvertreterinnen in kleineren Behörden (unter 50 Beschäftigte).

Als Schwächung ihres Wahlpotentials und ihres Rückhaltes in der Belegschaft empfinden es Gleichstellungsbeauftragte, wenn Beschäftigte in Elternzeit kein aktives Wahlrecht besitzen, denn auf deren Situation und Interessen bezieht sich ein großer Teil ihrer Arbeit. Nur in den Gleichstellungsgesetzen Baden-Württembergs und Mecklenburg-Vorpommerns finden sich explizite Regelungen, nach denen beurlaubte Beschäftigte nicht an der Wahl zur Gleichstellungsbeauftragten teilnehmen dürfen. Nach dem thüringischen Gesetz hingegen sind beurlaubte Beschäftigte ausdrücklich wahlberechtigt.

Die Frage, ob auch Männer Gleichstellungsbeauftragte werden können, wird unter den für diese Studie befragten Gleichstellungsbeauftragten überwiegend ablehnend beantwortet. Und auch in der öffentlichen Diskussion dürfte zumindest bei gleichstellungspolitisch engagierten Frauen die Ansicht überwiegen, dass Gleichstellungsbeauftragte weiblich sein sollten, solange die Benachteiligung im Erwerbsleben überwiegend auf Seiten der Frauen zu verzeichnen sei. Auch im Falle sexueller Belästigung sei eine weibliche Gleichstellungsbeauftragte zu bevorzugen, da die belästigte Beschäftigte überwiegend weiblich sei und sich in einer solchen Situation eher einer Frau anvertrauen mag.

Dem widersprechen andere und betonen, dass auch Männer die gleichstellungspolitischen Interessen von Frauen vertreten und vertrauenswürdige Ansprechpersonen sein könnten. Außerdem gehe es bei dem Ziel der Gleichstellung um die Interessen beider Geschlechter, also müssten auch beide Geschlechter die Aufgabe der Gleichstellungsbeauftragten übernehmen können.

Die Debatte, ob die Zulassung männlicher Gleichstellungsbeauftragter demokratischer und gleichstellungspolitischer Fortschritt oder Rückschritt sei, entzündete sich beispielsweise bei der Novellierung des thüringischen Gleichstellungsgesetzes. Noch im Gesetzentwurf war vorgesehen gewesen, dass Männer zwar das aktive, aber nicht das passive Wahlrecht haben (Thüringer Landtag 2012). Eine Evaluation nach einigen Jahren sollte diese Frage neu beantworten. Kurz vor seiner Verabschiedung wurde das Gesetz jedoch geändert und die Gleichstellungsbeauftragte konnte damit aus dem Kreis aller Beschäftigten gewählt werden – der weiblichen und männlichen. Heftige Kontroversen und Demonstrationen begleiteten diese Entscheidung (Sommer 2013, Lenz 2013).

Das Landesverfassungsgericht Mecklenburg-Vorpommerns hätte diese Regelungen des thüringischen Gesetzes wahrscheinlich für nicht verfassungskonform gehalten. Es wies nämlich im Jahr 2017 die Klage eines Mannes ab, der sich wegen des Geschlechts benachteiligt fühlte, weil er nach der geltenden Regelung nicht als Gleichstellungsbeauftragter gewählt werden konnte. Das Landesverfassungsgericht lehnte die Klage ab,

„weil die angegriffenen Wahlrechtsbeschränkungen in verhältnismäßiger Weise darauf abzielen, die Situation der Frauen im öffentlichen Dienst mit Hilfe der Gleichstellungsbeauftragten so zu verbessern, dass künftig bezogen auf Führungspositionen die verfassungsrechtlich geforderte Chancengleichheit erreicht wird“ (Landesverfassungsgericht Mecklenburg-Vorpommern, Az. LVerfG 7/16, Entscheidung vom 10.10.2017, S. 19).

Von den hier betrachteten Gesetzen ermöglichen nur das erwähnte thüringische und das bayerische Gleichstellungsgesetz die Wahl bzw. Bestellung von männlichen Beschäftigten (siehe Tabelle 6). In allen übrigen Gesetzen ist dieses Amt ausschließlich Frauen vorbehalten. In Baden-Württemberg könnte allerdings ein Mann ernannt werden, falls sich keine Frau findet.

*Tabelle 6: Regelungen zur Wahl oder Bestellung der Gleichstellungsbeauftragten*

<b>Gesetz</b>	<b>Wahl oder Bestellung?</b>	<b>Männer möglich?</b>
BGleiG	- Wahl, anschließend Bestellung - Bestellung, wenn es keine Kandidatin gab oder keine Kandidatin gewählt wurde	nein
ChancenG	- Wahl, anschließend Bestellung - Bestellung, wenn es keine oder nur eine Kandidatin gibt - kein aktives Wahlrecht für Beschäftigte, die länger als 12 Monate beurlaubt sind	grundsätzlich nein; Ernennung eines Mannes möglich, wenn sich keine Frau findet
BayGIG	- Bestellung nach Ausschreibung - in einzelnen Dienststellen kann davon abgesehen werden, dann sind Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner zu bestellen	ja
LGG HB*	Wahl, wenn auch ein Personalrat zu wählen ist	nein
GIG M-V	- Wahl, anschließend Bestellung - Bestellung, wenn es keine Kandidatin gibt - kein Wahlrecht für unter Wegfall der Bezüge beurlaubte Beschäftigte	nein
NGG	- Bestellung - Kann-Vorschrift in Dienststellen mit <	nein

LGG NRW*	50 Beschäftigten Bestellung in Dienststellen mit mind. 20 Beschäftigten	nein
LGG RLP*	- Bestellung nach Ausschreibung - Pflicht in Dienststellen mit mindes- tens 30 Beschäftigten, darunter Kann- Vorschrift	nein
LGG SL*	- Wahl, anschließend Ernennung in Dienststellen ab 10 Beschäftigte, da- runter: Kann-Vorschrift - Bestellung, wenn es keine Kandida- tin gibt oder keine gewählt wurde, - Stellvertreterin wird auf Vorschlag der Frauenbeauftragten ernannt	nein
GleichstG Th	- Wahl, anschließend Bestellung in Dienststellen mit > 50 Beschäftigten - Bestellung, wenn es keine Kandida- tin gibt oder keine gewählt wurde - in kleineren Dienststellen werden Vertrauensfrau und Stellvertreterin be- stellt	ja

\* Länderkürzel zur Unterscheidung der Gesetze ergänzt durch Autorin  
Quelle: Eigene Zusammenstellung

## Einschätzungen und Zwischenfazit 1

Mit den aktuellen Novellierungen konnten in einigen Gleichstellungsgesetzen die Bedingungen für eine erfolgreiche Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten verbessert werden. Hierzu zählen in manchen Gesetzen eine gestärkte bzw. gesicherte Rechtstellung der Gleichstellungsbeauftragten, auch im Verhältnis zum Personalrat, die zumindest formale Sicherung und Verbesserung personeller, sachlicher und räumlicher Ressourcen, wirkungsvollere Druckmittel bei Widersprüchen durch Schlichtungsverfahren oder das Einräumen von Klagerechten und eindeutig formulierte Fortbildungsansprüche.

Allerdings gelten diese Verbesserungen noch nicht in allen Gleichstellungsgesetzen und außerdem wurden sie von den befragten Gleichstellungsbeauftragten auch noch nicht als ausreichend beurteilt. Dies gilt, neben einer Vielzahl einzelner kritischer oder vermissteter Detailregelungen, insbesondere für die personelle Ausstattung und die Freistellungsansprü-

che, das Fehlen wirkungsvoller Sanktionen bei gleichstellungswidrigen Entscheidungen und Maßnahmen der Dienststellen und ein entsprechendes Klagerecht.

Auch die aktuell reformierten Gleichstellungsgesetze wurden im Verhältnis zu den Personalvertretungsgesetzen als weniger gewichtig eingeschätzt. Eine gesetzliche Klarstellung und Verpflichtung zur Zusammenarbeit von Gleichstellungsbeauftragter und Personalrat wurde als mögliche Forderung diskutiert. Eine landesweite Stufenvertretung nach dem Vorbild der Personalvertretungen mit entsprechenden Freistellungen und Entscheidungskompetenzen der verantwortlichen Gleichstellungsbeauftragten für diese Aufgaben wäre ein wirkungsvoller Schritt und könnte die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten systematisieren und koordinieren.

Insgesamt konnte die Durchsetzbarkeit ihrer Rechte die Gleichstellungsbeauftragten überwiegend nicht zufriedenstellen – hier sind aus ihrer Sicht spürbare Nachbesserungen erforderlich.

## Gleichstellungsbeauftragte und ihre Arbeit

Die Sichtweisen von Gleichstellungsbeauftragten auf ihre Funktion und ihre Arbeit sind das Thema dieses Kapitels. Es wird darum gehen, wie sie Erfolg und Misserfolg der Gleichstellungsarbeit definieren und welche Erfahrungen sie im Hinblick auf Unterstützung und Hemmnisse in ihrer Amtsausübung gesammelt haben. Welche Kompetenzen benötigen sie und wie sollte Gleichstellungsarbeit ihrer Meinung nach in Zukunft gestaltet sein?

Grundlage der folgenden Befunde sind die Angaben von insgesamt 33 Gleichstellungsbeauftragten der Polizei und von Bonner Bundesbehörden in sechs Gruppeninterviews (für nähere Angaben siehe Kapitel „Ziele, Forschungsfragen und Methoden“). Sie werden in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels systematisiert und im Überblick dargestellt. Eine zusammenfassende Einschätzung liefert das „Zwischenfazit 2“ zum Abschluss des Kapitels.

### Dimensionen von Erfolg und Misserfolg

In jedem Gleichstellungsgesetz werden Ziele formuliert, die durch die Regelungen des Gesetzes erreicht werden sollen. Diese Ziele sind in den verschiedenen Gesetzen zwar unterschiedlich konkret und ausführlich formuliert, ähneln sich jedoch im Grundsatz. So setzt beispielsweise das BGleIG die Ziele,

- „1. die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen,
2. bestehende Benachteiligungen auf Grund des Geschlechts, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu verhindern sowie
3. die Familienfreundlichkeit sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern“ (§ 1 Abs. 1 BGleIG).

Erfolg kann als das Erreichen eines Zieles verstanden werden, das entweder von anderen oder selbst gesetzt wurde oder allgemein als erstrebenswert gilt. Insofern stellen die in den Gleichstellungsgesetzen formulierten Ziele gleichzeitig erste Kriterien des Erfolgs der Gleichstellungsarbeit dar. Konkretisierend und ergänzend werden in diesem Abschnitt die Definitionen des Erfolgs bzw. des Misserfolgs der Gleichstellungsbeauftragten erläutert. Sie sind deshalb bedeutend, weil sie Ausdruck ihrer Amtsauffassung sind, und damit ihre Strategien, Entscheidungen, Maßnahmen und ihr Handeln steuern.



Die Erkenntnisse zu der Definition von Erfolg und Misserfolg wurden in den Gruppeninterviews mit Gleichstellungsbeauftragten gewonnen. Den Teilnehmerinnen wurde folgende Frage gestellt: „Erfolg und Misserfolg in der Gleichstellungsarbeit: Was ist für Sie Erfolg? Was ist für Sie Misserfolg?“ Die Antworten wurden von den Teilnehmerinnen auf Moderationskarten geschrieben und erläutert. Außerdem wurden die Teilnehmerinnen gebeten, ihr größtes Erfolgs- oder Misserfolgserlebnis zu schildern.

In allen Gruppeninterviews wurde thematisiert, dass Erfolg und Misserfolg nicht ausschließlich auf den persönlichen Erfolg der Gleichstellungsbeauftragten selbst bezogen werden dürfen. Sie trägt zwar durch ihre Arbeit zum Erfolg oder Misserfolg bei, doch auch bei der Behördenleitung und vielen weiteren Organisationseinheiten, Führungskräften, Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen sowie bei den Rahmenbedingungen liegt Verantwortung für den Erfolg der Gleichstellungsarbeit – wie immer er definiert wird. Für jede Gleichstellungsbeauftragte ist es deshalb eine durchaus spannende und wichtige Aufgabe, ihre eigene Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg der Gleichstellungsarbeit zu reflektieren und sich gegenüber einer ausschließlichen Zuschreibung von Verantwortung ausreichend abzugrenzen. Dies dürfte im Falle des Erfolgs verständlicherweise schwerer fallen als im Falle des Misserfolgs.

Die Antworten der befragten Gleichstellungsbeauftragten lassen drei Dimensionen der Definition von Erfolg bzw. Misserfolg der Gleichstellungsarbeit erkennen:

- Erfolg und Misserfolg zeigt sich für die Gleichstellungsbeauftragten – ganz im Einklang mit den Zieldefinitionen der Gleichstellungsgesetze – zunächst daran, ob sich die Gleichstellung von Frau und Mann in der Behörde verbessert hat oder nicht.
- Darüber hinaus sehen es Gleichstellungsbeauftragte auch als Erfolg oder Misserfolg an, wenn sich die Rahmenbedingungen für die Gleichstellungsarbeit verbessert haben oder eben nicht.
- Als dritte Dimension gehörten für die Befragten auch positive bzw. negative Entwicklungen für sich selbst als „Gleichstellungsarbeiterinnen“ dazu.

Diesen drei Dimensionen lassen sich insgesamt acht Definitionselemente zuordnen. Sie sind in Abbildung 1 im Überblick dargestellt und werden anschließend erläutert. Ein systematischer Unterschied in den Definitionen von Gleichstellungsbeauftragten des Polizeidienstes und der Bonner Bundesbehörden war nicht feststellbar, so dass bei den folgenden Ausführungen keine Trennung zwischen den beiden Gruppen vorgenommen wird.

Abbildung 1: Dimensionen des Erfolgs bzw. Misserfolgs der Gleichstellungsarbeit



Quelle: eigene Darstellung

## Erfolg und Misserfolg für die Gleichstellung von Frau und Mann

### Individuelle Hilfen für Einzelne

Wenn sich die Gleichstellung von Frau und Mann in ihrer Behörde verbessert hat, dann sehen Gleichstellungsbeauftragte dies als Erfolg an. Dieser Erfolg macht sich für sie in einem ersten Definitionselement daran fest, ob einzelnen Beschäftigten individuell wirkungsvoll geholfen werden konnte und Lösungen gefunden werden konnten, die sowohl die Bedürfnisse der oder des Beschäftigten als auch die Interessen der Dienststelle befriedigt haben. Sie sehen sich in diesen Fällen als Vermittlerin zwischen einer einzelnen Beschäftigten und der Behördenleitung oder einer Führungskraft. Helfen zu können, beraten zu können und Probleme einzelner Beschäftigter lösen zu können – das ist für die meisten der befragten Gleichstellungsbeauftragten ein herausragendes Ziel, ein bestimmendes Erfolgskriterium und ein motivierender Antrieb.

An Beispielen für diese individuellen Hilfen mangelte es den Gleichstellungsbeauftragten in den Interviews nicht: Sie berichteten darüber, dass eine heimatnahe Verwendung durchgesetzt oder bei der Dienstplanung auf

familiäre Pflichten Rücksicht genommen wurde; sie erzählten von Verbesserungen der Bedingungen bei Einsätzen und von der Unterstützung einzelner Kolleginnen bei der Einstellung, der Durchsetzung von Telearbeit oder einer angestrebten Fortbildung. Auch die konsequente Behandlung und verlässliche Unterstützung in Fällen sexueller Belästigung wurden als Beispiele geschildert.

Von Misserfolgen wurde im Zusammenhang mit diesen individuellen Hilfen seltener berichtet. Die Ausnahme waren Beispiele davon, dass sich die Gleichstellungsbeauftragte bei Personalauswahlverfahren nicht durchsetzen konnte und eine nach ihrer Ansicht besser geeignete Frau nicht zum Zuge kam. Darüber hinaus berichteten einzelne Gleichstellungsbeauftragte von unangenehmen Erfahrungen, wenn sie den Eindruck hatten, von einzelnen Kolleginnen für das Erreichen persönlicher Ziele instrumentalisiert worden zu sein. Als unerfreuliche Situation bezeichneten es einzelne Gleichstellungsbeauftragte auch, wenn sie in einzelnen Fällen spezielle Wünsche und Forderungen von Kolleginnen für überzogen oder unberechtigt hielten, sich aber zu Solidarität verpflichtet fühlten.

### **Gleichstellungsförderliche Verfahren und Maßnahmen**

Über die individuellen Hilfen hinaus liegt für die befragten Gleichstellungsbeauftragten in der Entwicklung gleichstellungsförderlicher Verfahren und Maßnahmen ein weiteres Definitionselement. Es kommt für sie darauf an, nicht ausschließlich problematische Einzelfälle zu lösen, sondern Strukturen dafür zu schaffen, dass alle Entscheidungen und Maßnahmen in ihrer Behörde nach gleichstellungsorientierten Gesichtspunkten von vorneherein positiv gestaltet bzw. gleichstellungsförderliche Maßnahmen ergriffen werden.

Der individuellen Förderung wird hiermit eine strategische Sicht und Herangehensweise zur Seite gestellt. Sie ist notwendig, um sich nicht in der Behandlung von Einzelfällen aufzureiben und um Kapazitäten für konzeptionelle Arbeit zu haben. In dieser Hinsicht berichteten die Befragten von eher mäßigen Erfolgen. Eine Vielzahl von Terminen und individuellen Beratungswünschen verhindere noch zu oft die Arbeit an übergreifenden Projekten, auch wenn sie als notwendig erachtet werden. Als mögliche Ursachen hierfür wurden zu niedrige Freistellungsansprüche, eine geringe strategische Orientierung der Gleichstellungsbeauftragten, oder aber eine bewusste Überhäufung mit Terminen, die die Gleichstellungsarbeit lähmen soll, diskutiert. Welche Ursache zutrifft, kann jedoch nur im Einzelfall beantwortet werden.

Als erfolgreiche gleichstellungsförderliche Maßnahmen erwähnten die Befragten die Teilnahme an der Auditierung „berufundfamilie“ (siehe [www.berufundfamilie.de](http://www.berufundfamilie.de)) und weitere Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege wie betriebliche Kinderbetreuung,

Kinderferienprogramme, Eltern-Kind-Büros und familienfreundliche Teilzeit- und Telearbeitsmodelle, auch für Führungskräfte. Zu einigen dieser Maßnahmen wurden Dienstvereinbarungen abgeschlossen, an denen die Gleichstellungsbeauftragte beteiligt war.

Die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen oder anderen bislang männerdominierten Bereichen wurde genannt, ebenso wie Maßnahmen, die diese Erhöhung bewirken (sollen), wie z. B. Mentoringprogramme, gleichstellungsgerechte Auswahlverfahren sowie Veränderungen in der Beurteilungsrichtlinie oder gar eine Quote für gute Beurteilungen von Frauen. Auch die Etablierung einzelner Veranstaltungen, wie z. B. am Internationalen Frauentag zu Themen, die die Gleichstellung betreffen oder speziell für Beschäftigte in Elternzeit angeboten werden, gehört in diese Kategorie. Last but not least, soll die regelmäßige Evaluation des Chancengleichheitsplans genannt werden.

Die Vielzahl von Erfolgsbeispielen für gleichstellungsorientierte Verfahren und Maßnahmen bedeutet keineswegs, dass diese Maßnahmen bereits in allen hier vertretenen Behörden und Bereichen (Bund und beteiligte Länder) weit verbreitet sind. Was in manchen Behörden erfolgreich etabliert werden konnte, wurde in anderen abgelehnt. So wurde von einigen Gleichstellungsbeauftragten als Misserfolg berichtet, dass Gleichstellungspläne nicht erstellt, nicht konsequent umgesetzt und in ihrer Bedeutung geringgeschätzt wurden. Eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungsfunktionen konnte in mehreren Behörden nicht festgestellt werden. Familienfreundliche Maßnahmen im Hinblick auf Kinderbetreuung, Arbeitszeitregelungen und Telearbeit konnten nicht immer umgesetzt werden, teilweise aus Personalmangel, teilweise wurde die Ursache für die mangelnde Bereitschaft in einer fehlenden Bereitschaft zur Gleichstellung vermutet. Auch die Benachteiligung von Frauen und Teilzeitbeschäftigten bei Ausschreibungen sowie bei Beurteilungen und damit auch bei Beförderungen wurde von einigen Gleichstellungsbeauftragten als Misserfolg benannt, den sie nicht positiv beeinflussen konnten.

### **Veränderung der Kultur im Hinblick auf Gleichstellung**

Erfolg der Gleichstellungsarbeit macht sich für die befragten Gleichstellungsbeauftragten auch daran fest, inwieweit sich die Behördenkultur im Hinblick auf die Gleichstellung von Frau und Mann verändert hat oder zumindest Veränderungsbereitschaft entstanden ist.

Im Erfolgsfalle würde das Thema Gleichstellung von der Behördenleitung und den Führungskräften als relevant anerkannt und automatisch mitbedacht, ohne dass die Gleichstellungsbeauftragte dazu ermahnen muss. Gleichstellung wäre dann in den Gedanken der Führungskräfte verankert und deren Interesse, Sensibilität und Kompetenz für Genderfragen wäre ausreichend hoch. Sie würden die Leistung von Frauen anerkennen und

von sich aus selbstverständlich kompetente Frauen für eine Stellenbesetzung oder einen Aufstieg vorschlagen. Beurteilungen und Auswahlgespräche würden gendersensibel und gendergerecht durchgeführt. In dieser neuen Kultur würden sich auch Frauen selbstverständlicher neue und herausfordernde Aufgaben zutrauen und ihre Rechte einfordern. Kurz gesagt: Die Gleichstellungsbeauftragte wäre überflüssig geworden.

Diese Vision basiert auf den Erfolgsdefinitionen der befragten Gleichstellungsbeauftragten. Auf dem Weg zu ihrer Realisierung konnten einige bereits erfolgreiche Schritte gehen, so berichteten sie in den Gruppeninterviews.

Für viele jedoch hat sich die Kultur noch nicht ausreichend in Richtung Gleichstellung verändert und ist oft von der positiven Einstellung der Behördenleitung abhängig. Als offensichtliches Beispiel für den Misserfolg bei der Etablierung einer gleichstellungsorientierten Kultur wurde die immer noch nicht durchgehend geschlechtsneutrale Sprache genannt. Nicht zu reden davon, dass Frauenversammlungen wohl gelegentlich auch als „Hexentreffen“ bezeichnet werden.

Außerdem berichteten Gleichstellungsbeauftragte, sie seien häufig mit pauschalen Vorurteilen und „mangelndem Gleichstellungsgeist der Führungskräfte“ konfrontiert. Die Führungskultur sei noch nicht durchgängig und umfassend auf die Gleichstellung von Frau und Mann ausgerichtet, sondern oft noch konservativ geprägt. Deshalb komme es vor, dass Beschäftigte die Elternzeit nicht zwischen Mutter und Vater aufteilen oder ihren Teilzeitwunsch nicht äußern, weil sie Nachteile bei Beurteilung und beruflichem Aufstieg befürchten. Wo noch eine „Präsenzkultur“ vorherrsche und Beschäftigte unter 35 Wochenstunden als „nicht dabei“ angesehen werden, seien familienfreundliche Arbeitszeiten und insbesondere Führen in Teilzeit noch nicht akzeptiert.

Hier müsse noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden, vor allem dann, wenn die schlechteren Chancen und die Unterrepräsentanz von Frauen in manchen Bereichen nicht wahrgenommen werden, bei Stellenbesetzungen im Verborgenen agiert wird und die Gleichstellungsarbeit immer wieder begründet werden muss. Dies betreffe im Übrigen auch weibliche Führungskräfte.

Als besonders drastische Beispiele für eine gleichstellungsfeindliche Kultur wurden Vorfälle sexueller Belästigung geschildert. Sie sprechen für eine immer noch (zumindest teilweise) vorhandene frauenfeindliche Atmosphäre und frauenverachtende Haltung. Ein Misserfolg für die Gleichstellung wäre es selbstverständlich genauso, wenn Männer sexuell belästigt werden.

Zu den Misserfolgen in kultureller Hinsicht zählte es für Gleichstellungsbeauftragte auch, wenn ihre Angebote von den beschäftigten Frauen kaum

angenommen werden und die Kolleginnen weder „für sich selbst einstehen“ und ihre Rechte wahrnehmen, noch ihre Handlungsspielräume erweitern und sich mehr zutrauen. Sie bedauerten auch, dass manche Kolleginnen wenig Solidarität und genderpolitisches Bewusstsein zeigen, indem sie z. B. einen Bogen um den Stand zum Equal Pay Day machen.

## **Erfolg und Misserfolg hinsichtlich der Rahmenbedingungen für Gleichstellungsarbeit**

### **Gesetze und Rechte**

Die befragten Gleichstellungsbeauftragten sahen die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen ihrer Arbeit auch als Teil ihres Erfolgs oder Misserfolgs an. Ein wesentlicher Teil dieser Rahmenbedingungen wird durch Gesetze und die gesetzlichen (und behördeninternen) Rechte gestaltet, auf denen Gleichstellungsbeauftragte ihre Arbeit aufbauen können (siehe für Details das Kapitel Gleichstellungsbeauftragte und ihre Rechte). Verständlicherweise verstehen Gleichstellungsbeauftragte einen Ausbau ihrer Rechte als Erfolg an und die Beschränkung oder Ablehnung von Rechten als Misserfolg.

Einige Regelungen in den novellierten Gleichstellungsgesetzen wurden von den Befragten als Beispiele für Erfolg genannt, so z. B. die Stärkung der Rolle der Gleichstellungsbeauftragten durch die unmittelbare Zuordnung zur Dienststellenleitung, neu eingeräumte Widerspruchs- und Klagerechte bzw. Schlichtungsverfahren oder die gewonnene Rechtssicherheit durch die explizite Nennung von Aufgaben, an denen sie frühzeitig zu beteiligen ist. Allerdings ist nur in wenigen Gesetzen eindeutig geregelt, was frühzeitig, insbesondere im Verhältnis zur Beteiligung des Personalrats, bedeutet (siehe Abschnitt Beteiligungs-, Einspruchs- und Klagerechte). Als Erfolgsbeispiele wurden außerdem eine verbesserte sachliche, räumliche und personelle Ausstattung (Vertretung und Freistellung) im novellierten Gesetz sowie verbesserte Fortbildungsrechte angeführt (siehe Abschnitt Ressourcen und Entlastung bzw. Freistellung). Auch, dass eine Arbeitsgruppe von Gleichstellungsbeauftragten Einfluss darauf nehmen konnte, dass die Gleichstellungsbeauftragte nach dem novellierten Gesetz weiterhin zu wählen ist, wurde als Erfolg bezeichnet (siehe Abschnitt Regelungen zur Wahl oder Bestellung).

Im Umkehrschluss galt es unter den befragten Gleichstellungsbeauftragten als Misserfolg, wenn sie keinen Einfluss auf die Novellierung des Gleichstellungsgesetzes nehmen konnten, wenn die Widerspruchs- oder Klagerechte nicht oder unzureichend gesetzlich ausgestaltet sind, wenn Stellvertretungen bzw. Vertrauensfrauen und Freistellungen nicht oder unzureichend eingeräumt werden und wenn unbestimmte Rechtsbegriffe im

Gesetz (z. B. „frühzeitige Einbindung“) großen innerbehördlichen oder gerichtlichen Klärungsbedarf auslösen. Als Misserfolg wurde insbesondere angeführt, dass es durch das fehlende Klagerecht in einigen Bundesländern keine Konsequenzen hat, wenn Behördenleitungen beschlossene Maßnahmen nicht umsetzen oder Vorschläge der Gleichstellungsbeauftragten konsequent ablehnen.

Im Vergleich zum Gremium Personalrat wurde es als Misserfolg angesehen, dass die per se schwächere Durchsetzungskraft der Gleichstellungsbeauftragten als Einzelperson durch Verleihung geringerer Rechte noch weiter geschwächt werde. Eine Stufenvertretung könnte die Durchsetzungskräfte bündeln und stärken, ist jedoch nur im Saarland vorgesehen; auch eine Koordinierung der Gleichstellungsarbeit in den verschiedenen Behörden mit Richtlinienkompetenz ist nur in einigen Bereichen eingerichtet und keineswegs großzügig ausgestattet.

### **Einbindung und Unterrichtung**

Eine zentrale Arbeitsgrundlage für Gleichstellungsbeauftragte ist ihr Recht auf frühzeitige Einbindung in die Entscheidungsprozesse und Unterrichtung über geplante personelle, soziale und organisatorische Maßnahmen (siehe Abschnitt Beteiligungs-, Einspruchs- und Klagerechte). Aufgrund dieser zentralen Bedeutung wurde es als eigenes Definitionselement eingeführt und nicht dem Element „Gesetze und Rechte“ zugeordnet.

Dass dieses gesetzlich zugestandene Recht hier nicht als Selbstverständlichkeit, sondern als Teil des Erfolges oder Misserfolges von Gleichstellungsarbeit bezeichnet wird, liegt daran, dass es noch keine Selbstverständlichkeit ist. Die befragten Gleichstellungsbeauftragten sahen es durchaus als einen Erfolg an, wenn die frühzeitige Beteiligung in ihrer Behörde erfolgt, denn sie mussten sich dieses Recht teilweise in mehreren Jahren unermüdlicher Ermahnung und Einforderung erkämpfen. Besonders eindrücklich war dieser Erfolg dann, wenn er auf einer erfolgreichen Klage der Gleichstellungsbeauftragten beruhte.

Vom Misserfolg in Form nicht frühzeitiger Einbindung wurde in den Gruppeninterviews häufiger berichtet. Die Beteiligung muss immer wieder durch Nachfragen, Präsenz und andere Techniken durchgesetzt werden, ansonsten werde die Gleichstellungsbeauftragte allzu häufig „einfach vergessen“. Eine unaufgeforderte Einbindung erfolgt allerdings nach der Erfahrung einzelner Befragter häufig dann, wenn sich Vorgesetzte oder die Dienststellenleitung einen Vorteil von der Beteiligung versprechen, z. B. dadurch, dass die Gleichstellungsbeauftragte die Überzeugungsarbeit bei Beschäftigten übernimmt oder ihre spezifische Kompetenz zur Verfügung stellt.

Wenn Gleichstellungsbeauftragte nicht beteiligt werden, kann das beispielsweise dazu führen, dass eine Broschüre hinsichtlich der Sprache und

der Bilder nicht geschlechtergerecht gestaltet wird. Noch gravierender mag es sein, wenn die Gleichstellungsbeauftragte bei fehlender Beteiligung die Aussetzung der betreffenden Maßnahme veranlassen kann. Sie kann dann so lange nicht durchgeführt werden, bis die Beteiligung nachgeholt wurde und die Gleichstellungsbeauftragte beispielsweise ihr (positives) Votum dazu abgegeben hat. Das Aussetzen von Maßnahmen ist allerdings nicht nur für die Behördenleitung, sondern auch für die Gleichstellungsbeauftragte unangenehm, wird sie dann doch manchmal von Teilen der Belegschaft als „Bremserin“ angesehen, die daran „schuld“ ist, dass eine Einstellung oder Beförderung nicht unverzüglich umgesetzt werden konnte.

### **Anerkennung und Wertschätzung**

Zu den erfolgsbestimmenden Faktoren zählen auch die Wertschätzung und Anerkennung, die Gleichstellungsbeauftragte in ihrer Behörde entgegengebracht werden.

Im Erfolgsfall hat es die Gleichstellungsbeauftragte, teils nach einigen Jahren, geschafft, dass ihre Funktion bei der Dienststellenleitung, der Personalabteilung und bei den Führungskräften wertgeschätzt und ihre Aufgaben als wichtig anerkannt werden. Auch die (interne wie externe) Anerkennung ihrer persönlichen Kompetenz und das Vertrauen der Kolleginnen und Kollegen zählen zu den Erfolgen der Gleichstellungsarbeit.

Diesen Erfolg erkennen die Gleichstellungsbeauftragten daran, dass sie selbst und ihre Funktion im Haus bekannt sind, ihnen mit Respekt begegnet wird und ihre Meinung sowie ihre Vorschläge beachtet werden. Ein Anzeichen für diesen Aspekt des Erfolgs ist es auch, wenn sich (weibliche wie männliche) Beschäftigte und Führungskräfte ratsuchend an die Gleichstellungsbeauftragte wenden oder sie um Teilnahme an Gesprächen bitten. Sie verbuchen es auch als Erfolg, wenn sie positive Rückmeldungen zu ihrer Arbeit und zu ihrer persönlichen Leistung erhalten, wenn die Wahlbeteiligung steigt oder wenn die Frauenversammlungen gut besucht und gelobt werden.

Doch nicht alle Gleichstellungsbeauftragten konnten von diesen Erfolgen berichten. Einige Gleichstellungsbeauftragte vermissten immer noch die Akzeptanz ihres Amtes und ihrer Arbeit oder der Ziele des jeweiligen Gleichstellungsgesetzes. Mangelnde Wertschätzung, lückenhafte Kenntnisse der Gleichstellungsgesetze und eine fehlerhafte Wahrnehmung des Amtes beobachteten sie bei männlichen Kollegen, Führungskräften und Dienststellenleitungen. Für diese sei die Funktion der Gleichstellungsbeauftragten in manchen Fällen nur ein lästiges Hindernis bei der Umsetzung von Entscheidungen und angestrebten Maßnahmen.

Die von einigen wahrgenommene Missachtung des Amtes drückte sich beispielsweise aus in der Anzweiflung der Weisungsfreiheit im Amt oder auch dadurch, dass versucht wurde, die Gleichstellungsbeauftragte mit al-



lerlei personellen oder sozialen Aufgaben zu betrauen, die nicht zu ihrem gesetzlichen Aufgabenbereich gehören.

Missachtung entstehe teilweise auch aufgrund der notwendigen Verschwiegenheit. Durch die nicht immer mögliche Transparenz fragten sich manche Beschäftigte vorwurfsvoll, was die Gleichstellungsbeauftragte denn eigentlich leiste.

Einige Gleichstellungsbeauftragte berichteten nicht nur von fehlender Unterstützung und Kooperation von Seiten der Führungskräfte und der Dienststellenleitung, sondern gar davon, dass die Gleichstellungsbeauftragte für manche zu einem „Feindbild“ gehöre, das zu bekämpfen sei. So sahen sich einzelne Gleichstellungsbeauftragte auch Angriffen, Beleidigungen und Verleumdungen ausgesetzt, die sie als Person verletzen sollten.

### **Konstruktive Zusammenarbeit mit anderen**

Erfolg und Misserfolg der Gleichstellungsarbeit drückt sich für die Gleichstellungsbeauftragten auch in der vorhandenen oder fehlenden konstruktiven Zusammenarbeit mit anderen aus. Zusammenarbeit ist für Gleichstellungsbeauftragte besonders bedeutsam, weil sie als Funktionsträgerinnen allenfalls eine Stellvertreterin oder örtliche Ansprechpersonen zur Unterstützung haben und ansonsten alleine agieren müssen. Im Vergleich zum Personalrat gilt es für sie, nicht nur die schwächeren gesetzlichen Durchsetzungsrechte, sondern auch die größere Durchsetzungskraft eines Gremiums auszugleichen.

Eine erfolgreiche und unterstützende Zusammenarbeit beschrieben die befragten Gleichstellungsbeauftragten auf verschiedenen Ebenen:

- Ein Netzwerk und die gute Zusammenarbeit von Gleichstellungsbeauftragten im Bundesland oder auf Bundesebene ermögliche fachliche Unterstützung, effektives Arbeiten und eine wirkungsvollere Interessenvertretung. Ein Netzwerk erleichtere die Teilhabe an politischen Gestaltungsprozessen und die gemeinsame Entwicklung und Organisation von Maßnahmen und Veranstaltungen. Eine Erweiterung des Netzwerkes auf Gleichstellungsbeauftragte in kommunalen, Landes- oder Bundesbehörden außerhalb der Polizei ergänze die Zusammenarbeit.
- Darüber hinaus werde die eigene Arbeit auch durch das Netzwerk und die Zusammenarbeit mit anderen Polizistinnen und Gleichstellungsbeauftragten innerhalb der Gewerkschaft gestärkt.
- Als Erfolg sei auch zu verbuchen, wenn die Zusammenarbeit mit den Stellvertreterinnen oder örtlichen Ansprechpersonen konfliktfrei und als Team funktioniere.
- Als zentraler Erfolg wurde die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Dienststellenleitung und den Führungskräften genannt. Wenn die Vorschläge und Ideen der Gleichstellungsbeauftragten hier auf Verständnis und Bereitschaft zur Umsetzung träfen, seien konkrete

Verbesserungen der Gleichstellung von Frau und Mann schnell erreichbar. Wichtig sei die Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten in interne Projekte, um in allen Phasen der Entscheidungsfindung Einfluss nehmen zu können. Kontakte und Netzwerke innerhalb der Behörde ermöglichen die Umsetzung machtpolitischer Strategien und die mikropolitische Einflussnahme auf Entscheidungen.

- Ein Erfolg der Gleichstellungsarbeit (und gleichzeitig ein Erfolg für die Gleichstellung) sei auch die Zusammenarbeit mit dem Personalrat, beispielsweise durch die Teilnahme an Monatsgesprächen oder Personalratsitzungen. Gemeinsam ließen sich gute Lösungen für gleichstellungsbezogene Fragestellungen finden und in Dienstvereinbarungen festschreiben.

Ein Scheitern der Zusammenarbeit auf den beschriebenen fünf Ebenen gilt bei den Gleichstellungsbeauftragten als Misserfolg. So berichteten einzelne Gleichstellungsbeauftragte von wenig aktiven Netzwerken, verbesserungswürdiger Zusammenarbeit im Team der Gleichstellungsbeauftragten und fehlendem Informationsfluss der Gleichstellungsbeauftragten unterschiedlicher Behördenebenen. Auch erlebten einzelne wenig unterstützendes Verhalten von Gewerkschaftsfunktionären.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Dienststellenleitung und den Führungskräften wurde darauf hingewiesen, dass deren Qualität von den jeweils aktuellen Führungskräften abhängt. Durch häufigen Führungswechsel müsse die Basis für gute Zusammenarbeit immer wieder neu erarbeitet und bereits erzielte Errungenschaften bestätigt werden. Als Beispiele für Misserfolg wurden genannt, wenn die Führung versuche, das Gleichstellungsgesetz zu umgehen oder der Gleichstellungsbeauftragten durch (vermutlich bewusste) Terminkollisionen die Arbeit erschwert. Weitere Beispiele waren die Weigerung zu einem regelmäßigen Austausch, das konsequente Ablehnen oder Ignorieren von Beratung durch die Gleichstellungsbeauftragte und die (vermutlich) bewusste verspätete Einbindung. Auch Personalabteilungen würden die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten teilweise als Einmischung und fachliche Kritik empfinden und sich deshalb einer guten Zusammenarbeit verschließen, so wurde ergänzend von einzelnen berichtet.

Die Kooperation mit dem Personalrat wurde von manchen Gleichstellungsbeauftragten als durchaus schwierig beschrieben. Dies hänge vom jeweiligen Einzelfall ab, der zu behandeln sei. In einem Fall scheiterte beispielsweise ein Gleichstellungsprogramm an der örtlichen Personalvertretung, was die Gleichstellungsbeauftragte als Misserfolg für die Gleichstellung ansah.

## **Erfolg und Misserfolg für die „Gleichstellungsarbeiterinnen“ selbst**

Die dritte Dimension der Definition von Erfolg und Misserfolg der Gleichstellungsarbeit betrifft die Gleichstellungsbeauftragten selbst. Erfolg und Misserfolg zeigen sich für sie auch in den Möglichkeiten für die eigene persönliche und berufliche Entwicklung, die das Amt der Gleichstellungsbeauftragten mit sich bringt.

In ihrer Funktion ist eine Gleichstellungsbeauftragte an vielen Entscheidungsprozessen beteiligt, erlebt oder moderiert viele Konflikte, muss mit Ablehnung und Widerständen umgehen, muss strategisch und mit Blick auf Macht- und Kooperationsbeziehungen ihre Zielerreichung planen. Darüber hinaus muss sie sich in eine Vielzahl neuer Themengebiete einarbeiten. Sie muss sich in Situationen bewähren, auf die sie in ihrer beruflichen Ausbildung nicht unbedingt vorbereitet wurde. Und sie muss lernen, bei Misserfolgen neue Wege zu finden, ihr Ziel zu erreichen. Dadurch entwickelt sie sich in ihrer Persönlichkeit und in ihren fachlich-sachlichen sowie strategischen Kompetenzen.

Als Beispiele für Erfolg in dieser Hinsicht wurde von den Befragten geäußert, dass sie sich zu einer Person entwickelt habe, „die wahrgenommen wird“ oder dass sie „nach vielen harten Jahren [...] (ihren) Weg gefunden“ habe. Mit Stolz berichteten einige Gleichstellungsbeauftragte außerdem von anerkannten eigenen Vorträgen und Präsentationen zu gleichstellungspolitischen Themen. Wichtige Grundlage für diesen Erfolg seien Fortbildungen gewesen, die ihre Entwicklung gefördert hätten.

Eine weitere Voraussetzung für die berufliche Weiterentwicklung von Gleichstellungsbeauftragten sei, dass Vorgesetzte die Tätigkeit als Gleichstellungsbeauftragte und als Polizeivollzugsbeamtin trennen könnten, so dass die polizeifachliche Karriere nach Ende der Amtszeit oder bei Abgabe des Amtes friktionslos fortgeführt werden könne.

Für die berufliche Entwicklung sei die Nachzeichnung der Beurteilungen während der Amtszeit der Gleichstellungsbeauftragten allerdings noch entscheidender. Eine fiktive Nachzeichnung des beruflichen Werdegangs für (freigestellte) Gleichstellungsbeauftragte ist jedoch explizit nur in den Gleichstellungsgesetzen des Bundes sowie der Länder Rheinland-Pfalz, Saarland und Thüringen vorgesehen. In den übrigen Gleichstellungsgesetzen (der hier untersuchten Länder) wird nur ganz allgemein die Benachteiligung (und Begünstigung) der Gleichstellungsbeauftragten durch ihr Amt verboten.

Die fehlende Konkretisierung der Nachzeichnung des beruflichen Werdegangs in den meisten Gleichstellungsgesetzen ist nach Ansicht der Be-

fragten eindeutig auf der Seite des Misserfolgs zu verbuchen. Eine Beförderung oder Höhergruppierung während ihrer Amtszeit sei dadurch nicht vorgesehen. Auch die Trennung von Amt und polizeifachlicher Funktion dürfte nicht in allen Fällen gelingen. Bei freigestellten Personalratsmitgliedern sei die berufliche Entwicklung nach Meinung einiger Befragter deutlich besser abgesichert.

Fortbildungen, die den speziellen Qualifizierungsbedarf von Gleichstellungsbeauftragten abdecken, würden nicht immer angeboten. Auch reiche die Netzwerkarbeit nicht immer aus, um sich als Gleichstellungsbeauftragte an erfolgreichen Vorbildern orientieren zu können.

Ein entscheidender Misserfolg für sie selbst ist aus Sicht der Gleichstellungsbeauftragten, dass ihre Funktion nicht als Dienstposten bewertet und eingruppiert wird. Dadurch ist nicht gewährleistet, dass die Anforderungen, die in ihrer Tätigkeit an sie gestellt werden und die Schwierigkeit der Aufgaben, die sie erfüllen, ihrer Vergütung entsprechen. Diese entspricht vielmehr dem früher ausgeübten Dienstposten, dessen Eingruppierung bzw. Besoldung niedriger gewesen sein kann als es den Anforderungen an eine Gleichstellungsbeauftragte entspricht. Es wurde darauf hingewiesen, dass andere Beauftragtenfunktionen, wie z. B. Datenschutzbeauftragte, hier besser gestellt seien.

## **Unterstützung und Hindernisse für die Gleichstellungsarbeit**

Aus der Definition von Erfolge und Misserfolg der Gleichstellungsarbeit lassen sich unterstützende und hindernde Faktoren für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten teilweise unmittelbar ableiten. Denn erzielte Erfolge, wie beispielsweise eine positiv veränderte Gleichstellungskultur in der Behörde oder die Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten, unterstützen die künftige Gleichstellungsarbeit. Misserfolge hingegen hemmen Fortschritte bei der Gleichstellungsarbeit, wenn beispielsweise die gesetzlichen Rechte der Gleichstellungsbeauftragten nur schwach und ungenau ausgestaltet sind oder wenn die Zusammenarbeit mit anderen eher ablehnend oder konfrontativ geprägt ist.

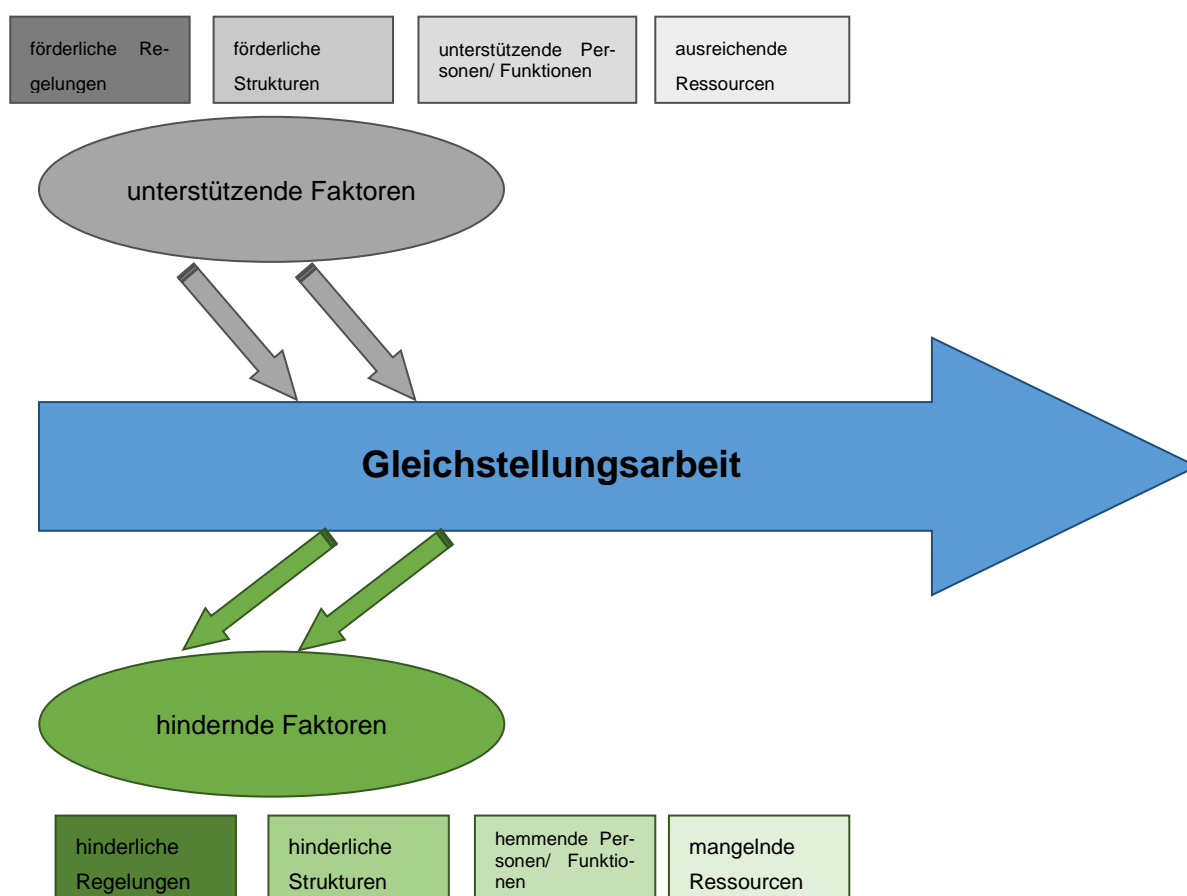
Die logische Ableitung von unterstützenden und hindernden Faktoren wurde durch ihre Abfrage in den Gruppeninterviews einerseits überprüft und andererseits ergänzt um neue Aspekte, die durch den veränderten Blickwinkel der Fragestellung wahrgenommen und benannt werden konnten. Dabei wurde davon ausgegangen, dass sich Unterstützung und Hindernisse in vier Bereichen zeigen können, nämlich

- in den Regelungen, die die Gleichstellungsarbeit bestimmen,

- in den internen Strukturen, innerhalb derer die Gleichstellungsarbeit stattfindet,
- bei den Personen, mit denen die Gleichstellungsbeauftragte in Kontakt kommt und die meist in Ausübung ihrer behördlichen Funktion agieren sowie
- in den vielfältigen Ressourcen, die der Gleichstellungsbeauftragten für ihre Arbeit zur Verfügung stehen – oder nicht.

Abbildung 2 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

Abbildung 2: Unterstützung und Hindernisse für die Gleichstellungsarbeit



Quelle: eigene Darstellung

Die Teilnehmerinnen der Gruppeninterviews wurden gefragt: „Wodurch erleben Sie Unterstützung und Hindernisse?“ Als mögliche Antwortbereiche wurden entsprechend der Zusammenhänge in Abbildung 2 die Stichworte Regelungen, Strukturen, Personen/Funktionen und Ressourcen genannt.

Die Antworten der Teilnehmerinnen wurden von der Autorin für alle sichtbar auf Moderationskarten dokumentiert. Systematische Unterschiede in den Angaben der Gleichstellungsbeauftragten der Polizeibehörden und der Bonner Bundesbehörden konnten nicht wahrgenommen werden, so dass sich die folgende Darstellung auf die Antworten aller Teilnehmerinnen bezieht.

## Regelungen

Hinsichtlich der unterstützenden Funktion von Regelungen wurden von den Befragten im Wesentlichen auf die Rechte verwiesen, die ihnen durch die jeweiligen Gleichstellungsgesetze verliehen werden (siehe für Details Kapitel „Gleichstellungsbeauftragte und ihre Rechte“). Als unterstützend wurden dabei (je nach Bundesland unterschiedlich) beispielsweise präzisierte Beteiligungsrechte, Klagerechte und explizite Fortbildungsansprüche genannt, aber auch die Verpflichtung zur Überprüfung des Gleichstellungsplans nach der Hälfte seiner Laufzeit oder das Verbot von Beförderungen, solange kein Gleichstellungsplan existiert (auch wenn mögliche Ausnahmen diese Regelung abschwächen).

Zahlenmäßig mehr Nennungen erhielten die hindernden Aspekte der Gleichstellungsgesetze, da die Teilnehmerinnen hier noch einigen Nachbesserungsbedarf sahen. Sie vermissten bessere Durchsetzungsmöglichkeiten ihrer Rechte, beispielsweise durch härtere Konsequenzen und (strengere) Sanktionen, sowie die Möglichkeit, Gleichstellung auch im Einzelfall für einzelne Beschäftigte gerichtlich durchsetzen zu können. Auch die Regelungen zur Freistellung und Ausstattung wurden als nicht ausreichend und damit hindernd kritisiert.

Über die Regelungen der Gleichstellungsgesetze hinaus sahen es die Befragten als unterstützend an, wenn Dienstvereinbarungen abgeschlossen oder auch verbindliche Absprachen getroffen werden, die die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten oder ein gleichstellungspolitisch relevantes Thema detailliert regeln. Solche Dienstvereinbarungen können beispielsweise die Behandlung von Vorfällen sexueller Belästigung und Mobbing betreffen, aber auch Arbeitszeitmodelle und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Als hinderlich wurden wenig geschlechtergerechte Beurteilungsrichtlinien und -verfahren genannt. Auch die Regelungen zum Datenschutz, der als solches nicht in Frage gestellt wurde, seien teilweise hinderlich, nämlich dann, wenn sie zur Verhinderung unerwünschter gleichstellungspolitischer Maßnahmen missbraucht würden. Ganz allgemein seien Regelungen immer interpretationsbedürftig und damit sei ihre Nützlichkeit abhängig von

den jeweils handelnden und häufig wechselnden Verantwortlichen in der Behörde. Vermisst wurden von einigen leicht zugängliche und gut aufbereitete Informationen über gleichstellungsbezogene Gesetze und Rechtsprechung sowie aktuelle Kommentare und spezielle Schulungen.

## Strukturen

Als unterstützend erwies es sich für Gleichstellungsbeauftragte, wenn im Laufe der Zeit einige Ansprüche durchgesetzt werden konnten, die nun nicht mehr hinterfragt werden, wie z. B. die Ausstattung eines Büros oder die Ungebundenheit, Dienstreisen oder Fortbildungen nur ankündigen zu müssen. Auch die Verankerung der Gleichstellungsbeauftragten im Organigramm sei hilfreich, zeige sie doch die Stellung der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Arbeit in der Struktur der Organisation.

Hilfreich für den Informationsaustausch und die Behandlung gleichstellungspolitisch relevanter Themen seien etablierte regelmäßige Sitzungen mit der Dienststellenleitung, der Personalabteilung und dem Personalrat, eventuell ergänzt um Besprechungen mit Führungskräften und dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Die direkte Teilnahme an den Sitzungen des Personalrates wurde von den Teilnehmerinnen an den Gruppeninterviews wegen der notwendigen Trennung der beiden Funktionen teilweise kritisch gesehen. Zur Dienststellenleitung bzw. zum Präsidenten oder zur Präsidentin sollte es über terminierte Sitzungen hinaus einen einfachen, direkten und spontanen Zugang geben.

Wenn zentrale Arbeitsabläufe und Strukturen gleichstellungsförderlich festgelegt wurden, sei dies ebenfalls hilfreich. Als Beispiele hierfür wurden systematische Einstellungsverfahren mit strukturierten Fragenkatalogen genannt sowie familienfreundliche Regelungen, die im Rahmen des Audits berufundfamilie festgeschrieben wurden. Als unterstützende Arbeitsstruktur galt bei den Befragten außerdem die Benennung von Ansprechpartnerinnen in großen Behörden und eine sinnvolle und verlässliche Aufgabenteilung mit der Stellvertreterin.

Als hinderliche Strukturen identifizierten die Gleichstellungsbeauftragten zunächst, wenn die genannten regelmäßigen Besprechungen und der direkte Zugang zur Behördenleitung fehlten. Eine besondere Rolle spielte hierbei die Teilnahme der Gleichstellungsbeauftragten an den Beurteilerkonferenzen und ihr Einfluss auf das Beurteilungsgeschehen insgesamt, da die Geschlechtergerechtigkeit des Beurteilungswesens noch keineswegs gewährleistet sei.

Der manchmal beobachtete Unterschied zwischen formalen und informellen Strukturen wurde ebenfalls in vielen Fällen als Hemmnis gewertet.

Hierzu zählten als Beispiele informelle Vorabsprachen bei Beurteilungen, der faktisch höhere Stellenwert des Personalrats trotz der formal hohen hierarchischen Anbindung der Gleichstellungsbeauftragten sowie die Einschätzung, dass die Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf in manchen Behörden nur ein Lippenbekenntnis sei.

Strukturelle Schwierigkeiten können auch darin liegen,

- dass Gleichstellungsbeauftragte sowohl die Behördenleitung beraten als auch einzelne Frauen vertreten sollen. Dies kann für die einzelne Gleichstellungsbeauftragte zu Zielkonflikten führen.
- dass Gleichstellungsbeauftragte auch dann ihre Rolle wahrnehmen und ihre aktuellen Rechte durchsetzen müssen, wenn sie in ihrer früheren Funktion hierarchisch niedriger angesiedelt waren und sie nun Führungskräften und der Behördenleitung „auf Augenhöhe“ begegnen und von ihnen anerkannt werden sollen.

## Personen und Funktionen

Unterstützung erfahren Gleichstellungsbeauftragte – so die einhellige Meinung in den Gruppeninterviews – durch die Vernetzung mit anderen Gleichstellungsbeauftragten im Bundesland bzw. auf Bundesebene sowie innerhalb der Gewerkschaft. Dies änderten auch einzelne negative Erfahrungen in der Zusammenarbeit nicht grundlegend. Darüber hinaus sei es hilfreich, wenn es gelinge, zu erfahrenen Kollegen und Kolleginnen innerhalb der Behörde Beziehungen als Berater und Beraterinnen sowie als Mentoren und Mentorinnen aufzubauen. Auch der familiäre Rückhalt könne eine wichtige Stütze für Gleichstellungsbeauftragte darstellen.

Gleichstellungspolitische Verbündete konnten einige der befragten Gleichstellungsbeauftragten auch in (jüngeren) Führungskräften und aufgeschlossenen Behördenleitungen und ihren Stäben finden sowie in den Mitgliedern von Personalabteilungen und Justizariaten, teilweise auch in einzelnen Abgeordneten. Sie fühlten sich in ihrer Arbeit unterstützt und wertgeschätzt, wenn sich Führungskräfte von sich aus an sie wenden.

Mit Blick auf andere Beauftragtenfunktionen und Gremien hielten die Befragten eine gute Zusammenarbeit mit dem Personalrat, der Jugend- und Auszubildendenvertretung, den Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen und dem psychosozialen Dienst (wo vorhanden) für sehr hilfreich. Insbesondere die Kooperation mit dem Personalrat wurde allerdings sehr unterschiedlich erlebt. Es wurden Beispiele angenehmer und erfolgreicher Zusammenarbeit berichtet, aber auch Fälle, in denen sich Personalrat und Gleichstellungsbeauftragte eher ablehnend oder gar feindselig gegenüberstehen. Als entscheidend für die Kooperationsbeziehungen wurden



die handelnden Personen, teilweise auch ihre Gewerkschaftszugehörigkeit, angesehen.

Um diese Unterstützung zu erfahren, sei es notwendig, mit Kollegen und Kolleginnen in allen Bereichen und auf allen Ebenen Kontakt zu halten und sowohl über gleichstellungspolitische als auch über andere fachlich relevante Themen zu diskutieren.

Gleichstellungsarbeit sei deutlich schwieriger, wenn die handelnden Personen eine negative Haltung zu gleichstellungsbezogenen Themen und Zielen haben und die Gleichstellungsbeauftragte und ihre Funktion nicht anerkannt würden, denn dann seien die genannten Kooperationen nur schwer erfolgreich zu bilden. Besonders fatal sei eine falsch verstandene männliche Solidarität, die das Aufdecken von Straftaten im Falle sexueller Belästigungen verhindere.

Als hinderlich bezeichneten es die Gleichstellungsbeauftragten auch, wenn die gleichstellungsbezogene Kompetenz bei (männlichen wie weiblichen) Führungskräften und Mitgliedern der Personalabteilung fehle. Entsprechende Schulungen und die Einarbeitung neuer Kräfte seien sicherzustellen.

## **Ressourcen**

Eine ausreichende personelle, räumliche und sachliche Ausstattung zählt zu den grundlegenden Ressourcen der Gleichstellungsarbeit, weswegen sie in allen Gleichstellungsgesetzen in unterschiedlichen Formulierungen erwähnt ist (siehe Abschnitt Ressourcen und Entlastung bzw. Freistellung). Doch empfinden die Gleichstellungsbeauftragten ihre momentane Ausstattung als ausreichend und damit hilfreich?

Die überwiegende Antwort auf diese Frage lautete: Nein. Die personelle Ausstattung wurde von den Gleichstellungsbeauftragten fast durchweg als quantitativ unzureichend kritisiert. Dies bezog sich zunächst auf ihre eigene Freistellung. Die meisten Gleichstellungsbeauftragten empfanden sie nicht als ausreichend angesichts der Vielzahl von Aufgaben. Dadurch müssten zu viele Termine und Aufgaben wahrgenommen werden und es fehle die Zeit für konzeptionelles Arbeiten oder strategische Vorgehensweisen.

Allerdings wurde auch die Meinung vertreten, die Freistellung sei zu begrenzen, um weiterhin Kontakt zu den Kolleginnen im Arbeitszusammenhang halten zu können, was die Akzeptanz fördere. Durch eine vollständige Freistellung entferne sich die Gleichstellungsbeauftragte zu weit von den Kolleginnen und Kollegen, deren Interessen sie vertreten soll und verliere dadurch nicht nur Beziehungen und Kontakte, sondern auch unmittelbare Eindrücke von der zu leistenden Arbeit in der Dienststelle.

Wenn Stellvertretungen grundsätzlich als Abwesenheitsvertretungen eingesetzt seien, seien sie keine tatsächliche Unterstützung im Alltagsgeschäft, denn wenn ihnen Aufgaben explizit übertragen würden, würde auch die Freistellung entsprechend reduziert und der Zeitgewinn ginge damit verloren. Auch für den Geltungsbereich des BGleIG, wo der Gleichstellungsbeauftragten seit der Novellierung in Abhängigkeit von der Größe der Behörde Mitarbeitende zur Seite gestellt sind, wurde kritisch angemerkt, dass diese Mitarbeitenden im Gesetz qualitativ nicht näher beschrieben sind. So sei nicht klar, ob es sich bei den Mitarbeitenden um eher verwaltende/organisatorische Kräfte oder um gleichstellungspolitisch qualifizierte Kolleginnen handeln muss.

Die räumlichen Ressourcen sahen die Gleichstellungsbeauftragten als weitgehend ausreichend an, insbesondere empfanden sie es als hilfreich, wenn sich ihre Räume in der Nähe zum Personalbereich befanden.

Im Hinblick auf die sachliche Ausstattung empfänden die meisten Gleichstellungsbeauftragten ein eigenes Budget als unterstützend. Das Fehlen eines Budgets oder einer Etatposition im Haushalt und die erforderliche Prüfung und Genehmigung jeder Ausgabe interpretierten sie als mangelnde Wertschätzung. Der im Bundesbereich zur Verfügung stehende Verfügungsfonds sei kein ausreichender Ersatz. Es gab nur vereinzelte Stimmen, die das Fehlen von Budgets positiv als Fehlen von Budgetgrenzen deuteten.

Eine weitere Ressource für die Gleichstellungsarbeit ist die Qualifikation. Sie ist umso bedeutsamer, als die Gleichstellungsbeauftragte eine Einzelfunktion ist und kein Gremium, in dem sich Spezialisierungen herausbilden und auf mehrere Köpfe verteilen können. Die Möglichkeiten des Qualifikationserwerbs oder des Zugriff auf interne oder externe Experten und Expertinnen scheint zwischen den untersuchten Bereichen sehr unterschiedlich zu sein. Unterstützend, aber noch nicht überall vorhanden, wären spezielle Fortbildungsangebote für die Zielgruppe der Gleichstellungsbeauftragten, die Gleichstellungs- und Tarifrecht, Verhandlungskompetenzen und strategische Kompetenzen vermitteln.

Als hilfreiche Ressourcen wurden von den Gleichstellungsbeauftragten auch ihre internen und externen Netzwerke genannt. Sie unterstützten die fachliche und persönliche Entwicklung und stellten darüber hinaus eine wertvolle Machtressource für die Durchsetzung gleichstellungspolitischer Ziele dar.

## Kompetenzen für die Gleichstellungsarbeit

Wenn Gleichstellungsbeauftragte die unterstützenden Faktoren nutzen, die sich ihnen in den Weg stellenden Hindernisse überwinden und damit den Erfolg der Gleichstellungsarbeit in ihrer Behörde (und eventuell auch darüber hinaus) positiv beeinflussen wollen, dann benötigen sie hierauf ausgerichtete, spezielle Kompetenzen. Welche dies nach der Erfahrung der Gleichstellungsbeauftragten sind, wurde in den Gruppeninterviews erfragt. Die Teilnehmerinnen wurden hierfür gebeten, den folgenden Satz mit zwei bis drei Empfehlungen zu ergänzen: „Einer Kollegin, die neu in der Funktion ist, empfehle ich: ...“.

Die Empfehlungen der befragten Gleichstellungsbeauftragten bezogen sich auf vier verschiedene Kompetenzbereiche. Nach ihrer Erfahrung sollte eine Gleichstellungsbeauftragte sowohl fachliche, als auch strategische und persönliche Kompetenzen aufbauen, erweitern und einsetzen. Der vierte Kompetenzbereich betrifft die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen (siehe Abbildung 3).

### Fachliche Kompetenzen

Die fachliche Kompetenz betrifft zunächst das Wissen über das jeweils geltende Landes- bzw. Bundesgleichstellungsgesetz und andere gleichstellungspolitisch relevante Gesetze und Rechtsgrundlagen (AGG, TzBfG, FamPflegezeitG, PflegezeitG, Entscheidungen der Verwaltungsgerichte sowie Europäische Rechtsnormen und Entscheidungen des EuGH).

Darüber hinaus sind für Gleichstellungsbeauftragte auch fachliche Kompetenzen aus dem Bereich des Personalwesens und des Tarifrechts notwendig. So müssen sie beispielsweise Kenntnisse haben zur Personalauswahl, zur Eignungsdiagnostik, zur Arbeitszeitgestaltung, zu Beurteilungen, zur Stellenbewertung und zur Eingruppierung.

Außerdem benötigen Gleichstellungsbeauftragte Kenntnisse über aktuelle gleichstellungspolitische Entwicklungen und über bewährte Maßnahmen zur Erreichung gleichstellungspolitischer Ziele. Dies könnten beispielhafte Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf sein oder erfolgreich praktizierte familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, Erfahrungen anderer Behörden oder Studien zu Führen in Teilzeit, aber auch bewährte Verfahren im Umgang mit Vorfällen sexueller Belästigung.

Diese fachlichen Kompetenzen können sich Gleichstellungsbeauftragte, falls sie sie nicht bereits besitzen, in Fortbildungsmaßnahmen und (ergänzend) durch Literaturstudium aneignen.

## Strategische Kompetenzen

Strategische Kompetenzen beinhalten das Wissen um Wege zur Einflussnahme auf interne Entscheidungen und die Fähigkeit, macht- und mikropolitische Prozesse zu erkennen und sie steuern zu können.

Hierzu empfohlen die befragten Gleichstellungsbeauftragten Kontakte zu Führungskräften, zu anderen Gremien und Beauftragten und zu den weiblichen und männlichen Beschäftigten zu pflegen. Präsenz müsse auf allen Ebenen gezeigt werden, die Gleichstellungsbeauftragte müsse ständig sichtbar sein. Die wichtigsten Ansprechpersonen und stakeholder müssten erkannt und zu ihnen müsse besonderer Kontakt gepflegt werden.

Vor wichtigen oder schwierigen Entscheidungen sei es empfehlenswert, „eine Nacht drüber zu schlafen“ und dann mit einer klaren Zielformulierung in Gespräche und Verhandlungen einzutreten und dieses Ziel konsequent zu verfolgen. Weitere Empfehlungen zur Erweiterung des Macht- und Einflusspotentials lauteten: „Nicht nur drohen, machen!“ sowie „Arbeite klug, nicht hart!“.

Wichtig sei darüber hinaus, auch über den eigenen Tellerrand der alltäglichen Arbeit als Gleichstellungsbeauftragten zu schauen, um künftige Herausforderungen und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Dann habe die Gleichstellungsbeauftragte noch Zeit, eigene Vorstellungen und Vorschläge zu entwickeln und könne sich in Gesprächen souverän positionieren.

Die genannten Beispiele für strategische Kompetenzen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie stehen vielmehr als Platzhalter für die Bedeutung dieses Kompetenzbereichs für Gleichstellungsbeauftragte. Entsprechende Seminare oder andere Formen der Personalentwicklung sollten Gleichstellungsbeauftragte beim Aufbau und der Erweiterung dieser Kompetenzen unterstützen.

## Persönliche Kompetenzen

Mit persönlichen Kompetenzen sind sowohl persönliche Eigenschaften als auch Verhaltensweisen gemeint, die für die Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten als wichtig genannt wurden.

Die Durchsetzungsfähigkeit einer Gleichstellungsbeauftragten, so können die Empfehlungen der Befragten zusammengefasst werden, werde bestimmt durch ihre Geduld, Standhaftigkeit und Ausdauer als eher passive Eigenschaften, sowie durch ihren Mut, Entschlossenheit und Beharrlichkeit, die als eher aktive Eigenschaften beschrieben wurden. Sie benötige ein hohes Engagement für das Thema Gleichstellung, um die vielfältigen Auf-

gaben bewältigen zu können und Sicherheit im Auftreten bei Gesprächen und Verhandlungen.

Mit dem Stichwort „dickes Fell“ wurde mehrmals auf die notwendige Abgrenzung verwiesen, die eine Gleichstellungsbeauftragte zwischen sich selbst als Person und ihrer Funktion vornehmen muss. Angriffe, Ablehnung oder mangelnde Wertschätzung sollte sie nicht auf sich persönlich beziehen, sondern stets auf ihre Tätigkeit als Gleichstellungsbeauftragte. Wenn durch ihren Widerspruch Maßnahmen ausgesetzt werden, gelte es, die Unzufriedenheit mancher Beschäftigter auszuhalten. Basis für die erforderliche Abgrenzung sei die regelmäßige Reflexion aktueller Erfahrungen und Erlebnisse, auch mit professioneller oder kollegialer Unterstützung.

Reflexion helfe auch dabei, den eigenen Anspruch an sich selbst und die Ziele der Gleichstellungsarbeit realistisch zu formulieren, und manchmal nein sagen zu können. Auf die eigene physische und psychische Gesundheit zu achten, sei für Gleichstellungsbeauftragte besonders wichtig, da sie häufig mit belastenden Situationen konfrontiert sind, seien es Konflikte, Enttäuschungen oder Verletzungen von Beratung suchenden Kolleginnen – oder ihre eigenen.

## Netzwerk-Kompetenzen

Netzwerke mit anderen Gleichstellungsbeauftragten im selben Fachbereich, aber auch übergreifend in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes helfen neuen wie erfahrenen Gleichstellungsbeauftragten dabei, ihre fachlichen, strategischen und persönlichen Kompetenzen zu erweitern. Sie profitieren von den Erfahrungen anderer aktiver oder ehemaliger Gleichstellungsbeauftragter und gleichen dadurch einen Teil des Nachteils aus, dass sie nicht als Gremium arbeiten, sondern als Einzelperson.

Solche Netzwerke oder Arbeitskreise und -gemeinschaften existieren überfachlich regional („Arbeitskreis der Gleichstellungsbeauftragten Bonner Bundesbehörden“) oder aber fachlich orientiert („Landesarbeitsgemeinschaft von Gleichstellungsbeauftragten der Polizei“). Ihre Arbeit wird meist von einem Mitglied oder einem Team moderiert und organisiert.

Für den Aufbau und die Pflege eines Netzwerks sowie die Mitarbeit darin sind ebenfalls soziale und kommunikative sowie methodische Kompetenzen erforderlich. Darüber hinaus zeitliche Freiräume während der Arbeitszeit oder auch danach.

Die folgende Abbildung 3 fasst die erforderlichen Kompetenzen für die Gleichstellungsarbeit zusammen. Weitere detaillierte Beispiele für fachliche und persönliche Kompetenzen haben Gleichstellungsbeauftragte Niedersachsens zusammengestellt (Gleichstellungsbeauftragte 2014, S. 13f).

Abbildung 3: Kompetenzen für die Gleichstellungsarbeit



Quelle: eigene Darstellung

## Gleichstellungsarbeit in Zukunft

### Künftige Schwerpunkte

Eines der Ziele der vorliegenden Studie war es, Hinweise darüber zu gewinnen, welche Vorstellungen Gleichstellungsbeauftragte von ihren zukünftigen Aufgaben haben und welche Neuorientierung und Neugestaltung ihrer Arbeit dafür notwendig wäre. Zu diesem Zweck wurden die Teilnehmerinnen an den Gruppeninterviews gefragt: „Welche Schwerpunkte sollte Gleichstellungsarbeit zukünftig setzen?“

Angeregt durch diese Frage, entwickelten die Teilnehmerinnen Antworten in drei Kategorien, die als „konkrete Aktionen und Maßnahmen“, „klassische gleichstellungspolitische Fachthemen“ sowie als „strategische Themen und Schwerpunkte“ bezeichnet werden können. Auch hier ließen sich keine systematischen Unterschiede zwischen den Antworten von Gleichstellungsbeauftragten der Polizei und der Bonner Bundesbehörden feststellen: In beiden Gruppen wurden alle Antwortkategorien bedient.

Als konkrete Aktionen und Maßnahmen wurden beispielsweise genannt:

- Seminare zum Gleichstellungsrecht und anderen Genderthemen für Führungskräfte verbindlich anbieten, um den Stellenwert zu verdeutlichen und zu sensibilisieren

- Gleichstellungsthemen als Standardinhalte in allen Führungskräftebildungen, Schulungsmaterialien und als Studieninhalte vorsehen
- Kenntnisse der Gleichstellungsgesetze bei der Einstellung von Führungskräften abprüfen
- alle Beschäftigten über den Stand der Chancengleichheit von Frauen und Männern aufklären sowie über Ziele und Aufgaben der Gleichstellungsarbeit, ihre Entwicklung und Hintergründe
- Veröffentlichung von Best-Practice-Beispielen zur Umsetzung der Gleichstellung von Frau und Mann

Eine zweite Antwortkategorie besteht aus zentralen gleichstellungspolitischen Fachthemen, die teilweise bereits seit einiger Zeit auf der Agenda der Gleichstellungsarbeit zu finden sind. Doch ihr „klassischer Charakter“ bedeutet nicht, dass die Arbeit an diesen Themen aus Sicht aller Gleichstellungsbeauftragten bereits abgeschlossen wäre. In vielen Behörden bleibt mit Blick auf folgende Themen für die Gleichstellungsbeauftragten auch in Zukunft noch einiges zu tun:

- Durchsetzung geschlechtsneutraler Sprache, in allen internen Texten, Veröffentlichungen, Ausschreibungen ...
- Erhöhen des Anteils von Frauen in Führungspositionen; auch im gehobenen Dienst, um weibliche Beschäftigte für den Einstieg in eine Karriere zu gewinnen; einschließlich der Erhöhung der Altersgrenze für den Aufstieg in den höheren Dienst, der für Beschäftigte nach der Familienphase zu niedrig liegt
- geschlechtergerechte Beurteilungen, die als Voraussetzung für die Chancengleichheit von Frauen und Männern beim beruflichen Aufstieg von besonderer Bedeutung sind
- Vereinbarkeit von Familie (einschließlich Pflege) und Beruf, die nicht nur für weibliche, sondern auch für männliche Beschäftigte und für Führungskräfte als Thema etabliert werden muss, beispielsweise durch Führen in Teilzeit und Möglichkeiten des Home Office oder des mobilen Arbeitens
- Entgeltgleichheit und benachteiligungsfreie Eingruppierungen (im Tarifbereich)

Einige Gleichstellungsbeauftragte äußerten das Ziel, in Zukunft weniger Arbeitskapazität für die Behandlung von Einzelfällen aufwenden zu müssen, und stattdessen mehr Zeit für konzeptionelles Arbeiten und Grundsatzarbeit zu haben. Der ausschließliche Blick auf die paritätische Verteilung von Frauen und Männern auf allen Ebenen und in allen Bereichen sei zu ergänzen, wenn nicht gar zu ersetzen durch eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Chancengleichheit von Frauen und Männern

in den Behörden. Dies könne durch folgende strategische Schwerpunkte geschehen:

- gute Kontakte und Kooperationen zur Führungsebene und zu strategisch wichtigen Abteilungen als Basis für die erfolgreiche Umsetzung von Konzepten und Strategien
- Entwicklung von Konzepten für eine frühzeitige Förderung von Frauen, auch im mittleren und gehobenen Dienst, die als Elemente eine persönliche Stärkung, Motivation zum Aufstieg, Vernetzung, Reflexion und Bewusstseinsbildung sowie Mentoring enthalten sollten
- Mitarbeit bei der Entwicklung von professionellen und gleichstellungsorientierten Personalentwicklungskonzepten, so dass die erwartbaren Fluktuationen in den Behörden gleichstellungspolitisch genutzt werden können
- Personalentwicklung auch für Gleichstellungsbeauftragte, in dem neue Funktionsträgerinnen und Nachwuchskräfte gefördert und begleitet werden
- Darstellung der Polizei als familienfreundlicher und gleichstellungsorientierter Arbeitgeber, wodurch mehr Bewerbungen von Frauen erhofft werden
- Verbesserung der Rahmenbedingungen für Gleichstellungsbeauftragte durch (weitere) Verbesserungen der Gleichstellungsgesetze; hierzu zählt auch die Erhöhung der Wertigkeit und Bezahlung von Gleichstellungsbeauftragten, um ihre Akzeptanz (weiter) zu erhöhen

## **Forderungen für die Zukunft**

Die Teilnehmerinnen wurden in den Gruppeninterviews ebenfalls danach gefragt, welche Unterstützung sie für ihre zukünftigen Aufgaben und Schwerpunkte durch rechtliche Rahmenbedingungen, ihre Behörde, ihre Kollegen und Kolleginnen sowie durch ihre Gewerkschaft benötigen. Die Forderungen an die Gewerkschaft werden im Abschnitt „Was noch? Wünsche der Gleichstellungsbeauftragten an die GdP“ zusammengefasst.

Im Hinblick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen wurden Verbesserungen der Gleichstellungsgesetze genannt, die im Wesentlichen stärkere Durchsetzungsmöglichkeiten durch Konsequenzen und Sanktionen, umfangreichere Freistellungsmöglichkeiten und eine erweiterte Ausstattung mit Ressourcen betreffen (siehe auch Abschnitt „Einschätzungen und Zwischenfazit 1“). Darüber hinaus wurde gefordert,

- dass die Funktion der Gleichstellungsbeauftragten als Dienstposten bewertet und bezahlt wird und eine berufliche Entwicklung durch kon-



krete Regelungen zur Nachzeichnung der beruflichen Entwicklung in allen Bundesländern ermöglicht wird;

- dass Beurteilungsrichtlinien auf ihre Geschlechtergerechtigkeit überprüft und nachgebessert werden, beispielsweise durch Einführung eines „Quorums“ (hier: Vorgabe, dass Frauen und Männer zu gleichen Anteilen Bestnoten erhalten müssen wie es ihrem Anteil an der Vergleichsgruppe entspricht);
- dass für Gleichstellungsbeauftragte ein leichter Zugang zu gleichstellungsbezogenen Urteilen geschaffen wird (z. B. online);
- dass künftig bei Novellierungen von Gleichstellungsgesetzen stärker auf die Erfahrungen der Gleichstellungsbeauftragten zurückgegriffen wird und ihre Empfehlungen berücksichtigt werden;
- dass die Umsetzung des Prinzips des Gender Mainstreaming für alle Gesetze und behördlichen Richtlinien und Maßnahmen vollendet wird.

Von ihren Behörden erwarteten die Gleichstellungsbeauftragten vor allem Wertschätzung, Anerkennung und Respekt für das Thema Gleichstellung, für die Funktion der Gleichstellungsbeauftragten sowie ihre Arbeit und Kompetenzen. Dies könne sich dadurch ausdrücken,

- dass alle Beschäftigten der Behörde auf allen Ebenen, insbesondere aber die Führungskräfte, die rechtlichen Vorgaben zur Gleichstellung kennen und befolgen, auch weil Gesetzestreue im öffentlichen Dienst und vor allem bei der Polizei eine Selbstverständlichkeit sein sollte;
- dass die Rechte der Gleichstellungsbeauftragten akzeptiert werden;
- dass die Behördenspitze die Bedeutung der Gleichstellungsarbeit unterstreicht und gleichstellungsorientierte Verhaltensweisen und Maßnahmen von allen Führungskräften einfordert;
- dass Führungsstile und Leitungsstrukturen eingeführt werden, die die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen und fördern;
- dass Personalentwicklungskonzepte die Förderung von Frauen in Führungspositionen berücksichtigen;
- dass Ressourcen für die Gleichstellungsarbeit und für gleichstellungsbezogene Seminare und Veranstaltungen zur Verfügung gestellt werden, beispielsweise durch ein eigenes Gender Budget.

Von den Kollegen und Kolleginnen wünschen sich die Gleichstellungsbeauftragten ebenfalls Akzeptanz und Wertschätzung ihrer Funktion und Arbeit. Auch von ihnen sei Gesetzestreue bezüglich Gleichstellung zu fordern. Insbesondere von den Kolleginnen wünschen sie sich Sensibilität und Engagement in Sachen Gleichstellung, das Benennen von negativen Erfahrungen sowie den Mut, ihre Rechte einzufordern, auch wenn dadurch ein

Kollege zurückstehen muss. Wo die Gleichstellungsbeauftragte gewählt wird, wünscht sie sich selbstverständlich auch eine hohe Wahlbeteiligung und ein gutes Wahlergebnis, da dies ihre Position stärkt.

In manchen Situationen empfinden Gleichstellungsbeauftragte Diskussionen mit Kollegen oder Kolleginnen als aufgesetzt und hinderlich, beispielsweise dann, wenn die Diskriminierung von Männern ritualisiert behauptet oder geschlechtsneutrale Sprache ins Lächerliche gezogen wird. Sie würden sich wünschen, dass diese „Pseudo-Debatten“ entweder gar nicht oder aber auf einer sachlichen Ebene geführt würden.

## Zwischenfazit 2

Gleichstellungsbeauftragte, so zeigte sich in den Gruppeninterviews, haben ein vielfältiges und breites Verständnis von Erfolg und Misserfolg der Gleichstellungsarbeit. Weder führen sie den Erfolg ausschließlich auf ihre eigene Leistung zurück, noch machen sie ihn lediglich an Kennzahlen und Frauenanteilen fest. Sie beschränken Erfolg keineswegs auf die Unterstützung von Kolleginnen in Einzel- und Notfällen oder auf Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie (einschließlich Pflege) und Beruf, auch wenn dies wichtige Erfolgsbestandteile der Gleichstellungsarbeit sind und bleiben werden. Deutlich wurde, dass erfolgreiche Gleichstellungsarbeit als Veränderungsprozess verstanden wird, der kulturelle Veränderungen sowie Veränderungen der Rahmenbedingungen für Gleichstellungsarbeit gleichzeitig benötigt und bewirkt.

Die Positionen ihrer Behörden im Kontinuum zwischen Erfolg und Misserfolg verorteten die befragten Gleichstellungsbeauftragten mit breiter Streuung. Dies erklärt sich leicht dadurch, dass sie sich in ihren Behörden und in ihren jeweiligen Bundesländern bzw. im Bundesbereich einer unterschiedlichen Kombination von unterstützenden und hemmenden Faktoren gegenübersehen, die beinahe zwangsläufig zu unterschiedlichen Gleichstellungserfolgen führen müssen. Unterstützung und Hindernisse können in Regelungen, Strukturen, Personen und Funktionen sowie in Ressourcen liegen. Eine quantitative Messung und ein Vergleich des Gleichstellungserfolgs der beteiligten Polizei- und Bundesbehörden (im Sinne eines Benchmark) war mit den in dieser Studie verwendeten Methoden weder möglich noch geplant.

Je mehr Gleichstellungsarbeit – auch von den Gleichstellungsbeauftragten selbst – als kultureller Veränderungsprozess interpretiert und ausgestaltet wird, desto mehr entwickeln sich auch die erforderlichen Kompetenzen von Gleichstellungsbeauftragten hin zu denen einer „Change Managerin“. Sie können als Zusammenspiel von fachlichen, strategischen, persön-

lichen und Netzwerk-Kompetenzen beschrieben werden. Diese, für die vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben erforderlichen Kompetenzen finden sich allerdings noch nicht in einer angemessenen Bewertung und Eingruppierung der Funktion „Gleichstellungsbeauftragte“ wieder.

Die Schwerpunkte der künftigen Gleichstellungsarbeit sind sicherlich mit Berücksichtigung des jeweils bereits erzielten Status Quo der Gleichstellung abzuleiten und damit sind sie spezifisch für einzelne Behörden, Bundesländer oder den Bundesbereich auszuwählen. Eine gemeinsame Abstimmung der Arbeitsschwerpunkte und das Nutzen andernorts bereits gesammelter Erfahrungen können hierfür zweifelsfrei nützlich sein. Die Angaben der befragten Gleichstellungsbeauftragten deckten eine breite Palette zukünftiger Schwerpunkte ab. Erkennbar war jedenfalls der Trend zur Behandlung übergreifender Themen, zur Gestaltung von Verfahren statt Einzelfällen und zur strategischen Ausrichtung der Gleichstellungsarbeit.

Abschließend sei festgehalten, dass sich die Sichtweisen und Erfahrungen der Gleichstellungsbeauftragten der Polizei und aus Bonner Bundesbehörden nicht systematisch voneinander unterscheiden. Dies gilt zumindest auf der Grundlage der hier verwendeten Methoden und der gegebenen Stichprobengröße.

## Gleichstellungsbeauftragte und ihre Gewerkschaft

Viele Gleichstellungsbeauftragte sind gewerkschaftlich organisiert und engagiert, manche nicht. Dies ist eine Tatsache und insofern wird dieses Kapitel nur einem Teil der Realität gerecht. Es geht nämlich am Beispiel der Gewerkschaft der Polizei (GdP) um die Frage, wie eine Gewerkschaft die bei ihr organisierten Gleichstellungsbeauftragten unterstützt (hat) und welche weitere Unterstützung Gleichstellungsbeauftragte von ihr benötigen, um ihre Arbeit erfolgreicher und effizienter leisten zu können. Welche Gründe für manche Gleichstellungsbeauftragte dagegen sprechen, sich in einer Gewerkschaft bzw. konkret in der GdP zu engagieren, war nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Gleichwohl dürfte der Umkehrschluss zulässig sein: Eine Gewerkschaft, die Gleichstellungsbeauftragte in ihrer Arbeit wertschätzt und unterstützt, motiviert sie, einer Mitgliedschaft und einem kollektiven Engagement positiv gegenüberzustehen.

### Was bisher geschah: Die GdP und die Gleichstellungsbeauftragten

Wer sich historische Fotos aus den ersten Jahren der GdP nach ihrer Gründung im Jahr 1950 anschaut, erblickt fast ausschließlich Männer (GdP Bundesvorstand 2016a). Das verwundert nicht, wurde doch auch die Arbeit im Polizeivollzugsdienst damals fast ausschließlich von Männern geleistet, während Frauen nur in wenigen Bereichen des Polizeidienstes tätig sein durften. Dies änderte sich in den folgenden Jahrzehnten und mit der Öffnung aller Bereiche des Polizeidienstes für Frauen wuchs auch die weibliche Mitgliedschaft in der GdP. Sie erreichte per 30.11.2017 ihren vorläufigen Höchststand mit 46.396 weiblichen Mitgliedern, was einem Anteil von 25 Prozent an allen Mitgliedern entsprach (GdP Frauengruppe 2017, S. 76).

Im Jahr 1983 wurde der Bundesfachausschuss Frauen der GdP gegründet. Den Status einer Personengruppe, wie die jungen GdP-Mitglieder (Gründung der Jungen Gruppe im Jahr 1966) und die Senioren und Seniorinnen (Gründung der Seniorengruppe im Jahr 1987) erhielten die GdP-Frauen erst im Jahr 1994 (GdP Bundesvorstand 2016a, S. 7 und 12).

Mit der Gründung des Bundesfachausschusses und der Frauengruppe nahm die gleichstellungspolitische Arbeit in der GdP an Fahrt auf; viele weibliche Mitglieder engagierten und engagieren sich in der Frauengruppe und arbeiten für die Umsetzung frauen- und gleichstellungspolitischer Ziele.

Viele gleichstellungspolitische Themen wurden seitdem bearbeitet, Forderungen gestellt und Maßnahmen erfolgreich umgesetzt. Die Fülle dieser Aktivitäten und Erfolge darzustellen und wertzuschätzen, wäre eine eigene Arbeit wert. In der vorliegenden Studie liegt das Augenmerk jedoch ausschließlich auf dem Verhältnis der GdP zu den Gleichstellungsbeauftragten der Polizei und der Unterstützung ihrer Arbeit, wie sie sich mit Hilfe von Dokumenten beschreiben lässt.

## Konferenzen und Beschlüsse

Ein Indikator für die Bedeutung eines Themas für eine Gewerkschaft sind zweifellos Anträge und Beschlüsse auf Konferenzen und Gewerkschaftskongressen. Wie also finden sich Gleichstellungsbeauftragte und sie betreffende Forderungen in Anträgen und Beschlüssen auf Konferenzen der GdP wieder?

Ihre erste Bundesfrauenkonferenz hielten die GdP-Frauen im Jahr 1994 in Suhl ab. Zwei Beschlüsse behandelten die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten:

- In Antrag B 6 wurde der Bundesvorstand der GdP gebeten,

„sich dafür einzusetzen, daß ein wirksames Bundesgleichstellungsgesetz verabschiedet wird. [...]

Ein solches Gesetz muß als Mindeststandard folgende Vorgaben erfüllen:

[...]

3. Eindeutige Regelung der Stellung der Frauenbeauftragten“ (GdP Frauengruppe 1994, S. 31).

Wie diese eindeutige Stellung der Frauenbeauftragten zu definieren sei, ob sie mit einem Vetorecht auszustatten sei, wie die Vergütung zu bestimmen sei (eigene Bewertung der Tätigkeit im Hauptamt vs. Freistellung unter Beibehaltung der aktuellen Bezüge) und ob die Bezeichnung „Frauenbeauftragte“ durch „Gleichstellungsbeauftragte“ ersetzt werden soll, wurde in der mündlichen Aussprache zu diesem Antrag ebenso lebhaft und kontrovers diskutiert wie die Implikationen des geforderten Bundesgleichstellungsgesetzes für die Ausgestaltung der Gleichstellungsgesetze in den Ländern. Als Ergebnis dieser Diskussionen und aufgrund einiger rechtlicher Unklarheiten wurde der Antrag als Arbeitsmaterial an den Vorstand angenommen. (GdP Frauengruppe 1994, S. 45 ff).

- Auch der Antrag B 13 betraf die Gleichstellungsbeauftragten und forderte für sie eine der Behördengröße entsprechende Freistellung vom Dienst. Dieser Antrag wurde mit Antrag B 6 aufgerufen und wie dieser

nach der Aussprache als Arbeitsmaterial angenommen (GdP Frauengruppe 1994, S. 34).

Auf der 2. Bundesfrauenkonferenz im Jahr 1998 in Kassel waren die Gleichstellungsgesetze der Länder und des Bundes eines der Themen im Geschäftsbericht. Es wurde bemängelt, dass sie „insbesondere in Bezug auf die Rechte der Gleichstellungsbeauftragten/Frauenbeauftragten, ihren Status und Sanktionsmöglichkeiten“ (GdP Frauengruppe 1998a, S. 12) äußerst unterschiedlich ausgestattet seien und auch die Bezeichnungen nicht einheitlich seien (ebenda). Das Referat von Heide Pfarr zum Thema „Europarecht contra Bundesrecht?“ setzte sich mit den damals aktuellen Urteilen des Europäischen Gerichtshofs zum bremischen und nordrhein-westfälischen Gleichstellungsgesetz auseinander (EuGH vom 17.10.1995, Rs. C-450/93 „Kalanke“ sowie vom 11.11.1997, Rs. C-409/95 „Marschall“), und damit auch mit der Arbeitsgrundlage der Gleichstellungsbeauftragten. (GdP Frauengruppe 1998b, S. 10 – 13).

Anträge und Beschlüsse, die die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten betrafen, gab es keine.

Die 3. Bundesfrauenkonferenz fand im Jahr 2002 in Potsdam statt. Mit dem Initiativantrag I 1 sollte der Bundesvorstand aufgefordert werden, sich dafür einzusetzen, dass Frauenbeauftragte nicht mehr vom Polizeipräsidenten ernannt, sondern von den weiblichen Beschäftigten in den Polizeidienststellen gewählt werden. Dieser Antrag wurde jedoch zurückgezogen (GdP Frauengruppe 2002). Über die Aussprache zu diesem Antrag, in der vermutlich die Gründe hierfür diskutiert wurden, liegen leider keine Protokolle vor.

Auf der 4. Bundesfrauenkonferenz des Jahres 2006 in Bayreuth äußerte die damalige Bundesfrauenvorsitzende, Anne Müller, in ihrem mündlichen Geschäftsbericht ihre Besorgnis über Novellierungen von Landesgleichstellungsgesetzen: „Auch hier soll offensichtlich das Rad der Geschichte zurückgedreht werden. Die Arbeitsbedingungen der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten werden kontinuierlich verschlechtert“ (GdP Frauengruppe 2006a, S. 13).

Außerdem wurde auf der 4. Bundesfrauenkonferenz der Antrag B 14 angenommen. Durch ihn wurde der Geschäftsführende Bundesvorstand der GdP aufgefordert, sich dafür einzusetzen, „dass gewählte Gleichstellungsbeauftragte, Frauenbeauftragte etc. sowie interessierte Frauen intensive und regelmäßige Schulungen bzw. Fortbildungen auch durch die GdP erhalten, in denen insbesondere die EU-Richtlinien (zur Gleichstellung) Berücksichtigung finden. Weiter wird eine bundesweite GdP-Tagung für Gleichstellungsbeauftragte gefordert“ (GdP Frauengruppe 2006b, S. 34).

Dem 23. Ordentlichen Bundeskongress der GdP im Jahr 2006 lag diese Forderung als Antrag B 50 vor; die Antragsberatungskommission empfahl jedoch Nichtbefassung, da der Bundeskongress nicht zuständig sei. Daraufhin wurde der Antrag B 50 insoweit verändert, dass die regelmäßige und intensive Schulung und Fortbildung der Gleichstellungsbeauftragten entfiel und die Tagung ausschließlich für GdP-organisierte Gleichstellungsbeauftragte angeboten werden sollte. Möglicherweise ging es dem Bundeskongress darum, einerseits mit der Fortbildung keine Aufgaben zu übernehmen, zu denen eigentlich der jeweilige Dienstherr verpflichtet ist und andererseits mit der Tagung ausschließlich Nutzen für Mitglieder zu schaffen. Der Beschluss des 23. Bundeskongresses zum veränderten Antrag B 50 lautete:

„Der Bundesvorstand wird beauftragt, sich dafür einzusetzen, dass regelmäßig bundesweite Treffen der GdP-organisierten Gleichstellungsbeauftragten, Frauenbeauftragten etc. durchgeführt werden“ (GdP 2006, Beschluss B 50, ohne Seite).

Darüber hinaus beschloss der 23. Ordentliche Bundeskongress der GdP durch die Annahme des Antrags D 46, den Bundesvorstand zu beauftragen,

„sich dafür einzusetzen, dass die Funktion der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten zu stärken und deren Aufgabenwahrnehmung zu unterstützen ist“ (GdP 2006, Beschluss D 46, ohne Seite).

Über die nunmehr beschlossene bundesweite Fachtagung für GdP-organisierte Gleichstellungsbeauftragte konnte auf der 5. Bundesfrauenkonferenz im Jahr 2010 in Potsdam berichtet werden. Sie hatte als „1. Erfahrungs- und Informationsaustausch für Gleichstellungsbeauftragte“ im September 2009 in Fulda stattgefunden und eine positive Resonanz gefunden (siehe nächster Abschnitt „Tagungen“). Mit dem angenommenen Antrag C 18 wurde der GdP-Bundesvorstand deshalb aufgefordert, „künftig den Erfahrungs- und Informationsaustausch für Gleichstellungsbeauftragte der Polizeien von Bund und Ländern zu verstetigen und analog der ersten Veranstaltung dieser Art (9/2009) alle zwei Jahre durchzuführen“ (GdP Frauengruppe 2010b, ohne Seite).

Im Jahr 2010 wurde auch eine neue Vorsitzende der Frauengruppe gewählt. In ihrer Vorstellungsrede betonte die später gewählte, neue Bundesfrauenvorsitzende Dagmar Hölzl: „Wir im GdP-Bundesfrauenvorstand müssen als Anwältinnen für unsere Gleichstellungsbeauftragten auftreten und ihnen Informationsquelle und Rückenstärkung sein“ (GdP Frauengruppe 2010a, ohne Seite).

Der 24. Ordentliche Bundeskongress der GdP im Jahr 2010 griff die Aufforderung der 5. Bundesfrauenkonferenz zur Durchführung regelmäßiger

Tagungen für Gleichstellungsbeauftragte auf und behandelte sie in seiner umfangreichen EntschlieÙung zur Chancengleichheit in der Polizei (GdP 2010, Beschluss C 87/1). Die GdP, so der Entschluss, wird sich „verstärkt der Chancengleichheit in der Polizei annehmen mit dem Ziel, das Thema für Ehrenamtliche, Personalräte und Gleichstellungsbeauftragte zielgruppengerecht aufzubereiten und für die Mitgliedergewinnung zu nutzen“ (GdP 2010, Beschluss C 87/1, S. 3). Als ein Beitrag hierzu wird ein regelmäßig alle zwei Jahre stattfindender Erfahrungs- und Informationsaustausch für Gleichstellungsbeauftragte genannt, „um den Kolleginnen durch Vernetzung und zielgerichtete Informationen gewerkschaftliche Impulse für ihre Arbeit zu geben, sie als Multiplikatorinnen zu gewinnen und die konstruktive Zusammenarbeit mit den Personalräten zu fördern“ (GdP 2010, Beschluss C 87/1, S. 4). Auch eine Tagung für Personalräte zum Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird vorgeschlagen.

Außerdem hatte sich der 24. Ordentliche Bundeskongress durch den Antrag C 26 mit dem Thema des Legalitätsprinzips und des fehlenden Zeugnisverweigerungsrechts für Gleichstellungsbeauftragte zu beschäftigen. Durch das gesetzlich verankerte Legalitätsprinzip sind Staatsanwaltschaft, Polizei und Steuerfahndung verpflichtet, Ermittlungsverfahren einzuleiten, wenn ihnen Anzeichen für eine Straftat zur Kenntnis gelangen. Geschieht dies nicht, machen sie sich der Strafvereitelung schuldig. Polizistinnen als Gleichstellungsbeauftragte geraten dadurch in ein Dilemma, wenn die Strafanzeige bzw. das Ermittlungsverfahren von den betroffenen Kolleginnen abgelehnt wird und sie deshalb in Gefahr geraten, sich der Verletzung von Privatgeheimnissen schuldig zu machen.

Legalitätsprinzip und das fehlende Zeugnisverweigerungsrecht waren auf der 1. Erfahrungs- und Informationsaustausch für Gleichstellungsbeauftragte intensiv diskutiert worden (siehe nächster Abschnitt „Tagungen“). Als ein Ergebnis dieser Tagung formulierte der Vorstand der Frauengruppe (Bund) diesen Antrag an den Bundeskongress (GdP Frauen 2010c). „Die ungeklärte Rechtslage belastet das unverzichtbare Vertrauensverhältnis zwischen Gleichstellungsbeauftragten und Ratsuchenden“, so die Begründung des Antrags, mit dem ein Rechtsgutachten in Auftrag gegeben werden sollte (GdP 2010, Antrag C 26, ohne Seite).

Aus Kostenerwägungen heraus wurde bereits durch die Antragsberatungskommission auf das Rechtsgutachten verzichtet und nur noch eine Klärung der Rechtslage gefordert. Dafür wurde beantragt, sich für ein erweitertes Zeugnisverweigerungsrecht einzusetzen. Damit war der 24. Ordentliche Bundeskongress nach Aussprache jedoch nicht einverstanden und beauftragte den Bundesvorstand,

„die rechtliche Stellung der Gleichstellungsbeauftragten, Personalräte und vergleichbare Personen der Polizeien in Bund und Ländern im Hinblick auf ein Zeug-



nisverweigerungsrecht und die Anwendung des Legalitätsprinzips zu klären und sich gewerkschaftspolitisch gegenüber dem Bundesgesetzgeber dafür einzusetzen, dass die gesetzlichen Grundlagen für ein Zeugnisverweigerungsrecht für Personal- und Betriebsräte sowie für Gleichstellungsbeauftragte und vergleichbare Personen geschaffen wird“ (GdP 2010, Beschluss C 26, ohne Seite).

Vier Jahre später fand die 6. Bundesfrauenkonferenz statt und der aktuellen Beschlusslage entsprechend konnte im Geschäftsbericht von zwei weiteren gleichstellungspolitischen Fachtagungen in den Jahren 2011 und 2013 berichtet werden (GdP Frauengruppe 2014a, ohne Seite). Allerdings wurde die Tagung des Jahres 2011 im Geschäftsbericht nicht mehr mit Bezug auf Gleichstellungsbeauftragte bezeichnet, sondern „2. Gleichstellungstagung“ genannt. Die andere Namensgebung bedeutete jedoch keine Änderung der Tagungsprinzips: weiterhin trafen sich hier – mit einer Ausnahme – ausschließlich Gleichstellungsbeauftragte. Die Tagung des Jahres 2013 firmierte unter der Überschrift „Fachtagung Vereinbarkeit Beruf, Familie und Pflege“. Sie fand als gemeinsame Veranstaltung von Gleichstellungsbeauftragten und Hauptpersonalräten statt (siehe auch nächster Abschnitt „Tagungen“).

In den landesbezogenen Teilen des Geschäftsberichtes 2010 – 2014 für die 6. Bundesfrauenkonferenz finden sich ebenfalls zwei Hinweise auf Gleichstellungsbeauftragte. So wurde aus dem Land Berlin berichtet, dass im Jahr 2009 ein Seminar für neu gewählte Frauenvertreterinnen und Personalrätinnen stattgefunden hat. Im Jahr 2012 wurden aus Anlass der Neuwahlen eine Landesgleichstellungsbroschüre gedruckt und die Kandidatinnen für das Amt der Frauenvertreterin unterstützt. Für die Zukunft wurde das Anliegen betont, eine gute Zusammenarbeit zwischen Frauenvertreterinnen und Personalrat zu erreichen. Für Sachsen-Anhalt wurde von Schwierigkeiten berichtet, in den Polizeidirektionen ehrenamtliche Gleichstellungsbeauftragte zu wählen, die mit beratender Stimme an den Personalratssitzungen teilnehmen können (GdP Frauengruppe 2014a, ohne Seite).

Die Wahlen zu Frauenvertretungen und Gleichstellungsbeauftragten waren Inhalt des in veränderter Fassung angenommenen Antrags E 8. Ihnen soll durch die GdP in Zukunft die gleiche Bedeutung beigemessen werden wie den Personalratswahlen. In der Begründung dieses Antrags wird sowohl die Kritik an der mangelnden Wertschätzung der Wahlen zu Gleichstellungsbeauftragten deutlich als auch die gewerkschaftspolitische Motivation, diese Zielgruppe nicht unbeachtet zu lassen:

„In der Vergangenheit haben die Wahlvor- und -nachbereitungen innerhalb der GdP gezeigt, dass den zeitgleich durchgeführten Personalratswahlen eine größere Bedeutung beigemessen wurde, obwohl den Wahlen zur Frauenvertreterin/Gleichstellungsbeauftragten der gleiche Stellenwert eingeräumt werden muss. Anzustreben ist, möglichst viele GdP-Frauen als Frauenvertrete-

rin/Gleichstellungsbeauftragte vor Ort zu haben, um sowohl gewerkschaftliche als auch gleichstellungspolitische Ziele konsequent verfolgen und umsetzen zu können“ (GdP Frauengruppe 2014b, Beschluss E 8, ohne Seite).

Dieser Antrag wurde auch auf dem 25. Ordentlichen Bundeskongress der GdP im Jahr 2014 behandelt, allerdings ergänzt um die Wahl von Schwerbehindertenvertretungen. Als Antrag B 81 wurde dort beschlossen:

„Der Bundesvorstand wird beauftragt, sich dafür einzusetzen, dass die GdP im Falle der Wahlen von Gleichstellungsbeauftragten bzw. Frauenvertretungen sowie der Wahl von Schwerbehindertenvertretungen künftig die gleiche Bedeutung beimisst, wie den Personalratswahlen“ (GdP 2014, Beschluss B 81, ohne Seite).

Im Jahr 2018 fand die 7. Bundesfrauenkonferenz statt. Im hierzu erstellten Geschäftsbericht wurden der genannte Beschluss B 81 des 25. Bundeskongresses und die Begleitung der vorliegenden Studie „Gleichstellungsarbeit in der Polizei“ als Erledigung des Beschlusses E 8 aus dem Jahr 2014 vermerkt (GdP Frauengruppe 2017, S. 82). Außerdem wurde mit dem angenommenen Antrag C 008 der „Bundesvorstand beauftragt, eine zweitägige Fachtagung für die interessierte GdP-Öffentlichkeit (Gleichstellungsbeauftragte und Personalräte etc.) zu veranstalten“ (GdP Frauengruppe 2018, Beschluss C008, S. 36), auf der die Ergebnisse der Studie vorgestellt und diskutiert werden. Diese Fachtagung wäre dann die 5. Gleichstellungstagung der GdP. Weitere Anträge und Beschlüsse oder inhaltliche Ausführungen zur Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten gab es nicht.

## Tagungen

Das zentrale Mittel der GdP zur Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten sind die bislang vier durchgeführten gleichstellungspolitischen Fachtagungen (in den Jahren 2009, 2011, 2013 und 2016). Sie stellen eine Plattform zur Vernetzung der Gleichstellungbeauftragten auf Bundesebene und waren gleichzeitig Orte für intensive fachliche Diskussionen und die Erarbeitung gemeinsamer fachlicher Positionen. Auch die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten wurden hier behandelt.

Der 1. Erfahrungs- und Informationsaustausch für Gleichstellungsbeauftragte fand auf Initiative des Beschlusses B 50 des 23. Ordentlichen Bundeskongresses der GdP, eines vorangegangenen entsprechenden Beschlusses der 4. Bundesfrauenkonferenz der GdP und mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend am 23. und 24. September 2009 in Fulda statt. Mehr als 70 Gleichstellungsbeauftragte nahmen teil. Die Zeitschrift der GdP, „Deutsche Poli-

zeit“, berichtete in einem knapp dreiseitigen Artikel (Weusthoff 2009). Die Bedeutung der Veranstaltung wurde dadurch unterstrichen, dass der damalige GdP-Vorsitzende, Konrad Freiberg, einen ganzen Tag an der Tagung teilnahm (Weusthoff 2009, S. 33).

Die amtierende Bundesfrauenvorsitzende, Sandra Temmen, verdeutlichte in ihrer Begrüßungsrede die Ziele der Veranstaltung:

„Dieser erste Informations- und Erfahrungsaustausch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte in den Polizeien von Bund und Ländern will einerseits eine Plattform für die einschlägig engagierten Kolleginnen bieten und andererseits fachlichen Input liefern“ (GdP Dokumentation 2009, Rede Sandra Temmen, ohne Seite).

Dieser Anspruch fand sich folgerichtig auch in den thematischen Schwerpunkten des Programms wieder, das sich sowohl mit den Arbeitsgrundlagen der Gleichstellungsbeauftragten befasste und einen Vortrag zum Legalitätsprinzip und zum Zeugnisverweigerungsrecht vorsah, als auch mit einem Vortrag zur Wahrnehmung und Beurteilung von Frauen ein aktuelles gleichstellungspolitisches Thema aufgriff. Auch methodisch war mit Vorträgen einerseits und aktiven Elementen (Kaffeehaus-Tische und Workshops) andererseits dem fachlichen Anspruch und dem Vernetzungsgedanken entsprochen worden.

Auch für sich sah die GdP einen Nutzen in dem Erfahrungsaustausch. Angesichts der steigenden Zahl weiblicher Mitglieder wurde es als nötig erachtet, sich mit ihren Interessen und Forderungen auseinanderzusetzen. „Denn wir wollen bei diesen Kolleginnen ankommen und ihre Bedürfnisse in Strategien und Konzepte umwandeln“, so Elke Gündner-Ede als Mitglied des Geschäftsführenden Vorstands in ihrer Schlussrede (GdP Dokumentation 2009, Rede Elke Gündner-Ede, ohne Seite). Gleichstellungsbeauftragte können dabei ein wichtiges Bindeglied zu den weiblichen Mitgliedern darstellen, Impulse für die gewerkschaftliche Frauen- und Gleichstellungspolitik setzen und in den Dienststellen als Multiplikatorinnen für gewerkschaftliche Positionen und gewerkschaftliches Engagement wirken.

„Deshalb haben wir in den letzten zwei Tagen neue Wege beschritten, um die Vernetzung zwischen den Gleichstellungsbeauftragten in der Polizei und ihrer Gewerkschaft auf ein neues Fundament zu stellen. [...] Denn wir wollen eure Wünsche, Bedürfnisse und Anregungen aufnehmen, in der GdP zu Themen machen und dazu beitragen, eure Vision zur Wirklichkeit werden zu lassen.“, so Elke Gündner-Ede weiter (GdP Dokumentation 2009, Rede Elke Gündner-Ede, ohne Seite, vgl. auch ebenda, Präsentation zu Bundesvorstandssitzung, ohne Seite).

Ein weiterer Effekt der Tagung sollte die Stärkung des Zusammenspiels von Personalräten und Gleichstellungsbeauftragten sein, und zwar zum beiderseitigen Nutzen: Gleichstellungsbeauftragte können als Einzelkämpferinnen an strategisch geeigneten Punkten von der zahlenmäßigen Macht

des Gremiums profitieren; Personalräte können durch die Kooperation mit Gleichstellungsbeauftragten an Kraft für ihre Aufgaben in der Interessenvertretung gewinnen (vgl. GdP Dokumentation 2009, Rede Sandra Temmen, ohne Seite, sowie ebenda, Präsentation zu Bundesvorstandssitzung, ohne Seite).

In dem interaktiven Teil der Tagung wurden die Gleichstellungsbeauftragten an Kaffeestaischen (alternativer Name der Methode: World-Café) und in Workshops aufgefordert, ihre Zukunftsvisionen zu entwickeln und Wege dorthin abzuleiten. Außerdem sollten Erwartungen der Gleichstellungsbeauftragten an die GdP formuliert werden. In einer Präsentation für den Bundesvorstand wurden die zentralen Erwartungen in acht Punkten zusammengefasst:

- „Engagement für die Umsetzung der Bestimmungen des AGG in den Dienststellen
- Werben für die Regelungen des AGG als Instrument der Gleichstellungspolitik (Schulungsbedarf)
- Einsatz für *einheitliche Beurteilungsmaßstäbe* und Entwicklung von Kriterien, die Abweichungen transparent und nachvollziehbar gestalten
- Debatte um *geschlechtergerechte Beurteilungen* als Voraussetzung für diskriminierungsfreie Bezahlung und faire Aufstiegschancen (Schulung, Beratung, Rechtsschutz)
- Transparenz und *Werbung für Rechtsschutz*, den Gleichstellungsbeauftragte in ihrer Funktion für sich und die Ratsuchenden erhalten können
- *Beendigung der Rechtsunsicherheit* für Gleichstellungsbeauftragte, die sich aus dem Legalitätsprinzip und dem fehlenden Zeugnisverweigerungsrecht ergeben (Gutachten, rechtliche Regelungen)
- Möglichkeiten der *Vernetzung* und des Austausches (Newsletter, Internetplattform usw.)
- Fortsetzung des regelmäßigen *Informations- und Erfahrungsaustausches* für Gleichstellungsbeauftragte“ (GdP Dokumentation 2009, Präsentation zu Bundesvorstandssitzung, ohne Seite, Hervorhebungen im Original)

Diese Forderungen spiegeln die Balance der Tagung zwischen inhaltlichen Schwerpunkten ihrer Arbeit und der Betrachtung der konkreten Arbeitsmöglichkeiten und -bedingungen der Gleichstellungsbeauftragten wieder: Betreffen die ersten vier Forderungen die Beachtung und Umsetzung des AGG sowie geschlechterbezogene Aspekte von Beurteilungen, beziehen sich die letzten vier Forderungen auf die Gleichstellungsbeauftragten selbst und ihre Arbeit. Sie konnten weitgehend erfüllt bzw. in Gewerkschaftsbeschlüsse umgesetzt werden.

Die zweite Tagung für Gleichstellungsbeauftragte fand unter dem Motto „Polizei sucht Frau in Führung“ am 18. und 19.10.2011 in Potsdam statt. Dementsprechend wurden die Impulsreferate, Workshopthemen und die Podiumsdiskussion inhaltlich ausgerichtet. Auch das Referat zur Gewährleistung der Gleichstellung der Geschlechter bei Beurteilungen im Polizeidienst hatte deutlichen Bezug zu den Aufstiegschancen von Polizistinnen (GdP Dokumentation 2011, Programm, ohne Seite). Rolle oder Arbeitskontext von Gleichstellungsbeauftragten waren auf dieser Tagung kein ausdrücklich behandeltes Thema. Gleichwohl diente auch diese Tagung der Vernetzung und der fachlichen Information der Gleichstellungsbeauftragten, wie die amtierende Bundesfrauenvorsitzende, Dagmar Hölzl, in ihrer Eröffnung betonte (Hölzl 2011, S. 14).

Wieder nahmen knapp 70 Gleichstellungsbeauftragte an der Tagung teil, sowie Elke Gündner-Ede als Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstands. Bernhard Witthaut als amtierender Bundesvorsitzender hielt ein Grußwort. Über die Tagung wurde zweimal in der Zeitschrift Deutsche Polizei informiert (Hölzl 2011; Gombel 2012).

Die dritte Tagung am 5. und 6.6.2013 war dem Thema „ Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege“ gewidmet. Sie fand als gemeinsame Fachtagung des Bundesfrauenvorstands der GdP, der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Vorsitzenden und Mitglieder der Polizei-Hauptpersonalräte statt. Dies diente einerseits der stärkeren Vernetzung zwischen den Gleichstellungsbeauftragten und den Personalräten, sollte aber auch deutlich machen, dass die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege kein „Frauenthema“ und nicht ausschließlich von Frauen und Gleichstellungsbeauftragten voranzutreiben ist. In einer Reihe von Vorträgen und in einer Podiumsdiskussion berichteten Frauen und Männer über eigene Erfahrungen, Projekte und praktische Maßnahmen aus dem Bereich der Polizei und darüber hinaus. Bei dieser Tagung nahmen erneut mehrere Mitglieder des Geschäftsführenden Bundesvorstands der GdP teil (Elke Gündner-Ede, Arnold Plickert, Dietmar Schilff) und es erschien ein Artikel in der Zeitschrift Deutsche Polizei (Hölzl 2013, S. 34f).

Die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten selbst und ihre Rahmenbedingungen wurden auf dieser 3. Tagung nicht ausdrücklich thematisiert.

Dies änderte sich auf der 4. Gleichstellungstagung, die vom 7. bis 8.4.2016 in Potsdam stattfand. Neben fachlichen Vorträgen zu den Ergebnissen zweier Forschungsprojekte mit Beteiligung des Polizeivollzugsdienstes, „Führen in Teilzeit“ und „Arbeitszeitoptionen im Lebenslauf“, behandelten weitere Vorträge die Reformen der Gleichstellungsgesetze (Horstkötter 2016, wegen Krankheit der Referentin vorgetragen durch den Geschäftsführenden Bundesfrauenvorstand) und Strategische Gleichstellungspolitik am Beispiel des Landes Niedersachsen als notwendige zukünftige Ausrich-

tung der Gleichstellungsarbeit (Dix 2016). Mit der Methode des Worldcafés und in Arbeitsgruppen wurde eine Plattform für den Austausch der Gleichstellungsbeauftragten geschaffen, dessen Ergebnis in einer Liste von Themen, Empfehlungen und organisatorischen Hinweisen zusammengefasst wurde.

Die Themen und Empfehlungen der Gleichstellungsbeauftragten hatten sich im Vergleich zu den Erwartungen des Jahres 2009 an die GdP erweitert und konkretisiert. Netzwerke, Informationsaustausch und Schulungen waren weiterhin wichtige Aspekte, darüber hinaus ging es auch um das Rollenverständnis und die Zusammenarbeit mit den Personalrätinnen und der GdP-Frauengruppe, um verschiedene Aspekte der Personalführung und um die Gesetzgebung. Die verschiedenen Empfehlungen finden sich auszugsweise in Tabelle 7.

*Tabelle 7: Themen und Empfehlungen der Gleichstellungsbeauftragten anlässlich der 4. Gleichstellungstagung der GdP am 7./8.4.2016 (Auswahl)*

<b>Themenbereich</b>	<b>Empfehlungen und Hinweise</b>
Gesetzgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bundeseinheitliches Gleichstellungsgesetz</li> <li>- eindeutige Trennung zwischen Gleichstellung und der Thematik Vereinbarkeit Beruf und Privatleben</li> <li>- Eignung des Frauenförderplans als strategisches Instrument?</li> </ul>
Netzwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gendergerechte Sprache</li> <li>- mehr Raum für Präsentationen der Erfahrungen</li> <li>- Treffen einmal jährlich</li> <li>- Adressliste für das Netzwerk</li> <li>- regelmäßige News/Arbeitshinweise</li> <li>- gemeinsame Diskussion von Problemfeldern</li> </ul>
Kompetenzen und Befugnisse der GB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching/Supervision für GB</li> <li>- mehr Schulungen/Seminare für GB</li> <li>- Übersicht über Gleichstellungsgesetze erstellen</li> <li>- eigene Finanzmittel</li> </ul>
Zusammenarbeit GdP-Frauengruppe und GB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mehr Austausch auf Landesebene</li> <li>- gemeinsame Aktionen auf Behörden- und Landesebene</li> <li>- Möglichkeiten für Dialog zwischen GB und Personalrätinnen</li> </ul>
Personalführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsequenzen und Sanktionsmaßnahmen bei Nichtbeachtung der Vorgaben zur Frauenförderung</li> <li>- Coaching, um Gleichstellung in wichtigen Gremien unentbehrlich zu machen</li> </ul>

	- jährliches Weiterbildungsangebot für GB analog Führungskräftefortbildung
	- Amt der GB als Karriereanfang, nicht als Karriereende etablieren
Teilzeitarbeit	Versorgungsausgleich bei längerer Teilzeitarbeit zur Verhinderung von Altersarmut
GdP-Seminare für GB und Personalrätinnen	- Tagung für Personalrätinnen - Rollenverständnis GB/Personalrätin

*Quelle: GdP Frauengruppe 2016, eigene Darstellung*

Die Bedeutung der 4. Gleichstellungstagung für die GdP und die Polizei wurde dadurch unterstrichen, dass der Bundesvorsitzende der GdP, Oliver Malchow, und der Präsident des Bundeskriminalamtes, Holger Münch, Grußworte vortrugen. Auch die Zeitschrift Deutsche Polizei veröffentlichte einen Artikel (Holecek 2016).

Die Liste der Empfehlungen an die GdP (siehe Tabelle 7) und auch der Antrag, den Wahlen der Gleichstellungsbeauftragten die gleiche Bedeutung zukommen zu lassen wie den Personalratswahlen, weisen darauf hin, dass sich die Gleichstellungsbeauftragten möglicherweise eine größere oder andere Unterstützung und Beachtung wünschen als sie sie bislang erfahren. Diese Wünsche an die GdP behandelt der nächste Abschnitt.

## **Was noch? Wünsche der Gleichstellungsbeauftragten an die GdP**

Zwei Fragen aus den Gruppeninterviews lassen Rückschlüsse auf die Wahrnehmung der Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten durch die GdP und diesbezügliche Wünsche und Forderungen für die Zukunft zu:

- „Wodurch erleben Sie Unterstützung und Hindernisse? Denken Sie dabei an Regelungen, Strukturen, Personen/Funktionen und Ressourcen“
- „Welche Unterstützung benötigen Sie dafür durch Ihre Gewerkschaft?“ (für die Bearbeitung der zukünftigen Schwerpunkte der Gleichstellungsarbeit)

Die in den vier Gruppeninterviews für Gleichstellungsbeauftragte der Polizei gegebenen Antworten lassen sich auf die GdP beziehen, ohne dass vermutet werden muss, dass ein signifikanter Teil der Antworten eine andere Gewerkschaft betrifft, denn 26 der 28 Teilnehmerinnen waren Mitglied in der GdP. Die Gewerkschaftsmitgliedschaft der Teilnehmerinnen der beiden Gruppeninterviews für Bonner Bundesbehörden wurde nicht erfragt.

Bei den Angaben zu unterstützenden und hemmenden Faktoren für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten fällt zunächst auf, dass die Gewerkschaft in allen Gruppeninterviews nur selten genannt wurde. Wenn die Gleichstellungsbeauftragten an unterstützende oder an hemmende Faktoren ihrer Arbeit dachten, fiel ihnen die GdP bzw. die Gewerkschaft meist erst spät ein – wenn überhaupt.

Als unterstützendes Erlebnis wurden von den Gleichstellungsbeauftragten der Polizei die Vernetzung innerhalb der GdP-Frauengruppe sowie die persönliche und fachliche Entwicklung durch Trainings und Seminare genannt. Die Vernetzung zwischen den Gleichstellungsbeauftragten wurde ebenfalls häufig erwähnt. Soweit die GdP durch die beschriebenen Gleichstellungstagungen auch zu dieser Vernetzung beiträgt, ist sie bei diesen Antworten mittelbar beteiligt. Darüber hinaus berichtete eine Teilnehmerin von einer Unterstützung der GdP bei der Verhandlung um ein Budget. Von den Gleichstellungsbeauftragten der Bonner Bundesbehörden wurde auf die Bedeutung der Gewerkschaften als politisches Instrument zur Durchsetzung von Interessen verwiesen.

Ambivalent war die Einschätzung der Zusammenarbeit auf der persönlichen Ebene mit Gewerkschaftsfunktionären und -funktionärinnen durch die Gleichstellungsbeauftragten der Polizei: Hier wurden sowohl fruchtbare Allianzen für die Sache der Gleichstellung erinnert als auch Enttäuschungen durch fehlende Unterstützung, ablehnende Positionen oder mangelnde Genderkompetenz. Als Hemmnis erwähnt wurden männliche Seilschaften von Gewerkschafts- und Personalratsmitgliedern, die es weiblichen Mitgliedern erschwerten, gewerkschaftliche Funktionen und Ämter zu übernehmen oder in ihrer Behörde beruflich aufzusteigen.

In der Einschätzung der Unterstützung durch die Gewerkschaft zeigte sich ein recht deutlicher Unterschied zwischen den Gleichstellungsbeauftragten der Polizei und der Bonner Bundesbehörden. Letztere zeigten eine deutlich kritischere Einschätzung, die sich aus wahrgenommenen „Kunzgeleien“, zeitaufwändigen Prozeduren für persönliche Anerkennung in Konferenzen und an Stammtischen sowie einem als wenig modern empfundenen Geschlechterbild speiste. Die Existenz und die Bedeutung von Frauennetzwerken und Fraueninteressen sei in der Gewerkschaft noch nicht wahrgenommen worden. Die Teilnehmerinnen vermissten Diskriminierungsfreiheit in Tarifverträgen, Kenntnisse bzw. entsprechende Schulungen für Personalräte in Gleichstellungsfragen und eine nach Geschlecht ausgewogene Besetzung von Personalräten. Als hilfreich würden sie gewerkschaftlich organisierte, gemeinsame Veranstaltungen von Gleichstellungsbeauftragten und Personalräten ansehen.

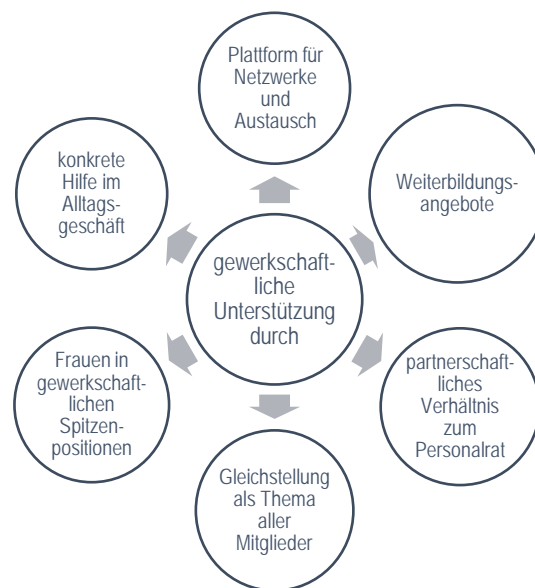
Die Aussagen aus den Gruppeninterviews für die Bonner Bundesbehörden beziehen sich zwar nicht auf die GdP, jedoch könnten sie zum Anlass



genommen werden zu prüfen, ob die genannten Kritikpunkte auch für die GdP zutreffen könnten. Vielleicht liegen hier mögliche Ansatzpunkte für ein (noch) stärkeres Engagement weiblicher Mitglieder. Die Forderung nach gemeinsamen Veranstaltungen für Gleichstellungsbeauftragte und Personalräte jedenfalls ist für die GdP nicht neu und wurde bislang bereits einmal erfüllt.

Die Angaben der Gleichstellungsbeauftragten aus dem Polizeidienst zu der künftig benötigten Unterstützung durch ihre Gewerkschaft GdP lassen sich in sechs Bereiche gliedern, die in Abbildung 4 im Überblick dargestellt sind und im Folgenden näher erläutert werden. Einige Wünsche decken sich mit den Themen und Empfehlungen der 4. Gleichstellungstagung (siehe Tabelle 7).

*Abbildung 4: Wünsche der Gleichstellungsbeauftragten zur gewerkschaftlichen Unterstützung*



*Quelle: eigene Darstellung*

#### **Plattform für Netzwerke und Austausch**

Für die Gleichstellungsbeauftragten der Polizei ist es eine Selbstverständlichkeit, dass sie für die Erfüllung ihrer aktuellen und zukünftigen Aufgaben fest geknüpfte Netzwerke benötigen. Deshalb wünschen sie sich auch für die Zukunft von der GdP, dass sie ein Forum die Gründung und Pflege von Netzwerken bietet und Kontakte sowie den (informellen) Austausch von Informationen erleichtert. Dieser Austausch sollte über die Behörden- und Ländergrenzen hinweg möglich sein. Insofern bieten die Gleichstellungsta-

gungen, wie sie in der Vergangenheit organisiert wurden, hierfür eine geeignete Plattform und sollten fortgeführt werden.

Eine weitere Möglichkeit wurde in der Fortführung und Intensivierung themenorientierter Zusammenarbeit gesehen. Dies könnte bedeuten, Arbeits- oder Projektgruppen mit Gleichstellungsbeauftragten zu bilden, die gemeinsam für einen begrenzten Zeitraum ein Thema bearbeiten, eine Aufgabe wahrnehmen oder eine Aktion durchführen.

### **Weiterbildungsangebote**

Die Gleichstellungstagungen der GdP dienen, wie erwähnt, sowohl der Vernetzung und dem Erfahrungsaustausch der Gleichstellungsbeauftragten als auch der fachlich-inhaltlichen Behandlung eines Themas. In diesem Sinne waren und sind sie auch Weiterbildungsangebote. Hiervon wünschen sich die befragten Gleichstellungsbeauftragten mehr.

Sie würden es außerdem begrüßen, wenn für Gleichstellungsbeauftragte, ebenso wie für die Zielgruppe der Personalräte, spezielle Fortbildungen zu Gleichstellungsthemen oder zur Entwicklung persönlicher Kompetenzen angeboten würden. Auch wenn die jeweiligen Behörden in ihrer Funktion als Arbeitgeber für die Fortbildung der Gleichstellungsbeauftragten verantwortlich sind, scheint mit der Diskussion und Änderung des Antrags B 50 auf dem 23. Bundeskongress im Jahr 2006 das Thema für die Gleichstellungsbeauftragten noch nicht ad acta gelegt. Eine Debatte über das Fehlen von Weiterbildungsangeboten oder aber finanzielle Ressourcen für gewerkschaftlich orientierte und sinnvolle Weiterbildungsmaßnahmen für Gleichstellungsbeauftragte bieten sich als mögliche Reaktionen auf den Wunsch der Gleichstellungsbeauftragten an.

Auf der 4. Gleichstellungstagung waren darüber hinaus Angebote zum Coaching oder zur Supervision gewünscht worden.

### **Partnerschaftliches Verhältnis zum Personalrat**

Ihr Verhältnis zum Personalrat und seinen Mitgliedern beschäftigt die Gleichstellungsbeauftragten häufig und sie wünschen sich von der GdP Unterstützung dabei, ein partnerschaftliches Verhältnis zum Personalrat aufzubauen und Konkurrenzdenken zwischen dem Gremium und der Beauftragten zu vermeiden.

Die gewünschte Unterstützung könnte in gemeinsamen Tagungen von Personalräten und Gleichstellungsbeauftragten bestehen. Hierfür könnte die 3. Gleichstellungstagung zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege“ ein Muster darstellen. Gewünscht wurden aber auch explizit Veranstaltungen „auf unterer Ebene“, um den persönlichen Austausch und das gegenseitige Verständnis auf Behördenebene oder im Bundesland bzw. Polizeibezirk zu fördern. Auf eine notwendige Rollenklärung als Per-

sonalratsmitglied und als Gleichstellungsbeauftragte wurde ergänzend bereits auf der 4. Gleichstellungstagung hingewiesen.

Es zeichnet sich jedenfalls deutlich ab, dass der Beschluss des 25. Ordentlichen Bundeskongresses der GdP zur gleichen Bedeutung von Personalratswahlen und von Wahlen der Gleichstellungsbeauftragten (sowie Schwerbehindertenvertretungen) das Thema „Verhältnis Personalrat – Gleichstellungsbeauftragte“ noch nicht umfassend abdecken konnte, sondern eher als Platzhalter für die Notwendigkeit einer intensiveren Behandlung dieses Themas und die notwendige Unterstützung der beteiligten Parteien angesehen werden muss.

### **Frauen in gewerkschaftlichen Spitzenfunktionen**

Wenn Gleichstellungsbeauftragte einschätzen wollen, ob sie und ihre Funktion bzw. Aufgabe in der GdP wertgeschätzt werden und sie also in der GdP „gut aufgehoben sind“ und unterstützt werden, dann ist eines der zentralen Kriterien für sie, wie in ihren Behörden auch, der Anteil von Frauen in Führungs- oder Spitzenpositionen. Hier sehen sie bei der GdP noch Nachholbedarf. Ein höherer Anteil von Frauen in führenden oder Spitzenfunktionen der GdP würde auch ihre Glaubwürdigkeit in den Behörden erhöhen und damit ihre Arbeit erleichtern.

Um den innergewerkschaftlichen Aufstieg von Frauen zu fördern, wurde von der Frauengruppe der GdP bereits im Jahr 2015 ein Personalentwicklungsprojekt initiiert und im Jahr 2017 zum zweiten Mal gestartet. Es bereitet weibliche GdP-Mitglieder in einem Zeitraum von mehr als einem Jahr auf die Übernahme gewerkschaftlicher Funktionen vor bzw. vermittelt bereits aktiven Funktionsträgerinnen die noch erforderlichen Kompetenzen.

Ergänzend schlugen einige Befragte ein Mentoring-Programm vor, durch das einzelne Frauen individuell in ihrer gewerkschaftlichen Karriere begleitet und beraten werden könnten. Ein Projekt zum Mentoring wurde bereits in den Jahren 2012/2013 von der GdP-Frauengruppe angestoßen und erfolgreich durchgeführt. Es könnte geprüft werden, ob dieses Projekt als kontinuierliches Programm fortgeführt werden kann.

### **Gleichstellung als Thema aller Mitglieder**

Gleichstellungsbeauftragte würden auch dadurch in ihrer Arbeit unterstützt, wenn sie in den Behörden und Dienststellen auf (noch) mehr Kollegen und Kolleginnen treffen würden, die gleichstellungspolitische Ziele anerkennen oder sich für sie engagieren. Die Zahl gleichstellungspolitisch sensibler, interessierter und aktiver Kollegen und Kolleginnen könnte die GdP dadurch erhöhen, in dem sie Gleichstellung (noch) prägnanter auf die gewerkschaftliche Agenda setzt und zu einem Querschnittsthema im Sinne des Gender Mainstreaming macht, das allen Mitgliedern bei unterschiedlichen Gele-

genheiten begegnet und in allen gewerkschaftlichen Diskussionen selbstverständlich beachtet wird.

Zu einer konsequenten Berücksichtigung der Gleichstellung als Querschnittsthema gehörte es beispielsweise sicherzustellen, dass in den Führungskräfte trainings der GdP die Gleichstellung von Frauen und Männern und die Rolle und Verantwortung der Führungskräfte bei ihrer Umsetzung behandelt wird. Zielgruppe dieses Trainings sind Funktionsträger und Funktionsträgerinnen, insbesondere Mitglieder aus Landes- bzw. Bezirksvorständen sowie Bezirks-, Regional-, Direktionsgruppen- und Kreisgruppenvorsitzende. Zurzeit lässt sich zumindest der Beschreibung dieses Seminars im Bildungsprogramm der GdP Bundesebene nicht entnehmen, dass Gleichstellung, Chancengleichheit oder Diversität zu den vorgesehenen Themen gehören (GdP Bundesvorstand 2016b, S. 3).

### **Konkrete Hilfe im Alltagsgeschäft**

Auch ganz konkrete Hilfen und Werkzeuge in ihrer alltäglichen Arbeit wünschten sich die befragten Gleichstellungsbeauftragten von ihrer Gewerkschaft GdP. Als Beispiel wurde eine Sammlung von Urteilen zu gleichstellungspolitischen Klagen im öffentlichen Dienst bzw. von Polizisten und Polizistinnen genannt. Dies würde die aufwändige Suche der Gleichstellungsbeauftragten nach einschlägigen Urteilen bei der Bearbeitung aktueller Fälle erleichtern.

Auch wurde als mögliche konkrete Hilfe der GdP genannt, die Forderung zu unterstützen, in den Sonderurlaubsvorschriften von Bund und allen Ländern eine Mutter-Kind-Kur für verbeamtete Teilzeitbeschäftigte im Schichtdienst zu ermöglichen. Ein entsprechender Antrag wurde bereits auf der 7. Bundesfrauenkonferenz der GdP im März 2018 angenommen (Antrag B013).

## **Zwischenfazit 3**

Mit fünf angenommenen Anträgen auf sieben Bundesfrauenkonferenzen und fünf angenommenen Anträgen auf 25 Ordentlichen Bundeskongressen können die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten und ihre Rahmenbedingungen in quantitativer Hinsicht sicherlich nicht als zentrale inhaltliche Schwerpunkte der Gleichstellungsarbeit innerhalb der GdP bezeichnet werden. Jedoch haben die Bundesfrauenkonferenzen und die Bundeskongresse mit diesen Beschlüssen zu weichenstellenden Themen für die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten Stellung bezogen: zu Kompetenzen, zur Freistellung und zur rechtlichen Stellung von Gleichstellungsbeauftragten, zum inhaltlichen Austausch und zur gegenseitigen Unterstützung in

Netzwerken, zur Bedeutung der Wahl von Gleichstellungsbeauftragten im Vergleich zu Personalräten sowie zur allgemeinen Unterstützung der Funktion der Gleichstellungsbeauftragten.

Wahrscheinlich noch mehr als durch Konferenzbeschlüsse hat die GdP die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten durch die Organisation und Finanzierung der bislang vier Gleichstellungstagungen wertgeschätzt und unterstützt. Mit diesen Tagungen wurde eine Plattform geschaffen für den persönlichen und informellen Austausch und das Knüpfen von Netzwerken sowie für fachliche Diskussionen und Weiterentwicklung.

Diese Unterstützung wird von den befragten Gleichstellungsbeauftragten wertgeschätzt und auch für die Zukunft gewünscht. Darüber hinaus wären gewerkschaftliche Bildungsangebote für die Zielgruppe der Gleichstellungsbeauftragten und die Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten bei der Gestaltung eines partnerschaftlichen Verhältnisses zu den Personalräten hilfreich. Durch eine Steigerung des Anteils von Frauen in Führungsfunktionen der GdP, eine konsequente und durchgängige Berücksichtigung gleichstellungspolitischer Aspekte bei allen Entscheidungen und Maßnahmen und Einbeziehung aller Mitglieder in gleichstellungspolitische Diskussionen kann die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten mittelbar unterstützt werden. Ganz unmittelbar könnten konkrete Arbeitshilfen die alltägliche Arbeit erleichtern.

## Fazit

Gleichstellungspolitischer Erfolg hat in der Wahrnehmung der Befragten viele Facetten. Neben der Lösung individueller Einzelfälle geht es um die Institutionalisierung gendergerechter Politiken und Maßnahmen in den Behörden und um einen kulturellen Veränderungsprozess, den Gleichstellungsarbeit gleichzeitig benötigt und bewirken muss. Insofern spiegelte sich das in der Literatur diskutierte Verständnis der Gleichstellungsarbeit als Organisationsentwicklungsprozess (siehe „Stand der Forschung und aktuelle Debatten“) auch bei den befragten „Praktikerinnen“ deutlich wieder. Dies gilt, auch wenn die für eine Gestaltung eines kulturellen Veränderungsprozesses notwendigen Rahmenbedingungen und die Möglichkeiten des Erwerbs der erforderlichen, umfangreichen Qualifikationen noch nicht in jedem Fall als ideal beschrieben wurden.

Gleichstellungsbeauftragte der Polizei und von Bundesbehörden waren sich in ihrer Definition von Erfolg und Misserfolg, und auch ihren weiteren Einschätzungen sehr ähnlich. Ob Unterschiede bei einer größeren Zahl von Befragten und einer Sicherstellung von Repräsentativität zu erwarten wären, kann auf Basis der hier genutzten Methoden und der Stichprobengröße nicht prognostiziert werden.

Fördernde und hemmende Faktoren für den Erfolg bzw. Misserfolg von Gleichstellungsarbeit sind in Regelungen, Strukturen, Personen bzw. Funktionen und Ressourcen zu sehen. Die Schilderungen der Befragten von Ausprägungen dieser Faktoren unterschieden sich deutlich auf der Ebene der beteiligten Behörden. Von einigen Befragten wurde die auch von Fuchs et al. (2016) konstatierte Fremdheit des Gleichstellungsgedankens in Teilen der Behörden und seine Unterordnung unter tradierte Normen und Logiken der Personalpolitik beschrieben. Ein effektives und konsistentes Monitoring- und Controllingssystem, wie von Fuchs et al. (2016) und Dix (2018) gefordert, hatte sich noch in keiner der beteiligten Behörden etabliert. Einige Befragte berichteten jedoch auch von funktionierenden internen Netzwerken, einer wachsenden Akzeptanz der Gleichstellungsarbeit bei Beschäftigten und im Führungskreis sowie einem geänderten Selbstverständnis ihrer gesamten Behörde im Hinblick auf ihre Verantwortung für Geschlechtergerechtigkeit und eine ausgewogene Balance von Beruf und anderen Lebensbereichen, wie es auch Sauer (2014) beschrieb.

Wie es das überwiegend feststellbare Verständnis von Gleichstellungsarbeit als Steuerung eines Veränderungsprozesses erwarten ließ, war für die Zukunft der Gleichstellungsarbeit ein Trend zur Behandlung übergreifender Themen, zur Gestaltung von Verfahren statt Lösung von Einzelfällen und zur strategischen Ausrichtung der Gleichstellungsarbeit erkennbar.

Hinsichtlich der gesetzlichen Regelungen wurden trotz der aktuellen Verbesserungen durch die Reformen einiger Gleichstellungsgesetze insbesondere die unzureichende personelle Ausstattung und zu geringe Freistellungsansprüche, das Fehlen wirkungsvoller Sanktionen bei gleichstellungswidrigen Entscheidungen und Maßnahmen der Dienststellen sowie fehlende Klagerechte, auch in der Sache, kritisiert.

Auf der Suche nach potentiellen Allianzen für die gleichstellungsorientierte Veränderung der Organisation und ihrer Kultur waren sich die Befragten mit Jüngling/Rastetter (2011) einig, dass neben den gleichstellungsorientierten Frauen hier auch Kooperationen mit männlichen Beschäftigten, gerne in Führungspositionen oder als Führungsnachwuchskräfte, in den Blick zu nehmen seien. Der potentielle strategische Partner „Personalrat“ hingegen, wurde sehr ambivalent eingeschätzt, wie Maschke/Wiechmann (2011) es bereits vermuten ließen.

Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass einer der Wünsche der befragten Gleichstellungsbeauftragten der Polizei an ihre Gewerkschaft GdP war, bei der Verbesserung und partnerschaftlichen Gestaltung des Verhältnisses zu den Personalräten zu unterstützen. Als strategische Partnerin hat die GdP bereits zu zentralen Belangen der Gleichstellungsbeauftragten Stellung bezogen und sie durch die Bereitstellung einer Plattform für den Erfahrungsaustausch und die Netzwerkarbeit unterstützt. In Zukunft könnte sie mindestens die bisherige Unterstützung verstetigen, so der Wunsch der Befragten. Es gibt jedoch noch mehr Möglichkeiten, die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten zu stärken, beispielsweise durch gewerkschaftliche Bildungsangebote, auch speziell für die Zielgruppe der Gleichstellungsbeauftragten, und durch ein positives Vorbild bei den eigenen geschlechterbezogenen Strukturen und Maßnahmen, sowie durch konsequente Arbeit an gleichstellungspolitischen Zielen für die GdP.

Wenn sich Gleichstellungsarbeit nach den Erfahrungen und (Miss-) Erfolgen der ersten Jahrzehnte neu orientieren und ausrichten soll, dann muss es darum gehen, die Rahmenbedingungen der Gleichstellungsarbeit dafür zu optimieren, sie als organisatorischen Veränderungsprozess gestalten zu können und die hierfür erforderliche persönliche und berufliche Entwicklung der Gleichstellungsbeauftragten zu begleiten und zu fördern. Hierzu gehört selbstverständlich auch die Nachzeichnung ihrer beruflichen Entwicklung und die angemessenen Bewertung und Eingruppierung des Amtes „Gleichstellungsbeauftragte“.

## Literaturverzeichnis

- BAG (Bundesarbeitsgemeinschaft kommunaler Frauenbüros und Gleichstellungsstellen) (2013): Die Situation kommunaler Gleichstellungsstellen und Frauenbüros. Eine Diskussionsgrundlage, Berlin, [https://www.frauenbeauftragte.org/sites/default/files/uploads/downloads/broschuere\\_situation\\_kommunaler\\_gb\\_0.pdf](https://www.frauenbeauftragte.org/sites/default/files/uploads/downloads/broschuere_situation_kommunaler_gb_0.pdf) (Abruf am 25.4.2018)
- Dix, Marion (2016): Strategische Gleichstellungspolitik der Landespolizei Niedersachsen, Präsentation anlässlich der 4. Gleichstellungstagung der GdP am 7./8. April 2016, unveröffentlicht
- Dix, Marion (2018): Lerneffekte aus 30 Jahren Gleichstellungsarbeit – ein Erfahrungsbericht, unveröffentlichtes Manuskript, erscheint im Sommer 2018 in der Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft des Instituts für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover
- Edding, Cornelia (2000): Agentin des Wandels. Der Kampf um Veränderung im Unternehmen, München: Gerling Akademie Verlag
- Fuchs, Gesine/Bothfeld, Silke/Leitner, Andrea/Rouault, Sophie (2016): Gleichstellungspolitik öffentlicher Arbeitgeber. Betriebliche Gleichstellung in den Bundesverwaltungen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz, Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich
- GdP (Gewerkschaft der Polizei) (2006): Protokoll des 23. Ordentlichen Bundeskongresses der Gewerkschaft der Polizei, o. O.
- GdP (Gewerkschaft der Polizei) (2010): Protokoll des 24. Ordentlichen Bundeskongresses der Gewerkschaft der Polizei und Mitschnitt der Aussprache, o. O.
- GdP (Gewerkschaft der Polizei) (2014): Protokoll des 25. Ordentlichen Bundeskongress der Gewerkschaft der Polizei, o. O.
- GdP Bundesvorstand (Gewerkschaft der Polizei) (Hrsg.) (2016a): Stationen.Erfolge.Aktionen. Bis hierhin und noch weiter ..., Berlin
- GdP Bundesvorstand (Gewerkschaft der Polizei) (2016b): Seminar- und Bildungsprogramm 2017, [https://www.gdp.de/gdp/gdpsac.nsf/id/DE\\_Seminare-GdP-Bund](https://www.gdp.de/gdp/gdpsac.nsf/id/DE_Seminare-GdP-Bund) (Abruf am 4.4.2018)
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (1994): Protokoll der 1. Bundesfrauenkonferenz der Gewerkschaft der Polizei, 15. – 16. März 1994, o. O.
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (1998a): Geschäftsbericht zur 2. Bundesfrauenkonferenz, o. O.
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (1998b): Protokoll der 2. Bundesfrauenkonferenz, o. O.



- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (2002): Protokoll der 3. Bundesfrauenkonferenz, o. O.
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (2006a): Geschäftsbericht zur 4. Bundesfrauenkonferenz, o. O.
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (2006b): Protokoll der 4. Bundesfrauenkonferenz, o. O.
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (2010a): Geschäftsbericht zur 5. Bundesfrauenkonferenz, o. O.
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (2010b): Protokoll der 5. Bundesfrauenkonferenz, o. O.
- Gewerkschaft der Polizei Frauengruppe (GdP Frauen 2010c): Protokoll der Sitzung des Bundesfrauenvorstands vom 27./28.5.2010
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (2014a): Geschäftsbericht zur 6. Bundesfrauenkonferenz, o. O.
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (2014b): Protokoll der 6. Bundesfrauenkonferenz, o. O.
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (2016): Themen/Empfehlungen/organisatorische Hinweise, internes unveröffentlichtes Papier
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (2017): Geschäftsbericht zur 7. Bundesfrauenkonferenz, o. O.
- GdP Frauengruppe (Gewerkschaft der Polizei) (2018): Protokoll der 7. Bundesfrauenkonferenz, o. O.
- Gleichstellungsbeauftragte der Polizei Niedersachsen  
(Gleichstellungsbeauftragte 2014): Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil der Gleichstellungsbeauftragten des Landes Niedersachsen, Hannover, [https://www.polizei-nds.de/wir\\_ueber\\_uns/organisation/gleichstellungsbeauftragte-der-polizei-niedersachsen-110766.html](https://www.polizei-nds.de/wir_ueber_uns/organisation/gleichstellungsbeauftragte-der-polizei-niedersachsen-110766.html) (Abruf am 27.4.2018)
- Gombel, Corina (2012): Frauen in Führungsfunktionen – so kann's gehen. In: Deutsche Polizei, H. 2/2012, S. 2–3
- Holecek, Rüdiger (2016): Teilzeit darf nicht das Ende der Erwerbskarriere einläuten, in: Deutsche Polizei 5–2016, S. 14–17
- Hözl, Dagmar (2011): Polizei sucht Frau in Führung. In: Deutsche Polizei, H. 12/2011, S. 14–16
- Hözl, Dagmar (2013): Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege im Fokus. In: Deutsche Polizei, H. 8/2013, S. 34f
- Horstkötter, Inge (2016): Reform der Frauengleichstellungsgesetze – Wohin geht die Reise?, Präsentation anlässlich der 4. Gleichstellungstagung der GdP am 7. April 2016, unveröffentlicht

- Jüngling, Christiane/Rastetter, Daniela (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 25–40
- Landtag von Baden-Württemberg, Drucksache 16/406 vom 8.8.2016 (Landtag 2016): Kleine Anfrage „Gleichstellungsbeauftragte in Baden-Württemberg“
- Lenz, Björn (2013): Neues Gleichstellungsgesetz: Männer bekommen mehr Macht, in: Thüringer Allgemeine vom 11. Februar 2013, <https://www.thueringer-allgemeine.de/web/zgt/politik/detail/-/specific/Neues-Gleichstellungsgesetz-Maenner-bekommen-mehr-Macht-788843878> (Abruf am 10.4.2018)
- Maschke, Manuela; Wiechmann, Elke (Mitarbeit) (2011): Instrumente und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung, in: Projektgruppe GiB: Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Berlin: sigma Verlag, S. 485–551
- Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz (Hrsg., MFFJIV 2017): Handbuch zum Landesgleichstellungsgesetz Rheinland-Pfalz, Handbuch mit Gesetzestext, Mainz
- o. V. (2018): Frauen- und Gleichstellungsgesetze in Bund und Ländern, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, <https://www.gleichstellung-im-blick.de/frauen-und-gleichstellungsgesetze> (Abruf am 27.4.2018)
- Sauer, Arn (2014): Gender und Nachhaltigkeit – institutionalisierte Gleichstellungsarbeit und Gender Mainstreaming im Umweltbundesamt. In: Gender 6, S. 26–43
- Schick, Dagmar/Dieball, Heike/Horstkötter, Inge/Seidel, Lore/Vieten, Ulrike M./Wankel, Sibylle (Hrsg.) (2002): Frauengleichstellungsgesetze des Bundes und der Länder, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Köln: Bund-Verlag
- Schreyögg, Friedel/von Wrangell, Ute (2014): Kommunale Gleichstellungsarbeit und ihre Akteurinnen – die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. In: Gender 6, S. 65–81
- Sommer, Gerlinde (2013): Männer erreichen die Gleichstellung. In: Thüringische Landeszeitung vom 15. Februar 2013, <https://www.tlz.de/web/zgt/politik/detail/-/specific/Maenner-erreichen-die-Gleichstellung-141801994> (Abruf am 10.4.2018)

- Spieß, Gesine (2016): Zur Situation von kommunalen Gleichstellungsbeauftragten im Spiegel einer Workshop-Reihe, hrsg. vom Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, <https://broschueren.nordrheinwestfalendirekt.de/broschuerenservice/staatskanzlei/zur-situation-von-kommunalen-gleichstellungsbeauftragten-im-spiegel-einer-workshop-reihe/2191> (Abruf am 27.4.2018)
- Thüringer Landtag (2012): Gesetzentwurf der Landesregierung. Gesetz zur Novellierung des Thüringer Gleichstellungsgesetzes und zur Änderung der Thüringer Kommunalordnung, Drucksache 5/4925 vom 12.09.2012, [http://www.thueringen.de/imperia/md/content/gb/ds\\_5\\_4925.pdf](http://www.thueringen.de/imperia/md/content/gb/ds_5_4925.pdf) (Abruf am 10.4.2018)
- Weusthoff, Anja (2009): Von der Vision zur Wirklichkeit? Erster Informations- und Erfahrungsaustausch für Gleichstellungsbeauftragte in den Polizeien von Bund und Ländern. In: Deutsche Polizei, H. 11/2009, S. 32–34

---

Gleichstellungsbeauftragte begleiten und fördern die Chancengleichheit von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst seit mehr als dreißig Jahren. Ihre Sichtweisen und Erfahrungen stehen im Zentrum dieser Studie, am Beispiel von Gleichstellungsbeauftragten der Polizei. Wie definieren sie Erfolg und Misserfolg? Welche Schwerpunkte sehen sie für die Zukunft? Wie kann die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten zukünftig (noch) wirkungsvoller gestaltet werden?

Darüber hinaus werden die gesetzlichen Grundlagen ihrer Arbeit im Hinblick auf die Durchsetzungsmöglichkeiten gleichstellungspolitischer Ziele miteinander verglichen. Außerdem wird die Unterstützung von Gleichstellungsbeauftragten durch die Gewerkschaft der Polizei untersucht.

---