



Landeshauptstadt  
München  
**Gleichstellungsstelle  
für Frauen**

## **Genderkompetenz**

Eine Handreichung für Beschäftigte  
der Stadt München und Interessierte



3 **Editorial**

Cornelia Lohmeier, Gleichstellungsstelle

**Teil I Grundlagen**

9 Friedel Schreyögg

**Was ist und wem nützt Genderkompetenz?**

Rahmen – Auftrag – Bedeutung von Genderkompetenz Schlüsselqualifikation

19 Gitta Mühlen Achs

**Inhalte bei der Vermittlung von Genderkompetenz**

Wissen und Kenntnisse – Wahrnehmen – Reflektieren – Handeln

29 Susanne Thalheim

**Hintergründe von und Umgang mit Widerständen bei Vermittlung von Genderkompetenz**

**Teil II Der Querschnitt im Querschnitt**

37 Dr. Uschi Sorg

**Unterschiede, die einen Unterschied machen**

Intersektionalität, Mehrfachdiskriminierung, Mehrdimensionale Diskriminierung, Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, Antidiskriminierung und Diversity

43 Dunja Robin

**Bedeutung von Geschlechterrollen und -zuschreibungen in der Inklusionsarbeit für Menschen mit Behinderungen**

49 Ulrike Mößbauer

**Lesbische, schwule und trans\* Genderkompetenz**

Welche Genderkompetenzen sind erforderlich um LGBT\*-Aspekte zu berücksichtigen und Diskriminierung entgegen zu wirken?

**Teil III Vermittlung von Genderkompetenz anhand von Beispielen**

55 Hannelore Güntner

**Genderpädagogik – berufsbegleitende Zusatzausbildung am Institut für Jugendarbeit**

61 Susanne Ritter/Interview: Friedel Schreyögg

**Vermittlung von Genderkompetenz in der Stadtplanung**

67 Barbara Roth, Zara Pfeiffer, Gregor Prüfer

**Auf die Lehrer\_innen kommt es an!**

71 Sylvia Dietmaier-Jebara,

**Schulung „Gender- und interkulturelle Kompetenz in der Personalauswahl“ bei der Stadt München**

77 Nicole Lassal

**Ausblick – Quo Vadis Gender Kompetenz?**

**Teil IV Weiterführende Hinweise**

81 Beratung, Unterstützung, Fortbildung

85 Kleines Glossar

89 Links und Literatur

92 Impressum



# Genderkompetenz

Cornelia Lohmeier  
Diplompsychologin

Jahrgang 1953

Seit 1994 in der Gleichstellungsstelle für Frauen der Stadt München mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten: Gesundheit, Gewalt gegen Frauen und Mädchen, Migration, Alter, Jugend, Schule und Sport.

Zuvor 5 Jahre im Gesundheitsreferat der Stadt München (jetzt: RGU)

in der Abteilung Gesundheitsförderung und Prävention

Davor tätig in der gewerkschaftlichen und politischen Jugend- und Frauenarbeit in haupt- und ehrenamtlichen Funktionen,

Mitglied der 7. Jugendberichtskommission der Bundesregierung (1985–87),

für die Gleichstellungsstelle Mitwirkende verschiedener Kommissionen

bei der Stadt München, z. B. Reformbeirat des Sozialreferates,

Beirat Gewalt- und Suchtprävention im Schulreferat,

Beirat zur Untersuchung sexueller Gewalterfahrungen bei Heimkindern.

Therapeutische und supervisorische Zusatzausbildung,

freiberuflich tätig in der Erwachsenenbildung, als Trainerin, Supervisorin (DGSv), Coach,

Autorin und Lehrbeauftragte.



Diese Broschüre ist ein Reader zum Thema Genderkompetenz – nach Dr. Gitta Mühlen Achs eine Schlüsselqualifikation, die dazu befähigt, im kommunikativen Handeln Geschlecht als soziale Kategorie wahrzunehmen, zu verstehen und dieses Wissen in die Praxis umzusetzen. Sie versteht darunter die „Entwicklung des kritischen Gender-Blicks, der hilft, geschlechterhierarchische Verhältnisse zu erkennen – vor allem auch jene, die durch subtile Prozesse aufrecht erhalten werden“ (Gitta Mühlen Achs, 2000, unveröffentl. Manuskript).

Im Jahr 2000 wurde die Strategie des Gender Mainstreaming zur Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern in Europa, in Deutschland und auch in München als Aufgabe der politisch und administrativ Verantwortlichen erkannt und festgeschrieben.

Friedel Schreyögg, die erste Leiterin der Münchener Gleichstellungsstelle für Frauen, beschreibt in ihrem Beitrag in dieser Broschüre Rahmen, Auftrag und rechtliche Grundlagen zur Umsetzung von tatsächlicher Gleichstellung der Geschlechter.

## Verfassungsauftrag

Die Umsetzung des Verfassungsauftrags zur Gleichstellung von Frauen und Männern ist Aufgabe aller städtischen Beschäftigten und Dienststellen.

So steht es – kurz zusammengefasst – in der Dienstanweisung – Gleichstellungsstelle für Frauen des Münchener Oberbürgermeisters von 1991 mit Bezugnahme auf Artikel 3, Absatz 2 und 3 des Grundgesetzes.

## Gender Mainstreaming als Strategie

Dies gibt in aller Kürze auch den Auftrag der Europäischen Union – Amsterdamer Vertrag 1999 – zur Implementierung und Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreaming wieder. Diese Strategie wurde durch die Weltfrauenkonferenz in Beijing 1995 den Staaten dringlich empfohlen und in die Welt getragen.

Hintergrund dafür war die Erfahrung, dass die Wirkung von Einzelprojekten und -maßnahmen dann begrenzt blieb, wenn nicht ein gesamter staatlicher Apparat mit seinen Institutionen hinter Strategie zur Gleichstellung von Frauen und Männern steht, und dieses Ziel auch konsequent verfolgt.

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteurinnen und Akteure den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern

in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.“ (Krell/Mückenberger/Tondorf, 2000, in: Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Gender Mainstreaming. Informationen und Impulse).

### **Genderkompetenz als eine Voraussetzung zur Umsetzung von Gleichstellung**

Nicht nur in der Literatur zu Gender Mainstreaming (vgl. Stiegler, 2000, Mühlen Achs und Schreyögg in dieser Broschüre) wird darauf verwiesen, dass die Qualifikation Genderkompetenz eine Voraussetzung darstellt sowohl zur Überprüfung neuer Verfahren, Bestimmungen und Richtlinien, als auch bestehender Alltagspraxis auf die Auswirkungen für Männer und Frauen, Mädchen und Jungen. Es entspricht auch der praktischen Erfahrung bei der Stadt München. Dazu liegt es auf der Hand, dass die erforderliche fachlich basierte Genderkompetenz in allen Referaten und Dienststellen vorhanden sein muss, um bereits z. B. bei der Vorbereitung und Verfassung von Beschlussvorlagen diese Auswirkungen berücksichtigen zu können. Wie soll differenzierte Koedukation in der Schule entwickelt und umgesetzt werden ohne Genderkompetenz?

Wie soll ein Armutsbericht erstellt werden ohne Genderkompetenz betreffend die Armut von Frauen und zur Geschlechterverteilung unter Alleinerziehenden?

Wie soll geschlechterspezifischer Gewalt entgegengewirkt werden, ohne Kenntnis darüber, von wem geschlechterspezifische Gewalt in der Regel ausgeht und gegen wen sie gerichtet ist?

### **Gender in den Mainstream: Seminare zur Förderung der Genderkompetenz**

Zu Beginn der 2000er Jahre begann die Gleichstellungsstelle für Frauen zusammen mit dem Personal- und Organisationsreferat die Genderkompetenz für städtische Beschäftigte zu fördern, indem neben Grundlagenseminaren spezielle Angebote für Fach- und Führungskräfte entwickelt wurden, sowie eine Palette von Fortbildungen für unterschiedliche Zielgruppen in Zusammenarbeit mit weiteren städtischen Referaten Seminare für spezielle Zielgruppen. Beispiele hierfür sind Fortbildungen für Beschäftigte mit schwierigem Parteiverkehr, das Seminar „Männer und Macht“ für männliche Führungskräfte des Stadtjugendamtes oder Seminare aus Anlass der Einführung des neuen Steuerungsmodells zusammen mit dem damaligen Schulreferat (heute: Referat für Bildung und Sport – RBS). Sie konnten dabei bereits auf fachbezogenen Formaten aufbauen, wie die Initiative von Stadtplanerinnen und der Gleichstellungsstelle zur „Schaffung einer frauengerechten Stadt“ zu Beginn der 90er Jahre, an die Friedel Schreyögg in ihrem Beitrag „Vermittlung von Genderkompetenz in der Stadtplanung“ anknüpft.

Dr. Gitta Mühlen Achs war eine der Pionierinnen der Gender Mainstreaming Fortbildungsreihe bei der Stadt München. Sie beschreibt in dieser Broschüre die konstituierenden Faktoren von Genderkompetenz, die wichtigen Inhalte und mögliche Beispiele der Vermittlung von Genderkompetenz. Sie bringt dabei ihre Erfahrungen aus der Lehr- und Seminar Tätigkeit an der LMU München und als freiberufliche Gendertrainerin ein.

Das Praxisbeispiel einer berufsbegleitenden Weiterbildung für Fachkräfte in Jugendhilfe, Schule, Kinderbetreuung, in Verbänden und Einrichtungen stellt Hannelore Güntner vor, die daran als Ausbildungsleiterin mitgewirkt hat.

Zara Pfeiffer und Gregor Prüfer beschreiben Erfahrungen mit den Fortbildungen in „Genderpädagogik“ des Pädagogischen Instituts im RBS für Lehrkräfte und pädagogisches Personal an Schulen.

### **Geschlecht ist überall . . .**

Auch in der Gesellschaft, in der wir leben, ist Geschlecht ein maßgeblicher Faktor für die Zuweisung von Chancen, für die Lebenswirklichkeit bereits in Kindheit und Jugend, für die Erwartungen an Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhalten, für die Arrangements in Partnerschaften und Paarbeziehungen, und für Über- und Unterordnung.

Wir leben in einer Gesellschaft der Zweigeschlechtlichkeit. Das bedeutet, dass wir uns von Geburt an zuordnen lassen müssen, einem der vorgesehenen Geschlechter zugeordnet werden, uns schließlich selbst zuordnen – in unseren Gefühlen, unserem Ausdrucksverhalten, wie wir uns kleiden, uns durchsetzen, welche Interessen wir entwickeln und welche lieber nicht, welche Berufe wir wählen und wie wir erwarten, dafür entlohnt zu werden.

Geschlecht ist dabei in allen Gesellschaften und in allen gesellschaftlichen Bereichen ein so präzises Merkmal, dass wir der Zuordnung und den damit verbundenen Erwartungen und Zuschreibungen nicht wirklich entkommen. Dies gilt auch für Gesellschaften, die mehr als ein Geschlecht kennen und vorsehen. Auch hier finden sich Zuordnungen und Hierarchien. Dennoch sind die Geschlechterordnungen kulturell und gesellschaftlich wandelbar und unterschiedlich ausgeprägt. Wir Alle sind daran beteiligt, wir „machen Geschlecht“.

Wir Alle verfügen über Erfahrungen mit Geschlecht und (er-)leben Geschlecht – es ist ein ausgesprochen Ich-nahes Thema und zentraler Bestandteil unserer Identität. Wir nehmen unsere eigenen Erfahrungen als Erkenntnis für uns in Anspruch. Vieles von dem, was wir im Zusammenhang mit Geschlecht erleben und erfahren, halten wir für selbstverständlich. Dass wir bei der Vermittlung von Genderkompetenz auch auf Widerstände stoßen, entspricht schon deshalb der Erfahrung aller Trainerinnen und Trainer.

Dr. Susanne Thalheim – ebenfalls langjährige erfahrene Trainerin in Sachen Genderkompetenz – schreibt in dieser Broschüre über die Hintergründe und den Umgang mit Widerständen bei der Vermittlung von Genderkompetenz.

### **. . . aber Geschlecht ist nicht Alles.**

„Vielfältige Diskriminierungen und Benachteiligungen, die neben dem Geschlecht von Personen auch auf Rasse, Hautfarbe, ethnischer und sozialer Herkunft, genetischen Merkmalen, Sprache, Religion oder Glauben, politischen oder sonstigen Überzeugungen, Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, Vermögen, Geburt, Behinderung, Alter, sexueller Ausrichtung oder sozio-ökonomischem Status beruhen, sind bei der Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern zu berücksichtigen... .Vielfältige Diskriminierungen müssen angesprochen werden, um die Gleichstellung von Frauen und Männern zu garantieren“, heißt es in der europäischen Charta zur Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene (Europäische Charta, Teil I, Grundsätze, Punkt 2).

Die Aufzählung der Merkmale und Zugehörigkeiten findet sich im Wesentlichen auch im deutschen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

Und umgekehrt sei hinzu gefügt: Um wirkungsvolle Antidiskriminierungsarbeit zu leisten, benötigen wir Genderkompetenz – in jedem der Handlungsfelder. Egal ob wir gegen Rassismus, für Inklusion für Menschen mit Behinderungen, interkulturelle Öffnung, Integration Zugewanderter, gegen die Diskriminierung von Lesben, Schwulen, Bisexuellen, trans- und intergeschlechtlichen Personen arbeiten, wir benötigen die Wahrnehmung der unterschiedlichen Bedingungen und Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männern, von Mädchen und Jungen.

### **Beispiel „Mama lernt deutsch“?:**

Beim Erwerb der deutschen Sprache waren viele Migrantinnen, die in den 1990er Jahren im Rahmen des sogenannten Familiennachzugs nach Deutschland gekommen waren, de facto ausgeschlossen. Die standardmäßig angebotenen Sprachkurse berücksichtigten weder die zeitlichen Einschränkungen von Frauen mit Kindern, geschweige denn wurde die Betreuung von Kindern während des Unterrichts bedacht, die Kursgebühren für diese Gruppe von Frauen meist nicht erstattet. Vorbehalte mancher Frauen – aus welchem Grund auch immer – sich in Kurse gemeinsam mit Männern zu begeben, wurden meist nicht zur Kenntnis genommen. Viele Familien investierten so auch nicht in den Spracherwerb der Frauen oder konnten es sich nicht leisten. Der Bedarf nach Kursen wie „Mama lernt deutsch“, angesiedelt an Schulen mit stundenweiser Betreuung jüngerer Kinder, möglichst ohne finanzielle Belastungen für die Frauen und

mit den entsprechenden praxisbezogenen Inhalten war offensichtlich. Jedoch war es auch in den folgenden Jahren immer wieder eine Herausforderung, diese Kurse zu sichern, neu zu begründen und nicht zuletzt zu finanzieren.

### **Intersektionalität**

In der Beratungsarbeit der Gleichstellungsstelle bemerken wir oftmals bei den Frauen, die bei uns Rat suchen, zusätzlich ihren Migrationshintergrund, eine Behinderung oder weitere der aufgezählten Merkmale.

Daran wird erkennbar, wie verwoben verschiedene Merkmale von Menschen als Auslöser für Diskriminierung oder Ausgrenzung wirken können. Das bezeichnen wir in der feministischen Diskussion als Intersektionalität. Dabei können verschiedene Merkmale, die die Frau aufweist, Diskriminierung verstärken, sie müssen es aber nicht. Es kann eine Diskriminierung im Vordergrund stehen, andere dahinter als weniger bedeutsam zurücktreten. Die Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht wirkt jedoch fast immer diskriminierungsverstärkend.

Dr. Uschi Sorg setzt sich in ihrem Beitrag u. a. neben Macht- und Herrschaftsverhältnissen mit Intersektionalität, Mehrfachdiskriminierung und gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit auseinander.

Für die Praxis folgt aus einer sorgfältigen Analyse der jeweiligen Diskriminierungsanlässe, Umstände und Folgen für die Betroffenen die Entwicklung unterschiedlicher Ziele und möglichst erfolgversprechender Strategien gegen die jeweilige Diskriminierung, Ausgrenzung, institutionelle oder gesellschaftliche Behinderung.

Wenngleich – und dies nicht zuletzt! – Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit gemeinsame Wurzeln haben, in den sozialistischen, egalitären, antirassistischen, emanzipatorischen und Menschenrechts-Bewegungen – die betroffenen Personengruppen haben auch jeweils eigene Traditionen, speziell vordringliche Problematiken und Strategien.

Es geht je nach historischer Situation und vordringlicher Problemstellung um die Beendigung von Diskriminierung und Ausschluss, um Sichtbarmachen, um Integration, um Inklusion, um Gleichstellung oder um die gleichberechtigte Akzeptanz gelebten „Andersseins“. Immer geht es um gleichberechtigte Entwicklungschancen, Existenzsicherung, Präsenz und Teilhabe am Leben. Dazu gehen wir bei der Stadt München den Weg, diese unterschiedlichen Erfordernisse mit Zuständigkeiten für die verschiedenen Zielgruppen in verschiedenen Stellen mit passgenauen Strategien und Arbeitsweisen, Vernetzungen und eigenen Schwerpunktsetzungen zu bearbeiten. Das bedeutet jedoch kein unverbundenes Nebeneinander, sondern eine gute Vernetzung untereinander, Wissen um die Kompetenz der jeweils anderen und die notwendige Zusammenarbeit miteinander und Bezogenheit aufeinander.

Beispielhaft gehen Dunja Robin und Ulrike Mößbauer in ihren Beiträgen ein auf die Bedeutung von Genderkompetenz in der Arbeit mit und der Interessenvertretung von Frauen und Männern mit Behinderungen (Robin) und auf die Erweiterung von Genderkompetenzen zum Abbau von Diskriminierungen, die Lesben, Schwule, bi-, trans- und intersexuelle Menschen erfahren (LGBT\*I)(Mößbauer). Es werden dabei u. a. die unterschiedlichen Bedürfnisse sichtbar nach einer Wahrnehmung als Frau oder Mann gegen Tendenzen der gesellschaftlichen „Neutralisierung“ von Menschen mit Behinderungen und nach Erweiterung des Genderbegriffs und Abkehr von der ausschließlichen Zweigeschlechtlichkeit in der LGBT\*I-Arbeit.

### **Schulung in Gender- und interkultureller Kompetenz in der Personalauswahl**

Als ein Beispiel für die Vermittlung von Gender- und interkultureller Kompetenz kann die Fortbildung von Personen, die bei der Stadt München für Personalauswahlverfahren zuständig sind, gelten.

In den Leitsätzen 2009 zur Betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern wurde als Handlungsziel festgelegt, dass Personalverantwortliche und Führungskräfte, die regelmäßig an

Auswahlverfahren teilnehmen, in geschlechtergerechter Personalauswahl geschult werden sollen. Das Konzept dafür wurde sorgfältig entwickelt und diskutiert unter der Prämisse, dass jeder der Kompetenzen ihr eigener Platz eingeräumt wurde, und dass im Verlauf der Schulung sowohl auf die gemeinsamen Wurzeln und Anliegen als auch auf die Verschiedenheiten hingewiesen wird.

Für dieses große Projekt musste zunächst die Anzahl der Trainerinnen und Trainer erweitert werden. In zwei Markterkundungsverfahren „Konzeption und Durchführung von Fortbildungen zum Thema Gleichstellung und Gender Mainstreaming“ und „Die Landeshauptstadt München sucht Trainerinnen und Trainer für die Durchführung interkultureller Fortbildungen“ wurden unter Regie des POR gemeinsam mit der Gleichstellungsstelle und der Stelle für interkulturelle Arbeit Trainerinnen und Trainer gesucht und ausgewählt.

Da auch das Verfahren der Personalauswahl bei der Stadt München zunehmend dezentral erfolgt, explizit vorgegeben und daher auch mit Besonderheiten versehen ist, mussten Trainerinnen und Trainer gefunden werden, die sowohl im Themenbereich Personalauswahl Erfahrungen haben, als auch Schulungen in interkultureller und in Genderkompetenz durchführen können.

Dr. Sylvia Dietmeier-Jebara stellt in dieser Broschüre das Konzept der Vermittlung von Gender- und interkultureller Kompetenz vor.

### **Vernetzung der Gendertrainerinnen und -trainer**

Den im Auftrag der Stadt München tätigen Trainerinnen und Trainern für Genderfragen bieten die Gleichstellungsstelle und das POR-Fortbildung die Möglichkeit, notwendige Informationen zu erhalten und auszutauschen, z. B. die Kenntnis neuer gesetzlicher oder städtischer Regelungen, die für die Teilnehmenden und somit für die Fortbildenden relevant sind, aktuelle Planungen oder Entwicklungen innerhalb der Stadt München, auf die Trainerinnen und Trainer sich einstellen müssen, die Auswertung von Rückmeldungen über die Seminare, Fortbildungen und Trainings. Die Informationen erfolgen schriftlich und mittels gelegentlicher Treffen.

### **Handreichung**

Aus dem Kreis dieser Gendertrainerinnen und -trainer wurde wiederholt der Wunsch geäußert, von der Gleichstellungsstelle für Frauen der Stadt München zum Thema Genderkompetenz eine Handreichung oder Arbeitshilfe als gemeinsame Orientierung zu erhalten.

Auch aus der Stadtverwaltung und dem Kreis unserer Kooperationspartnerinnen und -partner wurde Bedarf danach geäußert. Diesem Wunsch kommt die Gleichstellungsstelle hiermit nach. Die Autorinnen stammen sowohl aus dem Kreis der Trainerinnen als auch aus anderen Expert\_innen-Netzwerken.

Ziel war es, ein Mosaik zu erstellen aus verschiedenen Perspektiven auf die Schlüsselqualifikation Genderkompetenz durch Fachleute unterschiedlicher Disziplinen und beruflicher Hintergründe, mit Praxisbeispielen, weiterführender Literatur und Links. Die Auseinandersetzung soll damit angeregt werden. Es ist ein Anfang und darf gern als work in progress verstanden werden, das offen ist für weitere Beiträge und Aspekte, die hier noch fehlen.

Ihre Gleichstellungsstelle für Frauen wünscht Ihnen Lust am Lesen und viel Erfolg bei der Weiterentwicklung von Genderkompetenz.





# Was ist und wem nützt Genderkompetenz?

Friedel Schreyögg  
Diplomsoziologin

Jahrgang 1943  
In München wohnend  
Studium der Soziologie in München und Münster,  
Abschluss Diplomsoziologin 1969  
1969–75 Tätigkeit in der Sozialforschung  
1975–85 Aufbau der Stadtteilarbeit der Münchner Volkshochschule und  
Leitung der Stadtteilzentren München-Süd und München-Nord,  
1985–2008 Aufbau und Leitung der Gleichstellungsstelle für Frauen  
der Landeshauptstadt München  
seit 2008 freiberufliche Beraterin,  
Tätigkeitsschwerpunkte: Vorträge, Seminare, Mentoring, Fachberatung  
Themen: betriebliche Gleichstellungspolitik,  
Theorie und Praxis kommunaler Gleichstellungsarbeit,  
Gender Mainstreaming, Gender Budgeting



## 1 Rahmen und Auftrag

### 1.1 Der Auftrag: Normative Vorgaben

Die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein Auftrag des Grundgesetzes. Die Bundesrepublik hat sich zusätzlich als Mitglied der UNO wie der Europäischen Union verpflichtet die Diskriminierung von Frauen abzubauen und Geschlechtergerechtigkeit in allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft zu realisieren. Diese Verpflichtung gilt für alle staatlichen Ebenen, auch die kommunale. Im folgenden sind die wichtigsten Vorgaben zusammengestellt.

#### **Vereinte Nationen (UNO)**

Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW)  
vom 18. Dezember 1979

##### Artikel 2

Die Vertragsstaaten verurteilen jede Form von Diskriminierung der Frau; sie kommen überein, mit allen geeigneten Mitteln unverzüglich eine Politik zur Beseitigung der Diskriminierung der Frau zu verfolgen. (Broschüre BMFSFJ 3. Auflage 2013)

Beschluss der 4. UN-Weltfrauenkonferenz Beijing 1995  
Erklärung von Beijing

Die Förderung der Frau und die Herbeiführung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern sind eine Frage der Menschenrechte und eine Voraussetzung für soziale Gerechtigkeit und dürfen nicht isoliert als eine reine Frauenfrage gesehen werden. Nur auf diesem Weg ist der Aufbau einer bestandsfähigen, gerechten und entwickelten Gesellschaft möglich.  
(Aktionsplattform Art. 41 Hauptprobleme)

#### **Europäische Union (EU)**

Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (aktuelle Fassung Lissabon Vertrag  
1.12.2009, vorher Vertrag zur Gründung der europäischen Gemeinschaft)

##### Artikel 8

„Bei allen ihren Tätigkeiten wirkt die Union darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.“ Charta der Grundrechte der Europäischen Union (2000/C364/01) Artikel 21 Nichtdiskriminierung

Diskriminierungen, insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen oder sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion oder der Weltanschauung, der politischen oder sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung sind verboten.

#### Artikel 23

##### Gleichheit von Männern und Frauen

Die Gleichheit von Männern und Frauen ist in allen Bereichen, einschließlich der Beschäftigung, der Arbeit und des Arbeitsentgelts, sicherzustellen.

Der Grundsatz der Gleichheit steht der Beibehaltung oder der Einführung spezifischer Vergünstigungen für das unterrepräsentierte Geschlecht nicht entgegen.

Europäischer Pakt für die Gleichstellung der Geschlechter (2011–2020)

1. Die Gleichstellung von Frauen und Männern zählt zu den in den Verträgen verankerten Grundwerten der Europäischen Union und zu ihren Zielen und Aufgaben; die Union hat grundsätzlich dafür Sorge zu tragen, dass der Gleichstellungsaspekt in allen Bereichen ihres Handelns durchgängig berücksichtigt wird.

#### **Europäische Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene (EuCharta)**

Grundsätze (2016 von der Stadt München unterzeichnet)

1. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein Grundrecht.

Dieses Recht muss von Lokal- und Regionalregierungen in allen ihren Verantwortungsbereichen umgesetzt werden, wozu auch die Verpflichtung zählt, alle Formen der direkten oder indirekten Diskriminierung abzuschaffen.

2. Vielfältige Diskriminierungen und Benachteiligungen müssen angesprochen werden, um die Gleichstellung von Frauen und Männern zu garantieren.

Vielfältige Diskriminierungen und Benachteiligungen, die neben dem Geschlecht von Personen auch auf Rasse, Hautfarbe, ethnischer oder sozialer Herkunft, genetischen Merkmalen, Sprache, Religion oder Glauben, politischen oder sonstigen Überzeugungen, Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, Vermögen, Geburt, Behinderung, Alter, sexueller Ausrichtung oder sozioökonomischem Status beruhen, sind bei der Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern zu berücksichtigen

#### **Bundesrepublik Deutschland**

##### **Grundgesetz**

#### Artikel 3

(2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

§ 1 Ziel des Gesetzes

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

#### **Stadt München**

Einrichtung einer Gleichstellungsstelle für Frauen, Stadtratsbeschluss 11.11.1984

„Die Stadt hält es vielmehr für notwendig, Veränderungen zu bewirken, um das verfassungs-

mäßige Gleichstellungsgebot für Frauen in unserer Gesellschaft durchzusetzen.“  
Dieses Ziel wurde im Stadtratsbeschluss 23.11.2005 zu 20 Jahre Gleichstellung bekräftigt.

Die Beschlüsse und Vorgaben von UNO und EU zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern unterstreichen die Verbindlichkeit der Normativen Ziele durch einen Katalog konkreter Zielsetzungen und Forderungen zu den unterschiedlichen gesellschaftliche Aufgabebereichen, die zu beachten sind.

Die Stadt München ist mit der Einrichtung der Gleichstellungsstelle für Frauen 1985 den gleichstellungspolitischen Handlungsbedarf in ihrem Zuständigkeitsbereich aktiv angegangen. In Zusammenarbeit von Gleichstellungsstelle und Verwaltung wurden gesamtstädtische und fachspezifische Veränderungsmaßnahmen konzipiert, umgesetzt und weiterentwickelt. Besondere Herausforderungen der nächsten Jahre sind die Umsetzung einer geschlechtergerechten Haushaltssteuerung und der Europäischen Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene.

„Die lokale oder regionale Demokratie muss sicherstellen, dass hinsichtlich ganz konkreter Aspekte des täglichen Lebens wie etwa Wohnraum, Sicherheit, öffentliche Verkehrsmittel, Arbeitswelt oder Gesundheit die sinnvollsten Entscheidungen getroffen werden.“ (EuCharta)  
Dazu sind die umfassende Einbeziehung von Frauen in die Entwicklung und Umsetzung lokaler und regionaler Politiken sowie eine Berücksichtigung ihrer Lebenserfahrungen, Kenntnisse und Kreativität“ erforderlich.

## 1.2 Rahmen für die Umsetzung

Eine klare, verbindliche Definition der Gleichstellungsziele durch die Führungsebene ist die Voraussetzung für wirksame Reformmaßnahmen. Die Gleichstellung der Geschlechter stellt sich nicht von selbst ein. Die über viele Jahrhunderte in deutschen Landen, übliche Praxis ungleicher und ungerechter Behandlung der Geschlechter prägt immer noch mehr oder weniger unser ganzes gesellschaftliches Zusammenleben bis in den privaten Bereich hinein. Die Ungerechtigkeiten sind im Alltag eingespielt, sie fallen nicht weiter auf, gelten als naturgegeben, wie z.B. die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern, die Frauen in die Verantwortung für soziale Betreuungsaufgaben nimmt. Gleichstellungspolitik muss Selbstverständliches in Frage stellen, benachteiligende Strukturen herausarbeiten, das ist unbequem und stößt häufig auf Unverständnis.

Die Veränderung der ungerechten Strukturen, die die Benachteiligung von Frauen hervorbringen und verfestigen, erfordert ein systematisches, geplantes Vorgehen. Der Auftrag des Münchner Stadtrats zur Durchsetzung der Geschlechtergleichstellung in der Stadtverwaltung fordert deshalb einen umfassenden Veränderungsprozess ein. Grundlagen dafür sind laut Stadtratsbeschluss:

- „Prüfung von Vorhaben, Maßnahmen und Programmen der Stadt
- Prüfung bestehender Regelungen und Bestimmungen im städtischen Aufgabenbereich
- Erarbeitung von Vorschlägen und Anregungen für Vorhaben, Maßnahmen“

Der erste Schritt ist immer eine sorgfältige Ist-Analyse der jeweiligen Aufgabe. Herauszufinden ist, wie Organisationsstrukturen der Verwaltung, Verwaltungsverfahren, Regelungen, Programme, Maßnahmen und Angebote sowie die Struktur städtischer Einrichtungen die Chancen und die Lebenslagen von Frauen und Männern beeinflussen können. Diese Analysen müssen differenziert und im Detail erfolgen. Die Formen der Koppelung von Verwaltungshandeln und Geschlechterverhältnissen sind vielfältig. Abhängig von Aspekten wie der historischen Entwicklung der jeweiligen Fachbereiche, die Verwaltungskulturen, der Geschlechterprägung verschiedener Berufsgruppen und der Struktur der jeweiligen Adressatinnen und Adressaten von Verwaltungshandeln können sie eine ganz unterschiedliche Gestalt haben.

Als ein methodisches Vorgehen hat sich für diesen Reformprozess in den letzten Jahren die von UNO und Europäischer Union empfohlene und auf der Weltfrauenkonferenz 1995 beschlossene Gender Mainstreaming Strategie durchgesetzt. Sie verlangt eine zielorientierte Analyse von Maßnahmen und Programmen. Darauf baut ein systematischer Reformprozess mit einer sorgfältigen Definition der Ziele, einem Gleichstellungscontrolling der Umsetzungsschritte und der Ergebnisse auf. Dank einer breiten Anwendung dieser Strategie im In- und Ausland konnten die Instrumente zur Umsetzung dieser Strategie verbessert und anwendungsfreundlicher gestaltet werden. Diese Instrumente unterstützen die Auseinandersetzung mit gleichstellungsrelevanten Fragestellungen bei allen Planungs- und Umsetzungsschritten für die Verwirklichung der Geschlechtergleichstellung im Verwaltungshandeln. Voraussetzung dafür ist, dass die Anwender und Anwenderinnen die dafür erforderlichen Qualifikationen und Fähigkeiten mitbringen, die zusammengefasst „Gender Kompetenz“ genannt werden. Von den städtischen Beschäftigten wird in der Erfüllung ihrer Aufgaben ein aktives Gender kompetentes Handeln erwartet: „Ebenso ist es Aufgabe aller, das eigene Verwaltungshandeln kritisch auf die Einhaltung des Gleichstellungsgebots hin zu überprüfen und durch geeignete Maßnahmen im eigenen Wirkungsbereich Benachteiligungen von Frauen systematisch abzubauen.“ (Dienstanweisung des Oberbürgermeisters 02.12.1991)

## **2 Bedeutung von Genderkompetenz**

### **2.1 Definition Gender**

#### **Gender**

Das Geschlecht ist in allen Gesellschaften eine zentrale Strukturkategorie. Die Unterscheidung zwischen Frauen und Männern macht sich an ihrem biologischen Geschlecht fest. Die Biologie ist wertneutral, sozial konstruiert sind die Definition der sozialen Position von Frauen und Männern, die Geschlechteridentitäten und Verhaltenserwartungen an Frauen und an Männer. Es handelt sich nicht um feste Strukturen, sondern um die Ergebnisse gesellschaftlicher Prozesse. Nicht nur in Deutschland ist die Macht zwischen Frauen und Männer, wenn man die gesellschaftliche Situation beider Geschlechter insgesamt betrachtet, ungleich zu Ungunsten von Frauen verteilt. Das schränkt die gesellschaftliche Teilhabechancen und die Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen ein.

Im Englischen wird das biologische Geschlecht mit Sex und das sozial konstruierte Geschlecht mit Gender bezeichnet. International hat sich als Kurzform zur Benennung der komplexen gesellschaftlichen Zusammenhänge, die die Geschlechterverhältnisse konstituieren und festigen, der Begriff Gender etabliert. Gender umfasst Frauen und Männer und zwar in ihrer Relation zueinander. Mit dem Begriff Gender ist keine Wertung und kein Programm verbunden, es handelt sich um eine Kategorie für die Analyse gesellschaftlicher Geschlechterverhältnisse. Die Ziele für Maßnahmen und Programme zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern müssen vom Stadtrat oder von den jeweiligen Parlamenten beschlossen und begründet werden. Die Analyse der Geschlechterverhältnisse in der Gesellschaft und deren Ausprägung in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen der Stadt ist die Grundlage für die Umsetzung dieser Ziele.

### **2.2 Definition Kompetenz**

Kompetenzen sind erlernbare Fähigkeiten und Fertigkeiten, um komplexe Aufgaben bewältigen zu können. Sie haben sowohl eine kognitive als auch eine motivationale und eine willensbezogene Dimension. Kompetenz ist ein erweiterter Leistungsbegriff, der nicht nur erlerntes Wissen umfasst, sondern auch den Willen und die Fähigkeit dieses Wissen in Handeln zu überführen, d. h. am Arbeitsplatz bei Erledigung von Aufgaben dieses Wissen anzuwenden.

Kompetenz wird in der Fachliteratur häufig in drei Teilkompetenzen unterteilt, die sich in ihrer Ausrichtung unterscheiden: Fachkompetenz, Methodenkompetenz und personale Kompetenz. Art und Umfang an Kompetenzen, die von Beschäftigten erwartet werden, hängen von den jeweiligen Anforderungen am Arbeitsplatz ab. Im folgenden soll exemplarisch – orientiert an den Anforderungen an Verwaltungshandeln – der Kompetenzbegriff differenzierter erläutert werden.

**Fachkompetenz**

Fachkompetenz erfordert fundierte Kenntnisse über Fakten und Begriffe des Fachgebietes, fachlich theoretisches und methodisches Wissen sowie fachliche Erfahrungen in der Praxis anwenden können, das Verstehen von fachlichen Zusammenhängen sowie das Verknüpfen und Heranziehen von Wissen, gewonnenen Überzeugungen und Fertigkeiten zu fachbezogenen Urteilen. Zur Fachkompetenz gehört, das Wissen aktiv einzusetzen. Wer über das Fachwissen verfügt, es aber nicht eigenverantwortlich und aktiv in ihrer/seiner Arbeit einsetzt, kann nicht als kompetent bezeichnet werden.

**Methodenkompetenz**

Methodenkompetenz beinhaltet, Arbeitsschritte zielgerichtet zu planen und zu organisieren, sich die dafür erforderlichen Informationen zu beschaffen, diese kritisch zu reflektieren, zu analysieren, einzuordnen und sachgerecht aufzubereiten und darauf aufbauend für die Aufgabenerledigung relevante Entscheidungen zu treffen. Außerdem müssen unterschiedliche Methoden, Verfahren oder Strategien sachbezogen und situationsgerecht angewandt werden können.

**Personale Kompetenz**

Bei der personalen Kompetenz wird unterschieden in Selbstkompetenz und soziale Kompetenz:

**Selbstkompetenz**

Mit Selbstkompetenz wird das Wissen und die Fähigkeit bezeichnet, sich und sein Handeln sowie das Handeln anderer wahrnehmen, einschätzen und beurteilen zu können, um eigenständig und verantwortlich zu handeln. Wichtig ist eine kritische Selbsteinschätzung, um die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und sich ein realistisches Bild vom Stand der eigenen Entwicklung zu machen.

**Soziale Kompetenz**

Soziale Kompetenz umfasst die Fähigkeiten zur Kommunikation und Kooperation mit anderen. Eine sozial kompetente Kommunikation erfordert die Fähigkeit sich konstruktiv, effektiv und bewusst mit anderen verständigen zu können. Außerdem beinhaltet sie das Wissen, die Erfahrung und die Fähigkeit, soziale Situationen zu erfassen, zu verstehen und Interessensstrukturen der Beteiligten einschätzen zu können. Wichtig ist die Selbstreflexion im Umgang mit anderen. Dazu gehört die Fähigkeit zu prüfen, ob und wie Stereotype (Geschlecht, Ethnizität, Alter, soziale Schicht, Religion, sexuelle Orientierung) und Vorurteile die eigene Wahrnehmung, und Verhaltenserwartungen sowie die Bewertungen und damit unser Handeln gegenüber Anderen beeinflussen können.

Der zweite Aspekt ist die Fähigkeit, mit anderen Menschen unparteiisch, d. h. unabhängig von den eigenen Einstellungen gegenüber anderen Personen, konstruktiv zusammen zu arbeiten, sich an vereinbarte Regeln zu halten und offen auf Andere zuzugehen. Dazu gehört, Verantwortung in der Zusammenarbeit wie in der Kommunikation mit Anderen zu übernehmen, die Fähigkeit konstruktiv Kritik zu üben und Kritik an der eigenen Person anzunehmen sowie die Fähigkeit zur Lösung von Konflikten beizutragen.

**2.3 Definition Gender Kompetenz****Fachkompetenz**

Fachkompetenz meint das Grundwissen über die Struktur von gesellschaftlichen Geschlechterverhältnissen.

Dazu gehören die Wirkung von Geschlechterrollenstereotypen und Kenntnisse der Ergebnisse der Geschlechterforschung zu den Aufgaben des Fachgebiets, in dem sie oder er tätig ist: z. B. Jugendarbeit, Bildung, Gesundheit, Stadtplanung, Personalarbeit, Wirtschaftsförderung, Verkehrsplanung, Umwelt.

Notwendig sind Kenntnisse der für die Stadtverwaltung einschlägigen gleichstellungspolitischen Gesetze, Richtlinien, Vorgaben, und Stadtratsbeschlüsse wie: Satzung der Gleichstellungsstelle,

Geschlechtergerechte Haushaltssteuerung, Europäische Charta zur Gleichstellung, Gleichstellungskonzepte sowie der Dienstanweisung des Oberbürgermeisters.

Unabdingbar aber sind die Fähigkeit und das Wollen, das Fachwissen als Querschnittsaufgabe eigenverantwortlich in der Erledigung der eigenen Aufgaben umzusetzen sowie Interesse an einer Vertiefung der Kenntnisse durch Fortbildung.

### **Methodenkompetenz**

Methodenkompetenz beinhaltet das Wissen über gleichstellungspolitische Strategien, über die Instrumente und Anwendung von Gender Mainstreaming sowie das Verständnis von Gender als soziale Kategorie zur Analyse von Sachverhalten. Dazu gehört die Fähigkeit, die Gender Mainstreaming Strategie als Prozess umzusetzen, beginnend mit einer geschlechtsdifferenzierten Analyse der Zielgruppen einer Aufgabe, Prüfen der Geschlechtergerechtigkeit der Aufgabenerfüllung. Dem folgen die Formulierung von Zielen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung, die Konzeption von Maßnahmen, Controlling und die Analyse des Zielerreichungsgrads, darauf aufbauend die Weiterentwicklung der Umsetzung von Gleichstellung in der eigenen Arbeit. Die Fähigkeit aus Beispielen guter Praxis in der eigenen Stadtverwaltung genauso wie von anderen Organisationen und Verwaltungen für die eigene Arbeit zu lernen ist erforderlich.

### **Soziale Kompetenz**

Die Einstellungen und das Verhalten von Frauen und Männern hängen mit sozialen Festlegungen, den Geschlechterrollen, im privaten, beruflichen und betrieblichen Alltag zusammen. Die Geschlechterrollen dienen als Orientierung im Umgang mit anderen, sie tragen aber gleichzeitig zur Verfestigung geschlechtsspezifischer Zuschreibungen an Frauen und Männer bei. Grundlage für eine geschlechtergerechte Kommunikation ist ein fundiertes Wissen über den Einfluss von Geschlechterstereotypen auf die Interaktion, auf die Wahrnehmung und die Kommunikation zwischen Frauen und Männern. Darauf aufsetzen muss eine kritische Beobachtung und Reflexion des eigenen Verhaltens in der Kommunikation, um ggf. das eigene Verhalten ändern zu können.

Des Weiteren sind Kenntnisse über den Einfluss von Geschlechterverhältnissen auf Gruppenprozesse erforderlich, um als Mitglied einer Gruppe, eines Teams genauso wie als Führungskraft geschlechtsspezifische Benachteiligungen in der Kommunikation zu erkennen und eine geschlechtergerechte Zusammenarbeit zu unterstützen.

## **3 Gender Kompetenz als Praxisanforderung**

### **3.1 Gender Kompetenz im Publikumsverkehr**

Der Publikumsverkehr gehört in vielen Bereichen der Stadtverwaltung zur Erledigung der Aufgaben. Beschäftigte im öffentlichen Dienst sind gehalten, ihre Aufgaben unparteiisch und gerecht zu erfüllen. Kommunikation zwischen Menschen ist, wie bereits dargestellt, nicht geschlechtsneutral. Städtische Beschäftigte sind wie alle Menschen durch die Geschlechterverhältnisse in ihrem gesellschaftlichen Umfeld geprägt. Der Umfang und die Art der Kommunikation mit den Vorsprechenden unterscheidet sich, abhängig von den zu erledigenden Aufgaben. Im Kundenkontakt in der KFZ-Meldestelle steht die Servicequalität im Vordergrund. Die Sachbearbeitung von Sozialhilfeanträgen verlangt eine vertiefte Kommunikation mit den Vorsprechenden, um nur zwei Beispiele zu nennen. Eine kritische Beobachtung und Reflexion des eigenen Kommunikationsverhaltens in Hinblick auf den Einfluss von Geschlechtsrollenstereotypen ist immer erforderlich, wobei die Anforderung an die Gender Kompetenz mit den Anforderungen an die Aufgabenerledigung steigen. Um den Anspruch zu genügen, unparteiisch und gerecht zu handeln, ist es sinnvoll, in die kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Kommunikationsverhalten neben der Kategorie Geschlecht andere relevante soziale Kriterien wie Alter, Bildung (Indikator: Ausdrucksfähigkeit), ethnische Zugehörigkeit, sozialer Status mit einzubeziehen. Es macht einen Unterschied, ob eine junge Frau oder ein alter Mann vor dem Sachbearbeiter oder der Sachbearbeiterin steht, ein wortkarger Handwerker oder eine wortgewandte Akademikerin.

### 3.2 Genderkompetenz in speziellen Fachaufgaben

Genderkompetenz als Anforderung der Implementierung der Gender Mainstreaming Strategie in Fachaufgaben

Die gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse beeinflussen nicht nur unsere Wahrnehmungsmuster, Wertvorstellungen und persönliche Identität, sondern unser ganzes soziales Umfeld. Die Strukturen in der Wirtschaft, in der öffentlichen Verwaltung, in Verbänden, in Einrichtungen, in der Politik und auch in den Familien sind, immer noch mehr oder weniger ausgeprägt, entlang von tradierten, unterschiedlichen Rollen von Frauen und Männern organisiert und tragen damit zu ihrer Verfestigung bei. Die Folge sind ungleiche Lebensbedingungen und Chancen für Frauen und Männer die alle Lebensbereiche umfassen. Wie und in welcher Form Benachteiligung entsteht, liegt meist nicht offen zu Tage. Vieles ist aus der historischen Entwicklung heraus so selbstverständlich, dass es als natürlich gilt, wie die Zuständigkeit von Frauen für die Pflege Angehöriger oder die Eignung von Männern für technische Berufe. Vieles hängt auch damit zusammen, dass „der Mann“ lange als Maß aller Dinge galt. Die Stadtplanung orientierte sich an der Normalbiographie des ganztags beschäftigten Familienernährers. In der Medizin rückten erst langsam die Unterschiede in den Erkrankungen bei Männern und Frauen ins Blickfeld. Die Jugendarbeit widmete sich vorrangig den Jungen, Mädchen sollten mit gemeint sein, waren es aber in der Praxis nicht. Ihre Bedürfnisse fanden zu wenig Beachtung.

Alle Maßnahmen und Vorhaben im Rahmen der Fachaufgaben der Stadt müssen deshalb auf ihre geschlechtsspezifischen Wirkungen, entsprechend den Vorgaben der Dienstanweisung, überprüft werden. Dazu gehört die Analyse der Qualität der jeweiligen Leistungen der Stadt. Die Frage ist, werden diese den unterschiedlichen Bedürfnissen der Anspruchsberechtigten gerecht? Aufbauend auf dieser Analyse können dann die Veränderungsprozesse eingeleitet werden, um die Gleichstellung von Frauen und Männern voranzubringen. Die Gender Mainstreaming Strategie ist eine geeignete Methode für diese Reformaufgabe. Am Anfang eines Gender Mainstreaming Prozesses steht die Ist-Analyse mit einer Klärung der Ziele und der Zielgruppen einer Aufgabe insgesamt und in Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter. Darauf bauen dann die weiteren Schritte von der Wirkungsanalyse bis hin zum zur Konzeption von Verbesserungsmaßnahmen auf.

Der Auftrag die Gender Mainstreaming Strategie umzusetzen betrifft nicht nur bestehende Leistungen der Stadt, sondern insbesondere auch neuen Maßnahmen. Gefordert ist die Wirkungen neuer Maßnahme und Programme auf die Geschlechtergleichstellung bereits im Entwicklungsstadium systematisch zu überprüfen. Die Ergebnisse dieser Prüfung sollten integraler Bestandteil jeder Beschlussvorlage sein.

Voraussetzung ist, wie von der EU zur Umsetzung dieser Strategie gefordert, Fachwissen über den Einfluss der Kategorie Geschlecht in unserem gesellschaftlichen Zusammenleben und speziell im jeweiligen Aufgabenbereich. Dazu gehören das Bewusstsein für die Aufgabe bei Beschäftigten und Führungskräften und die Fähigkeit eigenverantwortlich geschlechtsspezifische Auswirkungen von Maßnahmen zu bewerten und gleichstellungspolitische Reformen als Routineverfahren umzusetzen. Zusammengefasst: Voraussetzung für eine qualifizierte Umsetzung der Reformaufgabe Gender Mainstreaming in den Fachaufgaben ist Gender Kompetenz.

### 3.3 Gender Kompetenz in der Personalführung

Hier sind zwei Aufgabenschwerpunkte zu unterscheiden, die Personalentwicklung der einzelnen Mitarbeiterin, des einzelnen Mitarbeiters und die Steuerung des Sachgebiets, der Abteilung, des Amts.

Eine geschlechtergerechte Personalförderung setzt ein hohes Maß an kritischer Selbstbeobachtung voraus. Notwendig ist die Reflektion des eigenen Rollenverhaltens, der eigenen geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen und Bewertungsmuster sowie der Einstellungen gegenüber Frauen und Männern. Dafür braucht man Wissen über den Einfluss von Geschlechter-



verhältnissen und Geschlechterstereotypen auf die Wahrnehmung von Frauen und Männern, auf die Kommunikation, auf Anerkennung und Wertschätzung und die Bereitschaft, dieses Wissen in der Personalentwicklung einzusetzen, also Gender Kompetenz.

Eine differenzierte Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltenserwartungen und geschlechtsspezifischen Zuschreibungen bei der Einschätzung der Eignung und der Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eine gute Grundlage für einen geschlechtergerechten Personaleinsatz im Zuständigkeitsbereich. Ein weiterer Aspekt ist die Gestaltung der Organisationsabläufe und der zeitlichen Strukturen als Voraussetzung für den optimalen Einsatz von Teilzeitkräften und die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Für eine geschlechtergerechte Führung ist es zusätzlich erforderlich, die Kommunikation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Zuständigkeitsbereich und die Formen der Zusammenarbeit kritisch auf Geschlechteraspekte zu beobachten. Wie fair ist der Umgang der Kolleginnen und Kollegen untereinander, werden den Kolleginnen als weiblich geltende Tätigkeiten zugeschoben, gibt es Gruppenbildungen, wird Kolleginnen das Wort abgeschnitten, um nur einige Beispiele zu nennen. Das Geschlecht ist nicht das einzige Kriterium, um die Formen der Zusammenarbeit von Teams zu beobachten, aber es spielt in der Regel eine große Rolle. Gute Führung verlangt Aufmerksamkeit für den möglichen Einfluss der Geschlechterverhältnisse auf die Zusammenarbeit.

### **3.4 Gender Kompetenz in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen in der Projektarbeit**

Ein Projekt ist ein zielgerichtetes, zeitlich befristetes Vorhaben, um ein bestimmtes Problem zu lösen oder eine komplexe Aufgabe zu erledigen. Für die Projektarbeit werden Beschäftigte abgeordnet und zeitlich ganz oder teilweise von ihrer laufenden Arbeit freigestellt. Die Rekrutierung der Beschäftigten für ein Projekt erfolgt häufig ämter- oder auch referatübergreifend. Die Arbeit in einem Projekt kann für Beschäftigte eine Chance sein, sich weiterzuentwickeln und Vorgesetzte auf das eigene Leistungspotential aufmerksam zu machen.

Die spezifischen Rahmenbedingungen von Projektarbeit bringen aber auch Belastungen mit sich. Dazu gehören: ein hoher Termindruck, verstärkte zeitliche Flexibilitätsanforderungen, Leistungsintensivierung, unbekannte fremde Arbeitsweisen, Schwierigkeiten in der interdisziplinären Zusammenarbeit, Verlust von Kontakten zu den Kolleginnen und Kollegen der eigentlichen Arbeitsstelle, viele neue Lernanforderungen.

In Anbetracht der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in unserer Gesellschaft können die Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Beteiligung an einer Projektarbeit Frauen stärker als Männer unter Druck bei der Vereinbarkeit von Beruf und Leben setzen.

Diese Aspekte sollten bereits der Projektorganisation bedacht werden. Insbesondere das Zeitmanagement sollte so gestaltet sein, dass auch junge Eltern oder Beschäftigte mit Pflegepflichten die Chance haben, daran teilzunehmen.

Während der Zusammenarbeit im Projekt ist es sowohl Aufgabe der Leitung wie aller Mitglieder des Teams darauf zu achten, dass eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen wie von Männern gewährleistet ist. Dazu braucht es eine genderkompetente und aufmerksame Wahrnehmung von Gruppenprozessen.

#### **4 Stellenwert von Genderkompetenz in der Antidiskriminierungsarbeit – (Schlüssel-)Qualifikation für das Erkennen struktureller Ungleichheiten und Diskriminierungen**

Antidiskriminierungspolitik und Gleichstellungspolitik haben unterschiedliche Schwerpunkte. Bei der Antidiskriminierungsarbeit ist das Ziel die Gleichbehandlung von Frauen und Männern sowie von Personen unterschiedlicher Minderheiten. Es geht um die Vermeidung individueller Diskriminierung. Die Betroffenen werden unterstützt ihre Rechte durchzusetzen. Ergänzend werden Maßnahmen zur Akzeptanzförderung durchgeführt. Dazu gehören Öffentlichkeitsarbeit, Aufklärungs- und Bildungsarbeit und Fachberatung.

Die Politik zur Gleichstellung von Frauen und Männern zielt auf eine Veränderung der Strukturen ab, die in unserer Gesellschaft Benachteiligungen von Frauen hervorbringen und diese verfestigen. Die Unterstützung bei individueller Diskriminierung wird dabei nicht außer acht gelassen. Auf der Basis einer Analyse der Geschlechterverhältnisse in den jeweiligen Bereichen werden Maßnahmen ergriffen, um benachteiligende Strukturen zu verändern.

Erfahrungen aus genderkompetenter Praxis können auf verschiedenen Ebenen für eine strukturelle Antidiskriminierungsarbeit nutzbar gemacht werden.

Diskriminierungen erfolgen häufig über Zuschreibungen von Eigenschaften und Verhaltensweisen an Personen. Sie dienen als Orientierungs- und Verhaltenshilfen in der Kommunikation, bei der Zuordnung anderer Personen zu einer sozialen Kategorie, zu einer Gruppe. Niemand ist ohne Vorurteile gegenüber anderen. Entscheidend ist, sich dessen bewusst zu sein, selbstkritisch damit umzugehen und zu erkennen, wie aus stereotypen Zuschreibungen an Personengruppen strukturelle Benachteiligungen entstehen und sich verfestigen können. Das durch aktives Handeln zu verhindern, erfordert Anforderung an die soziale Kompetenz und Genderkompetenz.

Am Anfang der Umsetzung der Gender Mainstreaming Strategie steht die Ist-Analyse einer Leistung der Stadt. Warum erbringt die Stadt diese Leistung, was sind die Ziele, welches sind die Zielgruppen, werden sie entsprechend den Zielvorgaben erreicht, stimmt die Qualität des Angebots? Kurz zusammengefasst: Tun wir das Richtige für die Richtigen richtig? Als Antwort auf diese Fragen reicht es nicht aus, zu untersuchen, wie vielen Frauen und wie vielen Männern eine Leistung zu Gute kommt. In der Regel sind neben dem Geschlecht weitere soziale Kriterien für eine genaue Beschreibung von Zielgruppen und ihrer Bedürfnisse relevant. Dabei ist immer darauf zu achten welchen Einfluss die Geschlechterverhältnisse in den zu untersuchenden gesellschaftlichen Gruppen haben. Auf der Grundlage eines genaueren, geschlechtsdifferenzierten Bildes über den Bedarf und die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen ist es möglich, die Maßnahmen zum Abbau struktureller Benachteiligungen zielgenauer zu entwickeln und umzusetzen. Die Erfahrungen aus geschlechtsdifferenzierten Zielgruppenanalysen sind eine gute Basis für Maßnahmen zum Abbau der Benachteiligung anderer Gesellschaftsgruppen.

Das Antidiskriminierungsgesetz benennt folgende zentrale Formen der Benachteiligung: ethnische Herkunft und Rassismus, Geschlecht, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter, Sexuelle Identität. Das Geschlecht ist nicht als Querschnittskategorie benannt. Folglich fehlt häufig in Statistiken und Maßnahmen eine Differenzierung nach Geschlecht. Die Geschlechterverhältnisse haben jedoch in der Praxis Einfluss auf die Formen der Benachteiligung in allen genannten Gruppen. Das erschwert ein sinnvolles Zusammenwirken von Geschlechterpolitik und Antidiskriminierungspolitik. Gender Kompetenz ist deshalb in der Antidiskriminierungsarbeit unerlässlich.

## **5 Nutzen und Ziele der Genderkompetenz**

Genderkompetenz der Beschäftigten der Stadtverwaltung, insbesondere der Beschäftigten mit Führungsverantwortung, ist die Voraussetzung dafür den demokratischen Auftrag an die Stadt und die Stadtverwaltung, Geschlechtergerechtigkeit in ihrem Zuständigkeitsbereich aktiv und motiviert zu verwirklichen.

Genderkompetenz fördert eine reflektierte und dienstleistungsorientierte Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Sie sensibilisiert über Beachtung von geschlechtsspezifischen Benachteiligungen hinaus, für die verschiedenen Formen von Benachteiligung in unserer Gesellschaft.

Die Erfahrungen in der Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern können für eine wirksame Antidiskriminierungsarbeit der Stadt nutzbar gemacht werden.

Eine genderkompetente Analyse von Zielen, Zielgruppen und Ergebnissen städtischer Leistungen fördert eine bedarfs- und bedürfnisgerechte Leistungserbringung und damit die Effektivität und Effizienz der Arbeit der Stadtverwaltung.

# Inhalte bei der Vermittlung von Genderkompetenz

Dr. Gitta Mühlen Achs

Jahrgang 1946

Wohnhaft am Attersee im Salzkammergut (Österreich) und in München nach langjähriger Tätigkeit am Institut für Psychologie der LMU München, als Dozentin an der Hochschule für Fernsehen und Film (HFF) München und als Lehrbeauftragte und Gastprofessorin an verschiedenen in- und ausländischen Universitäten arbeitet sie auch als Trainerin für soziale Kommunikation, Körpersprache und Genderkompetenz.



Gleichstellungspolitik hat heute einen hohen Stellenwert. Die Zukunftsfähigkeit einer Gesellschaft hängt davon ab, wieweit es ihr gelingt, die Ausgrenzung und Diskriminierung einer wesentlichen Bevölkerungsgruppe aufgrund überkommener Rollenvorstellungen abzubauen und für Gleichheit und Chancengerechtigkeit zu sorgen. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Gleichstellungspolitik ist Genderkompetenz.

Genderkompetenz beruht im wesentlichen auf folgenden Faktoren:

- auf Wissen und Kenntnissen im Kontext von Gender,
- auf der Fähigkeit, den diskriminierenden Einfluss des gesellschaftlichen Konzepts Gender in allen gesellschaftlichen Bereichen wahrnehmen und in die Wahrnehmung der eigenen Umwelt, in den eigenen Arbeitsbereich integrieren zu können,
- darauf, die eigenen Wahrnehmungen, Bewertungen und Verhaltensweisen vor diesem Hintergrund zu reflektieren,
- darauf, willens und in der Lage zu sein, erfolgversprechende Handlungsstrategien und Vorgehensweisen zum Abbau geschlechtsspezifischer Diskriminierungen zu entwickeln und umsetzen zu können.

## 1 Wissen und Kenntnisse

Das nötige Wissen über das Konzept Gender, seine gesellschaftliche Konstruktion und seine persönlichen und sozialen Konsequenzen liefert zum einen die internationale Geschlechterforschung, in der sich drei Entwicklungsschritte feststellen lassen: Von der anfänglich stark auf die Benachteiligung von Frauen in patriarchalen Gesellschaften fokussierten feministischen empirischen Frauenforschung über die stärker an Fragen der Geschlechterverhältnisse, ihrer Entstehung und ihren sozialen Auswirkungen interessierten Gender Studies bis hin zur stark theorielastigen Kritischen Männerforschung, die den mikrosoziologischen Ansatz des „doing gender“ weiterentwickelte und den traditionellen Begriff des Patriarchats durch den pluralen und variablen Begriff der „hegemonialen Männlichkeit“ ersetzte. Alle drei Perspektiven zielen letztlich jedoch auf eine Veränderung der gegebenen Geschlechterverhältnisse in Richtung Gleichberechtigung und Gleichstellung ab. Ihre wesentlichen Erkenntnisse werden nachfolgend kurz zusammengefasst.

Zum anderen geben laufend durchgeführte, nach Geschlecht differenzierende soziale Erhebungen mit entsprechenden Statistiken zu den prozentualen Anteilen von Frauen und Männern in Bezug auf die Gesamtzahl von Personen in verschiedenen relevanten gesellschaftlichen Bereichen der Gesellschaft Aufschluss darüber, inwieweit und in welchen Bereichen gleichstellungspolischer Handlungsbedarf besteht.

In der **Geschlechterforschung** hat mittlerweile der Begriff Gender den unscharfen deutschen Begriff Geschlecht weitgehend ersetzt, der noch als weitgehend biologisch begründete Variable gesehen wird. Gender wird hingegen als ein soziales Konstrukt definiert, welches durch kulturelle Vorstellungen, Erwartungen und Zuschreibungen gesellschaftlich hergestellt wird. Dieser Prozess der „**Genderisierung**“ ist ein umfassender, ununterbrochen stattfindender, teils bewusst, teils unbewusst ablaufender Vorgang, in dem die zwei biologischen Kategorien „Mann“ und „Frau“ mit den jeweils von der Gesellschaft definierten gängigen Attributen von „Männlichkeit“ bzw. „Weiblichkeit“ verknüpft werden: Als „männlich“ gelten in unserer Gesellschaft u. a. die Eigenschaften stark, kräftig, durchsetzungsfähig, mathematisch-technisch begabt, als „weiblich“ die Eigenschaften emotional, sprachbegabt und kommunikativ kompetent, aber schwach, wenig durchsetzungsfähig und technisch eher unbegabt. Als Genderkategorien schließen sich diese „weiblichen“ und „männlichen“ Eigenschaften jeweils gegenseitig aus, denn Gendergrenzen sind als undurchlässig definiert und ermöglichen auch keine fließenden Übergänge. Wir sind entweder Frauen oder Männer – weitere Möglichkeiten, die andere Kulturen ihren Mitgliedern durchaus eröffnen, z. B. in Indien, Nordamerika, Thailand, Arabien, Indonesien oder Bolivien, wo bis zu zehn unterschiedliche Geschlechter unterschieden werden – gibt es in unserer Kultur nicht.

Die im Verlauf ihrer Sozialisation entsprechend „genderisierten“ Frauen und Männer identifizieren sich überwiegend mit dem vorgegebenen Konzept, entwickeln eine entsprechende Geschlechtsidentität und verhalten sich weitgehend genderkonform. Aber nicht nur sie, sondern auch die wachsende Gruppe sogenannter Gender-AbweicherInnen (Trans-Gender, Gender-Blender etc), die sich nicht mit dem ihnen zugewiesenen Gender identifizieren, sondern ihre eigenen, „queeren“ Identitäten und Verhaltensmuster entwickeln, werden von der Gesellschaft vor der Folie des ihnen verordneten Genders, der von ihnen erwarteten Eigenschaften wahrgenommen, bewertet und behandelt. Die Diskussion und der Kampf um genderneutrale, also für alle Menschen gleichermaßen gültige Normen und Bewertungssysteme (mehr dazu weiter unten) sind gegenwärtig in vollem Gang.

Wie wichtig dieses Anliegen genommen werden sollte, wissen wir aufgrund der Forschungsergebnisse über die kurz- und langfristigen **Folgen der gegenwärtig praktizierten Gendernormierung** schon seit langem. Bereits in den 1970er Jahren konnte durch die berühmte Baby-x-Studie aufgezeigt werden, dass erwachsene Beobachter das Verhalten eines Säuglings abhängig von der jeweiligen Geschlechtsbenennung durch die Versuchsleiter signifikant unterschiedlich wahrnehmen und beurteilen, und dass sie dementsprechend unterschiedlich mit ihm umgehen: Wurde ihnen ein Kind als Junge vorgestellt, beschrieben sie es als kräftig, willens- und durchsetzungsstark und regten es zu motorischen Aktivitäten an; hielten die Beobachter es für ein Mädchen, dann nahmen sie es als klein, zart, schutzbedürftig und ängstlich wahr und aktivierten es zu mehr sozialem Kontakt und sozialem Spiel. Weibliche Beobachter hielten „Mädchen“ zudem länger im Arm als vermeintliche Jungen (Seavy, Katz & Zalk, 1975).

Die Genderisierung wird im Verlauf der kindlichen Entwicklung durch diverse, ebenfalls gut belegte Vorgehensweisen der verschiedenen Sozialisationsinstanzen vorangetrieben. Beteiligt sind, neben der Kernfamilie, zunehmend auch andere gesellschaftliche Institutionen: der Kindergarten, die Schule, die Gruppe der Gleichaltrigen (peers), und nicht zuletzt die Medien in ihrer wachsenden Vielfalt. Genderkonformes Verhalten – also alles, was den gesellschaftlichen Erwartungen und Normen entspricht – wird von diesen durch Anerkennung und Lob positiv verstärkt, unerwünschtes Verhalten durch Tadel, Spott oder Missachtung negativ sanktioniert. Kinder, die auf der Basis von alternativen, abweichenden oder gar gegenteiligen Gendervorstellungen sozialisiert oder einfach nicht durchgehend „gendergerecht“ aufgezogen werden, können eher entsprechend abweichende Verhaltensmuster und Geschlechtsidentitäten entwickeln. Als Beispiel dafür seien sogenannte „Vatertöchter“ angeführt, das sind Mädchen, die aufgrund hoher Identifikation mit unterstützenden Vätern keine klassisch „weibliche“ Identität entwickeln und daher aus einem breiteren Interessensspektrum heraus ihre individuellen Begabungen

ungefiltert freier entfalten können. Diesem Umstand ist es vermutlich zu verdanken, dass sie die berüchtigten „gläsernen Decken“, die den beruflichen Werdegang und Aufstieg von Frauen gegenwärtig begrenzen, leichter und häufiger durchbrechen als die anderen.

Die **sozialpsychologischen Folgen der geschlechtsspezifischen Sozialisation** werden bereits im Kindergarten evident. Jungen bilden hierarchisch organisierte Gruppen, in denen es darum geht, mit Hilfe von Dominanzkämpfen aufzusteigen und sich einen möglichst hohen Status zu sichern. Mädchen interagieren eher emotional auf einer Ebene von Statusgleichheit – dominantes Verhalten (meist von Älteren gegenüber Jüngeren) wird weniger akzeptiert und löst in ihren Gruppen eher Konflikte als stabile Hierarchien aus (vgl. Blank-Mathieu, M., 1997, Focks, P. 2002 und 2016). Diese früh etablierten sozialen Strukturen charakterisieren, cum grano salis, die sogenannten „männlichen“ und „weiblichen“ Lebenswelten der Erwachsenen, auf die weiter unten näher eingegangen wird, und erklären ihr spezifisches Interesse bzw. Desinteresse oder gar ihre Abneigung gegen „unpassenden“ Bereiche bzw. Berufsfelder.

In dem gleichermaßen an gängigen Gendernormen orientierten **Schulsystem** fallen Persönlichkeitsbildung und Leistungsdruck zusammen. Die Entwicklung des Selbst, des Selbstwertgefühls und einer Vorstellung von der eigenen Begabung und Leistungsfähigkeit werden durch die bestehenden Gendererwartungen und -zuschreibungen selektiv beeinflusst. Bereits die ersten Veröffentlichungen dazu konstatierten einen **„heimlichen Lehrplan der Frauendiskriminierung“** und deckten den „Sexismus in der Schule“ auf (Brehmer, 1982). Spätere empirische Untersuchungen (z. B. Horstkemper, 1987) bestätigten, dass sowohl die verwendeten Unterrichtsmaterialien, die Sprach- und Unterrichtsformen, die Umgangsformen zwischen Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern sowie die Umgangsformen der Kinder und Jugendlichen untereinander und nicht zuletzt die arbeitsteiligen Strukturen in der Schulbürokratie den klassischen Geschlechterklischees entsprachen und damit zu geschlechtsgebundenen Diskriminierungen beitrugen. Durch den Einsatz moderner Videotechnik konnten dabei zunehmend auch subtilere Interaktions- und Kommunikationsmuster im Unterricht in die Untersuchungen einbezogen werden. Die Bereitschaft der Schulbehörden, Forschungsteams vergleichbare Untersuchungen in den Klassenzimmern zu ermöglichen, hat in der Folge stark nachgelassen.

Interessant sind insbesondere die Ergebnisse der Untersuchungen in **koedukativ geführten Schulen**, die ja seit ihrer Einführung grundsätzlich als Fortschritt in Richtung Geschlechtergerechtigkeit betrachtet worden waren. Aber bereits in der gemischtgeschlechtlich geführten Grundschule zeigen eine Reihe von Studien relevante (wenn auch weitgehend unbewusste) geschlechterdifferenzierende Unterschiede im Verhalten der Lehrkräfte gegenüber Mädchen und Buben: Buben erhalten mehr Aufmerksamkeit als Mädchen („2/3 Parität“), die LehrerInnen beschäftigen sich mehr mit ihnen, zeigen mehr Interesse an ihnen, nehmen sie individueller wahr und erinnern sich später deutlicher an sie als an die Mädchen. Mädchen werden häufiger als Gruppe wahrgenommen und angesprochen und sie werden häufiger als Buben für relativ einfache Leistungen gelobt („paradoxes Lob“). Lehrkräfte neigen dazu, weibliche Leistungen eher auf Fleiß und Anstrengung statt auf Begabung (wie bei den Buben) zurückzuführen („geschlechtsgebundene Leistungsattribution“). Das emanzipatorische Ziel des koedukativen Unterrichts – die Nivellierung der durch die vorangegangene geschlechtsspezifische Sozialisation bereits herbeigeführten Unterschiede – wird durch die „Dramatisierung der Differenz“ (Faulstich-Wieland, 2005) in der Schule konterkariert. Speziell dieses, aber auch andere diskriminierende Verhaltensmuster gegenüber Mädchen – z. B. sexistische Bemerkungen („Frauen und Technik, ha ha“) und Anzüglichkeiten, ironisches Lob, eine am Geschlecht orientierte Sitzplatzzuweisung in Physik- und Chemiesälen, die „Verbrüderung“ mancher männlicher Lehrer mit männlichen Schülern – machen Schule zum „Lernraum von Männlichkeit“, der „Geschlechterstereotype häufiger verstärkt als verhindert“ (EU-Bericht 2012, S. 29) und Mädchen den Aufbau eines leistungsgebundenen Selbstwertgefühls erschwert. Bis heute zeigen entsprechende Forschungsaktivitäten immer wieder ähnliche Ergebnisse (vgl. Faulstich-Wieland, Weber, Willems, 2009; Budde, J. & Blasse, N., 2014). Trotz zunehmender und bemerkenswerter Bemühungen im

pädagogischen Sektor („geschlechtergerechte Pädagogik“, „geschlechterreflektierende Pädagogik“, „reflexive Koedukation“ usw.) hat sich – wie die bereits zitierte EU-Studie (2012) aufzeigt – der zunehmende schulische Erfolg der Mädchen „auf der Überholspur“, der „Gewinnerinnen im Schul- und Bildungssystem“, noch nicht ins Berufsleben hinein verlängert: Heute besteht nach wie vor bei beiden Geschlechtern eine starke Tendenz zu geschlechtertraditionellen Studien und Berufen. Ein davon signifikant abweichendes Verhaltensmuster mit einer deutlich stärkeren Tendenz zu naturwissenschaftlichen Fächern und technischen Ausbildungsberufen zeigen hingegen Mädchen, die ihre Ausbildung in reinen Mädchenschulen absolviert haben. Diese Erkenntnis aus den 1970er Jahren war ein wesentlicher Auslöser für die darauf einsetzende und noch andauernde kritische Koedukationsforschung.

Aktuell hat der unübersehbare Erfolg der Mädchen im Zusammenhang mit der zunehmenden „Feminisierung“ des Lehrberufs eine neue Diskussion über eine „Bildungsbenachteiligung der Jungen“ ausgelöst. Der dabei postulierte Zusammenhang zwischen SchülerInnenleistung und LehrerInnengeschlecht konnte bislang jedoch wissenschaftlich nicht nachgewiesen werden.

Mehr unmittelbare Öffentlichkeit und Erfolg war der **feministischen Sprachkritik** beschieden. Die Funktion der Sprache als Mittel der Diskriminierung, Abwertung und Ausgrenzung von Frauen ist ja ebenfalls seit langem ein großes, übergreifendes Thema der Geschlechterforschung. Aus der Erkenntnis, dass Sprache die soziale Realität nicht nur spiegelt, sondern auch schafft, befasste sich die bereits in den 1980er Jahren neu begründete Forschungsrichtung Feministische Linguistik sowohl mit dem Sprachsystem als auch mit dem Gebrauch der Sprache und kam zu folgenden Ergebnissen, die hier in der drastischen Sprache der Pionierinnen wiedergegeben werden soll: Sprache ist sexistisch. Sie ignoriert Frauen und ihre Leistungen, beschreibt Frauen nur in Abhängigkeit von und Unterordnung zu Männern, zeigt sie nur in stereotypen Rollen und spricht ihnen so über das Stereotyp hinausgehende Interessen und Fähigkeiten ab. Sie demütigt Frauen durch herablassende Sprache und macht sie lächerlich. Senta Trömel-Plötz, Ingrid Guentherodt, Marlies Hellinger und Luise Pusch legten in der Folge die ersten, bahnbrechenden „Richtlinien zur Vermeidung des sexistischen Sprachgebrauchs“ (1980) vor, in denen Vorschläge für eine geschlechtsneutrale Sprache gemacht wurden, die in vielen Ländern zumindest teilweise umgesetzt und zu durchaus erkennbaren und nachhaltigen Veränderungen im öffentlichen Sprachgebrauch geführt haben, wenngleich auch nicht zur vollständigen Beseitigung der inkriminierten Sprachmuster. Zu erwähnen wären hier z. B. die nach wie vor umstrittene Verwendung des generischen Maskulinums z. B. bei Berufsbezeichnungen („der Lehrer“ als Bezeichnung für Lehrer und Lehrerinnen, besonders pikant auch die Verwendung der Bezeichnung „Schüler“ für Schülerinnen in reinen Mädchenschulen), durch die Frauen zwar immer „mitgemeint“ sind, aber dennoch unsichtbar bleiben – und die im übrigen auch von Frauen gelegentlich heute noch benutzt werden, die Verwendung entsprechender Pronomina (man, jeder, keiner) oder die Benutzung verniedlichender, herabwürdigender oder sexualisierender Anredeformen ausschließlich für Frauen (wie z. B. das allmählich aussterbende „Fräulein“, dem die informelle „bitch“ auf den Fersen gefolgt ist). Der tatsächliche Erfolg im Kampf gegen den allgegenwärtigen sprachlichen Sexismus wird von Luise Pusch demzufolge aktuell ernüchternd relativiert: „Ob Abtrennung durch Klammern, Schrägstrich, Bindestrich, Unterstrich oder Genderstern – Lehrer(in), Lehrer/in, Lehrer-in, Lehrer\_in, Lehrer\*in – für Frauen wird durch diese Manipulationen nichts erreicht: Uns vermitteln die Schreibweisen, eine wie die andere, die Botschaft: Die Frau ist zweite Wahl“ (Pusch, 2015). Sie plädiert seit langem für die Verwendung des generischen Femininums.

Der aktuellste Ansatz der Geschlechterforschung hebt auf die **konstruktive Funktion der Kommunikation**, des Sprechens, unterschiedlicher Sprachstile und insbesondere auch des kommunikativen Verhaltens, der Körpersprache und nonverbaler Äußerungen, ab. Der damit verbundene Begriff des **doing gender** stammt aus der mikrosoziologischen Erforschung von Alltagsinteraktionen (Zimmerman & West, 1987). Er verweist darauf, dass der Schwerpunkt nicht mehr auf der Frage liegt, wie wir zu Frauen und Männern „gemacht werden“, die von der Sozialisationsforschung als weitgehend beantwortet betrachtet werden kann. Hier geht es vielmehr darum, aufzuzeigen, wie Menschen ihr „Geschlecht“ und damit zugleich soziale

Geschlechterverhältnisse durch ihr Agieren in sozialen Situationen selbst aktiv herstellen. Eine der renommiertesten Vertreterinnen der Sprachstilforschung, Deborah Tannen, deren 1991 auf deutsch erschienen Standardwerk „Du kannst mich einfach nicht verstehen. Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden“ in über 30 Sprachen übersetzt wurde, brachte die Grenzen der Dialogfähigkeit der Geschlechter im Begriff „Interkulturalität“ auf den Punkt.

Mittlerweile sind folgende Unterschiede im Hinblick auf Kommunikationsmuster, Arbeits- und Führungsstile von Frauen und Männern gut belegt:

Männer reden in Gruppensituationen mehr und länger als Frauen, sie unterbrechen Frauen häufiger als umgekehrt und üben öfter als Frauen Definitionsmacht aus, indem sie Situationen beenden oder andere TeilnehmerInnen be- oder abwerten. Sie inszenieren sich häufiger als kompetente Experten, während Frauen sich häufiger als Fragende oder Unwissende inszenieren. Männer kommunizieren eher konkurrenzorientiert, sie versuchen, Status- und Machtpositionen zu klären und zu stärken, sie betonen ihre Unabhängigkeit, steuern oft direkt eine Lösung an, ohne zuvor die Beziehung „abzutasten“. Ihr Problemlösungsverhalten ist ergebnisorientiert. Als Basis für kreatives Schaffen und Produktivität brauchen sie geklärte Status- und Positionsbestimmungen. In Führungspositionen motivieren sie ihre MitarbeiterInnen eher mittels Wettbewerb.

Frauen kommunizieren eher beziehungsorientiert, um Nähe, Bindung und Akzeptanz zu schaffen. Ihr Bedürfnis nach Übereinstimmung und Bestätigung ist größer, sie finden sich in symmetrischen Beziehungen besser zurecht als in hierarchisch strukturierten, in einem Klima von Konkurrenz und Einzelkämpfertum kommen ihre kommunikativen Kompetenzen nicht zur Geltung. Sie lösen Probleme eher prozessorientiert und aufgrund eines umfassenderen Problemverständnisses. Die Auseinandersetzung mit Problemen wird ebenso wichtig genommen wie die Lösungen. Durch ihr tendenziell eher diskursorientiertes Vorgehen und komplexe Problemanalysen sind sie in der Lage, auch indirekte Einflussfaktoren wahrzunehmen, die oft entscheidend sind für nachhaltige, weniger risikoreiche Lösungen. In Führungspositionen motivieren Frauen häufiger, indem sie die Mitarbeitenden von ihren Fähigkeiten überzeugen und sie in ihrem Tun bestätigen.

Mit der Hinwendung zur nonverbalen Kommunikation, der **„Sprache der Körper“**, wurde zuletzt ein äußerst spannendes neues Forschungsfeld eröffnet. Die nonverbale Kommunikation ist unser ältestes, komplexestes und sozial bedeutungsvollstes Kommunikationsmittel. Was sie im Kontext von Gender so spannend macht, ist die Tatsache, dass sie – anders als die verbale Sprache, die rein symbolisch funktioniert – ein ursprünglich natürliches System ist, das aber zugleich, wie auch die verbale Sprache, symbolisch benutzt wird, wobei ihre prinzipielle Natürlichkeit aber stets mitklingt und ihr eine besondere Glaubwürdigkeit verleiht.

Unter dem gesellschaftlichen Druck, die eigene Geschlechtsidentität ununterbrochen und unmissverständlich zum Ausdruck zu bringen, wird dieses komplexe und einzigartige nonverbale Kommunikationssystem zum **„tertiären Geschlechtsmerkmal“**. Gesellschaftlich vorgegebene Regeln müssen nicht nur dem (potentiell kritikfähigen) Bewusstsein oktroyiert werden, sondern werden direkt dem Körper eingeschrieben und treten im scheinbar „natürlichen“, unmittelbaren Ausdruck von „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ wieder zu Tage. „Männliche“ Männer sind groß und stark, machen sich raumgreifend breit, sprechen laut, treten dominant, angriffslustig und selbstbewusst auf, „weibliche“ Frauen sind klein und zierlich, machen sich schmal, achten auf ihr Äußeres, nehmen wenig Raum in Anspruch und lächeln viel (Mühlen Achs, 2003). Natürlich sind das Klischees, die ganz bestimmt nicht auf alle Frauen und Männer zutreffen. Zugleich aber sind es die gesellschaftlichen Erwartungen, an denen der individuelle Grad der Übereinstimmung mit der Gendernorm festgestellt und bewertet wird, und als solche ist ihre psychologische und soziale Wirkung nicht zu unterschätzen. Denn neben der Bestätigung der individuellen Genderidentität haben genderkonforme Erscheinungsformen und Verhaltensmuster noch eine entscheidende soziale Funktion: Durch sie konstruieren Frauen und Männern in ihren alltäglichen Interaktionen quasi automatisch gemeinsam ein scheinbar ebenso natürliches hierarchisches Geschlechterverhältnis (Mühlen Achs, 1998). Im privaten Verhältnis der Geschlechter wird der mangelhafte Realitätsbezug der Gendernormen durch die Kriterien der heterosexuellen



Paarbildung (Mann größer, kräftiger, älter, besser ausgebildet, beruflich erfolgreicher etc. als die Frau) mehr als ausgeglichen: Solange sich auch große Frauen noch größere, kräftigere, klügere, dominanter und erfolgreichere Männer als Partner wünschen und sich vorzugsweise mit solchen verbinden, und solange kleine Männer sich nach noch kleineren, zierlichen, emotionalen Frauen sehnen bleibt das hierarchische „Arrangement der Geschlechter“ (Goffman, 1994) ungeachtet der tatsächlichen realen Verhältnisse erhalten.

Aus den feministischen Diskursen der Gender Studies heraus haben sich seit Anfang der 1990er Jahre die Masculinity Studies, die Critical Studies of Men und schließlich die **Kritische Männerforschung** entwickelt. Diese analysiert Männlichkeitskonstruktionen, arbeitet die Nachteile dominanter Männlichkeitsmodelle für die Gleichstellung der Geschlechter heraus und rückt die Notwendigkeit der Selbstreflexion von Männern über Geschlechterverhältnisse in den Fokus. Ihre Leitkategorie und zentrales Paradigma der „**hegemonialen Männlichkeit**“ (Connell, 1999), das den traditionellen Patriarchatsbegriff ablöst, theoretisiert Männlichkeit als plural und variabel, jedoch konsequent und unauflöslich mit dem Macht- und Herrschaftskonzept verbunden. Dabei werden drei Ebenen der hegemonialen Männlichkeit identifiziert: politische Machtverhältnisse, die Hierarchie der Arbeitsbeziehungen und emotionale Beziehungsverhältnisse. Hegemoniale Männlichkeit ist Connell (2005) zufolge ein globales Phänomen („world global order“), zugleich aber ein „Auslaufmodell“ (Meuser, 2010) im Malstrom vielfältiger gesellschaftlicher Veränderungen. Im aktuellen EU-Bericht „The Role of Men in Gender Equality – European strategies & insights (Dez. 2012) wird alternativ der neue Begriff der „(für)sorgenden Männlichkeit“ in den Raum gestellt, der die historischen Veränderungen in der männlichen Geschlechtsrolle berücksichtigt und neue Handlungsmuster und soziale Praktiken von Männern (und Frauen) einbezieht. „Fürsorgende Männlichkeit“, die sich in Pflege- und Betreuungstätigkeiten, vorrangig in der Familie, aber auch im Rahmen von weiblich konnotierten Berufsfeldern (z. B. Kindergarten) ausdrückt, wird als bedeutender Beitrag zur Geschlechtergleichstellung betrachtet, die gleichwohl in Europa noch keineswegs irgendwo erreicht ist. Die Studie zeigt nämlich auch auf, dass sich die begrüßenswerten Veränderungen primär in nordeuropäischen Staaten vollziehen (im Jahr 2010 beteiligten sich rund 40 % der Finnen, Dänen und Schweden an der unbezahlten wöchentlichen Arbeitszeit, während in einigen südeuropäischen und post-sozialistischen Ländern die Beteiligung der Männer auf rund 20% sank). Die Einbeziehung von Männern in die Gleichstellungspolitik wird schlussfolgernd als unerlässlich für die Förderung einer geschlechtergerechten Gesellschaft betrachtet.

## 2 Wahrnehmung und Reflexion

Um Ihnen zu ermöglichen, Ihre persönliche Wahrnehmungsfähigkeit und Sensibilität in Genderfragen zu überprüfen, möchte ich eine kleine „rätselhafte“ Geschichte erzählen, auf die ich im Rahmen von Gender Trainings gerne zurückgreife. Sie lautet folgendermaßen:

„Ein Vater macht mit seinem Sohn einen Sonntagsausflug ins Grüne. Während der Fahrt stirbt der Motor seines Wagens mitten auf einem Bahnübergang ab. Es gelingt ihm nicht, das Auto von den Gleisen herunterzubewegen. Ein Zug rast heran, erfasst und zerstört den Wagen und tötet den Vater. Der Sohn wird schwerverletzt per Rettung ins nächstgelegene Krankenhaus gebracht. Oberarzt Dr. Müller eilt zu dem Patienten in den OP, sieht ihn, erleichtert und sagt: „Ich kann nicht operieren, das ist mein Sohn!“

Wer, so lautet dann die Frage, ist Dr. Müller? Bevor Sie weiterlesen, versuchen Sie – falls Sie die Geschichte nicht bereits kennen – bitte selbst eine Antwort zu finden. Ich habe eine Sammlung äußerst kreativer Antworten auf diese Frage, z. B. die Vermutung, der Sohn sei das Produkt eines Seitensprungs der Mutter, vielleicht ein Adoptivkind, oder möglicherweise sogar ein von zwei schwulen Männern an Kindes statt angenommen worden. Selbst im Kontext eines Gendertrainings ist nicht für alle Beteiligten sofort und klar erkennbar, dass es sich bei Dr. Müller ganz einfach um die – im generischen Maskulinum „mitgemeinte“ – „natürliche“ Mutter des verunglückten Kindes handelt.

Auf der Grundlage des bipolaren Genderkonzepts hat sich ein Normensystem etabliert, vor dessen Hintergrund gleiches Verhalten von weiblichen und männlichen Personen in öffentlichen wie auch privaten Situationen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet wird, ohne dass dafür ein sachlicher Grund vorhanden wäre. Es wird sozusagen „mit zweierlei Maß“ gemessen: Frauen an einer am weiblichen Genderkonzept orientierten „Weiblichkeitsnorm“, Männer an einer entsprechenden „Männlichkeitsnorm“.

Die komplexen **Folgen dieses Doppelstandards** möchte ich am Beispiel des universellen emotionalen Ausdruck des Weinsens deutlich machen: Der mimische Ausdruck von Schmerz, Trauer oder Angst gilt als Zeichen von Schwäche und wird im Genderkonzept daher dem weiblichen Verhaltensrepertoire zugeordnet und damit gleichzeitig für Männer tabuisiert. Als Gendersignal bestätigt somit das universelle Zeichen von Schmerz, Trauer oder Angst die weibliche Identität, während er die männliche Identität gefährdet.

Daher wird bereits in der Erziehung von männlichen Kindern mehr oder weniger drastisch, auch heute noch, darauf hingearbeitet, den mimischen Ausdruck von Schmerz, Angst oder Trauer stärker zu unterdrücken oder zu modifizieren („ein richtiger Bub weint nicht“, „ein Indianer kennt keinen Schmerz“, sei kein „Opfer“, „heul’ doch!“ etc.). Dieser massive Eingriff in das individuelle Schmerzmanagement hat natürlich auch Folgen für die psychische Entwicklung der Buben, auf die hier aber nicht eingegangen werden kann. Die Instrumentalisierung des Weinsens als symbolisches Genderzeichen verändert bzw. erweitert die Bedeutung dieses ursprünglich rein emotional begründeten Verhaltens. Beobachter können es also weder – bei Frauen – als genuinen Ausdruck des entsprechenden Gefühls interpretieren noch können sie das Fehlen dieses Verhaltens – bei Männern – als Mangel an dem entsprechenden Gefühl interpretieren. Die Tatsache, dass Frauen häufiger öffentlich weinen als Männer (und in anderen Kulturen sogar als weinende „Klageweiber“ rituell inszeniert werden), könnte auch einfach nur als Signal ihrer jeweiligen Geschlechtsidentität zu bewerten sein. Da die Wirkung des Genderkonzepts auf das nonverbale Verhalten im allgemeinen jedoch nicht bewusst reflektiert wird, wird ihr Weinen eher als genuiner, natürlicher Gefühlsausdruck interpretiert, womit sich die Gendererwartung – Frauen sind emotionaler als Männer – bestätigt.

Für diese Erklärung spricht auch der mediale Umgang mit „schwachen“ Gefühlen wie Trauer, Leid, Schmerz und Angst. In der medialen Repräsentation leidender, weinender Frauen lässt sich kein speziell einschränkender Kontext ausmachen. Weinende Männer sind hingegen auffallend oft in einen klassischen „Männlichkeitskontext“ eingebettet, der offenbar stark genug ist, das emotionale Ausdruckstabu aufzuheben: Männer weinen ungeniert im Stadion oder auf dem Fußballplatz nach einem verlorenen Meisterschaftsspiel, auf Kriegsschauplätzen, in Katastrophensituationen etc., kaum hingegen in einem emotionalen privaten Beziehungskontext (z. B. nach Trennungen, auf Beerdigungen, nach körperlichen Angriffen).

Doppelstandards sind auch in der Arbeitswelt allgegenwärtig. Der brüllende Chef war schon immer eher unsympathisch, wird aber dennoch als „durchsetzungsfähig“ wahrgenommen, die brüllende Chefin eher als „hysterisch“; die Familienfotos auf dem Schreibtisch des männlichen Angestellten werden als Hinweis auf eine emotional stabilisierende familiäre Eingebundenheit geschätzt, auf dem Schreibtisch der Kollegin kritisch als Ausdruck einer eventuell destabilisierenden Doppelbelastung und mangelnde Konzentration auf das Berufliche beäugt; eine karriereorientierte Kollegin wird als „machtgeil“, ihr männlicher Kollege als „aufstiegsorientiert“ eingeschätzt; einem Kindergärtner unterstellt man eher von der Norm abweichende sexuelle Interessen als einer Kindergärtnerin.

Abgesehen von den unmittelbaren, nicht unerheblichen Auswirkungen auf die Betroffenen selbst dient auch der Doppelstandard vor allem der Bestätigung des Genderkonzepts. Das Bemerkenswerte daran ist, dass die Gendernorm allein durch individuell abweichendes Verhalten weder durchlässiger wird noch aufgehoben werden kann. Sie wird aufgrund einer unreflektiert kritischen Wahrnehmung und negativen Bewertung des abweichenden oder gegenläufigen Verhaltens durch die unbewusste „Genderbrille“ ebenso bestätigt wie durch genderkonformes Verhalten. Inkorrektes Verhalten führt also nicht per se zu einer Veränderung der Machtverhältnisse. Dazu

bedarf es einer Veränderung der Wahrnehmungs- und Bewertungsnormen, also letztlich des Genderkonzepts.

### **3 Handeln: Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter und zur Demokratisierung der Geschlechterverhältnisse**

Das ultimative Ziel von Genderkompetenz ist genderkompetentes Handeln, das darauf abzielt, beiden Geschlechtern neue Handlungs-Optionen und Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen (siehe Maurer, E., 2010). In den vorangegangenen Abschnitten habe ich die Voraussetzungen skizziert, die ein solches Handeln ermöglichen: Einschlägiges Wissen aus der Geschlechterforschung, die Fähigkeit zum Transfer in das eigene Leben und den eigenen Arbeitsbereich, die Schärfung der Wahrnehmungsfähigkeit und eine reflexive Haltung, die uns befähigt, unterschiedliche Lebenslagen und strukturelle Diskriminierungen nicht nur wahrzunehmen, sondern zugleich auch ihre gesellschaftliche Konstruiertheit sowie – last but not least – die eigene Beteiligung in Dominanzbeziehungen zu erkennen. Das Ausmaß bzw. der Entwicklungsstand der eigenen Genderkompetenz wird letztlich in der Umsetzung sichtbar. Beispiele dafür werden im Teil III dieser Broschüre vorgestellt.

Unterstützung durch gendersensible Institutionen in Form von Leitlinien, Handreichungen, Leitfäden sind dabei wichtig und nützlich, aber nicht ausreichend. Sexismen, von denen berichtet wird, müssen allerorten aktiv aufgedeckt werden, diskriminierende Strukturen müssen aufgebrochen, neue Regeln müssen aufgestellt, neue Prozesse definiert, neue Netzwerke aufgebaut werden. Dabei muss sowohl im privaten Bereich wie auch innerhalb von Organisationen stets mit hemmenden Bedingungen und Widerständen gerechnet und umgegangen werden, um fördernde Bedingungen schaffen zu können. Es erfordert persönlichen Mut und Zivilcourage, jeglichen Formen sexualisierter Belästigung und Gewalt ebenso konsequent entgegenzutreten wie institutionalisierten Machtstrukturen. Aus all dem und den bisherigen Erfahrungen mit Gleichstellungspolitik lässt sich unschwer schließen, dass diese Aufgabe keine leichte ist, und dass dabei mannigfaltige Widerstände zu erwarten sind, die aus einer Gruppe heraus leichter zu bewältigen sind als im „Einzelkämpfertum“. Spätestens auf der Suche nach potentiellen MitstreiterInnen im Kampf um Gerechtigkeit, Chancengleichheit und geschlechterdemokratische Verhältnisse könnte es sich als nützlich erweisen, die „Genderbrille“ bewusst abzulegen und die Menschen mehr nach ihren tatsächlichen Aussagen und Handlungen zu bewerten, anstatt nach ihrem Geschlecht. Frauenfeindlichkeit ist nicht an ein Geschlecht gebunden, sie ist eine Haltung. Sie kann von Männern, aber auch von Frauen eingenommen, aber ebenso von beiden Geschlechtern überwunden werden. Um die theoretische Gleichberechtigung der Geschlechter zur faktischen Gleichstellung weiterzuentwickeln wird es nötig sein, dass auch Männer – als Betroffene ebenso wie als Verbündete – aktiv dazu beitragen.

## Literatur

- Blank-Mathieu, M.: Kleiner Unterschied – große Folgen? Freiburg: Herder 1997
- Brehmer, I. (Hrsg.): Sexismus in der Schule. Der heimliche Lehrplan der Frauendiskriminierung, Weinheim und Basel: Beltz 1982.
- Budde, J., Blasse, N., Thematisierungen von Geschlecht in pädagogischen Kontexten. In: Veronika Eisenbraun & Siegfried Uhl (Hg.), Geschlecht und Vielfalt in Schule und Lehrerbildung, Münster: Waxmann-Verlag, 13–28, 2014
- Connell, R.W., Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten (Geschlecht und Gesellschaft, Bd. 8. Opladen: Leske + Budrich 1999
- Connell, R.W., Globalization, Imperialism and Masculinities. In M.S. Kimmel, J. Hearn, & R.W. Connell (Hrsg.), Handbook of studies on men & masculinities (S.71–89), Thousand Oaks: SAGE, 2005
- Europäische Kommission, The Role of Men in Gender Equality – European strategies & insights. Study on the Role of Men in Gender Equality. Contract ref. no. VC/2010/0592, Dez. 2012
- Focks, P., Starke Mädchen, starke Jungs - Leitfaden für eine geschlechtsbewusste Pädagogik. Praxisbuch Kita, Freiburg im Breisgau, Wien: Herder 2002;
- Faulstich-Wieland, Spielt das Geschlecht (k)eine Rolle im Schulalltag? Gender Lecture mit Prof. Dr. Hannelore Faulstich-Wieland, GenderKompetenzZentrum, Humboldt-Universität zu Berlin, 2005
- Faulstich-Wieland, H., Weber, M., Willems, K., Doing Gender im heutigen Schulalltag. Empirische Studien zur sozialen Konstruktion von Geschlecht in schulischen Interaktionen, Weinheim: Juventa 2004;
- Goffman, E., Interaktion und Geschlecht. Frankfurt am Main: Campus, 1994
- Horstkemper, M., Geschlecht und Selbstvertrauen. Eine Längsschnittstudie über Mädchensozialisation in der Schule. Weinheim/München, 1987
- Maurer, E., Fragile Freundschaften: Networking und Gender in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung, Schwerpunktreihe Hochschule und Beruf, Frankfurt am Main: Campus 2010
- Meuser, M., Hegemoniale Männlichkeit – ein Auslaufmodell? Erwägen, Wissen, Ethik (21), S. 415–431, 2010
- Mühlen Achs, G., Geschlecht bewusst gemacht. Körpersprachliche Inszenierungen, München: Frauenoffensive, 1998
- Mühlen Achs, G., Wer führt? Körpersprache und die Ordnung der Geschlechter, München: Frauenoffensive, 2003
- Pusch, L., Sprachliche Diskriminierung hat viele Gesichter – welches ist das Schlimmste?. Der Sprachleitfaden unter der Lupe, in: Humboldt chancengleich 11/15, 34–35, 2015
- Seavy, C., Katz, P. & Zalk, S., Baby x. 103–109, New York, NY, Plenum Publications: 1975
- Tannen, D., Du kannst mich einfach nicht verstehen: Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden, Hamburg: ErnstKabel Verlag, 1986
- Trömel-Plötz, S., Guentherodt, I., Hellinger, M., Pusch, L., Richtlinien zur Vermeidung sexistischen Sprachgebrauchs, Linguistische Berichte 69, 71, 1980 und 1981
- Walter, M., Jungen sind anders, Mädchen auch. Den Blick schärfen für eine geschlechtergerechte Erziehung, München: Kösel 2005
- Wedl, J., Bartsch, A. (Hg), Teaching Gender? Zum reflektierten Umgang mit Geschlecht im Schulunterricht und in der Lehramtsausbildung, Bielefeld (transcript) Verlag: 2015
- Zimmerman, D., West, C., Doing Gender, In: Gender & Society, 125-151, 1987



# Hintergründe von und Umgang mit Widerständen bei Vermittlung von Genderkompetenz

Susanne Thalheim  
Diplom-Psychologin

München  
1990–1999 Trainerin, Coach, Supervisorin und Beraterin bei einem Fortbildungs-/Beratungsinstitut in den Niederlanden  
seit 1999 freiberuflich in unterschiedlichen Branchen von München aus tätig, auch als Lehrsupervisorin und Ausbilderin für Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung.  
Weitere Themenschwerpunkte neben Gender und Diversity: Führung, Teamentwicklung, Kommunikation und Konfliktbewältigung  
seit 2001 Gendertrainerin bei der Landeshauptstadt München.



## „Widerstand willkommen heißen!“

Dies als Motto zum Thema „Umgang mit Widerständen“ ....., das klingt verlockend und einfach! In der praktischen Umsetzung handelt es sich um eine sehr komplexe Aufgabe, bei der viele verschiedene Facetten zum Tragen kommen.  
In diesem Beitrag werden Formen und Ursachen beschrieben sowie Handlungsempfehlungen angeboten, um Widerständen konstruktiv zu begegnen.

Als Trainerin und Beraterin werde ich seit vielen Jahren von kommunalen und staatlichen Organisationen innerhalb und außerhalb Deutschlands beauftragt, um in teilweise sehr unterschiedlichen Settings Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Gleichstellungsbeauftragten sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern Genderkompetenz zu vermitteln.

Die Motive zur Teilnahme können ganz unterschiedlich sein. Immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt München nehmen in den letzten Jahren an den meist eintägigen Fortbildungen teil, weil das Thema einen hohen Stellenwert einnimmt, weil sie sich dafür interessieren oder aber auch weil ihre Genderkompetenz in einer Potenzialanalyse nicht so gut bewertet wurde. In diesem Rahmen gelingt es im Allgemeinen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu sensibilisieren und ihnen bewusst zu machen, was Gender, Gender Mainstreaming und Gleichstellungspolitik bezwecken und was Genderkompetenz beinhaltet. Führungskräfte nehmen häufig im Rahmen von länger angelegten Führungskräftebildungen und aufstiegsrelevanten Qualifizierungsmaßnahmen an mehrtägigen Modulen zur Erhöhung ihrer Genderkompetenz teil. Auch hier geht es einerseits um die Sensibilisierung, andererseits um den Erwerb von Handlungskompetenzen, damit genderrelevante Themen im Führungskontext erkannt und analysiert sowie in Haltung und Verhalten umgesetzt werden können.

Da, wo es um die Implementierung von Gender Mainstreaming als Gesamtkonzept geht, berate und begleite ich in unterschiedlichen Kontexten Führungskräfte und Gender-/Gleichstellungsbeauftragte im Hinblick auf die Phasen, in denen sich der Implementierungsprozess befindet und hinsichtlich entsprechender Strategien, die – je nach dem – zur Umsetzung erforderlich sind.

## 1 Erscheinungsformen von Widerständen

In allen Settings und Kontexten begegnen wir als Gendertrainerinnen und -trainer bei der Vermittlung von Genderkompetenz Widerständen in unterschiedlichen Formen und Aufmaßen. Sie sind teilweise nonverbal an Mimik, Haltung, Sitzplatzwahl erkennbar oder auch an der Art und Weise, ob und wie wir begrüßt werden.  
Verbal werden Widerstände verdeckt oder offen kommuniziert, mit unterschiedlichen Aufladungen und Implikationen, mehr oder weniger emotional bzw. rational formuliert.

### Hier einige Beispiele und Hypothesen dazu:

- „Gender ...? Da gibt's bei uns keinen Bedarf ...“
- „Eigentlich müsste ich ja heute arbeiten ...“
- „Also, bei uns gibt es da keine Probleme ...“

Bemerkungen dieser Art lassen sich so interpretieren, dass die Bedeutung und Notwendigkeit von Gender-Themen und Gender Mainstreaming bagatellisiert und abgewertet, als nicht zum Arbeitsbereich gehörend bezeichnet, ins Private geschoben oder eben sofort mit „Problemen“ und damit mit Schwere, Belastung, Konfrontation assoziiert werden.

- „Ich bin schon gendert ...“
- „Dafür bin ich nicht zuständig ..., das betrifft mich nicht ...“

Hypothese: Das Thema wird individualisiert; strukturelle Aspekte werden tendenziell ignoriert. Gleichzeitig wird versucht, deutlich zu machen, dass sich die eigene Person political correct verhält. „Wenn, dann betrifft das Thema Andere!“

Die Nicht-Zuständigkeits-Erklärung kann auch ein Hinweis darauf sein, dass das Thema bislang nicht als Querschnittsaufgabe bekannt und diesbezügliche Unterstützung nicht gegeben ist.

- „Ich bin gegen diese Gleichmacherei ... Männer und Frauen sind nun mal „biologisch grundverschieden ...“

Geschlechterrollen und -verhältnisse werden als naturgegeben festgeschrieben und damit wird versucht, die Thematik des sozialen Geschlechts auszublenden. Bisweilen werden auch Fakten zu Gender in Frage gestellt oder auch als übertrieben bezeichnet.

- „O ja ... Gender Mainstreaming ..., das ist das mit dem Zwang, bei allen schriftlichen Unterlagen die weibliche und männliche Sprachform verwenden zu müssen ...“

Ein oft vorgebrachter Irrtum, dem wir begegnen ist, dass Gender Mainstreaming auf die geschlechtergerechte Sprachanwendung zu reduzieren sei.

- „Gender, das betrifft doch in erster Linie die Ausländer, weil ...“
- „Ich hatte gehofft, dass sich Gender auf mehr bezieht als nur auf das Geschlecht, also auch auf Alter, Kultur, Behinderung....“

Erstaunlich häufig kommen diese und ähnliche Äußerungen vor, oft auch noch, nachdem der Begriff „Gender“ hinreichend übersetzt und geklärt wurde. Vermutlich wird hiermit versucht, über multikulturelle bzw. Diversity-Themen die Aufmerksamkeit von Gender-Themen wegzulenken und sich nicht auf Geschlechterverhältnisse und Dynamiken im Zusammenhang mit Gender einlassen zu müssen.

Zusammenfassend: Widerstände können sich in unterschiedlichen Formen äußern: rationalisierend, moralisierend, generalisierend, emotionalisierend, teilweise sehr subtil, teilweise sehr direkt und offenbarend.

## 2 Wie lassen sich Widerstände erklären und verstehen?

Erkenntnisse aus der sozialwissenschaftlichen Forschung und Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung sowie dem Veränderungsmanagement sind sehr hilfreich für das Verstehen von und den Umgang mit Widerstand. Daraus geht hervor, dass sich Widerstände immer da manifestieren, wo es um komplexe Veränderungsprozesse geht, die Stress und Emotionen erzeugen, z. B. aus Angst vor Veränderungen oder der Sorge vor negativen Konsequenzen. Widerstände sollten als Schutzfunktion vor möglichen Risiken und Schäden gelesen werden. Daraus folgt, dass an allererster Stelle erforderlich ist, Widerstände anzunehmen als „menschlich-normale“ Reaktionsformen auf etwas, das vielleicht noch unbekannt oder unverständlich ist.

„Durch Widerstände signalisieren die Organisationsmitglieder (...) einen erheblichen Kommunikations- und Klärungsbedarf.“ (Ralf Lange, 2008, S. 31 f.).

Indem wir Widerstände ernst nehmen und ergründen, was dahinter steckt, erhalten wir wichtige Informationen darüber, wie wir darauf reagieren können.

Auch bei Gender-Themen ist für viele Personen erst einmal unklar, was sie genau beinhalten, warum sie notwendig sind und wie die praktische Gestaltung konkret aussehen soll. Hierbei ist nicht zu unterschätzen, dass jede am Seminar teilnehmende Frau und jeder teilnehmende Mann persönlich betroffen ist hinsichtlich der eigenen geschlechtlichen Identitätsbildung, Biografie und Lebenserfahrung, sozialen Beziehungen, möglicherweise des beruflichen Status.

Manche der Teilnehmenden haben vielleicht privat oder beruflich Erfahrungen mit Gender-Themen gemacht, durch die sie sich auf eher unangenehme Weise konfrontiert oder auch provoziert fühlten.

Das heißt, bei Gleichstellungsthemen und Gender Mainstreaming spielen verschiedene Faktoren und Dynamiken eine Rolle, die sich zum Teil gegenseitig bedingen und oft nicht kausal zuordnen lassen. Sie bewegen sich auf der gesellschaftlichen, politischen, organisationsspezifischen und personenbezogenen Ebene:

- Welchen Stellenwert nehmen Genderthemen im aktuellen gesamtgesellschaftlichen Diskurs ein? Wie wird darüber auf verschiedenen politischen Plattformen (Bundes- und landesweit, kommunal, im Stadtteil) diskutiert und kommuniziert? Welche Bedeutung kommt dabei den Medien zu, insbesondere den sozialen Medien, die auch in diesem Kontext eine immer größere Wirkung zu haben scheinen. („Gender-Bashing“ im Internet!)
- In welcher Phase befindet sich die Organisation bei Gleichstellungs- und Gender-Themen? Kann von Gender Mainstreaming im Sinne einer Querschnittsaufgabe gesprochen werden oder ist die Organisation weit davon entfernt? Was ist strukturell geregelt und welche Schwingungen begleiten diese Themen im Kontext der sogenannten Organisationskultur, z. B.: Wie wird über Erfahrungen mit Gender-Themen geredet? Was ist der aktuellen Fortbildung an Erlebnissen vorausgegangen?
- Wie stehen Führungskräfte zur Gender-Thematik? In wieweit nehmen sie hierin eine Vorbildfunktion ein? Von welchen Wertvorstellungen, Normen und Denkweisen gehen Führungskräfte und Mitarbeitende aus, welche Haltungen und Verhaltensweisen bringen sie mit?

Faktoren wie Berufsgruppe, Position, Lebensalter und Geschlecht spielen zwar in der Gesamtdynamik von Gender eine entscheidende Rolle, sie können jedoch meiner Erfahrung nach nicht kausal als Erklärung für Widerstände dienen: So gibt es beispielsweise weder eine grundsätzlich größere Offenheit für Gender-Themen bei sozialpädagogischen Berufsgruppen im Gegensatz zu technischen, bei Führungskräften im Gegensatz zu Mitarbeitenden, bei jüngeren im Gegensatz zu älteren Personen. Und es gibt auch Seminarteilnehmerinnen, die – aus welchen Gründen auch immer – vermitteln, dass sie das Thema für überflüssig halten ..... – sei es, weil sie sich seit Jahren mit der Gender-Thematik beschäftigen (...) oder weil damit bestimmte Reizthemen angesprochen werden.“ (Thomas Döhne, 2004, S. 243)

Nicht zu vernachlässigen ist allerdings an dieser Stelle, dass Gleichstellungsziele und Gender Mainstreaming-Konzepte eben auch die Veränderung von bestehenden Machtverhältnissen und Zuständigkeiten intendieren und damit bei manchen Personen, insbesondere Männern, die gesamtgesellschaftlich nach wie vor mehr Macht- und hohe Führungspositionen innehaben, deren Status, Image und Privilegien tangieren. Beide Seiten – Männer wie Frauen – werden im Genderkompetenz-Seminar eingeladen, ihre Rollenmuster zu hinterfragen und mögliche Privilegien aufzugeben. Demnach ist auch hier mit durchaus begründeten Widerständen zu rechnen, die als solche nicht weggeredet werden können, sondern vielmehr anerkannt und im Kontext der Geschlechterverhältnisse und -rollen thematisiert werden sollten.

Zusammenfassend: Bei Gleichstellungs- und Genderthemen kommen sowohl fachliche, administrative, organisatorische als auch bedeutsame kulturelle, soziale und persönliche Aspekte von Veränderung zum Tragen, die jeweils Widerstände verursachen können. Diese können potenziell bei allen Seminarteilnehmenden vorkommen und sich an ganz verschiedenen Stellen während der Fortbildungen manifestieren.



### **3 Was lässt sich nun hieraus strategisch und didaktisch ableiten für den Umgang mit Widerständen in Gender-Fortbildungen?**

Vorangeschickt sei hier: Es gibt keine Patentrezepte und nicht eine passende Strategie im Umgang mit Widerständen, eben weil sich diese so unterschiedlich äußern können und abhängig sind von vielen, teils unberechenbaren Faktoren und deren Wechselspiel.

#### **3.1 Empfehlungen im Vorfeld der Fortbildungen**

Um manch einen Widerstand vorab bereits einschätzen und teilweise auch berücksichtigen zu können, sind bei der Planung und Gestaltung von Fortbildungen zur Förderung der Genderkompetenz folgende Fragen hilfreich:

- Findet die Fortbildung als einmalige Veranstaltung statt oder ist sie Teil eines Implementierungsprozesses?
- Besteht eine Top-Down-Strategie bzw. wie positionieren sich die obersten Führungskräfte zu Gender und Gender Mainstreaming?
- Wird die Fortbildung freiwillig besucht oder ist sie verpflichtend vorgeschrieben?
- Handelt es sich um eine offene Seminaurausschreibung für Teilnehmende aus unterschiedlichen Bereichen oder Abteilungen oder ist es eine Inhouse-Veranstaltung?
- Gibt es hierarchische Beziehungen untereinander?
- Wie und wo wird die Fortbildung angeboten, von wem und wie werden Ziele und Inhalte benannt?
- Wie viel Zeit steht für die Fortbildung zur Verfügung: ein Tag, mehrere Tage, mehrere Module, nur einige Stunden?
- Wie verhält sich der Anteil der Frauen und Männer zueinander?
- Wird ein Tandem aus Trainerin und Trainer intendiert und finanziert?
- In welcher gesellschaftlich-historischen Phase befindet sich das Thema, will heißen: Hat es bereits eine gewisse Tradition in der Organisation? Taucht es immer wieder in verschiedenen Zusammenhängen auf oder eher isoliert? Wird es im Kontext von bestimmten Entwicklungen dynamisiert?

#### **3.2 Empfehlungen zum Gesamt-Design:**

Veränderungsbereitschaft sowie Veränderungsfähigkeit entstehen aus der Kombination von Wissen, Wollen und Können. Entsprechendes gilt für die Entwicklung von Genderkompetenz. Auf der Meta-Ebene ist für uns als Gendertrainerinnen und -trainer die Unterscheidung von Widerständen auf der kognitiven Ebene (Meinungen, Überzeugungen), der emotionalen Ebene (Ängste, Befürchtungen, Hoffnungen) und der intentionalen Ebene (Handlungen) wichtig: „Diese Unterscheidung (...) ermöglicht es, Ambivalenzen und widersprüchliches Verhalten wahrzunehmen und auf den entscheidenden Ebenen strategisch anzusetzen, um Akzeptanz für Gleichstellungsmaßnahmen zu schaffen.“ (Sandy Piderit in: Philine Erfurt, 2004, S. 2)

Das beinhaltet, dass wir unser didaktisches Konzept so gestalten sollten, dass alle dieser drei Ebenen an verschiedenen Stellen berührt bzw. bearbeitet werden können:

- Einerseits reflexive, die Persönlichkeit tangierende Komponenten: Übungen zur Sensibilisierung, Bewusstseinsbildung, Selbst-Reflexion, also Angebote, wodurch eigene positive Erfahrungen benannt, aber auch Unsicherheiten, Irritationen und Störungen aufgefangen werden können. „Obwohl es paradox klingen mag: Sensibilisierung im Genderthema kann nur nachhaltig wirken, wenn die Beteiligten emotionale und kognitive Widerstände verspüren.“ (Doblhofer/Küng, 2008, S. 126)
- Andererseits geht es um Wissenserwerb, also um die Vermittlung von Zahlen, Daten, Fakten (beispielsweise zu strukturellen Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern), um Entwicklungen, die zu verzeichnen sind sowie um aktuelle Ergebnisse aus der Genderforschung.

- Drittens geht es auf der intentionalen Ebene um den Erwerb sowie die Handhabung von Strategien und Instrumenten für die Umsetzung im Führungs- und beruflichen Alltag. Viele Teilnehmende bevorzugen diesen Teil der Fortbildungen („weil's konkret und praktisch anwendbar wird“). Dies wird aber überhaupt nur möglich auf der Grundlage dessen, was wir zusammenfassend „Sensibilisierung“ nennen.

### 3.3 Empfehlungen zur eigenen Haltung:

Um Widerstände willkommen heißen zu können, ist eine bestimmte Haltung erforderlich. Dabei ist zunächst einmal ganz entscheidend: Widerstandsäußerungen als Trainerin oder Trainer nicht persönlich zu nehmen, sich nicht zu rechtfertigen oder verleiten zu lassen, in die Be- und Abwertung zu gehen.<sup>1</sup>

Des Weiteren ist es wichtig, uns als Gestalterinnen und Gestalter von Lern- und Veränderungsprozessen zu sehen, die die Erkenntnisse aus Organisationsentwicklung und Change Management und damit die produktiven Kräfte des Widerstands nutzen. „Widerstand ist aus systemischer Perspektive eine wertvolle Lernchance für Menschen und Organisationen.“ (Ralf Lange, S. 32)

Und es gilt, sich bewusst zu machen, dass „Widerstände in Organisationen (...) vielseitige Praktika und Verhaltensweisen (sind), die bewusst oder unbewusst Wandlungsprozesse verlangsamen, behindern oder blockieren.“ (Philine Erfurt, 2010, S. 12) Das heißt: Sie erfordern extra Zeit, Geduld und Anpassungsvermögen an teilweise nicht vorhersagbare Prozesse.

### 3.4 Handlungsempfehlungen innerhalb der Fortbildungsveranstaltungen:

Der Start jeder Fortbildung zur Genderkompetenz hat eine sehr zentrale Bedeutung im Kontext der Wahrnehmung und Besänftigung von Widerständen. Es gilt, allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit ihren jeweiligen Erfahrungen und Hintergründen zu Genderthemen gleichermaßen wertschätzend zu begegnen und ihre Anliegen und Fragen durch aktives Zuhören sowie eine empathische Grundhaltung entgegenzunehmen. Dies kann zu Beginn einer Fortbildung gefördert werden, indem von der Seminarleitung benannt wird, dass es „verschiedene Wahrheiten“ zur Gender-Thematik gibt und dass auch Fragezeichen, Widersprüche und Widerstände dazu gehören, die gerade hier und jetzt im Seminar thematisiert werden dürfen.

Danach können die Teilnehmenden eingeladen werden, in der Vorstellungsrunde etwas zu ihren bisherigen Erfahrungen mit der Thematik, ihrer Motivation zur Teilnahme an der Fortbildung und ihren Fragen, Themen und Wünschen zu äußern.

Hier werden bereits mögliche Widerstände erkennbar, sei es nonverbal oder durch Bemerkungen, wie sie teilweise schon eingangs genannt wurden. Wichtig ist, diese erst einmal so stehen zu lassen (um später darauf zurückzukommen). Durch die Akzeptanz auf der einen Seite, das Wiedererkennen von vergleichbaren Erfahrungen aus der Runde der Teilnehmenden auf der anderen Seite sowie das Benennen klarer Spielregeln zu Vertraulichkeit und konstruktiver Diskussionsführung kann zu Beginn der Fortbildungen ein grundlegend beruhigendes Arbeitsklima bzw. ein geschützter Raum geschaffen werden.

Indem die Motivation zur Teilnahme abgefragt wird, erfahren wir etwas über die Interessen und Bedürfnisse der teilnehmenden Frauen und Männer: Wie weit sind sie am Thema und dessen Vertiefung interessiert? Nehmen sie aus eigener Initiative teil oder sind sie von ihren Vorgesetzten geschickt worden? Benötigen Sie eine Bescheinigung für „Genderkompetenz“ im Zusammenhang mit einer Potenzialanalyse oder einer anstehenden Bewerbung?

Hieraus ergeben sich wichtige Hinweise auf den Nutzen, den das Wissen um Gender-Dynamiken und das Umsetzen von Gender Mainstreaming-Konzepten für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben kann. Die Motivationsforschung geht davon aus, dass Meinungen, Haltungen und

Verhalten von Menschen tendenziell dann eher verändert werden können, wenn ihre wirklichen Motive, die sie bewusst oder unbewusst in sich tragen, angesprochen, geweckt und versorgt werden: Mit anderen Worten: was bringt die Veränderung für die einzelne Person? Auch ist interessant: Was verliert sie möglicherweise bzw. befürchtet sie zu verlieren, und wie könnte ein möglicher Verlust kompensiert werden?

Motive herauszufinden stellt bei Gender-Themen eine besonders herausfordernde Aufgabe dar, gerade, wenn ein hohes Maß an Widerständen geäußert wird, aber auch, wenn zunächst nichts oder wenig zur Motivlage bekannt ist.

Es erweist sich aber bei der Konzeption und Durchführung von Genderkompetenz-Seminaren als sehr hilfreich, sich auch vom Gedanken des Nutzens leiten zu lassen:

- Welche Chancen ergeben sich daraus für die konkrete Lebens- und Arbeitsrealität der Teilnehmenden, sowohl individuell-persönlich als auch innerhalb der Arbeitsstelle und Arbeitsorganisation?
- Welchen Nutzen erfahren und erleben die Teilnehmenden bereits jetzt ganz konkret auf Grund bisheriger Aktivitäten, die durch die Gleichstellungsarbeit und durch gendergerechte Personalpolitik über die vergangenen Jahrzehnte verwirklicht sind?

Dazu erweist es sich als hilfreich, Beispiele aus der bisherigen Gender Mainstreaming-Praxis parat zu haben, die den Lebens- und Arbeitsrealitäten der Seminarteilnehmenden entsprechen bzw. nahe kommen. Je besser es gelingt, Best-Practice-Projekte oder Beispiele aus den Fach- und Sachgebieten der Teilnehmenden zu benennen, die für sie wiedererkennbar sind und machbar erscheinen, desto eher löst dies „Aha-Erlebnisse“ und Interesse aus und trägt ebenfalls zur Verringerung von Widerständen bei.

Auch ist hilfreich, Verbindungen herzustellen zwischen Genderthemen und anderen aktuellen Konzeptthemen, die für die Organisation von Bedeutung sind, wie Personalentwicklung, Qualitätsmanagement, produktorientierte Haushaltsplanung u.a.m.

Aus der Sammlung von Fragen, Themen und Wünschen lässt sich in Erfahrung bringen, welche Informationsvorräte bzw. -defizite vorhanden sind und ob es Fehlinformationen oder Fehlannahmen zu korrigieren gibt. Ein Teil der Gender-Fortbildungen besteht immer aus Informationen und entsprechenden Unterlagen, die die Teilnehmenden erhalten: Begriffsklärungen, Zahlen, Daten, Fakten aus der Genderforschung, Einzelheiten zur historischen Entwicklung von Gleichstellung und Gender Mainstreaming und den konkreten Konzepten und Praxen der jeweiligen Organisation. Hierbei müssen häufig Mythen von Tatsachen getrennt, Falsch-Informationen korrigiert und fehlendes Wissen ergänzt werden. Solche Informationen werden in unterschiedlichem Ausmaß und mit unterschiedlicher Akzeptanz von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an- und aufgenommen; eventuell können hierdurch wieder neue Widerstandswellen ausgelöst werden.

Allerdings ist aus Forschung und Praxiserfahrung mit Veränderungsprozessen auch bekannt, dass sich Widerstände nicht in erster Linie durch Zufuhr von Information verringern lassen, gerade, weil die Dynamik stark emotional aufgeladen ist. Menschen wollen beteiligt werden an den Überlegungen und an der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Deshalb ist ein weiterer wichtiger Aspekt, innerhalb der Fortbildung einen Prozess der Partizipation zu etablieren. Das beinhaltet wiederum, die Widerstände ernst zu nehmen, ihre Hintergründe zu eruieren und herauszufinden, wie und wo die einzelnen Personen in ihrem Arbeitskontext profitieren können von Chancengleichheit, Anti-Diskriminierung und Gendergerechtigkeit.

Gerade hier sind unsere kommunikativen und systemischen Kompetenzen als Gendertrainerinnen und -trainer gefragt. Um in einen ernsthaften Dialog treten zu können, müssen wir anstatt zu (be-)lehren bzw. zu dozieren Perspektivwechsel ermöglichen, Ich-Botschaften senden, Fragen stellen: „Ich habe den Eindruck, da steckt eine ganz konkrete Erfahrung von Ihnen dahinter, oder?“ „Ich nehme da eine gewisse Skepsis bei Ihnen wahr: Stimmt meine Wahrnehmung?“ „Was löst das Thema bei Ihnen aus?“ „Was sind dabei Ihre Bedenken?“ „Was würde helfen, diese Blockade zu überwinden?“ „Was braucht es Ihres Erachtens, um diesbezüglich zu

geschlechtergerechten Veränderungen zu kommen?“ (z. B. im Parteiverkehr, bei Verhaltenszuschreibungen von Kunden und Kundinnen, bei der Planung von Projekt X, Y usw.)

Je mehr die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits bestehende Erfolge erkennen können und je stärker die betroffenen Personen zu Beteiligten gemacht werden, desto eher nehmen Widerstände ab und steigen Akzeptanz und Handlungskompetenz: Die Frage „Was läuft gut in Ihrem Arbeitsumfeld und wo erkennen Sie Handlungsbedarf?“ stellt einen entscheidenden Arbeitsauftrag im Lauf einer Fortbildung dar, der im Nachgang in Gruppen oder einzeln bearbeitet werden kann anhand der angereicherten Instrumente, wie z. B. Gender-Analysen, Prüffragen, 6-Schritteprüfung. Ein wesentlicher Bestandteil ist auch die Klärung dessen, was unter Genderkompetenz zu verstehen ist und auf welche Art und Weise diese überprüft werden kann.

Last but not least erweist es sich als hilfreich, auch an einigen Stellen innerhalb der Fortbildungen humorvoll mit Situationen umzugehen, beispielweise wenn es zu unbeholfenen Formulierungen oder kleinen Fauxpas zum Thema kommt. Auch ein gelegentlicher selbstironischer, humorvoller Umgang der Trainerin/des Trainers mit eigenen „blinden Flecken“ oder Erfahrungen mit Widerständen kann sich positiv auf die Lernatmosphäre auswirken, weil es deutlich macht, dass Genderthemen und die damit verbundenen Herausforderungen für alle Menschen mit Unsicherheiten verbunden sind und sich in Entwicklung befinden.

### 3.5 Weitere Handlungsempfehlungen:

#### **Stichwort „Top/Down-Strategie“**

Es stellt sich immer wieder heraus, dass es von sehr zentraler Bedeutung ist, ob und in wieweit sich auf Entscheidungen der obersten politischen und Führungsebenen bezogen werden kann und auf welche Art und Weise Führungskräfte, Kommissionen und Beauftragte in den Gesamtprozess der Genderkompetenz-Entwicklung involviert sind. „Ohne Top-Down-Engagement geht es nicht. Die Führungsspitze muss die maßgeblichen Entscheidungen für das In-Gang-Kommen und den systematisch-kontinuierlichen Prozess treffen.“ (Marianne Weg in: Helmling/Schäfer, 2006). Ebenso wichtig ist es auch, dass im Anschluss an die Fortbildungen „Räume“ geschaffen werden (in Besprechungen, Projekten, Teambuildingmaßnahmen etc.), in denen Genderaspekte Beachtung finden und das „Gelernte“ abgerufen wird.

#### **Stichwort „Austausch“**

Heterogenität in der Gruppe bewährt sich! Durch den Austausch der teilnehmenden Frauen und Männer aus verschiedenen Abteilungen, Berufssparten, Altersgruppen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen kommen häufig sehr lebendige Diskussionen und Erkenntnisprozesse zustande. Diverse Übungsszenarien stehen uns zur Verfügung, in denen die Teilnehmenden in Kleingruppen ihre persönlichen Erfahrungen mit Genderthemen auf verschiedenen Ebenen austauschen und dabei sowohl Übereinkünfte als auch Unterschiede thematisieren können. Hier erfahren sie beispielsweise, dass es nicht um „die“ Frauen und „die“ Männer geht, sondern dass durchaus viele Differenzierungen innerhalb der Geschlechtergruppen berücksichtigt werden.

#### **Stichwort „Kulturveränderung“**

In dem Maße, in dem Teilnehmende erleben können, dass über den Rahmen der Gender-Thematik auf eine gute, konstruktive Art eine Reihe von Aspekten besprochen werden kann, die sonst im Arbeitsalltag nicht besprochen wird (ungeschriebene Gesetze, Umgangsformen, Vorurteile, Life-Balance, Kommunikationsunterschiede und Konfliktstoffe zwischen Frauen und Männern, LGBTIQ usw. ), desto positiver wirkt sich dies mittel- und langfristig aus auf die Betriebskultur.

#### **Stichwort „Mehrfachdiskriminierung“**

Der Bezug zu Diversity, der eingangs erwähnte wurde und manchmal von Teilnehmenden gewünscht wird, soll in der Genderkompetenz-Schulung nicht negiert werden, zum Beispiel da, wo sich der Vergleich zu anderen Diskriminierungsmerkmalen im Hinblick auf Muster und

Mechanismen als nützlich erweist. Es soll jedoch auch deutlich gemacht werden, dass jede Diversity-Kategorie ihre jeweils eigene Dynamik und Komplexität aufweist, und dass es sich bei Gender um die Kategorie handelt, die in allen anderen Kategorien wiederzufinden ist und die damit als übergeordnet betrachtet werden kann.

### **„Sprache schafft Bewusstsein“**

Zu Anfang dieses Beitrags war auch die Rede davon, dass Teilnehmende manchmal die Genderkompetenz reduziert sehen auf die Anwendung der geschlechtergerechten Sprache. Wichtig ist, diese Reduktion zu korrigieren, aber gleichzeitig die Bedeutung der Sprach-Praxis zu betonen („Sprache schafft Bewusstsein“), auf die erforderlichen Richtlinien und Empfehlungen (z. B. Allgemeine Geschäftsordnung) einzugehen bzw. bei ausreichender Zeit gendergerechte Umformulierungen auszuprobieren.

### **Stichwort „Trainertandem“**

Elisabeth Helming und Reinhild Schäfer (...) diskutieren in ihrem Artikel Pro und Contra von gemischtgeschlechtlichen Trainer-Teams. Entscheidend ist hierbei, dass es nicht zu Doing-Gender-Effekten und zur Biologisierung kommt, indem Trainerin und Trainer bestehende Vorurteile und Klischees bestätigen. Sie sollten unter anderem Vorbild sein für Gender-ungewohnte Handlungen, also stereotype Muster teilweise bewusst unterbrechen und thematisieren.

### **Zusammenfassend:**

Bei der Vermittlung von Genderkompetenz kann eine Vielfalt von Widerständen entstehen, die wir als Gender-Trainerinnen und –Trainer „willkommen heißen“ sollten, indem wir sie als solche akzeptieren, ihre Hintergründe analysieren und versuchen, sie mit verschiedensten Methoden und Instrumenten zu entkräften.

## **Literatur**

- Baer, Susanne / Hildebrandt, Karin (Hg.): Gender Works! Gute Beispiele aus der Facharbeit. Frankfurt a.M. 2006
- Block, Peter: Widerstand verstehen und mit Widerstand umgehen. In ders.: Erfolgreiches Consulting, Frankfurt/Main 2002
- Burbach, Christine / Schlottau, Heike (Hg.): Abenteuer Fairness. Ein Arbeitsbuch zum Gendertraining, Göttingen 2001
- Doblhofer, Doris / Küng, Zita: Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch. Heidelberg, 2008
- Döhne, Thomas: Im Spannungsverhältnis von „frauenbewegter Weiblichkeit“ und „hegemonialer Männlichkeit“. In: Netzwerk Gender Training (Hg.): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training, Königstein 2004
- Doppler, Klaus u. a. (Hg.): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Frankfurt / New York 2002
- Engelhard-Wendt, Eva: Zum Verhältnis von Gender Trainerinnen und Gender Trainern. In: Netzwerk Gender Training (Hg.): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training, Königstein 2004
- Erfurt, Philine: Widerstände gegen Gleichstellung und Möglichkeiten der Akzeptanzsicherung. GenderkompetenzZentrum, Berlin, 2004
- Erfurt, Philine: Nicht wichtig, keine Zeit, fehlende Beweise. In: Ztschr. DIVERSITAS. Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies 02/10 S. 11–17
- Helming, Elisabeth / Schäfer, Reinhild: Von Leuten, die auszogen, Geschlechterverhältnisse zu verändern. DJI, München 2002
- Jansen, Mechthild. M. / Römig, Angelika / Rohde, Marianne (Hg): Männer und Frauen Zukunft. Ein Genderhandbuch. München 2013
- Jüngling Christina/Rastetter, Daniela: Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Krell, Gertrude (Hg.): Chancengleichheit in der Personalpolitik. Wiesbaden, 5.Aufl. 2008
- Krell, Gertrude: Diversity: Vielfältige Verständnisse – und auch Missverständnisse. In: Nutzenberger, Stefanie / Welskop-Deffaa, Eva M.: (Hg) Aufregend bunt, vielfältig normal! Berlin, 2014
- Lange, Ralf: Gender Kompetenz für das Change Management. Bern/Stuttgart/Wien 2006
- Netzwerk Gender Training (Hg.): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training, Königstein 2004

# Unterschiede, die einen Unterschied machen

Dr. Uschi Sorg  
Soziologin, Diplomsozialpädagogin (FH)

Langjährige wissenschaftliche Mitarbeiterin der Stelle für interkulturelle Arbeit der Landeshauptstadt München.  
Derzeitige Arbeitsschwerpunkte:  
Unterstützung der interkulturellen Öffnung in den Bereichen Gesundheit und Stadtplanung, interkulturelle Öffentlichkeitsarbeit sowie Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit.



Chancengleichheit und Teilhabe hängen wesentlich von sozialer Herkunft ab. Durch die soziale Herkunft ergeben sich Unterschiede im Bildungs-, Berufs-, Einkommens- und Prestigestatus. Doch die soziale Herkunft ist es nicht allein. Innerhalb derselben Schicht beeinflussen die horizontalen Unterschiede – also die Unterschiede aufgrund von Geschlecht, Alter, Behinderung, ethnischer Herkunft usw. – die Möglichkeiten von Chancengleichheit und Teilhabe.

Der folgende Text beleuchtet Begriffe aus der Fachdiskussion über den Umgang mit Vielfalt und Benachteiligungen. Die Begriffe lassen sich zwei Feldern zuordnen: Sie bezeichnen entweder Analyserahmen im Zusammenhang mit Benachteiligungen und Diskriminierungen oder Strategien zu deren Verhinderung und Abbau.

Als Analyserahmen dienen die Konzepte Intersektionalität, Mehrfachdiskriminierung, Mehrdimensionale Diskriminierung und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit. Antidiskriminierung ist eine Strategie, um eine bestimmte Benachteiligung zu verhindern bzw. abzubauen. Die Strategien Diversity Management bzw. Vielfalt Gestalten haben Überschneidungen von Benachteiligungen bzw. die Nutzung von Unterschieden im Blick.

## 1 Analyserahmen

### 1.1 Intersektionalität

Intersektionalität steht für Überkreuzungen, Verwobenheiten und Wechselwirkungen von Dimensionen sozialer Ungleichheit und kommt aus dem Black Feminism und der Critical Race Theory und wird inzwischen in den Gender Studies verwendet.

Der Begriff Intersektionalität geht auf die US-amerikanische Rechtswissenschaftlerin W. Kimberlé Crenshaw zurück. Sie machte anhand verschiedener Rechtsfälle darauf aufmerksam, dass man Diskriminierung aufgrund von Hautfarbe oder Geschlecht nicht isoliert betrachten darf.

Intersektionalität analysiert Macht-, Herrschafts- und Normierungsverhältnisse. D. h. es wird in den Blick genommen, wie Diskriminierung durch soziale Strukturen und Praktiken produziert und reproduziert wird und welche Auswirkungen dies auf die Identität von Individuen und Gruppen hat. Dazu gehört es auch, die Wechselwirkung zwischen den Dimensionen sozialer Ungleichheit zu berücksichtigen. Bei Intersektionalität werden nicht nur Benachteiligungen, sondern auch Privilegien in den Blick genommen. Ansätze wie Black Feminism und Critical Race Theory berücksichtigen die Dimensionen rassistische Diskriminierung, soziale Herkunft und Gender. Weitere relevante Dimensionen sind Körper – u. a. Behinderung und Aussehen – sowie sexuelle Identität, Alter, Religion und Weltanschauung. Sieht man davon ab, dass im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) nur eine Dimension von Körper – nämlich Behinderung – aufgegriffen wird und die soziale Schicht fehlt, entsprechen diese Dimensionen den Benachteiligungsgründen des AGG<sup>1</sup>.

## Chancengleichheit Teilhabe

## Intersektionalität

## Macht-, Herrschafts- und Normierungs- verhältnisse

Das Konzept Intersektionalität nimmt sowohl die Perspektive der Diskriminierten bzw. Benachteiligten ein als auch derjenigen, die diskriminieren bzw. benachteiligen. Der folgende Begriff Mehrfachdiskriminierung analysiert aus der Perspektive derjenigen, die von mehreren Diskriminierungen betroffen sind.

## 1.2 Mehrfachdiskriminierung

### Mehrfach-diskriminierung

Im Jahr 2001 fand im südafrikanischen Durban die UN-Weltkonferenz gegen Rassismus statt. In der dort verfassten Resolution wurden die beteiligten Staaten aufgefordert, Mehrfachdiskriminierung (manchmal auch als multiple Diskriminierung bezeichnet) zu verhindern und zu beseitigen.

„Eine multiple Diskriminierung liegt beispielsweise vor, wenn eine behinderte Frau mit Migrationshintergrund bei der Job- und Wohnungssuche abgewiesen wird. Der Gesetzgeber hat hier den Handlungsbedarf erkannt, da die Gründe, aus denen Diskriminierungen erfolgen, nicht immer klar voneinander abzugrenzen sind.“<sup>2</sup>

### mehrdimensionale Diskriminierung

Die Expertise „Mehrdimensionale Diskriminierung – Begriffe, Theorien und juristische Analyse im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes“ stellt fest, dass der Begriff Mehrfachdiskriminierung additiv verstanden wird und es deshalb besser ist den Begriff **mehrdimensionale Diskriminierung** zu verwenden, da dies der Verschränkung von Diskriminierungsgründen besser gerecht wird.<sup>3</sup>

## 1.3 Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit

### Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit

Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit ist ein Überbegriff für Diskriminierung aufgrund der Zugehörigkeit oder der zugeschriebenen Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Der Begriff „Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit“ wurde im Rahmen der Langzeitstudie des Instituts für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld eingeführt.

„**Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit** umfasst Stereotype, Vorurteile und Diskriminierungen gegen Menschen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu schwachen Gruppen in unserer Gesellschaft, kurz: die Abwertung von Gruppen. Das besondere Kennzeichen unseres Begriffsverständnisses ist seine Spannweite. Einerseits umfasst die Abwertung negative Stereotype, kognitiv überformte Vorurteile, aber auch emotionale soziale Distanzierungen oder Absichten, eine Fremdgruppe zu schädigen: Es markiert eine Differenz zwischen Gruppen. Andererseits ist die Spannweite markiert durch die Reichweite der Abwertungen: Nicht nur Personen fremder Herkunft erleben Abwertung, Diskriminierung und Gewalt, sondern auch solche gleicher Herkunft, die als abweichend stigmatisiert werden.“<sup>4</sup>

Bei der Studie werden folgende Elemente berücksichtigt: Fremdenfeindlichkeit, Rassismus, Antisemitismus, Islamfeindlichkeit, Etabliertenvorrechte, Sexismus, Homophobie, Abwertung von Menschen mit Behinderung, Abwertung von Obdachlosen und Abwertung von Langzeitarbeitslosen.<sup>5</sup>

Meines Erachtens ist eine Unterscheidung zwischen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus allerdings nicht zielführend. Es geht um die Diskriminierung und Benachteiligung von als „anders“ konstruierten Gruppen, die in der Regel nicht „fremd“, sondern Bestandteil unserer Gesellschaft sind. Dafür sollten die Begriffe Rassismus oder rassistische Diskriminierung verwendet werden.

Kritisch zu sehen ist, dass Stereotype und Vorurteile keine individuellen Haltungen sind, die durch Aufklärung, Information und Begegnung abgebaut werden können. Die wichtigste Frage ist nicht: Wie gehen wir besser mit diesen Gruppen um?, sondern: Warum wird gerade auf diese Art zwischen „uns“ und diesen Gruppen unterschieden?<sup>6</sup>

## 2 Strategien

### 2.1 Antidiskriminierung

Mit Antidiskriminierung verbindet sich ein aktives Eintreten gegen Diskriminierung, sei sie direkter oder indirekter Art. Die Spannweite von Aktivitäten reicht hierbei von der gezielten Beratung und Unterstützung von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen und der Dokumentation von Diskriminierungsfällen über öffentlichkeitswirksame Kampagnen für Vielfalt und gleiche Rechte bis hin zu Gesetzen mit einklagbaren Bestimmungen zum Schutz vor Diskriminierung. Ein wichtiges Ziel von Antidiskriminierungsarbeit ist die Sicherung fundamentaler Menschenrechte.<sup>7</sup>

Antidiskriminierung umfasst in der Regel alle Diskriminierungsgründe des AGG: rassistische Diskriminierung, Diskriminierung wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität.

### Antidiskriminierung

### 2.2 Diversity

Diversity ist nach Andreas Merx ein Konzept, das mit sehr vielen unterschiedlichen Inhalten gefüllt werden kann. Diese reichen von rein profitorientierten Ansätzen, die individuelle „Human-ressourcen“ optimal zu verwerten versuchen und sich als top-down-Ansatz nur an das obere und mittlere Management wenden, bis zu stark auf soziale Gerechtigkeit, den Abbau von Diskriminierungen und gar wirtschaftliche Umverteilung setzende Ansätze eines „Radical Social Justice Diversity“.<sup>8</sup>

### Diversity

### 2.3 Diversity Management

Auch der Ansatz von Diversity Management kennt sehr viele Varianten. Die Bandbreite geht vom profitorientierte Ansatz, der im Folgenden dargestellt wird, bis zur Radical Social Justice Diversity.

### Diversity Management

„Diversity Management in seiner ökonomischen Logik folgt einem zweckrationalen Ansatz“, heißt es bei Hubertus Schröer (Schröer: 2012). Die Gestaltung von Vielfalt ist dabei Mittel zum Zweck: Sie hat die Funktion, mit der Berücksichtigung von Unterschieden zum Erfolg des Unternehmens beizutragen, den Prozess der Wertschöpfung zu verbessern, höhere Gewinne zu erzielen, Wettbewerbsvorteile beim Kampf um die besten Arbeitskräfte ebenso zu erreichen wie bei der Gewinnung von Kundinnen und Kunden. Macht wird im betriebswirtschaftlichen Diversity-Ansatz eher tabuisiert.<sup>9</sup>

### 2.4 Vielfalt

Vielfalt wird in der Regel analog zum Begriff Diversity verwendet.

### Vielfalt

Die „Charta der Vielfalt“ ist eines der Beispiele, in denen Diversity im Sinne der Nutzung der Vielfalt der Mitarbeiter\_innen mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten verwendet wird, ohne dass Machtverhältnisse und Diskriminierung thematisiert werden.<sup>10</sup>

Manchmal werden die Begriffe Vielfalt oder Diversity verwendet, wenn nur von einer einzigen Vielfaltdimension die Rede ist. Werden unter den Begriffen mehrere Dimensionen aufgegriffen, wird das Thema sexuelle Identität oftmals nicht behandelt.

Für den kommunalen Kontext ist es naheliegender am Diversity-Ansatz der Radical Social Justice Diversity' zu orientieren.

### Radical Social Justice Diversity



## 2.5 Radical Social Justice Diversity

„Radical Social Justice Diversity“ ist in den USA aus sozialen Bewegungen heraus entstanden und mit Gewerkschafts- und Antirassismusbewegungen verknüpft. Philosophische Wurzeln des Radical Social Justice Diversity sind u. a. bei John Rawls, Michael Walzer, Charles Taylor, Iris Marion Young und Nancy Fraser zu finden.

Gefordert wird „ein radikales, politisiertes Diversity, das Feminismus, Gender Mainstreaming, interkulturelle Öffnung, Konzepte des Antirassismus, der Enthinderung und Queer etc. aufnimmt. Es enthält sowohl politische Inhalte, Orientierungen und Ziele der einzelnen Ansätze, ist aber nie nur die Summe aller Teile, sondern ein eigenes Projekt, nicht eingebunden in Profitmaximierung, sondern mit politischer Sprengkraft zugunsten der Partizipationsmöglichkeiten aller Menschen an Institutionen.“<sup>11</sup> Kritisch anzumerken ist, dass für die Umsetzung dieses Anspruchs in die Praxis noch Wege gefunden werden müssen.

## 3 Empfehlung

Der Analyserahmen Intersektionalität und die Strategie von Diversity bereichern Strategien wie Gender Mainstreaming, interkulturelle Öffnung und Inklusion, aber sie ersetzen sie nicht. Wichtig ist, immer Macht-, Herrschafts- und Normierungsverhältnisse in den Blick zu nehmen und Diskriminierungen und Benachteiligungen nicht als individuelle, sondern als gesellschaftliche Phänomene wahrzunehmen. Für deren Abbau sind Personal-, Qualitäts- und Organisationsentwicklung sowie die Beratung und das Empowerment der Betroffenen erforderlich. Darüber hinaus bedarf es einer gemeinsamen Verankerung des Abbaus aller Diskriminierungsdimensionen und ihrer Überschneidungen im Leitbild sowie eine sehr gute Vernetzung und Zusammenarbeit der Verantwortlichen. Wesentlich ist nicht nur Benachteiligungen, sondern auch Potentiale in den Blick zu nehmen, sowie Vielfalt nicht als Ausnahme sondern als Normalität wahrzunehmen.

Um eine effektive und wirkungsvolle Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit leisten zu können, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:

- **Fokussierung:** Grundsätzlich ist der horizontale Ansatz, der alle Diskriminierungsdimensionen gleichermaßen einbezieht, ein berechtigter Anspruch. In der Umsetzung erfordert er umfangreiche Fachkenntnisse und Netzwerke. Um wirksame Maßnahmen ergreifen zu können, ist es daher sinnvoll, eine Dimension fokussiert in den Blick zu nehmen und je nach Kontext weitere Dimensionen zu berücksichtigen.
- **Fachwissen:** Theorien, Instrumente, Beschwerdemanagement, Strukturkenntnisse, Netzwerke etc.
- **Fürsprache:** Parteinahme, Empathie, Engagement, Kooperationsmöglichkeiten und Kommunikationskompetenz, Kontakte in die Szenen, Engagierte mit Entscheidungsbefugnis auf allen Ebenen.<sup>12</sup>

<sup>1</sup> Castro Varela, Maria do Mar & Dhawan, Nikita (Hrsg.) (2011). Soziale (Un)Gerechtigkeit: Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung. Münster: LIT.  
Celebrating Intersectionality? Debates on a Multi-Faceted Concept in Gender Studies, 22./23.01.2009. <http://www.cgc.unifrankfurt.de/intersectionality/>, Vorträge als Audio-Dateien  
Verantwortlich: Prof. Dr. Helma Lutz, Professur für Frauen- und Geschlechterforschung, Universität Frankfurt am Main, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Institut für Soziologie.  
Lutz, Helma; Vivar, Maria Teresa Herrena & Supik, Linda (Hrsg.) (2010). Fokus Intersektionalität, Bewegungen und Verortungen eines vielschichtigen Konzeptes. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften:

<http://portal-intersektionalitaet.de>, Forschungsplattform und Praxisforum für Intersektionalität und Interdependenzen, Verantwortlich: Prof. Dr. Katharina Walgenbach, Professur für Gender und Diversity in Erziehungs- und Sozialwissenschaften/Professor of Gender and Diversity in Education and Social Science.

<sup>2</sup> Antidiskriminierungsstelle des Bundes. [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht\\_und\\_gesetz/Mehrfachdiskriminierung/mehrfachdiskriminierung\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht_und_gesetz/Mehrfachdiskriminierung/mehrfachdiskriminierung_node.html), Zugriff: 16.04.2014

<sup>3</sup> Baer, Susanne, Bittner, LL. M. & Götsche, Anna Lena (2010). Mehrdimensionale Diskriminierung - Begriffe, Theorien und juristische Analyse. Teilexpertise erstellt im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. S. 27.

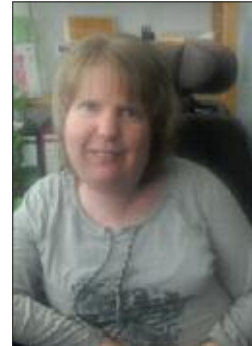
- <sup>4</sup> Groß, Eva; Zick, Andreas & Krause, Andrea (2012). Von der Ungleichwertigkeit zur Ungleichheit: Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit. <http://www.bpb.de/apuz/130404/von-der-ungleichwertigkeit-zur-ungleichheit-gruppenbezogene-menschenfeindlichkeit?p=all>. Abruf: 20.02.2015
- <sup>5</sup> <http://www.uni-bielefeld.de/ikg/projekte/GMF/Elemente.html> Abruf: 20.02.2015
- <sup>6</sup> Mecheril, Paul (2004). Einführung in die Migrationspädagogik. Weinheim und Basel: Beltz Verlag. S. 185
- <sup>7</sup> Landeshauptstadt München (2012). Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit in der Stadtverwaltung. Beschluss in der gemeinsamen Sitzung des Verwaltungs- und Personalausschusses und des Sozialausschusses vom 05-07.2012. Anlage 2: Glossar
- <sup>8</sup> Merx, Andreas (2013). Diversity – Umsetzung oder Proklamation. In: Migration und Soziale Arbeit 3/2013, S. 236–239
- <sup>9</sup> Schröder, Hubertus (2012). Diversity Management und Soziale Arbeit. In: ARCHIV für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 1/2012
- <sup>10</sup> <http://www.charta-der-vielfalt.de/startseite.html>. Abruf: 23.02.2015
- <sup>11</sup> Czollek, Leak Carola; Perko, Gudrun & Weinbach, Heike (2011). Radical Diversity im Zeichen von Social Justice. Philosophischen Grundlagen und praktische Umsetzung von Diversity in Institutionen. In: Castro Varela, Maria do Mar & Dhawan, Nikita (Hrsg.) (Un)Gerechtigkeit. Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung. Münster u. a.: LIT-Verlag. 260–276
- <sup>12</sup> Vgl. Landeshauptstadt München (2012). Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit in der Stadtverwaltung. Beschluss in der gemeinsamen Sitzung des Verwaltungs- und Personalausschusses und des Sozialausschusses vom 05-07.2012. S. 19



# Zur Bedeutung von Geschlechterrollen und -zuschreibungen in der Inklusionsarbeit für Menschen mit Behinderungen

Dunja Robin  
Diplom-Sozialpädagogin FH Regensburg

Jahrgang 1985  
Den Studienschwerpunkt „Rehabilitation und Hilfen für Menschen mit Behinderungen“ hatte sie aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen als Frau mit Behinderung (spinale Muskelatrophie) gewählt.  
Im Netzwerk von und für Frauen und Mädchen mit Behinderung in Bayern (Netzwerkfrauen Bayern) war sie seit 2011 als ehrenamtliche Sprecherin aktiv.  
Seit November 2013 arbeitet sie dort hauptamtlich als Fachreferentin für Öffentlichkeitsarbeit,  
Seit Oktober 2015 Projektkoordinatorin und Trainerin im Projekt „Frauen-Beauftragte in Einrichtungen der Behinderten-Hilfe in Bayern“.



Der Kurzbericht der Studie zur „Arbeits- und Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen in der Landeshauptstadt München“, herausgegeben im März 2014 durch das Sozialreferat der Landeshauptstadt, gibt zur Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen unter anderem folgende Zahlen an:

Im März 2013 wurden insgesamt 48.675 Münchner Bürgerinnen und Bürger im Alter von 18 bis 64 Jahren vom Zentrum Bayern Familie und Soziales (ZBFS) als schwerbehindert anerkannt. Dies bedeutet, sie hatten einen anerkannten Grad der Behinderung von 50 oder mehr. Von diesen Münchnerinnen und Münchnern waren 23.614 Männer (48,5%) und 25.061 Frauen (51,5%).

Die Gesamtzahl von als schwerbehindert geltenden Mitbürgerinnen und Mitbürgern im arbeitsfähigen Alter in der Landeshauptstadt entspricht somit einer Quote von 5,0% im Bezug auf die Gesamtbevölkerung. (vgl. Landeshauptstadt München, Sozialreferat, 2014, S. 7). Vergessen werden sollte hierbei jedoch nicht der in der Studie nicht berücksichtigte Anteil an Kindern, Jugendlichen und Senioren mit Behinderungen sowie Menschen mit einem geringeren Grad der Behinderung. Somit sollten Menschen mit Behinderungen nicht als vernachlässigbare Randgruppe betrachtet werden, sondern als wachsender Anteil der Münchner Gesamtbevölkerung.

**„Menschen mit Behinderungen“** stellen jedoch keinesfalls eine homogene Gruppe dar: Sozialrechtlich ist der Begriff in Deutschland aktuell wie folgt definiert:

„Menschen sind behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist. Sie sind von Behinderung bedroht, wenn die Beeinträchtigung zu erwarten ist.“ (vgl. Sozialgesetzbuch IX, § 2 Abs. 1).

## Sozialrechtliche Definition

Unterschieden wird geläufiger Weise in angeborene oder erworbene Behinderungen sowie in verschiedene Arten von Behinderungen. Hier unterteilt man wiederum grob in körperliche Behinderungen des Bewegungsapparats, Sinnesbehinderungen, Sprachbehinderungen, psychische Behinderungen, kognitive Behinderungen und Lernbehinderungen. Liegen mehrere Arten von Behinderungen gleichzeitig vor, so spricht man von einer „Mehrfachbehinderung“.

In der Präambel des Übereinkommens über die Rechte von Menschen mit Behinderung, („UN-Behindertenrechtskonvention“) jedoch ist zu lesen, dass „das Verständnis von Behinderung sich ständig weiterentwickelt und dass Behinderung aus der Wechselwirkung zwischen

Menschen mit Beeinträchtigungen und einstellungs- und umweltbedingten Barrieren entsteht“ (vgl. [www.behindertenrechtskonvention.info/vertragstexte](http://www.behindertenrechtskonvention.info/vertragstexte))

Behinderung ist also nicht einfach ein in der Person verankertes Merkmal, sondern entsteht oft erst durch äußere Barrieren. Können diese abgebaut werden, etwa durch eine Rampe, ein Hörgerät oder etwas Geduld und Einfühlungsvermögen in der Konversation, dann kann auch die Behinderung gemindert oder gar überwunden werden.

Wichtig im Umgang mit Menschen mit Behinderungen ist zum einen, die eigenen Bilder und eventuellen Vorurteile, die man damit verknüpfen mag, zu überprüfen, zum anderen auch zu bedenken, wie die Behinderung das Selbstbild der Betroffenen prägen kann. Bei einer angeborenen Behinderung etwa kann ein Mensch beispielsweise immer wieder Abweisung und Ausgrenzung erfahren haben. Dies prägt natürlich das Selbstwertgefühl und kann zu verschiedensten Reaktionen führen, von Rückzug bis hin zu Aggression oder Autoaggression.

Durch ein überbehütendes Elternhaus kann es vorkommen, dass die Lebenswelt größtenteils auf die „eigenen vier Wände“ oder sogenannte „Sonderwelten“ begrenzt war und ist. Gemeint sind hier etwa „Sonderschulen“, später eine Werkstatt oder Förderstätte für Menschen mit Behinderungen und ein Wohnheim. Somit konnten gegebenenfalls kaum Erfahrungen außerhalb, also „in der Normalgesellschaft“, gesammelt werden. Viele Kompetenzen, die dazu dienen, sich in der „Normalgesellschaft“ gut zurecht zu finden, wurden so nie erworben, weil die Gelegenheit dazu fehlte. Als ein Beispiel aus der beruflichen Praxis der Autorin möge hier etwa das Benutzen öffentlicher Verkehrsmittel und das Verhalten im Öffentlichen Raum dienen, das selbst für erwachsene Menschen mit Behinderungen oft Neuland darstellt.

Es ist jedoch auch durchaus möglich, dass diese Menschen sehr wohl inklusiv aufgewachsen sind und zudem von klein auf immer wieder ermutigt wurden, ihre Grenzen zu überwinden und kreative Problemlösungen zu finden und anzuwenden, sodass sie mit einem großen Ressourcenreichtum und einem gesunden, vielleicht sogar übermäßig stark ausgeprägten Selbstvertrauen ihren Alltag meistern – was ihnen vielleicht sogar Etiketten wie „schwierig“ oder „QuerulantIn“ einbringen kann.

Bei einer erworbenen Behinderung ist zu bedenken, ob der Mensch mit Behinderung diese neuen Einschränkungen und die damit einhergehenden, großen Umwälzungen in seinem Leben bereits verarbeiten und akzeptieren konnte. Ob er oder sie Zeit und Gelegenheit hatte, um neue Überwindungsstrategien zu entwickeln, mit denen sich der Alltag bewältigen lässt. Ist dies nicht der Fall, so mag diese Person noch immer mitten in einem Trauerprozess stecken, mit all den damit einhergehenden möglichen Emotionen wie Wut, Frustration, Resignation, Selbsthass und Hilflosigkeit, wie sie etwa im Modell der vier Trauerphasen nach Kast beschrieben werden. (vgl. [www.trauerphasen.de](http://www.trauerphasen.de))

Viele Behinderungen sind fortschreitend. Als Beispiele seien hier Multiple Sklerose oder Augenerkrankungen, bei denen die Sehkraft immer mehr nachlässt, genannt.

Da unsere Lebenswelt niemals zu 100% barrierefrei sein kann, man also immer wieder auf neue Barrieren im Alltag stößt, ist so ein Anpassungsprozess, auch bei angeborenen Behinderungen, oft fortwährend. Dies kostet viel Energie und kann im Laufe der Zeit zu Ermüdungserscheinungen und „Burnout“ führen.

Zu bedenken im Umgang mit Frauen und Männern mit Behinderungen bleibt aber immer auch der **Genderaspekt**. Dieser wirkt sich nicht nur, aber durchaus auch, auf dieselbe Weise auf sie und ihr Umfeld aus wie bei Menschen ohne Behinderungen. Zudem kann der Genderaspekt bei ihnen aber oft noch eine zusätzliche Dimension bekommen.

So kann es sein, dass Menschen mit Behinderungen die Erfüllung der gängigen Rollenbilder der Gesellschaft nur bedingt zugetraut oder gar vollkommen aberkannt wird.

Sie werden etwa oftmals als „geschlechtsneutrale Wesen“ wahrgenommen.

Dies liegt bei weitem nicht nur etwa an Abweichungen von gängigen Schönheitsidealen, wobei

diese natürlich durchaus Auswirkungen auf die Reaktionen des Umfelds auf diese Menschen haben – und sich somit, in Konsequenz, wiederum auf das Selbstbild und Selbstvertrauen der Menschen mit Behinderungen auswirken können.

So kommt es, langfristig gesehen, zu Internalisierungen.

Als unterbewusste Gegenreaktion auf diese Aberkennung der eigenen Geschlechtlichkeit wäre durchaus eine Bemühung um Übererfüllung der jeweiligen Genderrolle bis hin in ungesunde Extreme vorstellbar. Denkbar wäre hier etwa extrem übersexualisiertes oder sexistisches Verhalten oder auch Suche nach Akzeptanz durch Partner bis hin zur Selbstaufgabe.

Das oft in den Köpfen auftauchende Bild der oder des aggressiven oder sexuell übergriffigen Menschen mit sogenannter „geistiger Behinderung“ könnte durchaus auch daher rühren, dass ihnen ein gesunder und natürlicher Umgang mit ihrer eigenen Sexualität und ihren Bedürfnissen teils verwehrt wird. Diese anhaltende, aufgezwungene Bedürfnisverleugnung könnte, verständlicherweise, zu ungesunden Verhaltenweisen wie Überreaktionen, Aggression oder Autoaggression oder einer schlussendlichen Bedürfnisbefriedigung ohne Rücksichtnahme auf andere führen.

Auf der anderen Seite ließen sich augenfällig kindliche Charakterzüge im Erwachsenenalter vielleicht zum Teil damit erklären, dass ein Verharren in der Kindheit für manche Menschen mit Behinderungen die einzig zur Verfügung stehende Option darstellt, da man ihnen ein Auftreten als selbstständig agierende Erwachsene ja, zumindest in einigen Fällen, nicht zugesteht.

Des Weiteren wird Männern und Frauen mit Behinderungen aber auch oft nicht zugetraut, Aufgaben erfüllen zu können, die den gesellschaftstypischen Genderrollen zugeordnet werden. Beispielsweise können sich viele Menschen eine Elternschaft, bei der einer oder gar beide Partner eine Behinderung oder Mehrfachbehinderung haben, nicht vorstellen – obwohl dies in vielen Fällen, dank diverser Hilfsmittel oder beispielsweise Familienassistenz, sehr wohl möglich ist.

Auch mag man sich fragen, wie und ob überhaupt diese Menschen in der Lage sind, einen Haushalt zu führen, Hausarbeiten zu erledigen (typische Rolle der „Hausfrau“, des „Familienoberhaupts“, das die Entscheidungen in der Haushaltsführung trifft oder auch des „geschickten Hand- und Heimwerkers“). Auch dies ist jedoch, mit den richtigen Hilfestellungen, meist durchaus machbar.

Bleibe als Option, sowohl für den Mann als auch die Frau mit Behinderung, die Selbstverwirklichung im **Berufsleben**.

Aber auch hier stoßen sie auf mehrere Barrieren, von Ängsten seitens der Arbeitgeber bis hin zu gesetzlichen Hindernissen. Der Sonderkündigungsschutz für Menschen mit Behinderungen stellt beispielsweise in der Realität oft eher ein Hemmnis dar, diese Menschen einzustellen, so dass stattdessen lieber eine Ausgleichsabgabe bezahlt wird. (vgl. Igl, 2010)

Hinzu kommt, dass viele Menschen mit Behinderungen aktuell einen beträchtlichen Teil ihres Einkommens (bis zu 40%) für ihre Pflege und behinderungsbedingte Mehrbedarfe aufbringen müssen und kaum Vermögen (maximal 2.600€) ansparen dürfen. (vgl. Wellbrock, 2015) Diese Regelungen, von denen aktuell auch die Partner behinderter Menschen betroffen sind, könnten mit dem Bundesteilhabegesetz zumindest teilweise im Sinne der Betroffenen verändert werden.

Insgesamt kann somit jedoch auch die Rolle des „Ernährers und Brotverdieners“ oder des „Karrieremenschen“ oft nicht erfüllt werden – ja das Merkmal „Behinderung“ allein kann zu einer unüberwindbaren Armutsfalle für die gesamte Familie werden.

Egal welche Genderidentität ein Mensch mit Behinderung hat, Anerkennung durch berufliche Erfolge wäre für viele sicherlich ein erstrebenswertes Ziel, das ihr Selbstwertgefühl steigern könnte. Aber obwohl vor allem Menschen mit Körper- und Sinnesbehinderungen oft durchaus

geistige Hochleistungen zugetraut werden, fällt es der Gesellschaft oft schwer, sich selbst diese Gruppe im Berufsleben überhaupt vorzustellen. So wurde etwa die Autorin während ihres Studiums mehrfach und von verschiedenen Menschen gefragt, was sie denn als nächstes studieren würde, weil man ihr den Übertritt auf den 1. Arbeitsmarkt schlicht nicht zutraute und ihr Studium somit als „Zeitvertreib“ sah.

Gerade Frauen mit Behinderungen haben oft große Schwierigkeiten, beruflich Fuß zu fassen. Laut dem Fachlexikon der Integrationsämter ist nur ein Fünftel der Frauen mit Behinderungen im erwerbsfähigen Alter erwerbstätig. (vgl. [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de)) So ist von ihnen auch in den Medien seit Jahren immer wieder die Rede vom „traurigen Schlusslicht auf dem 1. Arbeitsmarkt“.

Ein weiteres Problem, das gerade Frauen mit Behinderungen betrifft, ist zudem die fremdbestimmte Vorauswahl bestimmter, typisch „weiblich konnotierter“ Berufe. So erzählen Frauen mit Körperbehinderungen im Büro der Netzwerkfrauen etwa erstaunlich oft, dass sie bei der Berufsberatung sofort und mit ziemlicher Vehemenz in die Ecke „Bürofachkraft“ gedrängt wurden und andere Optionen im Denken der Berater offenbar keinen Platz fanden.

Bei Frauen mit kognitiven Einschränkungen sind es oft Tätigkeiten in einer Küche, Wäscherei oder als Hauswirtschafterin. Allesamt also Berufe, die sehr stark dem klassisch-weiblichen Rollenbild entsprechen und die wenige Aufstiegschancen bieten.

Insgesamt bedarf es daher guter sexualpädagogischer Konzepte, sinnvoller Leitlinien für Einrichtungen, der Förderung der eigenen Identitätsfindung und Identitätsentwicklung von Menschen mit Behinderungen, aber auch gesamtgesellschaftlicher und gesetzgeberischer Veränderungen.

Diese meist von Vorurteilen und Ängsten herrührenden Barrieren führen wiederum zur Verfestigung von Vorurteilen in der Gesellschaft, in der Menschen mit Behinderungen oft als, wie schon erwähnt, geschlechtsneutrale, schwache, bedürftige Hilfeempfänger gesehen werden, nicht als Menschen mit eigenen Stärken und Talenten, die ihr Leben aktiv und selbstbestimmt gestalten.

Dies kann, auf allen Ebenen des gesellschaftlichen Miteinanders, verheerende Folgen für die Mitbürger und Mitbürgerinnen mit Behinderung haben. So berichten etwa Frauen mit Behinderungen im Büro der Netzwerkfrauen Bayern immer wieder, dass sie sich von Ämtern und Behörden in München nicht ernst genommen fühlen und den Eindruck haben, dass etwa Bearbeitungszeiten besonders lange dauern, sie offensichtliche Fehlauskünfte erhalten oder sofort einen Ablehnungsbescheid erhielten, obwohl dieser eigentlich nicht rechtens ist. Ihre Vermutung ist, dass sie zum einen aufgrund ihrer Behinderung, zum anderen als Frauen weniger ernst genommen und respektiert werden als ihre männlichen, nichtbehinderten Mitbürger. Daher bitten immer wieder Frauen im Netzwerkbüro um Unterstützung und Begleitung bei Behördengängen.

Besonders Frauen mit psychischen und kognitiven Behinderungen gelten oft von vorne herein als weniger glaubwürdig, auch in Strafverfahren. Dies ist besonders tragisch vor dem Hintergrund, dass Frauen mit Behinderungen ein stark erhöhtes Risiko haben, alle Formen von Gewalt und Diskriminierung zu erleben. Laut der Studie „Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen in Deutschland“ werden Frauen mit Behinderungen beispielsweise fast doppelt so häufig wie Frauen im Bevölkerungsdurchschnitt Opfer körperlicher Gewalt, von sexueller Gewalt sind sie sogar zwei- bis dreimal so häufig betroffen. Auch erleben sie sehr viel häufiger Diskriminierungen in allen Lebenslagen und das Hilfesystem ist oft aufgrund mangelnder Barrierefreiheit und ungünstiger Strukturen gar nicht erst für sie zugänglich. (vgl. Schröttle und Hornberg, 2013)

Auch hier ist also ein gesamtgesellschaftlicher Wandel dringend erforderlich. Denn die vielleicht wichtigsten Voraussetzungen, um Menschen vor Diskriminierung, Ausgrenzung und Gewalt zu schützen, sind eine wertschätzende, respektvolle, möglichst vorurteilsarme und offene Grundhaltung – und ein barrierefreier Zugang zum Hilfesystem!

Für den respektvollen Umgang mit Menschen mit Behinderungen und die Vermeidung von „Fettnäpfchen“ gibt es hilfreiche Ratgeber wie beispielsweise unter [www.leidmedien.de](http://www.leidmedien.de). Der vielleicht einfachste und zugleich oft beste Ratschlag ist aber meist, den oder die Betroffene selbst (und nicht etwa ihre Begleiter!) zu fragen, worauf man achten sollte und wie man helfen kann. Damit ist dann auch oft das Eis schnell gebrochen und eventuell vorhandene Spannungen können sich lösen.

Betroffenenverbände stehen in der Regel beratend zur Verfügung. Die Belange von Frauen und Mädchen mit Behinderungen werden in Bayern von den Netzwerkfrauen Bayern, deren Geschäftsstelle sich in München befindet, vertreten. Auf Bundesebene übernimmt diese Vertretung Weibernetz e.V.

Für Männer mit Behinderungen müsste ein solches Netzwerk noch aufgebaut werden.

Zum Schluss möchte die Autorin noch explizit darauf hinweisen, dass auch bei der genderspezifischen Arbeit für Menschen mit Behinderungen das gesamte Genderspektrum bedacht werden sollte und nicht in ein rein binär-heteronormatives Denken verfallen werden sollte.

Im Rahmen des Inklusionsgedankens ist es zudem sicher richtig und wichtig, „inklusive Angebote“ zu entwickeln und umzusetzen. Dennoch haben sowohl Menschen mit und ohne Behinderung als auch Menschen mit verschiedenen Genderidentitäten oft sehr unterschiedliche und spezifische Bedürfnisse, so dass dabei nicht zu sehr über einen Kamm geschoren werden sollte.

Es ist durchaus angebracht, dass es auch spezielle Angebote gibt, die nach Alter, Genderidentität und da, wo es Sinn macht, auch in Menschen mit oder ohne Behinderung unterscheiden, sodass den Bedürfnissen der Teilnehmenden wirklich entsprochen werden kann.

- Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) GbR, abgerufen unter [www.integrationsaemter.de/Fachlexikon/77c3952i1p/index.html](http://www.integrationsaemter.de/Fachlexikon/77c3952i1p/index.html) am 23.08.2016
- CPRD – Vertragstexte: „Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen“, abgerufen unter [www.behindertenrechtskonvention.info/vertragstexte](http://www.behindertenrechtskonvention.info/vertragstexte) am 23.08.2016
- Igl, P., 2010: „Trotz Quote zu wenig Jobs für Behinderte“, erschienen in der Zeit Online, abgerufen unter <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2010-08/behindertenquote-firmen> am 23.08.2016
- Landeshauptstadt München – Sozialreferat, 2014: „Arbeits- und Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen in der Landeshauptstadt München Kurzbericht zur Studie 2013“, abgerufen als PDF-Version unter [www.muenchen.info/soz](http://www.muenchen.info/soz) am 23.08.2016
- Neuntes Buch Sozialgesetzbuch – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen, 2016: Webfassung des Juristischen Informationsdiensts „DeJure“, aufgerufen unter [https://dejure.org/gesetze/SGB\\_IX/2.html](https://dejure.org/gesetze/SGB_IX/2.html) am 23.08.2016
- Schmid, O., 2016: [www.trauerphasen.de](http://www.trauerphasen.de), abgerufen am 23.08.2016
- Schröttle, M. und Hornberg C., 2013: „Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen in Deutschland – Kurzfassung“, Bielefeld, abgerufen unter [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=186150.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=186150.html) am 23.08.2016
- Wellbrock, J., 2015: „Menschen mit Behinderung: Sparen verboten!“ erschienen auf „Der Spiegelfechter“ am 29. Mai 2013, abgerufen unter <http://www.spiegelfechter.com/wordpress/10092/menschen-mit-behinderung-sparen-verboten> am 23.08.2016

## Literatur





# Lesbische, schwule und trans\* Genderkompetenz

Ulrike Mößbauer  
Sozialpädagogin, systemische Therapeutin

Jahrgang 1964  
Seit 2009 in der Koordinierungsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen  
der Landeshauptstadt München,  
zuvor viele Jahre bei LeTRa Lesbenberatungsstelle



Welche Genderkompetenzen sind erforderlich, um LGBT\*-Aspekte zu berücksichtigen und Diskriminierung entgegenzutreten?

## 1 Gender ist Gender ist Gender ist ...?

Gender in Bezug auf das Querschnittsthema LGBT\*<sup>1</sup> wird nicht alleine als Bezeichnung für die beiden Geschlechter weiblich und männlich genutzt. Vielmehr wird der Begriff hier als umfassende Beschreibung verschiedener geschlechtlicher Identitäten verwendet sowie auch im Zusammenhang mit sexuellen Identitäten. Trans\*<sup>2</sup> und Inter\*<sup>3</sup> sind Geschlechtsidentitäten, die verschiedene Konzepte beinhalten und individuell sehr unterschiedlich gefüllt und gelebt werden.

Sexuelle Identitäten (lesbisch, schwul, bisexuell) sind im Grunde keine Kategorien von Gender, jedoch im Genderkontext wirksam und deswegen relevant, wenn von Genderkompetenz gesprochen wird.

Diese Betrachtungsweise des Begriffes „Gender“ wird im Alltagsgebrauch schnell übersehen. Die allgemeine Wahrnehmung von Gender ist in der Regel geprägt von Heteronormativität<sup>4</sup> sowie von Cisnormativität<sup>5</sup> und weiteren Ausblendungen. Wenn Genderkompetenz gefragt ist, müssen Heteronormativität und Cisnormativität hinterfragt werden, es muss reflektiert werden, wie diese Konzepte nahezu alle Arten von Texten, Veröffentlichungen, Sprachverhalten und auch Planungsdenken prägen. Wenn LGBT\*- Aspekte berücksichtigt werden, schließt Geschlechtergerechtigkeit mehr ein, als Gerechtigkeit im Verhältnis zwischen Frauen und Männern.

### 1.1 Sichtbarkeit und Genderkompetenz

Innerhalb der Genderdiskurse werden mit Blick auf Intersektionalität mittlerweile viele unterschiedliche Gruppen von Frauen berücksichtigt. So ist „Frauen“ ein Oberbegriff, der eine große Vielfalt von Frauen-Identitäten beinhaltet. In der Gleichstellungsarbeit werden z. B. Frauen mit Migrationserfahrung, Frauen mit Behinderungen, alte Frauen, junge Frauen etc. als eigene Gruppen mit speziellen Lebenslagen wahrgenommen. Wie aber die allgemeine Wahrnehmung von Gender immer noch stark durch oben genannte Konzepte von Heteronormativität und Cisnormativität geprägt ist, zeigt sich durch die relative (Un-)Sichtbarkeit von Lesben unter Frauen oder von Trans\*Frauen unter Frauen. Diverse Verallgemeinerungen und Ausblendungen prägen auch die Wahrnehmung von LGBT\*. Besonders Überbegriffe wie „Homosexuelle“, „queer“<sup>6</sup> und unter Umständen auch „LGBT\*“ bergen wie alle Überbegriffe die Gefahr, dass manche Teilgruppen mehr und andere weniger gesehen werden. Und damit besteht die Gefahr, dass auch die Belange dieser Teilgruppen mehr oder weniger berücksichtigt werden.

Innerhalb der LGBT\* Community sind bestimmte Gruppen sichtbarer als andere, Lesben weniger als Schwule, Trans\* Menschen weniger als Lesben und Schwule, LGBT\* mit Migrationshintergrund weniger als Angehörige der sogenannten Mehrheitsgesellschaft etc. Wer gesehen wird, ist stark abhängig von der Aufmerksamkeit, vom Wissen und der Sensibilisierung der Betrachtenden.

Es geht bei Genderkompetenz also auch um die Wahrnehmung von Diversität innerhalb bestimmter Bevölkerungsgruppen, damit Obergriffe nicht zur Ausblendung von Teilgruppen führen. Nur so kann eine gleichberechtigte Teilhabe erreicht werden.

## **1.2 Kategorisierungen und Benennung von Benachteiligung**

Diskriminierung wird meist anhand von bestimmten Faktoren oder Kategorien beschrieben. Warum wird jemand diskriminiert? Welche Faktoren können dies begünstigen? So zu fragen, lässt die Tatsache in den Hintergrund treten, dass diskriminierendes Verhalten immer in der Verantwortung der Diskriminierenden selbst liegt und nicht in der Gruppenzugehörigkeit einer diskriminierten Person. Im Fall von Diskriminierung wird eine Person in der Vorstellung der diskriminierenden Person einer bestimmten Gruppe zugeordnet, welcher zumeist negativ konnotierte Eigenschaften zugeschrieben werden. Diese sind in der Regel Vorurteile oder klischeehafte Vorstellungen und nicht selten von Ängsten gespeist. Eine Reflexion dieser Vorstellungen würde diskriminierendes Verhalten in Frage stellen. Möglich ist aber auch, dass diese Zuordnungen bereits verfestigte Anschauungen sind, die einer politischen Haltung entspringen. In diesem Fall besteht selten Bereitschaft zur Reflexion und diskriminierendes Verhalten wird gezielt und beabsichtigt eingesetzt.

Auch in der Antidiskriminierungsarbeit werden Kategorisierungen verwendet. Es werden Gruppen benannt, die von Diskriminierung betroffen sind. Diskriminierung von Personen wird zumeist in Verbindung mit und aufgrund deren Zugehörigkeit zu einer Gruppe beschrieben. Hier ergibt sich zwangsläufig die Diskussion um Kategorisierung. Es stellt sich die Frage, welchen Sinn es macht, diese zu beschreiben und ob dadurch eher Zuschreibungen von „anders sein“ verfestigt werden.

Bestimmte gesellschaftlich marginalisierte Gruppen wie LGBT\* benutzen Kategorisierungen auch für sich selbst. Dies ist notwendig, um sich selbst zu definieren und Zugehörigkeit herzustellen. Ebenso ist dies Voraussetzung, um sich sichtbar machen zu können und um sich die Möglichkeit zu Solidarisierung zu geben.

Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit kann kaum ohne diese Benennungen arbeiten. Es wird formuliert, an wen sich bestimmte Maßnahmen richten oder welche Gruppen berücksichtigt werden sollen. Hier geht es darum, die Bedarfe, Lebenslagen und Benachteiligungen einer Gruppe von Menschen zu benennen. Auch werden dadurch die Identitäten, die sich Gruppen selbst geben, gestärkt und in akzeptierender Weise berücksichtigt.

Gleichwohl muss in diesem Kontext jede Kategorisierung auch hinterfragt werden. Es muss auf das Ziel hingearbeitet werden, Aufmerksamkeit für bestimmte (benachteiligte) Gruppen zu schaffen und gleichzeitig Zuschreibungen in Frage zu stellen und eine weitere Manifestation eines angenommenen „Anderssein“ zu verhindern. Es geht mehr um die Beschreibung von Benachteiligungsmechanismen und um Teilhabe von bisher marginalisierten Gruppen. Antidiskriminierungsarbeit sollte also beides können: Benennen und Sichtbarmachen von Gruppen wie LGBT\* und gleichzeitig zur Hinterfragung von Zuschreibungen beitragen, in dem sie dieses Spannungsfeld benennt und reflektiert.

## **2 Was ist Genderkompetenz in Bezug auf LGBT\*IQ? Welche Kompetenzen muss eine Person haben, um Ausschluss zu erkennen und abzubauen?**

Genderkompetenz in Bezug zu LGBT\*- Lebensweisen bedeutet die Entwicklung von Kompetenzen, die dazu dienen, eine erweiterte Sichtweise von Gender, nämlich mit Einbezug von LGBT\*, und damit eine Handlungsfähigkeit hin zur Berücksichtigung dieser Gruppen zu erreichen. Die Aneignung von Genderkompetenz umfasst mehrere Bausteine.

### **2.1 Wissen**

Um Genderkompetenz in diesem Themenfeld zu entwickeln, ist es zunächst wichtig, Wissen über soziale und strukturelle Diskriminierung sowie über die Lebenslagen von LGBT\* zu bekommen. Dazu gehört z. B. auch Wissen zu geschlechtergerechter Sprache, zu sprachlichen Sensibilitäten und zu Möglichkeiten der Benennung von Lesben, Schwulen und Trans\*Personen. Es gehört dazu Wissen um die Unterschiedlichkeiten und verschiedenen Lebenslagen von LGBT\*Menschen sowie um die Ungültigkeit von Vorurteilen und Zuschreibungen.

Solches Wissen kann über Literatur, Fortbildung, Medien und Kontakte erworben werden. Entscheidend ist, sich dieses Wissen aktiv anzueignen, da es selten in allgemeinen wissensvermittelnden Zusammenhängen wie Ausbildung, Studium etc. selbstverständlich enthalten ist.

### **2.2 Reflexion**

Wissen alleine genügt jedoch nicht. Wissen muss dazu führen, dass damit eigene Bilder und Vorstellungen von bestimmten Gruppen hinterfragt werden können. Dazu muss Reflexionsfähigkeit entwickelt werden. Es kann durchaus eine Herausforderung darstellen, eigene Haltungen und gesellschaftliche Etablierungen von Heteronormativität und Cisnormativität zu hinterfragen.

### **2.3 Erkennen**

Das Erkennenkönnen von Diskriminierung ist schließlich eine positive Folgeleistung und damit auch das Erkennenkönnen von ausschließender Sprache und ausschließendem Verhalten. Auch in der Umsetzung von Maßnahmen, Formulierung von Angeboten etc. kann dann erkannt werden, ob eine bestimmte Gruppe benachteiligt oder ausgeschlossen wird. Zudem kann in Planungsprozessen erkannt werden, welche Auswirkungen eine Maßnahme auf bestimmte gesellschaftliche Gruppen haben könnte.

### **2.4 Bereitschaft**

Schließlich führt dies dann dazu, dass Bereitschaft zu Veränderung und Lernen entwickelt wird. In manchmal durchaus anstrengenden Prozessen erfordert es zusätzlichen Einsatz aus dem Wissen und der Reflexion über Benachteiligung und Diskriminierung heraus, dann auch Konsequenzen zu ziehen. Unter Umständen werden Prozesse, Texterstellung oder Maßnahmenplanungen dann anders verlaufen, wenn diese Form der Genderkompetenz dort ihren Ausdruck finden soll.

Auch im Denken und Planen besteht die Anforderung, Bereitschaft zum Inkludieren verschiedener Genderidentitäten zu entwickeln, was über gewohnte und erlernte Muster hinausgeht.

Um Genderkompetenz in Bezug auf LGBT\* zu entwickeln, braucht es also Wissen, Reflexion und Auseinandersetzen mit eigenen Bildern; vor allem aber braucht es „good will“. „Good will“, ein eigenes Interesse, es „anders“ zu machen, ist die Motivation dafür, wirklich Genderkompetenz zu entwickeln und auch umzusetzen. Dabei ist die hundertprozentige Richtigkeit nicht das Ausschlaggebende, sondern die Entwicklung einer Haltung dazu und das wirkliche Bemühen.

### **3 Wie kann LGBT\* im Genderkontext gesetzt werden**

Im Kontext von Genderkompetenz geht es in erster Linie darum, LGBT\*-Aspekte von Gender bewusst zu machen und einzubeziehen. Sichtbar – lesbar – denkbar – und handelbar machen, dies sind die Schritte, die zurückgelegt werden müssen, damit sich Genderkompetenz dann auch konkret abbildet.

Dies kann geschehen, indem das Thema beispielsweise in Texten zu lesen ist. Im Rahmen von Planungsprozessen geht es darum, LGBT\* mit zu berücksichtigen. Jedoch: Das oftmals gut gemeinte Mitdenken alleine genügt nicht, wenn das Thema nicht benannt und nicht eingeplant wird. Ziel ist, LGBT\*- Aspekte in planerisches Denken und umsetzungsorientiertes Handeln zu implementieren.

Wie kann nun erkannt werden, ob dies ausreichend mitbedacht ist oder ob an einer Stelle diskriminierende Wortwahlen verwendet werden, ausschließende Maßnahmen geplant sind etc.? Die Aneignung von entsprechenden Kompetenzen, wie oben beschrieben, ist dafür das Handwerkszeug. Bei Unsicherheit, ob eine bestimmte Wortwahl oder eine Planung als diskriminierend empfunden werden könnte, gibt es die Möglichkeit zum Vergleich anstelle der Gruppe der LGBT\* eine andere gesellschaftliche Gruppe einzusetzen. Ein solcher Vergleich kann manchmal gut verdeutlichen, wie beispielsweise eine Aussage verstanden werden kann, wenn sie über eine andere bestimmte Gruppe von Menschen getroffen werden würde. Eine weitere gute Möglichkeit ist es, sich bei Fachstellen zu informieren und kollegiale Rücksprache zu halten.

#### **Trans\* und Gender\_gap und welche Wortwahl kann „gerecht“ sein?**

Um also LGBT\* wie oben beschrieben einzubeziehen, muss auch eine sprachliche Abbildung in Texten und Redebeiträgen gefunden werden. Dabei ist es sinnvoll, Texte so zu gestalten, dass sie lesbar bleiben und gleichzeitig die gemeinten Gruppen genügend abbilden. Wie schafft man beides?

In diesem Text wird beispielsweise die gängige Abkürzung LGBT\* verwendet, die einmal in einer Fußnote erklärt wird. Ergänzt werden kann dies auch noch mit I\* für die Gruppe der Intersexuellen oder mit Q für Menschen, die sich als Queer bezeichnen. Eine Nutzung von Trans\* mit dem Sternchen kann dazu dienen, verschiedene Identitäten im Trans\*Bereich zu berücksichtigen, der Gender Gap (Bürger\_innen) wird dafür benutzt, sichtbar zu machen, dass es im Kontinuum zwischen Frau und Mann noch weitere Geschlechtsidentitäten gibt.

Es stellt sich also die Frage, was alles genannt und wie bezeichnet werden soll. Soll LGBT\*I\*Q verwendet werden oder LGBT\* oder ausformulierte Bezeichnungen wie Lesben, Schwule, Transgender? Eine Antwort darauf kann nur im Kontext gegeben werden. Sicher ist die Ausführlichkeit der Nennungen davon abhängig, welches Publikum erreicht werden soll, welchen Kontext der Text hat, und viele weitere Aspekte.

Eine hundertprozentig „gerechte“ Wortwahl kann selten hergestellt werden, allein schon deswegen, weil in unterschiedlichen Diskursen unterschiedliche Meinungen zu Sprachregelungen vorhanden sind. Hilfreich ist sicher die Aufmerksamkeit darauf, wie Sprache verwendet wird, wie ein- oder ausgeschlossen wird. Wie immer geht es um Reflexion darüber und die Entwicklung einer Haltung, die grundsätzlich LGBT\*I\* einschließt.

### **4 Beispiele guter Praxis**

Einige Beispiele können zeigen, wie oben Beschriebenes gut und sinnvoll umgesetzt werden kann:

#### **4.1 Sprache**

##### **Beispiel Kursausschreibung für Paare**

Eine Ausschreibung richtet sich an Paare. Anstatt aber nun gezielt Ehepaare anzusprechen, könnten Paare allgemein angesprochen werden oder sogar aktiv auch LGBT\*-Paare eingeladen werden. Die Ausrichtung auf heterosexuelle Paare würde dann nicht im Vordergrund stehen,

sondern die Ausrichtung auf Menschen, die als Paar leben und sich für das Thema interessieren. Mögliche Formulierungen: „Dieser Kurs richtet sich an Paare, die gemeinsam ...“ „Eingeladen sind Frauen, die mit ihrem Partner oder ihrer Partnerin lernen wollen ...“

#### **Beispiel vergünstigter Preis für verheiratete Paare**

Hier empfiehlt es sich, nicht nur die Ehe, sondern auch die eingetragene Lebenspartnerschaft zu nennen. Mögliche Formulierungen: „Paare, die verheiratet oder verpartnert sind, erhalten einen Rabatt“ oder „Rabatt für Paare mit eingetragener Lebenspartnerschaft und Ehepaare“

#### **Beispiel Fallbearbeitung in Fortbildungen**

Bei einer Fortbildung werden Fallbeispiele vorgestellt. Unter diesen kommen ganz selbstverständlich Menschen mit unterschiedlichen Identitäten vor. Möglich wäre es beispielsweise, im Fallbeispiel statt der herkömmlichen Familie eine Regenbogenfamilie einzusetzen. Oder es wird eine transsexuelle Person als Protagonistin hergenommen, die vielleicht einen Personalausweis beantragt, wenn es um Vorgangsbeschreibungen in Ämtern geht. Wenn es um die Beschreibung der häuslichen Situation eines Kunden des Sozialbürgerhauses geht, könnte der Mann einen Partner haben etc.

### **4.2 Bilder**

Bei Bebilderungen wird darauf geachtet, dass eine Vielfalt an Lebensentwürfen dargestellt wird. Dies ist nicht ganz einfach, jedoch gibt es manchmal auch sehr geeignete Möglichkeiten. Zum Beispiel bei der Bebilderung einer Broschüre zum Thema Partnerschaft. Darin würden dann nicht nur heterosexuelle Paare, sondern auch lesbische und schwule Paare abgebildet werden. Grundsätzlich muss darauf geachtet werden, dass keine klischeehaften Bilder von Lesben und Schwulen verwendet werden und existierende Zuschreibungen nicht weiter verstärkt werden.

### **4.3 Planen und handeln**

Planungen werden daraufhin überprüft, welche Bedeutung sie für LGBT\* haben, welche Auswirkungen zu erwarten sind und ob die Bedarfe von LGBT\* in angemessener Weise berücksichtigt werden. Angebote werden daraufhin überprüft, ob sie jenseits der Mehrheitsgesellschaft auch für marginalisierte Gruppen nutzbar und einladend sind. Dies geschieht häufig durch Sprache, aber auch durch die strategische Öffnung von Maßnahmen.

#### **Beispiel Jugendzentrum**

Ein Jugendzentrum für LGBT\*-Jugendliche zu öffnen, bedeutet, dass das Angebot für LGBT\*-Jugendliche möglichst diskriminierungsfrei zu nutzen sein muss. Zum Beispiel müssen die sozialpädagogischen Fachkräfte über die Lebenslagen von LGBT\*-Jugendlichen informiert sein, unabhängig davon, ob ihnen in ihrer Einrichtung solche bekannt sind. Dies zeigt sich den Jugendlichen in ganz alltäglichen Äußerungen, durch inkludierendes Sprachverhalten, durch Filmauswahl etc.

#### **Beispiel öffentliche Bibliothek**

Es stehen Bücher, Filme und Veranstaltungshinweise für vielfältige gesellschaftliche Themen zur Verfügung.

#### **Beispiel Schwimmbad**

Geschlechtergetrennte Umkleidebereiche erfüllen den wichtigen Zweck, Schutzraum zu bieten und Schamgrenzen wahren zu können. Eine Möglichkeit ist, daneben auch Bereiche vorzuhalten, die nicht geschlechtsspezifisch sind. Solche Unisex-Umkleidezonen können Trans\* Menschen die Nutzung von Schwimmbädern erleichtern. Sie bieten diesen die Möglichkeit, sich nicht für einen der Geschlechterbereiche entscheiden zu müssen. Zudem bieten sie einen Schutzraum, denn nicht selten werden Trans\* Personen, die als solche erkennbar sind, in geschlechtsspezifischen

Räumen durch andere Personen diskriminiert. Mehr Teilhabe am öffentlichen Leben wird so gefördert.

Diese wenigen Beispiele zeigen, dass es auch da, wo es nicht gleich ganz offensichtlich ist, möglich ist, LGBT\* einzuschließen. Genderkompetenz verbunden mit Fantasie wird dazu führen, dass sich Vielfalt und Teilhabegerechtigkeit mehr und mehr abbilden und verwirklichen.

- <sup>1</sup> Abkürzung für Lesbian, Gay, Bi, Trans\*, Inter\* (dt. lesbisch-schwul-bisexuell-trans\*-intersexuell). Die folgende Benutzung von LGBT\* in diesem Text ohne I\* ist der Tatsache geschuldet, dass der Koordinierungsstelle keine Vertretung im Bereich Intersexualität obliegt und daher nicht per se für diese Gruppe gesprochen werden kann. In der Grundform umfasst diese Abkürzung die Community der Lesben, Schwulen, Bisexuellen und Trans\*Personen (LGBT\*). Je nach Sichtweise werden weitere Gruppen ergänzt (z. B. Intersexuelle).
- <sup>2</sup> Trans\* oder Transgender bezeichnet Menschen, die sich nicht ihrem biologisch angeborenen Geschlecht zugehörig fühlen und eventuell im Laufe ihres Lebens ihre Geschlechtsidentität angleichen. Die Schreibweise Trans\* mit Sternchen wird bevorzugt benutzt, um die Bandbreite der Möglichkeiten im Trans\*Bereich zu zeigen. Sie schließt alle ein, die sich ganz oder zum Teil nicht dem biologisch angeborenen Geschlecht zugehörig fühlen oder sich nicht in das binäre Geschlechtersystem einordnen wollen oder können.
- <sup>3</sup> Inter\*: Die Begriffe Inter\* oder auch intersexuell bezeichnen Menschen, die genetisch und / oder anatomisch und hormonell nicht eindeutig dem weiblichen oder dem männlichen Geschlecht zugeordnet werden können. Teilweise sind beide Geschlechtsmerkmale in der gleichen Person angelegt. Betroffene Menschen bezeichnen sich selbst als intersexuelle oder inter\* geschlechtliche Menschen. Die Schreibweise Inter\* verdeutlicht mit dem Stern die Vielfalt der Identitäten.
- <sup>4</sup> Heteronormativität beschreibt die (weitgehend) unhinterfragte gesellschaftliche Norm des gegengeschlechtlichen Begehrens (Heterosexualität), die als naturgegeben angesehen wird.
- <sup>5</sup> Cisnormativität beschreibt die Norm des ausschließlich binären Geschlechtersystems in Frau und Mann. Beide Konzepte bestimmen die Norm dessen, was als „normal“ für die Menschen in einer Gesellschaft gilt.
- <sup>6</sup> „Queer“ wird in unterschiedlichen Kontexten und Bedeutungen verwendet und hat daher keine eindeutige inhaltliche Belegung. Einerseits fungiert „queer“ als Begriff, unter dem verschiedene sexuelle Identitäten zusammengefasst werden (LGBT\*!\*Q...), andererseits als Begriff in der (wissenschaftlichen) Diskussion um die Dekonstruktion von Geschlecht und Identität. Zum Dritten fungiert er auch als eine emanzipatorische Selbstbezeichnung einer Gruppe von Menschen, die sich nicht den für sie starren Geschlechts- und Identitätsvorstellungen der Mehrheitsgesellschaft (auch in der schwullesbischen Community) zuordnen mögen.

# Genderpädagogik berufsbegleitende Zusatzausbildung am Institut für Jugendarbeit

Hannelore Güntner

Jahrgang 1952  
Wohnhaft München  
Erzieherin und Diplomsozialpädagogin (FH),  
Supervisorin (DGSv),  
Trainerin für Genderpädagogik, Genderkompetenz, Cross Work und Diversity.  
1985 Mitgründerin der IMMA e.V.,  
1987 bis 2015 bei der IMMA e.V. angestellt  
seit 2016 dort im Aufsichtsrat.  
Ehrenamtlich seit 2012 im Vorstand der BAG Mädchenpolitik und  
der LAG Mädchenpolitik Bayern  
sowie in der Mädchen- und Frauenkommission des BJR.



## 1 Einführung

Die Weiterbildung Genderpädagogik begann nach einer längeren Planungszeit durch eine Gruppe von 10 interessierten und erfahrenen Fachfrauen und -männern im Jahr 2000. Während die geschlechtsreflektierte Arbeit mit Jungen und jungen Männern bei Beginn der Planungen noch in den Anfängen steckte, brachten Frauen schon langjährige Erfahrungen aus der parteilichen und emanzipatorischen Mädchenarbeit und auch bereits aus der Fortbildung für Fachfrauen und Anfängerinnen in der Mädchenarbeit mit. Es wurde jedoch eine entsprechende Qualifikation der Jungenarbeit und der weitaus überwiegenden Realität koedukativer Pädagogik vermisst. Anliegen aller daran Beteiligten war es, für die qualifizierte Mädchenarbeit und Jungenarbeit sowie geschlechtergerechte und -sensible Koedukation und deren Implementierung gemäß der Vorgabe des § 9 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) und der Strategie des Gender Mainstreamings eine umfassende und nachhaltige Weiterbildung für Fachmänner und -frauen zu etablieren.

Es wurde eine Trägergruppe gebildet aus den Organisationen, die sich für eine gemeinsame Finanzierung des Projektes zusammen fanden. Angeregt durch eine Mitarbeiterin der IMMA e.V. konstituierte sich neben der Trägergruppe bestehend aus der Hochschule München, dem Institut für Jugendarbeit des Bayerischen Jugendrings (BJR), der IMMA e.V., der Stadt München mit dem Pädagogischem Institut im Referat für Bildung und Sport und dem Sozialreferat-Stadtjugendamt ein Beirat, dem die Gleichstellungsstelle der Stadt München, das Projekt für Mädchen und junge Frauen Amanda e.V. und später die Aktion Jugendschutz Bayern angehörten. In die Trägergruppe trat ab 2009 der Paritätische in Bayern hinzu.

## 2 Ausgangslage – die Geschichte der Mädchenarbeit ab Ende der 70er Jahre

Seit den 70er Jahren wurde es zunehmend deutlich, dass eine reine Koedukation in der pädagogischen Arbeit – alle Kinder machen das Gleiche, haben die gleichen Möglichkeiten und Chancen und werden entsprechend gleichberechtigt behandelt – so nicht umgesetzt worden war.

Traditionelle Erwartungen an ein Geschlecht wurden sehr deutlich in der pädagogischen Arbeit unbewusst und bewusst transportiert, so dass die pädagogische Arbeit als Verstärker der traditionellen Geschlechter-Rollen fungierte.



Der 6. Jugendbericht der Bundesregierung von 1984 „Verbesserung der Chancengleichheit von Mädchen“ mit seinen differenzierten Expertisen machte vehement darauf aufmerksam, dass alleine ein Gleichberechtigungsgesetz und die Einführung der Koedukation weder zu Veränderungen in traditionellem Zuschreibungsdenken noch in der Vermittlung gewünschten Rollenverhaltens geführt hatten. Die offene Kinder- und Jugendarbeit z. B. wurde als Jungenarbeit erkannt; diesem und auch anderen wissenschaftlich dargelegten Widersprüchen zu gesetzlichen Absichten wurde seitens der Verantwortlichen mit viel Ignoranz und Abwehr begegnet.

Der Bericht ergab ein eindrucksvolles Bild von den Lebensentwürfen der Mädchen, die sich zu 90% für ihre Zukunft Beruf und Familie wünschten.

Niemand konnte von da an mehr behaupten, die Geschlechterverhältnisse seien quasi naturgegeben und unveränderbar.

„Wir werden nicht als Mädchen geboren, wir werden dazu gemacht“ (Ursula Scheu) oder modern gesagt: „Geschlecht entsteht nicht zwischen den Beinen, sondern zwischen den Ohren“ (Prof. Börne im Münsteraner Tatort 2011). Die Zuordnungen Mädchen – Junge schon ab Baby- und Kindheitsalter und die permanente Verstärkung durch Medien und Gesellschaft wurden als ein Hemmschuh bei der Umsetzung von Gleichstellung und Gleichberechtigung identifiziert, und als eine Ursache für etwa noch immer traditionelle Arbeitsteilung, Geschlechterarrangements und Lebenswirklichkeiten jeweils von Mädchen und Jungen. Das war die Ausgangslage, die dazu führte, dass feministisch-parteiliche Mädchenarbeit von engagierten Erzieherinnen, Sozialarbeiterinnen, Lehrerinnen, Wissenschaftlerinnen und auch von Müttern, Omas, Tanten in den pädagogischen Arbeitsfeldern gefordert und durch vielfältige Bemühungen und Kämpfe nach und nach aufgebaut werden konnte.

Mädchenarbeit wurde also in Jugendarbeit und Jugendhilfe in Deutschland meist sehr zögerlich und mit vielen Widerständen implementiert und es entstanden in den 80er und 90er Jahren nach und nach Mädchenprojekte, Mädchentreffs und vielfältige Angebote für Mädchen, u. a. zur beruflichen Orientierung, zur Beratung, zum Thema Missbrauch und Gewalt. Auch das Konzept der Mädchenhäuser – umfassende Angebote inklusive Zuflucht, Bildung, Kultur – wurde in diesem Rahmen entwickelt.

Die Erkenntnis, dass es in gleichem Maße geschlechtsreflektierte Jungenarbeit benötigt, führte leider nicht zu einem weitreichenden Umdenken in den vorhandenen Regelangeboten.

In pädagogischen Arbeitsfeldern arbeiten überwiegend Frauen, also arbeiten mehr Pädagoginnen als Pädagogen mit Jungen. Die – nach wie vor wenigen – Männer im pädagogischen Bereich arbeiten ebenso mit Mädchen. Der Bedarf der geschlechtsreflektierten Pädagogik in dieser Überkreuzsituation wurde formuliert und es entstand die Theorie des „Cross-Work“. Zudem wirken Pädagoginnen und Pädagogen gemeinsam in koedukativen Arbeitsfeldern und auch dort muss die Pädagogik bewusst geschlechtergerecht konzeptioniert werden, wenn ein Ziel der geschlechtsreflektierten und offenen, gleichstellungsorientierten Pädagogik erreicht werden will.

Dazu kam unterstützend die Strategie Gender Mainstreaming. Genderpädagogik ist die Umsetzung von Gender Mainstreaming auf der Angebots- und Ausführungsebene und Genderpädagogik braucht Gender Mainstreaming Strategien, um organisatorische Bedingungen für eine gute Umsetzung von Genderpädagogik zu haben.

### 3 Definierte Ziele – das ist alles Genderpädagogik

Genderpädagogik – Pädagogik der Geschlechter –  
geschlechtergerechte Pädagogik oder geschlechtsbezogene Pädagogik

Dies ist die Basis für Genderpädagogik: geschlechtshomogene und koedukative Angebote für Mädchen und Jungen durch reflektiertes, geschlechtsbewusstes Personal, das geschlechtsbezogen und -gerecht, Vielfalt und Differenz anerkennend, pädagogisch agieren kann. Genderpädagogik bedeutet, die besondere Berücksichtigung der jeweiligen Lebenswelten von Jungen und Mädchen auf der Grundlage der Reflexion der bestehenden Geschlechterverhältnisse und Machthierarchien. Geschlechtsspezifische Benachteiligungen sollen dadurch abgebaut und Freiräume in der Identitätsentwicklung von Jungen und Mädchen geschaffen werden. Besonderes Augenmerk muss in diesem Zusammenhang auf geschlechtshierarchische Normen bzw. Verhaltensweisen gelegt werden. Geschlechterhierarchie ist eine Ordnung, in der „ (...) Mann-Sein als die eigentliche „normale“ Form menschlichen Daseins angesehen wird, an der sich in Komplementarität Weiblichkeit bzw. Frau-Sein als polare und minderwertige Ergänzung orientieren und anpassen muss.“ (Jantz/Rauw 2001 in: Perspektiven geschlechtsbezogener Pädagogik, S. 24)

„Als Leitbild der geschlechtsbezogenen Pädagogik in Kinder- und Jugendhilfe, Jugendarbeit und Schulen soll dienen: Abbau von Geschlechterhierarchien, Selbstbestimmungsrecht und Gelingen zufriedentstellender Identitäten, z. B. „Gelingendes Junge- und Mann-Sein“, Pädagogik der Anerkennung, Respekt, Eigensinn und Einmischung, menschenrechts-, d. h. auch kinder- und frauenrechtsorientierte (Jugend-)Bildung, sowie Gesundheits- und Gewaltprävention.“ (Konzept der berufsbegleitenden Weiterbildung Genderpädagogik 2008\*)

Als Ziele einer Weiterbildung zur Genderpädagogin, zum Genderpädagogen sind für die Weiterbildung Genderpädagogik\* durch Beirat, Träger und Leitung benannt:

- Erwerb von entsprechenden Schlüsselqualifikationen und Handlungskompetenzen:  
Arbeit mit Jugendlichen erfordert immer besondere Voraussetzungen an die persönliche Reflektionsfähigkeit auch des Gewordenseins als Frau\* oder Mann\*. Diese bildet die Grundlage für offene, gewährende und unterstützende pädagogische Beziehungen.
- Handlungskompetenz zum Abbau von Machtgefällen in Geschlechterverhältnissen:  
Teams in der Jugendhilfe oder Lehrerkollegien sind keine Inseln, auch hier spiegeln sich Ungleichheiten oder es finden versteckte Konflikte entlang der Geschlechterverhältnisse statt. Die Implementierung neuer Ansätze erfordert einen konstruktiven, offenen Umgang mit diesen Konfliktlinien.
- Bearbeiten von Diskriminierungs- und Benachteiligungsthemen: Kenntnisse in Geschlechterhierarchien und deren Bedeutung für Zuweisung und Chancen. Machtgefälle entsteht nicht nur entlang der Geschlechterhierarchien. Daher sind alle Ausgrenzungs- und Diskriminierungsthemen zu bearbeiten: Homophobie genauso wie Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und andere Ausgrenzungsmechanismen.
- Kreatives Umsetzen von Modellprojekten in die eigene Praxis:  
Zielgruppe der Ausbildung sind MitarbeiterInnen in Schule, Jugendarbeit und -hilfe sowie Jugendsozialarbeit. Entsprechend der Ausbildung sollen Modellprojekte im eigenen Handlungsfeld entwickelt werden, die ganz unterschiedliche Zielsetzungen haben können: Das reicht von präventiven Ansätzen z. B. in der Suchtarbeit über freizeitpädagogische Projekte bis hin zu Leitbildentwicklungen und deren Wege zur Umsetzung.
- Effektiver Umgang mit Instrumenten der neuen Steuerung und Qualitätssicherung:  
Kein inhaltlicher Ansatz in der Jugendarbeit kommt heute ohne den Nachweis von Standards aus, keine Veränderung wird möglich sein ohne Dokumentation von Nachhaltigkeit oder Bedarfen.
- Umsetzung der Strategie Gender Mainstreaming:  
Gender Mainstreaming ist auch ein Instrument der Organisations- und Personalentwicklung.

Die Ebene der Angebote und Maßnahmen braucht notwendigerweise genderpädagogische Kenntnisse für die Umsetzung von Gender Mainstreaming.

#### **4 Ausbildung in sechs Modulen\* – Themenfelder zum Erwerb von Genderkompetenz**

Es wurden 6 Module entwickelt, die all umfänglich die Kompetenzen für die Querschnittsaufgabe Geschlechtergerechtigkeit in pädagogischen Arbeitsfeldern vermitteln können. Jedes Modul hat einen theoretischen und einen methodisch, praktischen Teil:

- 1 Berufsbiographische Motive, Praxisanalysen, Innovationsbedarfe, Ausbildungsplanung  
Am Anfang steht die Motivation für die Weiterbildung im Rahmen der eigenen Berufsbiographie zu erkennen, die aktuelle Praxis zu überprüfen und dann den wichtigsten Änderungsbedarf zu benennen. Darauf baut der individuelle Ausbildungsplan auf: was brauche ich, um meine Praxis zu verändern – welches Wissen, welche Kompetenzen, welche Methoden und welche KooperationspartnerInnen.
- 2 Geschlechterverhältnisse, Lebenswelten und Identitäten  
Jugendliche Lebenswelten sind äußerst vielfältig. Nicht nur geschlechtliche sondern auch (sub)kulturelle Identitäten sollen erkannt werden können und Wissen darüber vorhanden sein. Besonders wichtig ist es, die jeweiligen geschlechtlichen Verhältnisse und Unterschiedlichkeiten zu kennen und zu reflektieren. Die eigene Entscheidung der Mädchen\* und Jungen\* ist dabei zu fördern und zu unterstützen. Die Arbeit muss in diesem Sinne ergebnisoffen sein.
- 3 Interkulturalität in Geschlechterverhältnissen  
Dieses Modul beinhaltet auch die Reflektion der eigenen kulturellen Identität, eigener (Alltags-)Rassismen und die Beschäftigung mit der Wahrnehmung von kulturellen Zuordnungen. Zukünftig wird dies insbesondere im Bereich der antirassistischen Arbeit und der Arbeit mit geflüchteten Mädchen und Jungen wichtig.
- 4 Körperlichkeit und Sexualität – Sexualpädagogik  
Körper, Geschlecht und Sexualität – eine Thematik, die seit einigen Jahren vielfältige Diskurse erlebt hat. Der Körper, seine Inszenierungen und Besetzungen, sexuelle Orientierungen und anderes bilden häufig die Basis von Diskriminierungserfahrungen. In diesem Rahmen ist nicht nur über LGBTQI generell, sondern auch über die eigenen Entscheidungen und Ängste und Verunsicherungen zu reflektieren.
- 5 Gewaltstrukturen – sexuelle Gewalt und Prävention  
Was ist Gewalt generell – und wie ist die Arbeit mit gewalttätigen Jungen und Mädchen im Besonderen. Sexuelle Gewalt an Frauen, sexueller Missbrauch an Mädchen und Jungen, sexuelle Gewalt unter Jugendlichen, Sexting u.ä. und entsprechend dazu Präventionsmethoden. Eigene Gewalterfahrungen können reflektiert und eingeordnet werden.
- 6 Standards und Strategien (Gender Mainstreaming)  
für eine nachhaltige Praxisinnovation
- 7 Genderpädagogik braucht neben der Reflektion, dem Wissen, den Praxismethoden auch strategisches Wissen und Methoden zur Durchsetzung, Verankerung, Vernetzung und für Genderpolitik.

## 5 Erfahrungen – was passiert danach?

Jeder Beginn einer Weiterbildung ist wie die Berichte von Absolventinnen und Absolventen zeigen, auch ein Aufbruch. Es will Neues erfahren, entdeckt, erarbeitet, einverleibt werden. Nicht immer passiert das Erwartete. Oft werden ungeahnte Bereiche entdeckt, die angeregt und aufgeregt bearbeitet und eingeordnet werden wollen. Mit diesen Anregungen wird das Berufsleben und die berufliche Praxis neu definiert. Neue Spezialisierungen ergeben sich, neue Arbeitsgebiete können sich erschließen oder vorhandene verändert werden. Für einige war die Weiterbildung ein Karriereschub, für andere eine berufliche oder eine persönliche Bereicherung. Für viele Anlass für Praxisveränderungen im eigenen kleineren Umfeld, auch in der Teamarbeit oder zum Durchsetzen von verbesserten Arbeitsbedingungen. Netzwerke entstanden oder wurden wieder belebt. Manches wirkte auch in den persönlichen Alltag hinein.

Zitate von Genderpädagoginnen und Genderpädagogen im Flyer 2010:

„Die Genderausbildung hatte für mich großen Anteil daran Fachwissen, Fachkompetenz und die Sicherheit für mein alltägliches Handeln, mein Verhalten und vor allen Dingen meine Lebenshaltung zu entwickeln.“  
Werner Strahwald, Pädagoge im Easthouse, Offene Jugendarbeit Erlangen

„Ich glaube, dass die Reflexion der eigenen Person als Mann Grundvoraussetzung geschlechtergerechter Arbeit ist. Die Ausbildung hat mir viel Handlungssicherheit gegeben, hat auch gezeigt, dass ich als Mann besonders beobachtet werde, wenn ich mich als Genderpädagoge bezeichnet habe. Die Ausbildung hat mir für mein berufliches Weiterkommen sehr geholfen, weil sie mich als Persönlichkeit qualifiziert hat und andere, mir als Mann mit diesem Titel, eine besondere Zuschreibung und Beachtung gegeben haben.“  
Bernd-Udo Rinas, Referatsleiter-Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, erz. Kinder- und Jugendschutz im Landesjugendamt Brandenburg

„Die Genderausbildung hat meiner Arbeit neue Impulse gegeben. Ich sehe meine Schülerinnen und Schüler aus einem neuen, bewussteren Blickwinkel. „Gender“ hat nicht nur meine Arbeit bereichert, sondern das gesamte Schulleben bunter werden lassen.“  
Gaby Bartsch, Lehrerin an einer Wirtschaftsschule

„Die Genderweiterbildung hat mir ein fundiertes Fachwissen vermittelt, mich als Person gestärkt und neu für meine Arbeit motiviert. Selbstbewusst habe ich mich in der Zeit auf eine Leitungsstelle beworben – und habe sie erhalten.“  
Alexandra Schmitz, Bundesleiterin, Katholische Junge Gemeinde



# Vermittlung von Genderkompetenz in der Stadtplanung

Susanne Ritter

Leiterin der Hauptabteilung II (Stadtplanung) im Referat für Stadtplanung  
und Bauordnung der Landeshauptstadt München.  
Das Interview mit ihr führte Friedel Schreyögg.

## 1 Ziele

Die lokale oder regionale Demokratie muss sicherstellen, dass hinsichtlich ganz konkreter Aspekte des täglichen Lebens wie etwa Wohnraum, Sicherheit, öffentliche Verkehrsmittel, Arbeitswelt oder Gesundheit die sinnvollsten Entscheidungen getroffen werden.

„Die Unterzeichnerin/der Unterzeichner anerkennt die Bedeutung der Raumplanungs-, Verkehrs-, Wirtschaftsentwicklungs- und Bodennutzungspläne und -politiken für die Schaffung eines Rahmens, innerhalb dessen das Recht auf die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene umfassender umgesetzt werden kann.“

Europäische Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene  
Grundsätze (2016 von der Stadt München unterzeichnet.)

„Gender Planung

steht für einen zielorientierten Prozess bei dem eine Vielzahl von Kriterien zu berücksichtigen ist. In allen Phasen der räumlichen Planung (Grundlage, Analysen, Wettbewerbe) sowie auch im Bereich der planerischen und baulichen Entwicklung (Flächennutzungsplanung, Bebauungsplanung, Genehmigungsplanung) soll der Aspekt Gender, der unverzichtbarer Bestandteil einer nachhaltigen Entwicklung ist, mit einbezogen werden. Angesichts der zu erwartenden Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Vielfalt sozialer Rollen und Lebensmuster ist Gender in der Planung unerlässlich.“

Stadtbaurätin Prof. Dr. Elisabeth Merk

(Flyer: Gender in der Planung, 2012)

## 2 Ausgangslage

### 2.1 Allgemeine Entwicklung

Stadtplanung in einer Demokratie soll ein selbstbestimmtes und gleichberechtigtes Leben von Frauen und Männern gewährleisten. Voraussetzung für die Erfüllung dieser Aufgabe sind differenzierte Informationen zu den vielfältigen Lebenslagen von Frauen und Männern. Lebenslagen, Lebensentwürfe und Bedürfnisse von Frauen wie von Männern in einer Großstadt sind vielfältig. Frauen, die ihre Kinder betreuen, Mädchen mit dem Wunsch nach unabhängiger Mobilität, alte Frauen, die wohnungsnah die Lebensmittel für ihren täglichen Bedarf einkaufen wollen, haben gemeinsame aber auch unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse. Das gleiche gilt für Frauen und Männer. Eine differenzierte Wahrnehmung der Bedürfnisse beider Geschlechter ist dennoch unerlässlich. Ungleiche Machtverhältnisse und eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung prägen nach wie vor die Geschlechterverhältnisse in unserer Gesellschaft. Die Verantwortung für die Sorgearbeit tragen überwiegend die Frauen. Daraus entstehen unterschiedliche Bedürfnisse von Frauen und von Männern. Die ungleiche Machtverteilung schmälert die Chancen von Frauen ihre Interessen sichtbar zu machen und durchzusetzen.

In den 60er und 70er Jahren geriet der Städtebau in Deutschland in die Kritik. Er wurde für die zunehmende „Unwirtlichkeit der Städte“ (Alexander Mitscherlich) verantwortlich gemacht. Mit

der Frauenbewegung formierte sich der Widerstand von Frauen, Planerinnen und Politikerinnen gegen eine Stadtentwicklung, die die Chancen einer gesellschaftlichen Teilhabe von Frauen erheblich einschränkte. Eine vorgeblich geschlechtsneutrale Stadtplanung nahm die Bedürfnisse von Frauen ebenso wenig zur Kenntnis, wie die Veränderung der Geschlechterverhältnisse und der Formen des Zusammenlebens. Leitbilder männlicher Planer waren, etwas schlagwortartig zusammengefasst, die patriarchale Kleinfamilie und die autogerechte Stadt. Feministische Planerinnen forderten, die Planung von Wohnungen, des Stadtquartiers, des Verkehrs am Alltag der Menschen in der Stadt auszurichten. Die Bedürfnisse von Frauen sollten endlich den ihnen zustehenden Raum erhalten. Die Planerinnen beließen es nicht bei den Forderungen. Sie erarbeiteten konkrete, praxisnahe Verbesserungsvorschläge und Reformmaßnahmen. Die fundierte Kritik von Frauen an einer räumlichen Planung, die sich einseitig an den Interessen und Bedürfnissen berufstätiger Männer aus der Mittelschicht orientierte, wirkte Struktur öffnend. Verdeckte Interessen und Machtverhältnisse in einer scheinbar neutralen, fachlichen, objektiven Planung wurden sichtbar und damit auch veränderbar.

## **2.2 Entwicklung in München**

In München bildete sich in den 80er Jahren ein Netzwerk aus externen Planerinnen, Stadträtinnen, der Gleichstellungsstelle für Frauen und engagierten Planerinnen des Planungsreferats. Ziel war eine frauengerechte Stadt. Mit der Wahl von Christiane Thalgotz zur Stadtbaurätin 1992 erhielten sie Aufwind für ihr Anliegen. Die Beachtung des Alltags von Frauen und die Unterstützung von Frauen bei der Bewältigung ihres arbeitsreichen Alltags, wurde endlich ernst genommen. Die Vorschläge für eine Gender Planung fanden Eingang in den „Mainstream“ der Münchner Stadtplanung. So integrierte, um ein Beispiel von vielen zu nennen, das 1995 vom Stadtrat beschlossene Programm „Geförderter Wohnungsbau in München, familienfreundliches Wohnen“ in vorbildlicher Form die Forderungen von Frauen an den Wohnungsbau und das Wohnumfeld.

Ein Meilenstein war der Beitrag der Mitarbeiterinnen des Planungsreferats Marie-Luis Wallraven-Lindl und Ingrid Beller-Schmidt, „Frauenbelange in der verbindlichen Bauleitplanung“, in dem sie nachwies, wie in einen als geschlechtsneutral und abstrakt geltenden Planungsvorgang, ganz konkret Interessen und Bedürfnisse von Frauen integriert werden können. (Baurecht 1992, S. 549 ff.)

Und es hat sich noch mehr positiv verändert. Nicht nur an der Spitze des Referats steht seit 1992 eine Frau, sondern auch der Anteil der Planerinnen ist kontinuierlich gestiegen. Damit stellt sich zwar nicht von selbst Geschlechtergerechtigkeit in der Planung her, aber ein vielfältigeres Spektrum an Erfahrungen und Lebenswirklichkeiten der Beschäftigten kann den Blick auf die Stadtgesellschaft weiten.

## **2.3 Fazit**

Frauen und auch Männer haben die Stadtplanung verändert, indem sie auf Raumannsprüche für Sorgearbeit, städtebauliche Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, auf Sicherheitsbedürfnisse und auf unterschiedliche Mobilitätsmuster aufmerksam machten. Diese Themen sind in der Münchner Stadtplanung im Mainstream angekommen. Kriterien einer ehemals als „frauengerecht“ bezeichneten Planung sind heute selbstverständliche Qualitätsstandards. Gerade Jüngeren ist es nicht mehr bewusst, wie hart der Kampf um diese Themen gewesen ist. Selbstverständlich ist die Beachtung von Fraueninteressen in der Stadtplanung noch lange nicht. Es gilt daher das Erreichte zu sichern und eine geschlechtergerechte Stadtplanung kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dazu gehört ein differenzierter Geschlechterblick auf neue gesellschaftliche Herausforderungen an die Stadtplanung wie die Integration von Flüchtlingen oder die Konsequenzen aus einer steigenden Lebenserwartung von Frauen und Männern.

### 3 Praxis in der Abteilung Stadtplanung

#### 3.1 Aufgaben

„Die Implementierung von Gender Mainstreaming wird im Referat für Stadtplanung und Bauordnung als integrativer Prozess verstanden, der durch eine differenzierte Definition der genderelevanten Planungsziele und durch die Konkretisierung von Maßnahmen zu qualitativollen Ergebnissen führt“ (Beschluss 13.04.2016). Die Umsetzung in die Praxis wird hier exemplarisch am Beispiel einer der Hauptabteilungen des Referats erläutert.

Die Hauptabteilung Stadtplanung ist zuständig für die Erstellung von Bebauungsplänen. Sie ist untergliedert in Planungsbezirke. Diese setzen die strategischen Zielvorstellungen der Stadtentwicklung räumlich, planerisch um, sichern im Rahmen der Bebauungs- und Grünordnungsplanung eine geordnete städtebauliche Entwicklung, vertreten die städtischen Interessen bei Planungen und Vorhaben Dritter, beraten und betreuen Investoren/-innen und Bauwillige insbesondere in Fragen der Standortwahl und des Planungsrechts, entwickeln, steuern und koordinieren städtebaulichen Großprojekte.

Bebauungspläne sind die Grundlage für die Anlage von Straßen und Grünflächen, den Bau von Häusern und von Einrichtungen des Gemeinbedarfs wie Schulen, Kindertagesstätten, Einrichtungen für alte Menschen. Für die Festsetzungen in einem Bebauungsplan sind von Anfang an Geschlechteraspekte zu beachten und die Alltagstauglichkeit zu prüfen. Das ist seit 2004 auch eine Vorgabe des Baugesetzbuches.

BauGB §1 (6)

„(6) Bei der Aufstellung von Bauleitplänen ist insbesondere zu beachten  
... 3. Die sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Bevölkerung, insbesondere der Familien, der jungen, alten und behinderten Menschen, unterschiedliche Auswirkungen auf Frauen und auf Männer, sowie die Belange des Bildungswesens, von Sport, Freizeit und Erholung.“

Wie diese Anforderung in der Praxis umgesetzt wird, ist ein komplexer Prozess, der im Folgenden nur in Ausschnitten wiedergegeben werden kann.

#### 3.2 Checkliste für Nachhaltigkeit in der Bebauungsplanung

In München werden bei jeder Neuplanung, Geschlechteraspekte als Querschnittsaufgabe von Anfang an einbezogen. Die Startgespräche, zur Klärung der Grundfragen für die anstehende Planung, erfolgen anhand einer Checkliste zu Nachhaltigkeitsaspekten in Bebauungsplänen. Darin sind die Kriterien und Indikatoren, die bei der Planung zu beachten sind, umfassend beschrieben. (Bekanntgabe 10.10.2012) Die Checkliste enthält einen eigenen Schwerpunkt Geschlechtergerechtigkeit.

##### **Geschlechtergerechtigkeit**

Die unterschiedlichen Interessen und Lebensformen der verschiedenen Geschlechter, auch nach Altersgruppen und/oder Handicap finden in folgenden Aspekten besondere Berücksichtigung: (hier nur eine Auswahl)

- klare Zonierung zwischen öffentlichen, halböffentlichen und privaten Bereichen
- übersichtliche und sozial kontrollierbare Fuß- und Radwegeverbindungen
- unterschiedliche Flächen zum Erleben und zur Begegnung, von ruhiger Wohnnachbarschaft bis zu urbanen öffentlichen Räumen und wohnungsnah nutzbaren Grünflächen

Darüber hinaus enthalten viele weitere Punkte Kriterien, die eine geschlechtergerechte Stadtplanung unterstützen. Dazu einige Beispiele, die ebenfalls nur ein Ausschnitt aus der umfangreichen Prüfliste sind.



## **Sicherheit**

Die Ausgestaltung der öffentlichen Räume soll zur Verminderung objektiver Gefahrenpotentiale und zur Erhöhung des subjektiven Sicherheitsempfindens beitragen. Die Kriterien entsprechen den ehemals von Planerinnen aufgestellten Forderungen.

## **Öffentlicher und privater Freiraum**

- Erreichbarkeit  
Insbesondere bei öffentlichen Freiflächen ist auf eine gute fußläufige und mit dem Rad gut bewältigbare Erreichbarkeit zu achten.
- Freiraumqualität  
Für die Erholung und Freizeitgestaltung sind ausreichend große Grün- und Freiflächen vorzuhalten, die vielfältige Nutzung für unterschiedliche Bedürfnisse gewährleisten.

## **Verkehr und verkehrliche Erschließung**

Eine reibungslose Anbindung des Quartiers und eine sichere innere Erschließung für alle Verkehrsträger stehen ebenso im Vordergrund wie die Förderung der Verkehrsmittel des Umweltverbundes (Gehen, Radfahren, öffentlicher Nahverkehr).

## **Fußgängerinnen und Fußgänger Infrastruktur**

- Anbindung und Erschließung:  
Für Fußgängerinnen und Fußgänger sind direkte, sichere und attraktive Wegenetze zu wichtigen Infrastruktureinrichtungen wie Versorgungseinrichtungen, Gemeinbedarfseinrichtungen oder Grün- und Erholungsflächen zu berücksichtigen.
- Aufenthaltsqualität:  
Eine angemessene Aufenthaltsqualität im Straßenraum ist durch entsprechende Gehwegbreiten und die Schaffung von Plätzen (Ruhe- und Kommunikationsbereiche) sicherzustellen.

## **3.3 Wettbewerbsverfahren**

In der Auslobung von Wettbewerbsverfahren für Bebauungspläne sind in München Genderaspekte Teil der Wettbewerbsaufgabe. Das ist eine weitere Maßnahme, um Geschlechtergerechtigkeit von Anfang an in einem Planungsprozess zu verankern.

Dazu als Beispiel ein Text aus der Auslobung des Wettbewerbs zur Bayernkaserne:

„Das Nutzungsangebot soll für alle Bewohnerinnen und Bewohner zugänglich sein, unabhängig von Geschlecht, Alter und motorischen und sensorischen Einschränkungen. Es sind die Bedürfnisse von jungen bis älteren Personen und Familien sowie Unterschiede bei der Raumeignung von Männern und Frauen bzw. Jungen und Mädchen zu beachten.

Die teilnehmenden Büros sind zudem dazu aufgefordert, in der Phase 2 des Wettbewerbs die Geschlechtergerechtigkeit zu berücksichtigen und dies bei der Erarbeitung von Detailplänen in charakteristischen Bebauungsbereichen nachzuweisen. Im Rahmen der Vorprüfung wurde dieses Kriterium mit betrachtet.“

## **3.4 Optimierung der Bebauungsplanverfahren und der Bürgerbeteiligung und der Öffentlichkeitsarbeit (Beschluss 16.03.2016)**

Die Einführung eines Projektmanagements zur Optimierung der Bebauungsplanverfahren in der Verantwortung des Planungsreferats verbessert die Rahmenbedingungen für eine koordinierte Planung der sozialen Infrastruktur und der Versorgungseinrichtungen im Planungsgebiet. Gut vernetzte und erreichbare Infrastruktureinrichtungen können den Alltag von Frauen, Müttern und Vätern erheblich erleichtern. Eine gut abgestimmte Planung erhöht darüber hinaus die Lebensqualität aller in der Stadt.

Für die Bürgerbeteiligung ist geplant ein Handbuch mit einheitlichen Qualitätsstandards zu erstellen. Ziel ist, dass in den Beteiligungsverfahren die Vielfalt sozialer Rollen und Lebensmuster

von Menschen in der Stadt zum Tragen kommt. „Dazu gehört, dass Mädchen und Jungen, Frauen und Männer in ihren unterschiedlichen Lebenslagen berücksichtigt und an Planungsprozessen und -entscheidungen gleichberechtigt beteiligt werden.“ (13.04.2016 )  
Beteiligungsformen, die eine Partizipation von Frauen fördern, wie dezentrale Arbeitsgruppen, sollen in das Handbuch aufgenommen werden. Darüber wäre erforderlich, dass Moderatorinnen und Moderatoren von Partizipationsprozessen über Kenntnisse und Kompetenzen in einer geschlechtersensiblen Kommunikation verfügen.

#### 4 Genderkompetenz

Eine erfolgreiche Umsetzung von Genderplanung liegt, so die Anforderung der Referatsleitung, in der Verantwortung und der Genderkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.  
„Genderkompetenz kann im Referat für Stadtplanung und Bauordnung nur in enger Verzahnung mit den jeweiligen Fachkompetenzen und Fachaufgaben wirksam eingebracht werden. Gerade durch die verschiedenartigen Fachthemen ist es besonders wichtig, die Genderkompetenz breit aufzustellen und einzusetzen. Im Referat für Stadtplanung und Bauordnung wird gleichstellungsorientiertes Handeln und Denken als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen der Organisation erwartet und praktiziert. Während die Führungskräfte ihre Aufgabenbereiche dahin gehend steuern, dass die Gleichstellungsziele bestmöglich erreicht werden, wird die konsequente und fundierte Durchführung weiterhin in der Verantwortung jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters gesehen.“ (Beschluss 13.04.2016)

Zur Förderung der Genderkompetenz bietet das Referat seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig stattfindende Inhouseveranstaltungen an. Schwerpunkt der Fortbildung ist die, für eine kompetente Aufgabenerledigung in der Planung wie bei anderen Aufgaben, Verbindung von Genderwissen mit dem jeweils erforderlichen Fachwissen. Durch den jährlich stattfindenden hauptabteilungsübergreifenden Gendertag des Referats, an dem die Gleichstellungsstelle für Frauen beteiligt ist, wird die Auseinandersetzung mit den Gleichstellungszielen für eine Vertiefung des Umsetzungsprozesses von Gender Mainstreaming gefördert. Zum Aufbau von allgemeinem Genderwissen wird die Teilnahme der Beschäftigten an den Genderschulungen des Personalreferats unterstützt.

In Schulungen kann Genderwissen und methodisches Wissen vermittelt werden. Für den Aufbau von Genderkompetenz, also der Umsetzung von Genderwissen in Handeln, sind Erfahrungen in der alltäglichen Praxis erforderlich. Die Rahmenbedingungen für eine qualifizierte Weitergabe solchen Erfahrungswissens sind im Planungsreferat günstig. Seit den 90er Jahren ist die Umsetzung der Querschnittsaufgabe Geschlechtergleichstellung eine verbindliche Vorgabe. Seither haben die Beschäftigten im Planungsreferat eine Menge an Erfahrungswissen erworben. Idealerweise wird in der Planungspraxis diese Genderkompetenz an junge Kolleginnen und Kollegen vermittelt.

Nachhaltigkeitsaspekte in Bebauungsplänen  
Bekanntgabe in der Sitzung des Ausschusses für Stadtplanung und Bauordnung vom 10.10.2012  
Gleichstellungspolitik stärken 2: Genderkompetent planen  
Beschluss des Ausschusses für Stadtplanung und Bauordnung vom 13.04.2016 (VB)  
Optimierung der Bebauungsplanverfahren und der Bürgerbeteiligung und der Öffentlichkeitsarbeit im Referat für Stadtplanung und Bauordnung; Organisatorische Anpassung in der Hauptabteilung II Stadtplanung  
Beschluss der Vollversammlung des Stadtrats vom 16.03.2016  
Flyer: Gender in der Planung, Referat für Stadtplanung und Bauordnung, Qualitätsgewinn für Planen und Bauen, mit Kriterienkatalog, 2012

Uta Bauer, Stefanie Bock, Ulrike Meyer, Heike Wohltmann: Gender Mainstreaming in der Bauleitplanung, Eine Handreichung mit Checklisten, Difu-Papers, Berlin 2007  
Städtebau für Frauen und Männer, Das Forschungsfeld Gender Mainstreaming im Städtebau, ExWost, Werkstatt: Praxisheft 44, Hg. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, 2006, im Anhang zum Bericht Leitfäden und Checklisten  
Handbuch Gender Mainstreaming in der Stadtplanung und Stadtentwicklung, Hg.: Stadtentwicklung Stadt Wien, 2013  
Gender Mainstreaming im Entwurfsverfahren Breite Straße – Brüderstraße Berlin Mitte, Gutachten im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin

#### Literatur

Mehr Lebensqualität – mehr Geschlechtergerechtigkeit!,  
2008 (enthält ausführlichen Kriterienkatalog für Gender-  
planung und Evaluation)  
Ruth May, Barbara Zibell: GenderKompetenz in der Archi-  
tektur Landschaft Planung, Ideen Impulse Initiativen.  
gender-archland Schriftenreihe Weiter\_Denken 3  
<https://www.gender-archland.uni-hannover.de/746.html>

## Auf die Lehrer\_innen kommt es an!

Barbara Roth  
Studiendirektorin,  
Leiterin des Fachbereichs Soziale Bildung/Gleichstellung/  
Prävention, zuvor unter anderem  
15 Jahre tätig in der beruflichen Bildung.

Zara Pfeiffer  
Politikwissenschaftlerin, Soziologin M.A.,  
seit 2013 am Pädagogischen Institut zuständig für  
geschlechtergerechte Pädagogik und Mädchenförderung.  
Seit 2010 lehrbeauftragt an der Kunstuniversität Linz.  
Freiberuflich tätig als Autorin und Kuratorin  
sowie als Referentin in der politischen Bildungsarbeit.

Gregor Prüfer,  
Erziehungswissenschaftler M.A., Diplom Sozialpädagoge,  
Antiaggressivitäts-Trainer(R),  
seit 6 Jahren im Pädagogischen Institut zuständig  
für geschlechtergerechte Pädagogik und  
Jungenförderung außerdem tätig  
als Berater im Münchner Informationszentrum  
für Männer und als freiberuflicher Fortbildungsreferent.



Barbara Roth



Zara Pfeiffer



Gregor Prüfer

Pädagogisches Institut Fachbereich Soziale Bildung/Gleichstellung/Prävention  
im Referat für Bildung und Sport der LHM

### **Geschlechtergerechtigkeit in der Schule – Mädchen und Jungen entfalten ihre Potentiale**

Wie können Schülerinnen und Schüler in ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden optimal gefördert werden? Wie kann es gelingen, Geschlechtergerechtigkeit dauerhaft und selbstverständlich im Unterricht und im Schulalltag zu verankern? Wo erhalten Lehrkräfte Unterstützung bei einer geschlechter-sensiblen Unterrichtsentwicklung und -gestaltung?

Geschlechtergerechte Pädagogik hat das Ziel, dass Mädchen und Jungen die Vielfalt individueller Entwicklungsoptionen wahrnehmen und ihre eigenen Möglichkeiten selbstbestimmt erweitern – trotz stark einengender gesellschaftlicher Stereotype. Unabhängig von ihrem Geschlecht sollen Schüler\_innen die gleichen Chancen auf Zugang zu Wissen, Bildung, Lebenserfolg und Glück erhalten.

Das Bildungsniveau von Mädchen und Frauen in Deutschland hat sich in den letzten Jahrzehnten sehr positiv entwickelt. Es gelingt Frauen in Deutschland aber kaum, ihre Bildungserfolge in eine tatsächliche Teilhabegerechtigkeit umzusetzen. Einfluss und Macht wird vor allem in den Führungsgremien der Wirtschaft, der Politik und der Medien ausgeübt. Dort sind Frauen nach wie vor kaum vertreten. Offensichtlich führt die schulische Leistung alleine nicht zu einer verbesserten Teilhabe für Frauen. Gerechtigkeit für beide Geschlechter erfordert über gute Bildungsabschlüsse hinaus für Frauen auch die Fähigkeit, sich entgegen den Erwartungen des Umfelds zu verhalten. Bildung muss also für Mädchen und Frauen auch dazu führen, dass sie mit gesteigertem Selbstvertrauen, mehr Partizipationswillen und gesteigerter Bereitschaft, Neues auszuprobieren, sowie mit einer höheren Selbstwirksamkeitserwartung in zuversichtlicher Haltung und mit besseren Leistungen in MINT-Fächern die Schule verlassen.

Studien über schwache Schulleistungen von Jungen kommen zu dem Ergebnis, dass für die Leistungssteigerung von Buben Bildungsprozesse wesentlich sind, welche die Kooperation und den Respekt im Umgang miteinander fördern und Geschlechterstereotype hinterfragen. Buben und Mädchen treffen in der Schule gleichermaßen auf Erwartungshaltungen, die ihrer Vielfalt nicht gerecht werden. Dies führt zu einschränkenden und wenig förderlichen Bildungserfahrungen. Diesem Erleben wirkt eine geschlechtergerechte Schule entgegen, denn sie entwirft Gestaltungsräume und Lernfelder für vielfältiges Junge-sein und Mädchen-sein.

Aus dem Blickwinkel der Gesellschaftspolitik und der Menschenrechte geht es aber nicht nur um Schulerfolge bei Jungen, sondern es geht um die Verbesserung der Lebenslagen von Frauen, die meist indirekt oder direkt mit Männern mehr oder weniger eng zusammenhängen. Da immer noch jede vierte Frau in Deutschland Gewalt in der Partnerschaft erlebt und in Europa zwischen 94 und 96 Prozent der Insassen im Strafvollzug Männer sind, viele wegen Gewalttaten, gilt es auch, dezidierte Jungenbildung unter dem Blickwinkel der verbesserten Sozialkompetenz voranzubringen und in den Unterrichtsalltag zu integrieren.

Genderkompetenz kann pädagogisches Personal prinzipiell genauso erwerben wie andere Kompetenzen. Obwohl es sich hier um eine **pädagogische Schlüsselkompetenz** handelt, ist sie nach wie vor bei Männern und Frauen gleichermaßen gering ausgeprägt. In der Lehrkräfteausbildung ist die Vermittlung von Genderkompetenz kaum verpflichtend enthalten und später werden nur wenige Fortbildungen in diesem Bereich besucht. Deswegen empfiehlt es sich, Pädagoginnen und Pädagogen nachzuqualifizieren. Dabei sollte die Wissens-, Wahrnehmungs-, Einstellungs- und Handlungsebene angesprochen werden.

Grundlage bilden Erkenntnisse aus der Frauen- und Geschlechterforschung bzw. Jungenforschung, bei Lehrerinnen und Lehrern speziell auch bezogen auf den eigenen Fachbereich. Darauf baut die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Normen und Einstellungen zum eigenen Geschlecht und der Rolle der Geschlechter in der Gesellschaft auf. Für die Umsetzung in Kindertageseinrichtungen und Schulen braucht es Sensibilität, um die Wirkung der Kategorie Geschlecht, der Geschlechterverhältnisse und die potenziellen wie realen Diskriminierungsstrukturen zu erkennen, sodass Prozesse der Zuweisung von Stereotypen bzw. Ungleichheitsstrukturen in der Schule, in Kindertageseinrichtungen und in der Gesellschaft wahrgenommen werden können. Damit werden Lehrerinnen und Lehrer, Pädagoginnen und Pädagogen in die Lage versetzt, Geschlecht als Analysekatgorie zu verwenden. Durch die Reflexion von verbreitetem geschlechterstereotypen Verhalten, den Geschlechterrollen, der eigenen Haltung und Rolle sowie der Reflexion des Verhältnisses zwischen den Geschlechtern in der Gesellschaft wird die Grundlage für professionelles geschlechtergerechtes Verhalten gelegt. Ergänzt durch Wahrnehmungs- und Sensibilitätsschulung wird Handlungskompetenz erworben, um die vorhandenen Begabungspotentiale jedes Kindes unabhängig vom Geschlecht umfänglich fördern zu können.

Lehrerinnen und Lehrern kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu: Sie können in Interaktion mit ihren Schülerinnen und Schülern Lernprozesse so gestalten, dass Kinder und Jugendliche mögliche Einschränkungen ihrer Geschlechterrollen aufbrechen können. Eingebettet ist dieses Handeln in ein Spannungsfeld aus alltäglichen Herausforderungen und Routinen, gesellschaftlichen Erwartungen, institutionellen Gegebenheiten, biografischen Hintergründen, fachlichen Anforderungen sowie persönlichen Haltungen und Werten. Voraussetzung für Genderkompetenz bei Lehrkräften ist vor diesem Hintergrund die Fähigkeit zu erkennen, wann, wo und wie die Kategorie Geschlecht individuell und/oder strukturell wirkt.

Genderkompetent sind Lehrerinnen und Lehrer jedoch erst dann, wenn sie ihr Handeln in Hinblick auf die Kategorie Geschlecht reflektieren und situationsbezogen anpassen können. Dies erfordert für jede und jeden Einzelnen:

- Kenntnisse aus der Geschlechterforschung zu erwerben und dieses Wissen in Bezug zu setzen zum Schulalltag, zur Interaktion mit Schülerinnen und Schülern sowie zur eigenen Unterrichtsentwicklung und -gestaltung,
- eine sensible Wahrnehmung zu entwickeln, um alltägliche geschlechtsgebundene Verhaltensweisen einordnen sowie potenzielle wie reale Diskriminierungsstrukturen erkennen zu können,
- eine Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Normen und Einstellungen und deren Reflexion im Lichte der Erkenntnisse der Geschlechterforschung,
- das erworbene Wissen in die eigene Handlungspraxis zu übersetzen, um in der Lage zu sein, Geschlecht als Analysekatgorie zu verwenden,

Das Pädagogische Institut organisiert Fortbildungen zu verschiedenen Bereichen der geschlechtergerechten Pädagogik. Dabei werden unterschiedlich tief die Wissens-, Wahrnehmungs-, Einstellungs- und die Handlungsebene angesprochen:

- In zentralen Fortbildungsveranstaltungen werden Themen wie Berufsorientierung, Alltagssexismus, Sexualpädagogik, geschlechtliche und sexuelle Vielfalt, geschlechtsspezifische Gewalt (z. B. Partnerschaftsgewalt, sexuelle Übergriffe, Zwangsverheiratung, weibliche Beschneidung etc.), Intersektionalität und Antidiskriminierungsarbeit in der geschlechterreflektierenden Pädagogik bearbeitet.
- Schulen haben die Möglichkeit, schulinterne Fortbildungen aus dem Bereich der geschlechtergerechten Pädagogik abzurufen.
- Schulen können Begleitung und Referent\_innen für die Umsetzung eines Programms zur geschlechtergerechten Schule anfragen, in dem die Schulen längerfristig und den spezifischen Bedarfen vor Ort entsprechend begleitet werden (z. B. Modellprojekt MINTivation-Motivation).
- Im Bereich Führungskräfte/Qualitätssicherung und Entwicklung/Vorqualifikation wird die Fortbildung „Genderkompetenz im Führungshandeln“ angeboten.
- Lehrkräfte, die sich vertieft mit geschlechtergerechter Pädagogik auseinandersetzen, nehmen an der „Zusatzqualifikation geschlechtergerechte Pädagogik“ teil. Die Weiterbildung, die mit einem Zertifikat abgeschlossen wird, bietet den teilnehmenden Lehrer\_innen vertiefte Kenntnisse, Methoden und Strategien für die Entwicklung der geschlechtergerechten Schule.

Die **Zusatzqualifikation geschlechtergerechte Pädagogik** besteht aus vier Basismodulen (à zwei Tage) und wird komplementiert durch zwei Aufbau tage. Die Weiterbildung vermittelt grundlegende Kompetenzen der geschlechtergerechten pädagogischen Arbeit mit Mädchen und Jungen an der Schule und im Bereich KITA mit den Zielen individueller Gestaltungsfreiheit und geschlechtergerechter Förderung. Auf Basis praxisrelevanter Theorien und professioneller Selbstreflexion wird der Bezug zum sozialen Lernen im Unterricht und in der KITA hergestellt. Methodenkompetenz sowie der Transfer auf die Unterrichtspraxis werden gefördert. Die Inhalte sind unter anderem Kenntnisse zur Geschlechtersituation, Theorien der Geschlechterforschung, Selbstreflexion der eigenen Arbeit mit Mädchen und Jungen, Methodik geschlechterreflektierter Pädagogik anhand ausgewählter Themenfelder (z. B. Berufsorientierung, Sexualpädagogik, Prävention, geschlechtliche und sexuelle Vielfalt, Empowerment, Gewalt und Gewaltprävention), Schule, Leistung, Geschlechterforschung, geschlechterreflektierende Konfliktbearbeitung und Gewaltprävention.



# Schulung „Gender und interkulturelle Kompetenz in der Personalauswahl“ bei der Stadt München

Dr. Sylvia Dietmaier-Jebara  
Soziologin

Jahrgang 1962  
Verheiratet, 1 Sohn, in München wohnend  
Studium der Politikwissenschaft, Kommunikationswissenschaft und Recht für Sozialwissenschaften in München  
Promotion in Soziologie in Chemnitz,  
langjährige Tätigkeit in Forschung und Lehre  
(Deutsches Jugendinstitut und Universität München)  
sowie Erwachsenenbildung  
Seit 2007 bei der Landeshauptstadt München  
in der Abteilung P5 Personalentwicklung;  
Leitung der Stabsstelle „Demografieorientierte Personalarbeit,  
betriebliche Gleichstellung und interkulturelle Öffnung in der Personalarbeit“  
Verantwortlich u. a. für das städtische Gleichstellungskonzept – Leitsätze 2016  
mit den Schwerpunkten Erhöhung des Frauenanteils bei Führungspositionen,  
Erhöhung des Anteils von Führungspositionen in Teilzeit,  
stärkere Beteiligung von Vätern bei Elternzeit und Teilzeit etc.



## 1 Einleitung

Bei einer gender- und interkulturell kompetenten Personalauswahl müssen neben den Anforderungsprofilen und den Auswahlprozessen insbesondere die am Entscheidungsprozess beteiligten Personen in den Blick genommen werden. Niemand urteilt völlig objektiv. Subjektive Einstellungen, Erfahrungen und Interessenlagen spielen immer eine Rolle. Diese unbewussten Wahrnehmungsverzerrungen können die Bewertung einer Kandidatin bzw. eines Kandidaten beeinflussen und zu falschen Besetzungsentscheidungen führen. Menschen tendieren dazu, ihnen ähnliche Personen positiver zu bewerten. Gegensteuern lässt sich, indem Auswahlkriterien direkt aus dem Anforderungsprofil abgeleitet werden und damit die für Verzerrungen anfälligen persönlichen Eigenschaften in den Hintergrund treten. Außerdem tragen standardisierte Verfahren, die allen Bewerberinnen und Bewerbern dieselben Fragen in derselben Reihenfolge stellen, zur Objektivierung des Auswahlverfahrens bei. Insbesondere können Verzerrungseffekte verringert werden, wenn der am Auswahlverfahren beteiligte Personenkreis zu gender- und interkultureller Kompetenz geschult ist und außerdem heterogen zusammengesetzt ist.

Im Folgenden werden die Entstehung und die Inhalte der Schulung zur „Gender- und interkulturellen Kompetenz in der Personalauswahl“ dargelegt (Ziff. 2). Anschließend wird ausgeführt, was beim Personalauswahlprozess im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit und kulturelle Unterschiede generell beachtet werden muss (Ziff. 3). Zum Schluss wird aufgezeigt, wie die Personalauswahl bei der Stadt München im Hinblick auf Gender- und interkulturelle Kompetenz aufgestellt ist (Ziff. 4).

## 2 Entstehung und Inhalte der Schulung

Eine gender- und interkulturell kompetente Personalauswahl kann nur durch qualifiziertes Personal sichergestellt werden. Eine besondere Rolle hierbei spielen diejenigen Personen, die regelmäßig an Auswahlrunden beteiligt sind und über die konkreten Stellenbesetzungen entscheiden. Sie müssen in der Lage sein, diskriminierungsfreie Auswahlgespräche zu führen, sich nicht von Vorurteilen leiten zu lassen, Stereotype zu erkennen und ihre eigene Wahrnehmung zu hinterfragen. Zusätzlich müssen sie befähigt werden, geschlechterspezifische Differenzierungen und interkulturelle Kompetenz bei den Bewerberinnen und Bewerbern einschätzen zu können.



Das Personal- und Organisationsreferat hat, initiiert durch die Leitsätze 2000, den gesamten Prozess der Personalauswahl im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit überprüft und wesentliche Aspekte in die Ausschreibungsrichtlinien (s. Ziff. 4) aufgenommen. Die Leitsätze 2009 sahen eine verbindliche Schulung zur geschlechtergerechten Personalauswahl für alle regelmäßig an Auswahlrunden beteiligten Personen vor. Daher wurde 2010 der entsprechende Personenkreis erhoben.

Am 22.07.2009 wurde das Personal- und Organisationsreferat vom Stadtrat mit dem Beschluss „Mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund und Erhöhung der interkulturellen Kompetenz auf höheren Hierarchieebenen der Stadtverwaltung“ beauftragt, die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten zu erhöhen. Dazu gehört auch, die interkulturelle Kompetenz in der Personalarbeit zu verankern. Ziel war es, Instrumente zur Erfassung der interkulturellen Kompetenz in der Personalauswahl und in Potenzialförderseminaren zu erstellen. Dies wurde in einem Projekt mit wissenschaftlicher Begleitung unter der Leitung der Stelle für interkulturelle Arbeit in Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsreferat erarbeitet.

Zu diesem Prozess gehörte auch, die an Personalauswahlverfahren Beteiligten in interkultureller Kompetenz zu schulen. Da es sich um denselben Personenkreis handelt wie bei der Schulung zur geschlechtergerechten Personalauswahl, wurde die neue Fortbildung „Gender- und interkulturelle Kompetenz in der Personalauswahl“ entwickelt. Seit 2012 wird diese Schulung für alle regelmäßig an Personalauswahlverfahren Beteiligten (inkl. Eigenbetriebe) angeboten.

Inhalte der Schulung sind insbesondere die Handlungsansätze der Landeshauptstadt München zu Gender- und interkultureller Kompetenz, ihre Bedeutung für die Personalauswahl, die Sensibilisierung zur Durchführung diskriminierungsfreier Personalauswahlgespräche sowie die Fähigkeit, Gender- und interkulturelle Kompetenz bei den Bewerberinnen und Bewerbern erkennen und bewerten zu können.

### **3 Der Personalauswahlprozess**

Der Prozess der Personalauswahl besteht aus mehreren Schritten: Stellenanalyse, Erstellung des Anforderungsprofils, Stellenausschreibung, Sichtung und Bewertung von Bewerbungsunterlagen, Bewerbungsgespräch und Auswahlentscheidung. Ziel des Ausschreibungsverfahrens ist es, für die zu besetzende Position die geeignetste Person zu finden. Die Stellenausschreibung fungiert dabei als Aushängeschild des Unternehmens. Wer sich bewirbt, hängt wesentlich davon ab, wie die zu besetzende Position und die damit einhergehenden Anforderungen formuliert sind.

#### **3.1 Geschlechtergerechtigkeit**

Wird ein Jurist (m/w) gesucht oder eine Juristin/ein Jurist? Welche Anforderungen werden gestellt? Wird auf überwiegend männlich konnotierte Eigenschaften gesetzt wie z. B. durchsetzungsstark, analytisch etc.? Studien zeigen, dass sich Frauen von Stellenanzeigen oftmals gar nicht angesprochen fühlen oder durch das Hervorheben typisch männlicher Eigenschaften abgeschreckt werden.

Eine geschlechtsspezifische Ansprache lässt sich vermeiden, indem geschlechtsneutrale Anforderungsprofile auf der Grundlage der konkreten Arbeitsaufgaben einer Position erstellt werden. Nachgewiesen wurde ebenfalls, dass das Geschlecht und die persönlichen Eigenschaften der Person, die die Stelle bisher inne hatte, die Vorstellung von der idealen Besetzung maßgeblich beeinflusst (vgl. Leitfaden Gender- und Diversitygerechte Personalauswahl). Das Bild der Person überlagert das Stellenprofil. Personen mit ähnlichen Eigenschaften, vergleichbarem beruflichen Werdegang und dem gleichen Geschlecht werden für den „idealen Bewerber“ gehalten. Das Anforderungsprofil sollte sich daher an den tatsächlichen Aufgaben orientieren, diese objektiv und fachbezogen beschreiben und Geschlechterstereotype vermeiden.

Solche Anforderungsprofile sind ein wichtiger Baustein eines modernen und transparenten Personalmanagements und bilden nicht nur die Grundlage für das Auswahlverfahren, sondern sind auch Basis einer geschlechtergerechten Leistungsbeurteilung. Außerdem sollten Frauen in Stellenausschreibungen explizit aufgefordert werden, sich zu bewerben. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für Frauen und zunehmend für Männer ein zentrales Kriterium, daher sollten entsprechende Angebote der Verwaltung wie z. B. Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung oder betriebliche Kinderbetreuung in der Stellenausschreibung erwähnt werden.

Die kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGST) hat sich in ihrem Bericht zu professioneller Personalauswahl dafür ausgesprochen, strukturierte Auswahlverfahren sowie Assessment-Center einzusetzen (KGST-Bericht 2003). Auch unter Gleichstellungsgesichtspunkten sollte die im Grundgesetz und in den Beamtenengesetzen festgelegte Bestenauslese nicht allein auf der Grundlage der Dienstlichen Beurteilung erfolgen. Die Chancen von Frauen steigen, wenn freie Positionen im Wettbewerb vergeben werden.

Beim Vorstellungsgespräch und der anschließenden Auswahlentscheidung muss darauf geachtet werden, dass stereotype Zuordnungen von Eigenschaften oder Personen vermieden werden. Stereotype sind Annahmen über und Erwartungen an bestimmte Personengruppen. Sie helfen einerseits, auf neue und unbekannte Situationen schnell reagieren zu können, andererseits sind sie ein Einfallstor für Fehlschlüsse und voreilige Entscheidungen. Denn sie beeinflussen unsere Erwartungen, wie Menschen sind, sein sollen und nicht sein dürfen primär auf der Basis der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe. Für Frauen wie für Männer ist der Umgang miteinander einfacher, wenn beide den geschlechtsspezifischen Rollenzuschreibungen entsprechen. Illustrieren lässt sich dies am sogenannten „Think Manager, Think Male“-Phänomen: Vergleicht man Stereotype, die Menschen über Männer, Frauen und Führungskräfte haben, lässt sich feststellen, dass die Stereotype über Männer und Führungskräfte sehr ähnlich sind, während Stereotype über Frauen und Führungskräfte sich eher unterscheiden. „Diese fehlende Passung zwischen unseren Rollenvorstellungen über Führungskräfte und über Frauen kann dazu führen, dass wir Frauen als weniger geeignet für Führungspositionen einschätzen und gezeigtes Führungsverhalten sogar mit sozialer Abwertung bestrafen.“ (Welppe/Peus 2014, S. 8)

### **3.2 Kulturelle Unterschiede**

Bei den dem Vorstellungsgespräch vorangehenden Schritten, wie z. B. Stellenanalyse, Stellenausschreibung etc., kommt es in der Regel zu keiner direkten Kommunikation zwischen den Parteien und damit ist die Gefahr der kulturellen Beeinflussung gering. Bei der Sichtung und Bewertung der Bewerbungsunterlagen ist es wichtig, die Auswahlkriterien direkt aus dem Anforderungsprofil der Stelle abzuleiten. Damit erhält man einen weitestgehend objektiven Maßstab für die Einschätzung der Bewerberinnen und Bewerber und ihre Vergleichbarkeit.

Am deutlichsten können kulturelle Einflüsse beim Vorstellungsgespräch zu Tage treten. Hier findet eine direkte face-to-face Begegnung zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern sowie den Mitgliedern der Vorstellungskommission statt. Das unterscheidet das Bewerbungsgespräch elementar von den anderen Schritten in der Personalauswahl, da insbesondere hier der interkulturelle Austausch stattfindet und mögliche kulturelle Einflüsse sichtbar werden. Daher ist interkulturelle Sensibilität insbesondere bei der Vorbereitung, der Themenauswahl und dem Verlauf des Bewerbungsgesprächs gefordert.

Grundsätzlich sollte davon ausgegangen werden, dass nicht bei allen Personen mit Migrationshintergrund automatisch interkulturelle Unterschiede zu erwarten sind. Dies hängt von verschiedenen Faktoren ab wie z. B. ob die Person in Deutschland geboren und aufgewachsen ist, den Erfahrungen im Kindergarten und in der Schule, dem familiären Umfeld etc.

Die nachfolgend genannten Beispiele sollen verdeutlichen, welche interkulturellen Unterschiede im Personalauswahlprozess auftauchen können (vgl. Szoldatits/Figna, s. Fußnote 1):

- Bei der Begrüßung wird in Deutschland oft von der Art des Händedrucks auf bestimmte Eigenschaften geschlossen. Der übliche feste Händedruck gilt als Zeichen für Durchsetzungsfähigkeit und Entschlossenheit, während der weiche Händedruck vielen als Beweis für das Gegenteil dient.
- In deutschen Bewerbungsgesprächen kommt man schnell zum „Wesentlichen“; während in manchen anderen Kulturen dem „small talk“ eine viel größere Bedeutung beigemessen wird. Hierzulande wird die lange Beschäftigung mit „Nebensächlichkeiten“ eher negativ bewertet.
- Ebenso ist es hierzulande üblich, die eigene Qualifikation maßvoll zu beschreiben. In anderen Kulturkreisen kann es vorkommen, dass entweder große Bescheidenheit oder – im Gegenteil – ein hohes Maß an Selbstlob als geboten gilt.
- In Deutschland wird von Bewerberinnen und Bewerbern direkter Blickkontakt während des Gesprächs erwartet. Diesem Verhalten wird Offenheit und Ehrlichkeit zugeschrieben. In manchen anderen Kulturen gilt direkter Blickkontakt als ausgesprochen unhöflich.

**Woran erkennt man nun eine kulturkompetente Person? Bei der Landeshauptstadt München wird mit folgender Definition von interkultureller Kompetenz gearbeitet:**

„Interkulturelle Kompetenz beschreibt die allgemeine Fähigkeit, in verschiedenen kulturellen Überschneidungssituationen und Kontexten aufgrund bestimmter Wissensbestände, Fertigkeiten und Einstellungen angemessen zu interagieren.“ (Intranet-Basisangebot – Personal+ Organisation – interkulturelle Kompetenz – München denkt bunt).

Bewerbungsgespräche bieten – auch wenn sie strukturiert verlaufen – eine Vielzahl kultureller Überschneidungssituationen. Sprachstil, Gestik, Mimik, Körpersprache etc. können sich je nach kulturellem Hintergrund stark unterscheiden. Bei der Einschätzung, ob eine Person für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist, sollten daher stets die eigenen Wahrnehmungs- und Beobachtungsmuster sowie die eigenen Erwartungen hinterfragt werden.

Bei der Bewertung von Bewerbungsgesprächen, an denen Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund teilnehmen, sollten folgende Hinweise bedacht werden (in Anlehnung an Szoldatits/Figna, s. Fußnote 1):

- Sie sind nicht das Maß aller Dinge!
- Menschen neigen dazu, das eigene Handeln als das der Norm entsprechende zu bewerten. Abweichendes Verhalten wird dadurch – oft unbewusst – als negativ bewertet.
- Achtung vor falschen Zuschreibungen!
- Menschen tendieren dazu, aus einzelnen Eindrücken schnell Rückschlüsse auf Persönlichkeitsmerkmale zu ziehen und Detailbeobachtungen zu einem Gesamtbild zusammenzufügen. Solche Generalisierungen verhindern eine adäquate Bewertung von Bewerberinnen und Bewerbern. Besonders kritisch kann dieser Umstand sein, wenn eine Person aufgrund eines schwer aussprechbaren ausländischen Namens, eines Akzentes oder aufgrund seines Aussehens als „fremd“ eingestuft wird. Umfragen belegen, dass als „fremd“ empfundene Menschen häufig als weniger kompetent eingeschätzt werden.
- Denken Sie daran, dass die Kandidatinnen und Kandidaten im Bewerbungsstress sind.
- Für Personen mit und ohne Migrationshintergrund stellt das Vorstellungsgespräch eine Stresssituation dar. Doch für Menschen mit Migrationshintergrund kann der Stresspegel höher sein, wenn sie z. B. Deutsch mit Akzent sprechen, „fremdländisch“ aussehen oder einen „fremdländischen“ Namen tragen und schon mal die Erfahrung gemacht haben, dass sie dadurch benachteiligt wurden. Es kann sein, dass dies die sprachliche Ausdrucksfähigkeit negativ beeinflusst. Berücksichtigen Sie bitte auch, dass ein starker Akzent in der deutschen Sprachen nicht mit „schlecht Deutsch sprechen“ gleichzusetzen ist.
- Achtung vor „Kulturblindheit“

- Die sog. Ignoranzfalle beruht auf der Annahme, dass es keine kulturellen Unterschiede gibt bzw. etwaige Unterschiede für die Aufgabenerfüllung keine Rolle spielen.

#### **4 Gender- und interkulturelle Kompetenz bei der Personalauswahl der Stadt München**

Die Ausschreibung und Besetzung von Stellen bei der Landeshauptstadt München ist in den Ausschreibungsrichtlinien geregelt. Diese gliedern sich in: Ausschreibungsrichtlinien – Grundsätze und Ausschreibungsrichtlinien – Ausführungsbestimmungen. Die Grundsätze bieten einen ersten Überblick über das Procedere bei der Besetzung freier Stellen und Funktionen. In den Ausführungsbestimmungen werden die für die Stellenbesetzungsverfahren relevanten Themen ausführlich behandelt.

Grundsätzlich werden alle freien bzw. freiwerdenden Stellen/Funktionen stadtweit ausgeschrieben. Sie werden nach dem Prinzip Bestenauslese im Wettbewerb vergeben.

Den hohen Stellenwert, den die Chancengleichheit bei Stellenbesetzungsverfahren hat, wird in der Präambel der Ausschreibungsrichtlinien – Grundsätze deutlich. Chancengleichheit wird als Voraussetzung dafür betrachtet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine den persönlichen Fähigkeiten und Neigungen entsprechende Tätigkeit finden. „Die Landeshauptstadt München setzt ihre erfolgreichen Maßnahmen für die Gleichstellung von Frauen und Männern und ihre Antidiskriminierungsarbeit mit Entschiedenheit fort. Dazu gehören Transparenz in der Personalauswahl, die Förderung des Frauenanteils in Führungspositionen sowie gute Entwicklungschancen für Teilzeitkräfte und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“

Der Ausschreibungstext umfasst eine Aussage über das Aufgabengebiet und die mit der Stelle verbundenen Anforderungen und legt den Kreis der Bewerberinnen und Bewerber fest. Im Anforderungsprofil sind neben den spezifischen Merkmalen der zu besetzenden Stelle die Anforderungen an die Stelleninhaberin/den Stelleninhaber präzise zu nennen. Sie gliedern sich nach sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen sowie persönlichen Eigenschaften.

Bei den Kompetenzfeldern soziale und methodische Kompetenz sowie persönliche Eigenschaften sollen maximal 5, insgesamt jedoch grundsätzlich nicht mehr als 10 Anforderungskriterien angeführt werden. Darüber hinaus ist durch eine Änderung im Leistungslaufbahngesetz (LlBG) die Hervorhebung von zwei Superkriterien erforderlich. Diese sind bei der Landeshauptstadt München für Sachbearbeitungsstellen z. B. Ausdrucksfähigkeit, Verwendbarkeit des Arbeitsergebnisses oder Team- und Konfliktfähigkeit; für Führungspositionen können darüber hinaus Personalführung und -förderung, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung sowie Führungsverhalten herangezogen werden.

Gender- und interkulturelle Kompetenz werden seit 2013 standardmäßig in jede Stellenausschreibung aufgenommen. Gender Kompetenz ist auf jeder Stelle erforderlich, da Frauen und Männer in allen Bereichen der Stadt München zusammenarbeiten, im Kontakt mit Kundinnen und Kunden sind und planerische und steuernde Tätigkeiten vornehmen, die Bürgerinnen und Bürger betreffen. Interkulturelle Kompetenz ist bei folgenden Tätigkeiten besonders relevant:

- Tätigkeiten mit Kontakt zu Kundinnen und Kunden,
- planerischen Tätigkeiten, da es in den Planungen eines bestimmten Vorhabens darum geht, alle Bevölkerungsgruppen und deren Bedarfe zu berücksichtigen,
- steuernden Tätigkeiten, wenn z. B. bezuschusste Träger ihre Arbeit interkulturell ausrichten,
- Führungsaufgaben, wenn es sich um ein multikulturelles Team handelt,
- sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in multikulturellen Teams.

Um ein Signal gegen Diskriminierung und für aktive Gleichstellung am Arbeitsplatz zu setzen, wird in sämtlichen Ausschreibungen – mit Ausnahme der Hinweisanzeigen – folgender Zusatz aufgenommen:

„Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir begrüßen deshalb die Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität.

Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls bevorzugt.“

Grundsätzlich ist jede Stelle teilbar. Ausnahmen bedürfen einer eingehenden schriftlichen Begründung der Dienststelle und der Zustimmung des Personal- und Organisationsreferats, das vor einer Entscheidung die Gleichstellungsstelle einbindet.

Bei interner und externer Ausschreibung von Vollzeitstellen ist folgende Formulierung zu verwenden: „Die Beschäftigung ist in Teilzeit und Vollzeit möglich.“

Die Personalauswahl erfolgt in Form eines Vorstellungsgesprächs vor einer Vorstellungskommission und/oder eines anderen wissenschaftlich fundierten Verfahrens, wenn es im Rahmen der Bestenauslese für die Auswahlentscheidung angezeigt ist. Im Vorstellungsgespräch werden in der Regel ab Besoldungsgruppe A12 bzw. Entgeltgruppe E11, bei besonderer Relevanz im Anforderungsprofil und bei Führungspositionen zusätzlich AC-Elemente verwendet.

Die Fragen, die im Vorstellungsgespräch gestellt werden, orientieren sich am Anforderungsprofil. Zu Gender- und interkultureller Kompetenz wird dann eine Frage gestellt, wenn diese Fähigkeiten im Anforderungsprofil für die Stelle besonders relevant sind.

Sowohl zu Gender- als auch zu interkultureller Kompetenz gibt es je einen Fragenkatalog, mit dessen Hilfe in Personalauswahlgesprächen die entsprechende Kompetenz eingeschätzt werden kann. Die Fragen sind praxisnah und können an verschiedene Arbeitsfelder angepasst werden. Zu jeder Frage gibt es einen Erwartungshorizont mit sehr guten bis ungenügenden Antworten.

Die Vorstellungskommission, die aus Vertreterinnen und Vertretern des Fachbereichs, des Personal- und Organisationsreferats, der Personalvertretung, der Gleichstellungsstelle für Frauen und ggfs. der Schwerbehindertenvertretung besteht, formuliert einvernehmlich einen Besetzungsvorschlag.

Personen, die regelmäßig einer Vorstellungskommission angehören, müssen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sowie zur gender- und interkulturellen Kompetenz in der Personalauswahl geschult sein. Bislang haben rd. 400 Personen diese Schulung besucht. Sie wird 2 bis 3 mal jährlich über das offene Fortbildungsprogramm angeboten und dauert 2 Tage.

## Literatur

Ausschreibungsrichtlinien. Grundsätze und Ausführungsbestimmungen. Richtlinien über die Ausschreibung und Besetzung von Stellen bei der Landeshauptstadt München. Intranet: Personal+Organisation – Personalentwicklung – Ausschreibungsrichtlinien  
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGST) (2003). Professionelle Personalauswahl B 10/2003.  
Leitfaden Gender- und Diversitygerechte Personalauswahl. Arbeitsmaterial zum Praxisleitfaden: Gender und Diversity als zukunftsorientierte Unternehmensstrategie. Projekt „ZUG – Die Zukunft im Unternehmen gestalten mit Gender & Diversity“. <http://www.zug-augsburg.de/>, Stand 19.12.2016

Szoldatits, Franziska/Figna, Bärbel. Interkulturelle Kompetenz in der Personalauswahl der Landeshauptstadt München  
Welpel, Isabell/Peus, Claudia (2014). Gendergerechte Personalauswahl und –beförderung. Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft. [www.diversity.tum.de/fileadmin/w000blt/www/Karriere\\_und\\_Weiterbildung/Gendergerechte\\_Personalauswahl\\_und\\_Befoerderung\\_AuBeFuehr.pdf](http://www.diversity.tum.de/fileadmin/w000blt/www/Karriere_und_Weiterbildung/Gendergerechte_Personalauswahl_und_Befoerderung_AuBeFuehr.pdf). Stand 1.8.2016

## Ausblick – Quo Vadis Genderkompetenz?

Nicole Lassal  
Politik- und Sozialwissenschaftlerin,

Jahrgang 1971, München  
Seit 2015 Gleichstellungsbeauftragte und Leiterin der Gleichstellungsstelle für Frauen der Stadt München mit den Themenschwerpunkten Gleichstellung im Personalbereich der Landeshauptstadt München und am Arbeitsmarkt, Steuerung Gender Mainstreaming und dezentrale Gleichstellungsarbeit, Gleichstellungsorientierte Haushaltssteuerung, Intersektionalität und Diversity, Stadtplanung und -entwicklung, Frauen in Kunst, Kultur, Geschichte und Wissenschaft. zuvor 19 Jahre in der verbandlich organisierten Selbsthilfe u. a. von Frauen mit Behinderung, chronischer Erkrankung und als Angehörige in Bayern, Trägerin der Netzwerkfrauen Bayern e.V., u. a. Leitung des Modellprojektes „Frauenbeauftragte in Einrichtungen der Behindertenhilfe“



Die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern bleibt unsere demokratische Verpflichtung, bis wir das Ziel erreicht haben, geschlechtergerechte Verhältnisse herzustellen. Eine erfolgreiche Gleichstellungspolitik verlangt Analyse, Reflektion, das Infragestellen von bewährten Verfahren, eine differenzierende Kund\_innenorientierung und ein effektives Controlling der Wirkungen. Mit dieser Arbeitshilfe leisten wir einen praxisnahen Beitrag für die tägliche Verwaltungsarbeit, aber auch für andere kommunale, institutionelle oder dienstliche Bezüge, zur Unterstützung der Geschlechtergleichstellung. Wir haben in diesem Reader die gesetzlichen, inhaltlichen und gesellschaftspolitischen Grundlagen von Genderkompetenz aufgezeigt und mit vielen Beispielen aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Kontexten den Blick für eine differenzierte Sicht auf Männer und Frauen, auch mit zusätzlichen Merkmalen wie der sexuellen Orientierung, Migrationshintergrund oder Behinderung, geschärft, mit dem Ziel, daraus geschlechtersensibles Verwaltungshandeln abzuleiten.

### **Genderkompetente kommunale Daseinsvorsorge und öffentliche Dienstleistungen sind wirtschaftlich und effektiv.**

Für eine moderne Großstadtverwaltung sollte es obligatorisch sein, bei ihren Angeboten und Einrichtungen der Daseinsvorsorge sowie bei städtischen Dienstleistungen, sich an den Bedarfen der Bürgerinnen und Bürger zu orientieren.

Um die Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger sowie die gesamtgesellschaftliche Entwicklung zu erfassen, müssen diese sorgfältig analysiert werden. Die Analysekategorie „Mann/Frau“ ist dabei die Grundlage für weitere Differenzierung bei Bedarfen. Auf diesen Erkenntnissen erst kann eine zielgruppengerechte Planung aufbauen. Gerade in Zeiten, in denen große finanzintensive Investitionstätigkeiten für die Zukunft anstehen, die dem Wachstum der Stadt München und gesellschaftlichen Entwicklungen und Umbrüchen geschuldet sind, sollte der Blick genau darauf gerichtet werden, welche Wirkungen eine bestimmte Maßnahme auf Frauen und Männer hat, oder ob die Wünsche und Bedürfnisse von Frauen und Männern gleichermaßen berücksichtigt werden. Angesichts des begrenzten städtischen Haushalts sollte alles öffentliche finanzielle Engagement daraufhin überprüft werden, ob damit die gewünschten Wirkungen bei der richtigen Zielgruppe erreicht werden. Nichtbeachtung und Fehleinschätzung von gesellschaftlichen Bedürfnissen führt zu unzureichender Versorgung, qualitativen Mängeln und im schlimmsten Fall zur Fehlversorgung und ist unwirtschaftlich. Knappe öffentliche Finanzmittel müssen zielgenau eingesetzt werden. Um zu gewährleisten, dass eine geschlechtsdifferenzierte Analyse die Maßnahmen und Programme einschließlich ihrer Wirkungen steuert, brauchen wir Genderkompetenz in der Verwaltung.

## **Genderkompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlage einer modernen bedarfsgerechten Verwaltung**

Schon in der Dienstanweisung des Oberbürgermeisters von 1998 ist es als Aufgabe aller städtischen Beschäftigten und Dienststellen definiert, das eigene Verwaltungshandeln kritisch auf die Einhaltung des Gleichheitsgebotes hin zu überprüfen und durch geeignete Maßnahmen im eigenen Wirkungsbereich Benachteiligungen von Frauen systematisch abzubauen. Alle städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten sich deshalb in gleichstellungsrelevanten Themen fortbilden.

Insofern wäre es nur folgerichtig, wenn Genderkompetenz zum obligatorischen Bestandteil des Kompetenzprofils jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin der Stadt München wird, des pädagogischen Personals, sowie der Fachkräfte in der Planung, Fördermittelvergabe, Haushaltsverantwortung, städtische Dienstleistungen, Bürgerkontakt etc. Genderkompetenz sollte sich in allen relevanten Bereichen der Personalentwicklung von der Nachwuchskräftegewinnung, über die Beurteilung, Personalmobilität und Fortbildung als relevantes Kriterium in allen Ausprägungen niederschlagen. Ein entsprechendes Fortbildungsprogramm für die Grundlagen von Geschlechtergerechtigkeit sowie deren praktischer Anwendung im jeweiligen Tätigkeitsfeld kann die Dienstkräfte unterstützen, den an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden.

Gleichstellungspolitik und Gleichstellungsarbeit ist in München als TopDown-Prozess angelegt. Die Gleichstellungsstelle der Stadt München wurde als Stabsstelle für die Querschnittsaufgabe direkt dem Büro des Oberbürgermeisters zugeordnet. Bei der Umsetzung von Maßnahmen und Strategien zur Gleichstellung leistet sie kompetente Fachberatung und Prozessbegleitung. Gleichstellungsarbeit war von Anfang an auf Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenz angelegt. Sie übernimmt nicht als Zentrale die Zuständigkeit der Referate oder Dienststellen, sondern arbeitet mit der genderkompetenten Fachlichkeit vor Ort zusammen.

### **Führungskräfte brauchen Genderkompetenz**

Für Führungskräfte ist Genderkompetenz nicht nur ein beliebiger Bestandteil einer Fortbildung, sondern die Grundlage von erfolgreicher Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Konfliktmanagement, Personalentwicklung etc. Dabei reicht es nicht, dass die Stadt München bei der Verteilung der Führungspositionen zwischen Frauen und Männern mit 47 Prozent weiblichen Führungskräften eine sehenswerte Bilanz vorweist. Eine geschlechtersensible Führungskultur innerhalb der Stadtverwaltung ist Aufgabe aller Führungskräfte und geht über das Zählen von Köpfen hinaus. Die Erkenntnis, dass es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt und das Vorhandensein entsprechender Instrumente und Strategien bei der Mitarbeiter\_innenführung gewährleistet die Handlungskompetenz, Geschlechtergerechtigkeit im Führungsalltag einzusetzen. Eine entsprechende Führungskultur kann für die Stadt München ein Vorteil bei der Personalgewinnung gegenüber der starken Konkurrenz am Wirtschaftsstandort München sein. Fortbildungen und persönliches Coaching können Führungskräfte unterstützen, den Führungsanforderungen zu entsprechen.

### **Genderkompetenz unterstützt eine wirksame Antidiskriminierungsarbeit**

Auch bei der Analyse der Situation und der daraus abgeleiteten Bedarfe von Menschen z. B. mit Migrationshintergrund oder Behinderung, spielt die Kategorie Geschlecht eine Rolle. Die Geschlechterfrage wird dabei oftmals überlagert durch die Herausforderung der zunehmenden Diversität und Vielfalt in unserer Gesellschaft. Um die intersektionalen Verbindungen mit weiteren Diskriminierungsmerkmalen aufzudecken, ist Genderkompetenz eine Voraussetzung für das methodische Vorgehen.

Die Erfahrungen, Strategien und Methoden bei der Umsetzung der Gleichstellung der Geschlechter können darüber hinaus nutzbar gemacht werden für eine wirksame Antidiskriminierungsarbeit der Stadt München. Gesellschaftliche Ungleichheiten und Diskriminierung folgen nach Mustern. Bei Schnittstellen können gemeinsame Gegenstrategien entwickelt und umgesetzt werden. Dabei wird es darum gehen, Hierarchieverhältnisse in der Gesellschaft aufzulösen.

### **Genderkompetenz als Garant für Gleichstellung**

Nach über 30 Jahren institutionalisierter Gleichstellungsarbeit können wir die gemeinsam mit der Frauenbewegung erkämpften Fortschritte in der Geschlechtergleichstellung immer noch nicht als ausreichend bezeichnen. Trotzdem treffen wir in der Gegenwart auf die Haltung, dass in der Gleichstellung alles erreicht sei. Der Blick auf die immer noch existierende Ungleichheit von Frauen und Männern ist nur dann unverstellt, wenn die Situation adäquat reflektiert wird und die Analysen nicht an der Oberfläche stehen bleiben. Die Querschnittsaufgabe der Gleichstellung von Frauen und Männern war und ist unbequem, und sie betrifft uns alle. Gegenwärtig wird der Begriff „Gender“ in der öffentlichen Diskussion wieder vermehrt verunglimpft und letztendlich abgewertet. Auch das zeigt, dass wir bei der Geschlechtergleichstellung das bisher Erreichte nicht als unveränderlichen Standard begreifen können.

Wir hoffen, dass die Arbeitshilfe innerhalb und außerhalb der Stadt München eine weite Verbreitung erfährt und im praktischen Alltag eine breite Wirkung entfalten und erzielen kann, auch im Sinne unseres satzungsgemäßen Auftrags, auf die Gleichstellung von Frauen und Männern in Beruf, Familie und Gesellschaft hinzuwirken.





# Beratung, Unterstützung, Fortbildung

## Wie kann Genderkompetenz überprüft werden?

Grundsätzlich kann Genderkompetenz mit allen Instrumenten überprüft werden, die zur Beurteilung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Verhalten oder Reflexionsbereitschaft dienen und so standardisiert sind, dass sie sich zu einer validen Beurteilung eignen. Voraussetzung ist eine möglichst konkrete Formulierung (Operationalisierung) des geforderten Wissens, Könnens und Handelns.

Die Anforderungen an Führungskräfte der Stadt München enthalten neben vielen anderen Fähigkeiten auch Genderkompetenz. Implizit ist durch die Dienstanweisung des Oberbürgermeisters von 1991 – „die Stadt München fördert aktiv die Gleichstellung von Frauen und Männern. Die Umsetzung dieses Verfassungsgebots ist grundsätzlich Aufgabe aller städtischen Beschäftigten und Dienststellen“ – auch die Genderkompetenz der Beschäftigten ohne Leitungsfunktion gefordert.

Schließlich umfasst Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit nicht nur den Umgang mit dem Personal, sondern das gesamte Handeln der Stadt München in allen ihren Aufgabenbereichen. „Alle städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich in gleichstellungsrelevanten Themen fortbilden“ (Dienstanweisung des OB der Stadt München vom 02.12.1991, Punkt 5).

## Beispiel Erstellung von Stadtratsvorlagen

Die Gleichstellungsstelle für Frauen der Stadt München hat die Arbeitshilfe der Bundesregierung – Gender Mainstreaming bei der Vorbereitung von Rechtsvorschriften – für die Verfassung von Stadtratsvorlagen im Rahmen kommunaler Aufgaben umgearbeitet und den Referate zur Verfügung gestellt. Diese Arbeitshilfe dient dabei weniger der Überprüfung persönlicher Genderkompetenz als der Überprüfung von Vorlagen auf Geschlechtergerechtigkeit.

## Beispiel Personalauswahl

Nach den städtischen Ausschreibungsrichtlinien ist grundsätzlich jede zu besetzende Stelle zunächst stadintern unter den Beschäftigten auszuschreiben. Die Ausschreibung enthält für Leitungspositionen in der Regel auch die Qualifikationsanforderung Genderkompetenz. Das Personal- und Organisationsreferat trifft nach Bewerbungsschluss eine formelle Vorauswahl (formale Qualifikationsanforderungen erfüllt, vollständige Unterlagen etc.) unter den Bewerbungen nach rechtlichen Kriterien („Bewerbung zulässig“ ...). Die nach dieser „Papierlage“ am besten geeignet erscheinenden Personen werden dann üblicherweise zu einer Vorstellungsrunde eingeladen. Für die Besetzung der Positionen ist ausschließlich Qualifizierung, Eignung und Leistung entscheidend.

Es gibt keine formelle „Quotierung“ in irgendeiner Richtung!

Statt dessen wurde versucht, den bekannten Nachteilen und Hürden, mit denen Frauen gegenüber männlichen Bewerbern zu kämpfen haben, mit gleichstellungsfördernden Ausschreibungsrichtlinien, mit Schulungen gegen Klischees, unreflektierte Vorurteile und Geschlechterrollenerwartungen und -zuschreibungen, Leitsätzen zur Gleichstellung von Frauen und Männern – hier u. a. Ziel: Erhöhung des Anteil an Frauen bei Führungspositionen – und einem Bündel weiterer Maßnahmen wie die Ermöglichung von Führung in Teilzeit, von Fortbildungen während der Beurlaubung, Zielvereinbarungen in Personalentwicklungskonzepten, etc. zu begegnen und zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere beizutragen. Der Frauenanteil an den städtischen Führungspositionen – ungeachtet unterschiedlicher Verteilung auf die Führungsebenen und andere zu beachtende Faktoren – hat sich seit den 1980er Jahren bis 2014 auf 47% mehr als vervierfacht. Ein faires Besetzungsverfahren ist neben anderen strukturellen Maßnahmen eine wichtige Voraussetzung dafür.

Es liegt nahe, für die Auswahlrunden Fragen vorzubereiten, die einen Eindruck der für die jeweilige Stelle erforderlichen Genderkompetenz der Kandidatinnen und Kandidaten vermitteln. Empfehlenswert sind Fragen gemäß der Stellenausschreibung, gezielt auf die Anforderungen an die ausgeschriebene Stelle. Dies können Fragen sein

- nach Problemlösungen anhand von Fallbeispielen,
- nach konzeptionellen Vorstellungen und Umsetzungskompetenzen,
- nach Kenntnissen über einschlägige gesetzliche oder städtische Regelungen zum Abbau von Diskriminierung
- bei Leitungspositionen: nach dem Führungsverhalten.

Der Gleichstellungsstelle steht laut städtischer Gleichstellungssatzung ein Recht auf Teilnahme an den Auswahlrunden und die notwendige Akteneinsicht zu. Gemäß Bayerischem Gleichstellungsgesetz haben Bewerberinnen das Recht, die Anwesenheit der Gleichstellungsstelle im Auswahlgespräch zu verlangen.

Selbst bei nennenswerter Personalzuschaltung wäre die Gleichstellungsstelle nicht in der Lage, alle Vorstellungsrunden mit entsprechender Vor- und Nachbereitung zu besuchen. Sie setzt daher auf Fortbildung und Qualifizierung der in der Personalauswahl Beschäftigten. Da deren Anzahl sich durch Dezentralisierung und diverse Ausgründungen erheblich vergrößert hat, wäre auch die Mitwirkung dezentraler Gleichstellungsbeauftragter an den Vorstellungsrunden dringend geboten, um einem flächendeckenden Angebot näher zu kommen. Eine Qualifizierungsmaßnahme wurde gemeinsam mit dem POR mit der Schulung von Fachkräften, die mit der Personalauswahl befasst sind, begonnen (s.o).

### **Wie kann Genderkompetenz erworben werden?**

In zahlreichen Fortbildungen, die inzwischen durch das Personal- und Organisationsreferat durchgeführt und regelmäßig in Jahresgesprächen mit der Gleichstellungsstelle abgestimmt und ausgewertet werden, können städtische Beschäftigte ihre Kompetenz in Geschlechterfragen sowie deren gesellschaftlichem Wandel und Bedeutung im beruflichen Alltag erwerben und aufbauen. Kompetente Trainerinnen und Trainer – sowohl Externe als auch aus den Reihen der Stadtverwaltung – werden eingesetzt für unterschiedliche Zielgruppen wie Führungskräfte, Lehrkräfte, Auszubildende oder Interessierte verschiedener Berufsgruppen. Ein kompletter Überblick liegt deshalb nicht vor, weil mehrere Referate eigene Fortbildungen und Trainings für bestimmte Berufsgruppen anbieten, was – weil zielgruppenorientiert – sehr sinnvoll ist, andererseits oftmals nur temporär angeboten wird.

Zwischen 2010 und 2015 fanden ca. 430 ein- bzw. zweitägige Schulungen statt, die explizit den „Erwerb der Genderkompetenz“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte zum Thema hatten. Zugleich ist das Thema in vielen anderen Fortbildungen mit anderen Schwerpunkten implementiert.

Selbstverständlich steht auch städtischen Beschäftigten die Teilnahme an zielgruppen- oder fachspezifischen Fortbildungen und Veranstaltungen freier Träger in München wie frauenstudien e.V., ([www.frauenstudien-muenchen.de](http://www.frauenstudien-muenchen.de)), Frauenakademie München e.V. ([www.frauenakademie.de](http://www.frauenakademie.de)), der Evangelischen Stadtakademie und anderer Erwachsenenbildungseinrichtungen offen, sowie im pädagogischen Bereich beim Institut für Jugendarbeit des Bayerischen Jugendrings, bei IMMA e.V., AMYNA e.V., Input e.V. und anderen Trägern.

### **Kontakt**

Gleichstellungsstelle für Frauen, [gst@muenchen.de](mailto:gst@muenchen.de), Tel. 233-92465

Personal- und Organisationsreferat, P 6, [nicola.merk@muenchen.de](mailto:nicola.merk@muenchen.de). Tel. 233-44042

RBS-Pädagogisches Institut FB 6, [zara.pfeiffer@muenchen.de](mailto:zara.pfeiffer@muenchen.de), Tel. 233-32136

[gregor.pruefer@muenchen.de](mailto:gregor.pruefer@muenchen.de), Tel. 233-32162

RBS-Kita: Elisabeth Kretschmar-Marx, [e.kretschmatmarx@muenchen.de](mailto:e.kretschmatmarx@muenchen.de), Tel. 233-84627.

### **Gendertrainerinnen und Gendertrainer**

Den im Auftrag der Stadt München tätigen Trainerinnen und Trainern für Genderfragen bieten die Gleichstellungsstelle und das POR-Fortbildung die Möglichkeit, notwendige Informationen zu erhalten und auszutauschen, z. B.

- die Kenntnis neuer gesetzlicher oder städtischer Regelungen, die für die Teilnehmenden und somit für die Fortbildenden relevant sind,
- aktuelle Planungen oder Entwicklungen innerhalb der Stadt München, auf die Trainerinnen und Trainer sich einstellen müssen,
- die Auswertung von Rückmeldungen über die Seminare, Fortbildungen und Trainings.

Ziel war und ist es, das Treffen wenigstens einmal jährlich stattfinden zu lassen.

### **Kontakt**

Gleichstellungsstelle für Frauen – [gst@muenchen.de](mailto:gst@muenchen.de), Tel. 233-92465

Personal- und Organisationsreferat (POR), Fortbildung – [nicola.merk@muenchen.de](mailto:nicola.merk@muenchen.de),

Tel. 233-44042

### **Schulungen für städtische Fachkräfte, die mit Personalauswahl befasst sind**

In den Leitsätzen 2009 zur Betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern wurde als Handlungsziel festgelegt, dass Personalverantwortliche und Führungskräfte, die regelmäßig an Auswahlverfahren teilnehmen, in geschlechtergerechter Personalauswahl geschult werden sollen. In zwei Markterkundungsverfahren „Konzeption und Durchführung von Fortbildungen zum Thema Gleichstellung und Gender Mainstreaming“ und „Die Landeshauptstadt München sucht Trainerinnen und Trainer für die Durchführung interkultureller Fortbildungen“ wurden unter Regie des POR gemeinsam mit der Gleichstellungsstelle und der Stelle für interkulturelle Arbeit Trainerinnen und Trainer gesucht und ausgewählt.

Da auch das Verfahren der Personalauswahl bei der Stadt München explizit vorgegeben und daher auch mit Besonderheiten versehen ist, mussten Trainerinnen und Trainer gefunden werden, die sowohl im Themenbereich Personalauswahl Erfahrungen haben, als auch Schulungen in interkultureller und in Genderkompetenz durchführen können (vgl. Sylvia Dietmeier-Jebara, 2016 in dieser Broschüre).

Zwischen 2010 und 2015 wurden über 400 Personen, die regelmäßig an Personalauswahlgesprächen teilnehmen, geschult.

### **Kontakt**

Personal- und Organisationsreferat, POR – P 5.02 Betriebliche Gleichstellung, [sylvia.dietmeier-jebara@muenchen.de](mailto:sylvia.dietmeier-jebara@muenchen.de), Tel. 233-92277



## Kleines Glossar

### Antidiskriminierung

#### Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland

„Niemand darf wegen seines Geschlechts, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden.“

Art. 3 Abs. 3 Grundgesetz

#### Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

„Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“

§ 1 AGG

„Diskriminierung bedeutet, Personen oder Gruppen wegen ihrer Nationalität, Rassen-, Klassen-, Geschlechts- oder Parteizugehörigkeit, aufgrund von körperlichen Merkmalen (z. B. Behinderung) oder bestimmter Verhaltensweisen (Lesbischsein, Homosexualität) abzuwerten, ihnen damit Chancen und Rechte zu nehmen, die Anderen aufgrund von Gewohnheit, Sitten oder Rechten zustehen“ (Hervé/Steinmann/Wurms, 1994, Weiberlexikon).

Der Kampf gegen Diskriminierung der späten 1960er bis 1980er Jahre beinhaltete auch die Auseinandersetzung mit der Notwendigkeit gesetzlicher Diskriminierungsverbote, eines Antidiskriminierungsgesetzes.

„Staatlich-politische Antidiskriminierungsmaßnahmen, die wirkungsvoll sein sollen zu Gunsten der Gleichstellung der Frau, müssen ein Bündel von Maßnahmen umfassen, die aufeinander abgestimmt sind. 1) Antidiskriminierungsgesetze, die sowohl direkte als auch indirekte Diskriminierung verbieten,... Verstöße sollten mit Sanktionen belegt werden, eine Überwachungsstelle in Form einer klageberechtigten Gleichberechtigungskommission nach skandinavischem Vorbild eingerichtet werden... 2) Positive Diskriminierung durch Einführung von Quoten ... 3) Indirekte Anreize zum Abbau von Diskriminierung ... 4) Staatliche Beschäftigungsprogramme, 5) Infrastrukturelle Maßnahmen im Bereich der öffentlichen gemeinschaftlichen Kinderbetreuung und -erziehung und der privaten Familienerziehung ...“

(Hervé/Steinmann/Wurms ebd.)

Mit Antidiskriminierung verbindet sich ein aktives Eintreten gegen Diskriminierung, sei sie direkter oder indirekter Art. Die Spannweite von Aktivitäten reicht hierbei von der gezielten Beratung und Unterstützung von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen und der Dokumentation von Diskriminierungsfällen über öffentlichkeitswirksame Kampagnen für Vielfalt und gleiche Rechte bis hin zu Gesetzen mit einklagbaren Bestimmungen zum Schutz vor Diskriminierung. Ein wichtiges Ziel von Antidiskriminierungsarbeit ist die Sicherung fundamentaler Menschenrechte. Antidiskriminierung umfasst in der Regel alle Diskriminierungsgründe des AGG: rassistische Diskriminierung, Diskriminierung wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. (Sorg, 2015, in dieser Broschüre).

### Gender Mainstreaming

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteurinnen und Akteure den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.“ (Krell/Mückenberger/Tondorf, 2000, in: Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Gender Mainstreaming. Informationen und Impulse).

Die Strategie Gender Mainstreaming stammt ursprünglich aus der Entwicklungshilfe. Hier

wurden Auswirkungen und Nachhaltigkeit von Projekten einer kritischen Reflexion unterzogen – auch unter geschlechterpolitischen Aspekten. Als ein Ergebnis stellte sich heraus: Geschlechterblinde Projekte und Maßnahmen erreichten oftmals nicht nur keinen Fortschritt in puncto Gleichstellung der Geschlechter, sie können sogar das Gegenteil bewirken.

#### **Beispiel: Projektumsetzung**

Zur Umsetzung eines Entwicklungshilfeprojektes zur Saatgutbevorratung wurde Geld für die einzelnen Familien zur Verfügung gestellt. Bei Auszahlung der Summe an die Haushaltsvorstände – traditionell: die Männer – war das Geld zwar aufgebraucht, jedoch das Projekt nicht umgesetzt worden.

Das Projekt scheiterte daran, dass die Projektmittel in Unkenntnis der Kompetenzen an die männlichen „Haushaltsvorstände“ ausbezahlt wurden, diese aber in den Familien nicht für die Bevorratung zuständig waren, sondern die Frauen. Die Männer leiteten die Gelder nicht an die Frauen weiter, sondern verwendeten sie in ihrem Interesse – das Projekt scheiterte. Bei Auszahlung an die Frauen in einer nächsten Phase wurde das Projektziel zweckgemäß erreicht.

#### **Beispiel: Infrastruktur**

Ein Bewässerungsprojekt, das – gut gemeint – die Wasserversorgung eines Dorfes in die Häuser verlagerte, nahm den Frauen, die traditionell für die Wasserversorgung zuständig waren, wichtige Kommunikationswege und Treffpunkte wie den Dorfbrunnen und trug so zu ihrer Verhäuslichung bei.

### **Geschlechterblindheit als wissenschaftlicher Methodenfehler**

Geschlechterblindheit oder interessengeleitete Nichtwahrnehmung der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse kann zu erheblichen Fehlern führen, sowie zur Ausblendung wichtiger Informationen. Dies gilt nicht nur in Wissenschaft und Forschung, sondern auch in der kommunalen Planung, Projektförderung, Personalentwicklung etc. bis hin zur Verwaltungspraxis. Eine zielgruppengenaue Analyse und Praxis sichert nicht nur wirksamere kommunale Angebote, sondern ermöglicht wirkungsvolleren und damit sparsameren Einsatz von Finanzmitteln als unter den folgenden Fehlerquellen.

#### **Androzentrismus**

Einseitig männliche Perspektive: Es wird nach den angenommenen Bedarfen oder Wünschen „des Bürgers“ oder „des Kunden“ gehandelt ohne die Erfordernisse des weiblichen Teils der Bevölkerung in den Blick zunehmen, z. B. wenn in Bezirkssportanlagen keine oder zu wenige Damenumkleiden vorgesehen werden.

#### **Geschlechterinsensibilität**

Ignorieren von Geschlecht als wichtige soziale Kategorie, z. B. in Untersuchungen zur Altersarmut wird die Situation von Frauen und Männern nicht gesondert erhoben.

#### **Geschlechterdichotomie**

Konstruktion oder Überbetonung von Geschlechtsunterschieden, z. B. das Design und die Funktionalität von Kinderspielzeug wie Figuren, Puppen und manchen Sportgeräten.

#### **Familialismus**

Familie als kleinste analytische Einheit: wird zum Verdeckungszusammenhang, wenn z. B. darin etwaige unterschiedliche Interessen von Frauen, Männern, Mädchen und Jungen nicht transparent werden oder als statistische Größe für Bedarfsberechnungen ausschließlich Haushaltseinkommen zu Grunde gelegt werden.

#### **Überverallgemeinerung**

Allgemeinaussagen, die auf Daten über nur ein Geschlecht basieren.

#### **Doppelter Bewertungsmaßstab**

Unterschiedliche Wertung der selben Merkmale, Verhaltensweisen etc, etwa des Durchsetzungsverhaltens, z. B. wenn die Ablehnung einer Forderung durch einen Mann erfolgt, dies als konsequent bewertet wird, die Ablehnung durch eine Frau hingegen als „hart“, „kalt“ oder „unsozial“.

#### **Geschlechterverklärung**

Überhöhung empirischer Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu normativen, z. B. die Überhöhung von Mutterschaft mündend in der Annahme, Frauen seien aufgrund der Fähigkeit Kinder zu gebären und aufzuziehen, besonders geeignet für soziale und fürsorgliche Berufe.

Dazu gehört auch die symbolische Verklärung von Männern oder Frauen, die sich explizit rollenkonform verhalten.

Nach: Eichler, M. (1998) „Die sieben Sexismen in der Forschung“ – Offener und verdeckter Sexismus. In: AK Frauen und Gesundheit im norddeutschen Forschungsverbund Public Health (1998), Frauen und Gesundheit(en) in Wissenschaft, Praxis und Politik (Bern)

### **Geschlechterhierarchie**

Die gesellschaftliche Geschlechterhierarchie ist gekennzeichnet durch Dominanzanspruch an Männlichkeit und Mannsein:

- Überrepräsentanz von Männern in Machtpositionen von Wirtschaft, Politik, Justiz, Wissenschaft, Bildung, Medien
- Männliche Gewalt an Frauen und Mädchen,
- Machtungleichheit in der schulischen Interaktion und in jugendlichen und kindlichen peer-groups

Höherbewertung von Männern zugeschriebenen Tätigkeiten und Männlichkeit:

- Dominanz des öffentlich-beruflichen Bereichs gegenüber dem Privaten,
- Geringere Bewertung und Entlohnung von Frauenarbeit,
- Delegation der Organisation des Privaten an Frauen,
- Dominanz von Frauen in Erziehung und Pflege,
- Systematische Machtungleichheit auf allen Ebenen der Kommunikation und Interaktion (Dr. Gitta Mühlen Achs, unveröffentl. Manuskript, 2000)

Die gesellschaftliche Geschlechterhierarchie, die in einer Höherbewertung von männlich gegenüber weiblich besteht, benachteiligt Frauen und Mädchen und setzt Männer und bereits kleine Jungen unter erheblichen Erwartungsdruck hinsichtlich Erfolg, Dominanz, Überlegenheit, Rationalität, usw. Sie drückt sich aus in der Aufteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit, der Überrepräsentation von Männern in Entscheidungs- und Machtpositionen in Wirtschaft, Politik, Medien und hoch angesehenen und bezahlten Berufen, in einem männlichen Gewaltmonopol und dem Ausschluss von Frauen aus den Netzwerken, in denen Machtpositionen verteilt werden.

### **Hegemoniale Männlichkeit**

In der Männerforschung wird – ebenso wie in Bezug auf Frauen in der Frauenforschung – von verschiedenen Männlichkeiten und nicht von einem einheitlichen Männlichkeitsmuster ausgegangen. Unterschiedliche Kulturen und verschiedene Perioden der Geschichte konstruieren Geschlecht unterschiedlich. In jeder dieser Situationen lässt sich jedoch eine hegemoniale Form von Männlichkeit ausmachen, die gesellschaftlich als am meisten geachtet und erwünscht angesehen wird. Die von dem amerikanischen Soziologen Robert Connell so genannte hegemoniale Männlichkeit beschreibt eine „Spielart von Männlichkeit, der andere Spielarten untergeordnet sind – darunter junge und effeminierte – also eher feminine – genauso wie homosexuelle Männer. Es sind bestimmte Gruppen von Männern, nicht Männer im Allgemeinen, die innerhalb patriarchaler Geschlechterverhältnisse unterdrückt werden und deren Lebenslagen auf unterschiedliche Weise mit der übergreifenden Logik der Unterordnung von Frauen unter Männer in Bezug stehen.“ (Carrigan/Connell/Lee, 1996). Verweigerung des Konkurrierens oder Machtlosigkeit wird in dieser Logik schnell mit Homosexualität in Verbindung gebracht (ebenda).

### **Intersektionalität**

siehe Beitrag von Dr. Uschi Sorg auf Seite 37

### **Sexismus**

Unter Sexismus lassen sich „kategoriegestützte Kognitionen (Stereotype), Affekte (Vorurteile) und Verhaltensweisen (Diskriminierung) fassen, die auf einen ungleichen sozialen Status von Männern und Frauen hinwirken. (...)

Das Sexismuskonzept hat seit Mitte der 1990er Jahre eine deutliche Differenzierung erfahren.



Den Ausgangspunkt markiert das Konzept des traditionellen Sexismus (auch: offener Sexismus). Dieses Konzept zeichnet sich im Wesentlichen durch drei Aspekte aus: (a) stereotypkonforme Betonung von Geschlechtsunterschieden, (b) Glaube an eine Minderwertigkeit von Frauen (relativ zu Männern) und (c) Befürwortung herkömmlicher Geschlechterrollen. (...)"

„(Es wurde) mit dem modernen ... oder Neosexismus ein alternatives Konzept entwickelt ..., dessen ... zentrale Dimension ... die Leugnung fortgesetzter Diskriminierung von Frauen (ist)“ (...)

„Sexismus hat eine duale Bewertungsstruktur, die sich aus ablehnenden, feindseligen (hostilen) und subjektiv positiven, wohlmeinenden (benevolenten) Einstellungen zusammensetzt. (...)

Der sexistische Charakter der Benevolenz ... lässt sich mit den folgenden Aspekten umreißen: (a) Belohnung von Frauen bei der Erfüllung ihrer traditionellen Rollen (bei Verletzung der Rollenerwartungen resultiert Bestrafung, d. h. Hostilität), (b) Begrenzung auf soziale Situationen mit klar definierten geschlechtstypischen Rollen (z. B. Dominanz des Mannes und Submissivität der Frau im hierarchisch strukturierten beruflichen Umfeld), (c) Teil einer betont frauenfreundlichen Selbstdarstellung von Männern, allerdings nur bezogen auf „gute“ Frauentypen wie die Hausfrau oder die „typische“ Frau etwa im Unterschied zur Karrierefrau. (...)"

(Becker, R./ Kortendiek, B. (Hg) (2008), Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden, Seite 176 f.)

Diese Definition von Sexismus schließt Männer als Adressaten mit ein. Studien (Glick, 2004) haben ergeben, dass hostile und benevolente Einstellungen gegenüber Männern sowohl hoch miteinander korrelieren, als auch mit hostilem und benevolentem Sexismus. „Sie bilden danach eng miteinander verflochtene Komponenten eines „sexistischen Quartetts“, das die soziale Ungleichheit zwischen den Geschlechtern stützt.“ (Becker/Kortendiek, 2008, a.a.O.)

In der feministischen Diskussion spielt die Berücksichtigung weiterer Diskriminierungstatbestände wie Rassismus, Homophobie, Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen als Intersektionalität eine Rolle.

In Wikipedia wird folgende Definition gegeben: Als Sexismus wird die auf das Geschlecht (engl. sex) bezogene Diskriminierung bezeichnet. Unter dem Begriff werden Geschlechterstereotype, Affekte und Verhaltensweisen gefasst, die einen ungleichen sozialen Status von Frauen und Männern zur Folge haben oder darauf hinwirken. (Stand 19.12.2016)

# Links und Literatur

## 1 Genderkompetenz allgemein

## Links

### **GenderKompetenzzentrum, Definition Genderkompetenz,**

Das GenderKompetenzzentrum wurde 2003 vom BMFSFJ an der Humboldt Universität zu eingerichtet. Ziel war die Umsetzung von Gender Mainstreaming wissenschaftlich zu unterstützen. 2010 stellte das Ministerium die Förderung ein.

<http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gender/genderkompetenz.html> (Stand 16.12.2016)

### **Sigrid Metz Göckel, Christine Roloff, Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation**

Im Text werden folgende Fragen erläutert: Was ist Genderkompetenz? Warum gehört Genderkompetenz heute zu den Schlüsselqualifikationen? Welche Bausteine komponieren die Genderkompetenz? Welches sind die Inhalte eines Gendertrainings?

[http://www.hs-empden-leer.de/fileadmin/user\\_upload/Einrichtungen/Gleichstellungsbuero/Dokumente\\_Flyer/metz\\_goeckel\\_roloff.pdf](http://www.hs-empden-leer.de/fileadmin/user_upload/Einrichtungen/Gleichstellungsbuero/Dokumente_Flyer/metz_goeckel_roloff.pdf) (Stand 16.12.2016)

### **Heinrich Böll-Stiftung, Gudrun Wenner Institut, Gender-Toolbox**

Ein Online-Handbuch mit Übungsmaterialien und Checklisten. Die Gender-Toolbox enthält praktische Arbeitshilfen und Leitfäden für Gendertrainings und Genderberatung. Die Leitfäden zu Themen wie: Anwendung von Gender am eigenen Arbeitsplatz, Gender-Dimensionen von Führungsverhalten, Gender-Orientierung von Zielvereinbarungen, genderdifferenzierter Öffentlichkeitsarbeit, Gender im Projektmanagementprozess können auch für die Konzeption und Prüfung von genderkompetentem Handeln genutzt werden.

<http://www.gwi-boell.de/de/gender-beratung/gender-toolbox> (Stand 16.12.2016)

### **Stadt Wien: Gender Mainstreaming leicht gemacht – Praxistipps**

Mit diesem Handbuch möchte die Stadt Wien alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming unterstützen und zwar mit Tipps, Checklisten und Anwendungsbeispielen. Das Handbuch ist ein gutes Nachschlagewerk für die genderkompetente Gestaltung von Verwaltungshandeln.

<https://www.wien.gv.at/menschen/gendermainstreaming/pdf/genderhandbuch-barrierefrei.pdf> (Stand 16.12.2016)

### **Land Salzburg: Die Grundlagen der Genderkompetenz**

Die Handreichung umfasst die Definition von Genderkompetenz, eine Checkliste mit Prüfkriterien für die Umsetzung von Genderkompetenz in der Praxis und Argumente zur Frage: Wem nützt Genderkompetenz?

[https://www.salzburg.gv.at/gesellschaft\\_/Seiten/gender-kompetenz.aspx](https://www.salzburg.gv.at/gesellschaft_/Seiten/gender-kompetenz.aspx) (Stand 19.12.2016)

### **IMST Gendernetzwerk Alpen Adria Universität Klagenfurt**

Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation, Ein Leitfaden mit Schwerpunkt Schule

Die ersten Abschnitte des Leitfadens behandelten Fragen, die auch für andere Aufgabenbereiche interessant sind: Genderkompetenz – Was ist das? Bausteine von und für Genderkompetenz, Genderkompetenz – Welche Bereiche umfasst Genderkompetenz?

[https://www.imst.ac.at/app/webroot/files/handreichung\\_genderkompetenz\\_als\\_schl%C3%BCsselqualifikation\\_25-02-2013.pdf](https://www.imst.ac.at/app/webroot/files/handreichung_genderkompetenz_als_schl%C3%BCsselqualifikation_25-02-2013.pdf) (Stand 16.12.2016)

### **Friedel Schreyögg, Geschlechtergerecht beurteilen**

Arbeitshilfe für Führungskräfte zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen, überarbeitete Fassung 2014

Schwerpunkt der Arbeitshilfe ist die genderkompetente Beobachtung der Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Grundlage für die Personalentwicklung. Dazu gibt es eine ausführliche Checkliste.

[http://www.friedel-schreyoegg.de/img/Geschlechtergerecht\\_beurteilen\\_Arbeitshilfe\\_2014.pdf](http://www.friedel-schreyoegg.de/img/Geschlechtergerecht_beurteilen_Arbeitshilfe_2014.pdf) (Stand 16.12.2016)

## **2 Vermittlung von Genderkompetenz in der Erwachsenenbildung**

### **Gerrit Kaschuba/Karin Derichs-Kunstmann, Fortbildung gleichstellungsorientiert**

Die Publikation bietet praxisnahe Arbeitshilfen zur Integration von Genderaspekten in Fortbildungen. Sie ist das Ergebnis des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend initiierten und geförderten Projekts „Gender-Aspekte in der Fortbildung“. Das Projekt wurde in der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV) durchgeführt. Gender-Expertinnen und -Experten hatten im Rahmen des Projektes die BakÖV-Veranstaltungen begleitet und zusammen mit den Dozentinnen und Dozenten konkrete Vorschläge für die Implementierung von Gleichstellungsaspekten erarbeitet.

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/fortbildung---gleichstellungsorientiert-/81604> (Stand 16.12.2016)

### **Victoria Schnier, Gender-Kompetenz als Schlüsselqualifikation für die Erwachsenenbildung, Leverkusen 2012**

Was bedeutet Gender-Kompetenz in der Erwachsenenbildung genau? Die Autorin bezieht Konzepte und Grundlagen aus der Erwachsenenbildung, der Lehr-/Lernforschung und der Geschlechterforschung mit ein, analysiert die Ergebnisse ihrer Untersuchung vor diesem Hintergrund und konkretisiert damit den Begriff Gender-Kompetenz für die Erwachsenenbildung.

### **Heinz Baumann, genderkompetenz, 2006; von Surur Abdul-Hussain aktualisiert und ergänzt.**

Der Beitrag enthält eine ausführliche Definition von Genderkompetenz, erläutert die Anforderungen an Trainerinnen und Trainer und die Lernfelder für die Vermittlung von Genderkompetenz sowie Kriterien für eine genderkompetente gewerkschaftliche Bildungsarbeit

[http://erwachsenenbildung.at/themen/gender\\_mainstreaming/grundlagen/genderkompetenz.php](http://erwachsenenbildung.at/themen/gender_mainstreaming/grundlagen/genderkompetenz.php) (Stand 16.12.2016)

### **Handout der Pädagogischen Hochschule Freiburg**

Im Beitrag wird ein Modell zur Prüfung von Genderkompetenz im Bildungsbereich dargestellt und erläutert.

**Suche: Modell Genderkompetenz PH Freiburg**

**Literatur**

- Becker, R./ Kortendiek, B. (Hg.) 2008, Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden
- Carrigan, Tim/ Connell, Robert W./ Lee, John, 1996, Ansätze zu einer neuen Soziologie der Männlichkeit. In: BauSteineMänner (Hg.), 1996, Kritische Ansätze in der Geschlechtertheorie. Berlin/Hamburg.
- Hervé, Florence/ Steinmann, Elly/ Wurms, Renate (Hg.), 1994, Das Weiberlexikon. Köln.
- Eichler, M. (1998) „Die sieben Sexismen in der Forschung“ – Offener und verdeckter Sexismus. In: AK Frauen und Gesundheit im norddeutschen Forschungsverbund Public Health (1998), Frauen und Gesundheit(en) in Wissenschaft, Praxis und Politik (Bern)
- Dr. Gitta Mühlen Achs, Gender Mainstreaming – Unterrichtsmaterialien. Unveröffentl. Manuskript, 2000. München.
- Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland (GG )in der Fassung von 1991
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz der Bundesrepublik Deutschland (AGG) vom 14.08.2006
- Landeshauptstadt München, Rechtsgrundlagen der Münchener Gleichstellungsarbeit. 1. Auflage 1999.
- Landeshauptstadt München, Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit in der Stadtverwaltung. Beschluss in der gemeinsamen Sitzung des Verwaltungs- und Personalausschusses und des Sozialausschusses am 05.07.2012.
- Landeshauptstadt München (2012). Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsarbeit in der Stadtverwaltung. Beschluss in der gemeinsamen Sitzung des Verwaltungs- und Personalausschusses und des Sozialausschusses vom 05.07.2012. Anlage 2: Glossar

## **Impressum**

Herausgeberin:  
Landeshauptstadt München  
Gleichstellungsstelle für Frauen  
Marienplatz 8  
80331 München

Redaktion:  
Cony Lohmeier  
Die Broschüre ist zu beziehen über  
Landeshauptstadt München  
Gleichstellungsstelle für Frauen  
Telefon 089 233 92465

Copyright  
Nachdruck nur mit Genehmigung und unter  
Quellenangabe erlaubt  
Fotos: privat, Titel: stock photo rawpixel  
Titel: stock photo rawpixel  
Layout: schneider-und-partner.de  
Druck: Stadtkanzlei  
München Februar 2017