GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Gender-Kompetenz in Koproduktion

Kaschuba, Gerrit; Hösl-Kulike, Cornelia

2014

https://doi.org/10.25595/2645

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kaschuba, Gerrit; Hösl-Kulike, Cornelia: *Gender-Kompetenz in Koproduktion*, in: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Jg. 6 (2014) Nr: 1, 9–25. DOI: https://doi.org/10.25595/2645.

Erstmalig hier erschienen / Initial publication here: https://doi.org/10.3224/gender.v6i1.18107

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE
UNIVERSITÄT
BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Schwerpunkt

Gerrit Kaschuba, Cornelia Hösl-Kulike

Gender-Kompetenz in Koproduktion

Zusammenfassung

Die Institutionalisierung von Gleichstellungspolitik in Verwaltungen und von Gender Studies an Hochschulen sowie die Weiterentwicklung von Gender-Fortbildungen und Gender-Beratung in Organisationen haben einerseits zu einer gewissen Selbstverständlichkeit und Professionalisierung der Gleichstellungsthematik geführt. Andererseits lassen sich verschiedene Facetten von Gleichstellungs- bzw. Geschlechterwissen und Konfliktlinien in der Umsetzung von Gleichstellung feststellen, die in die Zusammenarbeit von externen Gender-ExpertInnen und Gender-ExpertInnen in kommunalen Verwaltungen hineinspielen. Als Herausforderungen erweisen sich die Konfliktlinien zwischen Gleichstellung als Frauenförderung und als Gender-Querschnittsperspektive sowie zwischen Gleichstellung als politischer Aufgabe und als Gender Management. Vor diesem Hintergrund wird der Umgang mit verschiedenen Formen von „Geschlechterwissen" (Wetterer 2009) und Konfliktlinien in der Umsetzung von Gleichstellung aus der Perspektive einer verwaltungsinternen und einer externen Gender-Expertin unter dem Fokus der „Koproduktion von Gender-Kompetenz" (Bitzan 2008) in der kommunalen Verwaltung beleuchtet, um Kriterien für eine gelingende Koproduktion von Gender-Kompetenz abzuleiten.

Schlüsselwörter
Gender-Kompetenz, Gender-ExpertInnen, Geschlechterwissen, kommunale Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Konfliktlinien

Summary

Gender competence in co-production

The institutionalisation of equality policies in administrative departments and of gender studies in universities as well as the advancement of gender training and advice within organisations has, on the one hand, led to a certain degree of equality being accepted as a matter of course and being managed in a more professional way. On the other hand, different aspects of equality/gender knowledge and divides can be identified in regard to implementation. These play a role in when it comes to collaboration between external gender experts and gender experts in municipal administrative departments. However, the divide between equality as the promotion of women and as a gender cross-section perspective on the one side, and equality as a political task and as gender management on the other are proving a challenge. Against this background, a local government administration and an external gender expert examine how to handle various forms of gender knowledge (see Wetterer 2009) and the divides that result from implementing equality, focusing on the co-production of gender competence (see Bitzan 2008) in local government administration in order to derive the criteria for successful implementation.

Keywords
gender competence, gender experts, gender knowledge, municipal equality policy, gender mainstreaming, divides

1 Einleitung

Seit der Institutionalisierung von Gleichstellungspolitik in Verwaltungen, von Gender Studies an Hochschulen sowie der Weiterentwicklung von Gender-Fortbildungen und der Begleitung von Gender Mainstreaming-Prozessen in Organisationen hat Gender-

Kompetenz – durchaus uneinheitlich gebraucht – an Bedeutung gewonnen. Hinter dem heterogenen Verständnis und Gebrauch des Begriffes steht die Herausforderung, gender-theoretische Erkenntnisse und Alltagsabläufe in Organisationen zusammenzubringen. Dies erfolgt häufig mithilfe externer Expertise.

Der Beitrag fokussiert Prozesse der „Koproduktion", d. h. der gemeinsamen Entwicklung, von Gender-Kompetenz zwischen Gender-ExpertInnen aus der Verwaltung einerseits und externen wissenschaftlichen BeraterInnen und TrainerInnen andererseits, aber er bezieht auch zwei weitere Akteurstypen bzw. Konstellationen mit ein, in denen sowohl interne als auch externe Gender-ExpertInnen mit MitarbeiterInnen und Führungskräften in den Verwaltungen zusammenarbeiten.[1] „Erkenntnis als Koproduktion" benennt Maria Bitzan (2008), bezogen auf Praxisforschung unter Gender-Perspektive, gemeinsame Erkenntnisprozesse von PraktikerInnen und ForscherInnen. Analog dazu erfordert die Entwicklung von Gender-Kompetenz, auf gender-bezogene Erfahrungen und Gleichstellungs- bzw. Geschlechterwissen der Beteiligten aufzubauen sowie diesen Prozess gemeinsam zu reflektieren und (auch emotional) zu verarbeiten. Anerkennung und Konfliktorientierung als Haltung sind hier von Gender-ExpertInnen gefordert, was nicht bedeutet, dieselben Interessen zu verfolgen, sondern „nach einem gemeinsamen Dritten zu suchen" (Bitzan 2008: 303).

Was „Gender-Kompetenz in Koproduktion" im Umsetzungsalltag heißt und wie sie die Implementierung von Gender Mainstreaming fördern und voranbringen kann, wird am Beispiel der Stadtverwaltung Freiburg und vor dem Hintergrund von Erfahrungen in weiteren Kommunen dargestellt.[2] Daraus abgeleitet werden Kriterien für eine gelingende Koproduktion von Gender-Kompetenz in der Umsetzung von Gleichstellungspolitik formuliert.

2 Gender-Kompetenz – ein Beitrag zur Verbesserung der Arbeits- und Dienstleistungsqualität in kommunalen Verwaltungen

Immer wieder zeigen sich in Gender Mainstreaming-Prozessen von Organisationen unterschiedliche Wissensbestände und Auffassungen zu Gleichstellungsfragen bei den verschiedenen Beteiligten. Häufig scheint ein geschlechterbezogenes Alltagsverständnis, wie etwa über die „naturgegebene Unterschiedlichkeit" von Frauen und Männern oder

1 Unter verwaltungsinternen Gender-ExpertInnen werden hier in erster Linie Personen mit einem expliziten Auftrag zur Umsetzung von Gender Mainstreaming subsumiert, wie die Leiterin der Geschäftsstelle Gender Mainstreaming in Freiburg, aber auch, je nach Kompetenzprofil, Gleichstellungsbeauftragte und Personen auf Fachstellen in Kommunalverwaltungen, etwa in Bereichen wie Stadtplanung, Bildung/Soziales oder Personalentwicklung, die über Gender-Expertise – z. B. aus ihrem Studium – verfügen.

2 Zwischen der Geschäftsstelle Gender Mainstreaming in Freiburg und Gerrit Kaschuba vom Forschungsinstitut tifs gibt es eine langjährige Zusammenarbeit über die Entwicklung und Durchführung von Gender-Fortbildungen und Beratungen bei der Weiterentwicklung der Gender Mainstreaming-Strategie in Freiburg. Auch wird auf Erkenntnisse aus dem Projekt „Gender-Kompetenz im kommunalen Raum" (Kaschuba et al. 2011) zurückgegriffen.

die „erreichte gesellschaftliche Gleichstellung“, dem professionellen, gender-theoretisch fundierten Wissen der ExpertInnen im Wege zu stehen. Wie also kann es in kommunalen Verwaltungen gelingen, an die unterschiedlichen Wissensbestände anzuknüpfen und darauf aufbauend die Entwicklung professioneller Gender-Kompetenz zu fördern?

2.1 Von „alltagsweltlichem Geschlechterwissen“ zu Gender-Kompetenz

Angelika Wetterer (2009) hat vor dem Hintergrund unterschiedlicher Auffassungen und Wissensbestände zu Gleichstellungsfragen eine Typologie des Geschlechterwissens entworfen und verweist auf Unterschiede zwischen dem „alltagsweltlichen Geschlechterwissen“ der breiten Bevölkerung, der „Gender-Expertise“ von BeraterInnen und TrainerInnen sowie dem „wissenschaftlichen Wissen“ der akademischen Welt. Diese drei Wissensformate korrespondieren mit den jeweiligen unterschiedlichen sozialen Kontexten und Praxen. Daraus schlussfolgert Wetterer insofern Herausforderungen, als das jeweilige Gender-Wissen auch aufgrund unterschiedlicher Anerkennungsregeln zweckmäßig für den jeweiligen Kontext sei und sich die AkteurInnen – z. B. die Beschäftigten der Verwaltung – demzufolge nur ungern belehren ließen. Sie zeigt die Begrenzung des Handelns von Gender-ExpertInnen auf, da diese „nur in dem Maß zur Gleichstellung der Geschlechter beitragen können, wie dies mit den Problemdefinitionen und Zielvorgaben ihrer Kunden, Klientinnen oder Auftraggeber korrespondiert“ (Wetterer 2009: 57). Damit sind wichtige mögliche Bruchstellen in der Kommunikation benannt, doch unterstellt Wetterer Gender-ExpertInnen, dass diese sich gleichstellungspolitischen Erfolg vorrangig von einer gender-theoretisch fundierten Wissensvermittlung erhoffen. Lässt sich damit gender-bezogener Sensibilisierung und Qualifizierung ein zwangsläufiges Scheitern voraussagen?

Gelingende Koproduktion könnte in diesem Zusammenhang gerade die Fähigkeit bedeuten, unterschiedliche Herangehensweisen wahrzunehmen und im Feld auch Neues auszuloten, um die Qualität von Gleichstellungsarbeit und den dazugehörenden Prozessen zu verbessern. So ist gender-bezogene Bildungs- (und Beratungs-)Arbeit weit mehr als Wissensvermittlung, vielmehr geht es um das Sichtbarmachen, Aufdecken und Deuten von gender-bezogenen biografischen Erfahrungen und um die Thematisierung der je eigenen Zielvorstellungen von Teilnehmenden und ExpertInnen. Das bedeutet für beide Gruppen, die jeweiligen Vorstellungen sichtbar, reflektierbar und damit verhandelbar zu machen. Mittlerweile sind einige Gender-ExpertInnen innerhalb von Verwaltungen zu finden, ebenso gibt es in verschiedenen Fachressorts Beschäftigte, die sich über verschiedene Zugänge mit der Gender-Thematik beschäftigt haben. Desgleichen variieren die Rollen von externen Gender-ExpertInnen und beinhalten zunehmend auch die Aufgabe der Moderation und Begleitung. Koproduktion von Gender-Kompetenz birgt daher die Möglichkeit der Auseinandersetzung und Weiterentwicklung bei allen Beteiligten in sich.

2.2 Die Komplexität des Begriffs „Gender-Kompetenz“

Begriffe wie Gender-Kompetenz und Gleichstellungskompetenz werden oft synonym verwendet. Diese Unschärfe der Begrifflichkeiten – heutzutage gerne noch angereichert mit Diversity-Kompetenz – hängt häufig mit dem jeweiligen Kontext und den Auftrag-

gebenden und mit der Frage zusammen, welche Begriffe hier jeweils akzeptiert sind. Auch die Unkenntnis des theoretischen Gender-Diskurses und seines Nutzens für fachliches Handeln kann hier eine Rolle spielen (vgl. Wetterer 2009).[3]

Der Schlüsselqualifikationsbegriff Gender-Kompetenz beinhaltet die professionelle Fähigkeit von Personen, bei ihren Aufgaben Gender-Aspekte zu erkennen und sie gleichstellungsorientiert zu bearbeiten (vgl. Metz-Göckel/Roloff 2002). Gender-Kompetenz geht über das *Wissen* hinaus und bezieht weitere Ebenen mit ein wie das *Wollen,* also die geschlechterbezogene Selbstreflexivität und die Motivation, das geschlechterbezogene *Handeln* und *Können* sowie das *Dürfen* – und damit die Rahmenbedingungen in einer Organisation (GenderKompetenzZentrum 2012). Der Schlüsselqualifikationsbegriff lässt sich weiter ausdifferenzieren in Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und personale Kompetenz – jeweils unter Berücksichtigung der Kategorie Geschlecht in Verschränkung mit anderen Kategorien wie etwa Ethnizität/Migrationshintergrund in einer intersektionellen Perspektive. Im Zusammenhang mit Gleichstellungspolitik kann Sozialkompetenz über die Gestaltung sozialer Beziehungen hinaus als auf den Umgang mit verschiedenen gesellschaftlichen Konfliktlinien und gender-bezogenen Interessen und Verständnisse bezogen verstanden werden (vgl. Kaschuba 2007).

Der Begriff der Gender-Kompetenz ist unter gender-theoretischen Gesichtspunkten weitreichender als der Begriff der Gleichstellungskompetenz, der stärker auf das Ziel der Gleichstellung bzw. Chancengleichheit verweist (vgl. Kaschuba/Derichs-Kunstmann 2009; Schnier 2012). „Gender-Kompetenz" knüpft explizit an ethnomethodologische und kommunikationssoziologische Diskurse zu „Doing Gender"-Prozessen wie auch an organisationssoziologische Diskurse der Gender-Forschung und damit an strukturelle Ungleichheitsverhältnisse an. Es spielt eine Rolle, ob von einem theoretischen Gender-Konzept ausgegangen wird, das auf der Differenzperspektive beruht, oder von einem, das die soziale Konstruktion von Geschlecht in den Blick nimmt, und ob darüber hinaus auf dessen Verschränkung und Verwobenheit mit weiteren sozialen Kategorien im Sinne der Intersektionalität rekurriert wird (vgl. z. B. Walgenbach 2007).

2.3 Gender-Kompetenz im fachlichen Handlungsfeld von Kommunen

Auf kommunaler Ebene kann die Integration der Gender-Perspektive in die verschiedenen fachlichen Handlungsfelder über eine differenzierte, zielgruppen- und beteiligungsorientierte Ausrichtung der Maßnahmen und Projekte erfolgen. Deren Wirkung wird für Bürger und Bürgerinnen durch eine verbesserte Dienstleistungsqualität der Verwaltungsarbeit unmittelbarer erfahrbar, als es über Maßnahmen der Landes- und Bundesebene der Fall ist. Dies zeigen empirische Ergebnisse des Projekts „GeKom" zur Gender-Kompetenz im kommunalen Raum, in dem der Fokus vor allem auf die Schnittstelle zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern und damit auf das operative, fachliche Handeln gerichtet wurde (vgl. Kaschuba et al. 2011).

3 So wird auf Bundespolitikebene etwa der Begriff Gender Mainstreaming mittlerweile zögerlicher als auf kommunaler Ebene verwendet. Auf Bundesebene gewann in den letzten Jahren der Begriff der Familienpolitik an Boden, während hier Gleichstellungspolitik und die damit verbundene Strategie Gender Mainstreaming zunehmend aus dem Blick geriet (vgl. Lewalter/Geppert/Baer 2009).

In der Evaluation des GeKom-Projekts wurde deutlich: Die unterschiedlichen Voraussetzungen in den kommunalen Verwaltungen spielen eine große Rolle für das Vorgehen und die Ergebnisse der Praxisbegleitung und Qualifizierung. So macht es einen Unterschied, ob es Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, ein Gender Mainstreaming-Konzept und aufgeschlossene Führungspersonen in den Kommunen gibt oder nicht. Als zentrale Voraussetzungen erweisen sich eine systematische Integration in das Ziele- und Monitoring-System und impulsgebende Personalstellen. Auch lebt ein Gender Mainstreaming-Konzept nur, wenn für die Umsetzung Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Und es braucht gender-kompetente und engagierte Personen in der Verwaltung, um den Prozess voranzutreiben. Deutlich wird in Bezug auf die Gender-Kompetenz-Entwicklung: Die unmittelbare Orientierung an den Arbeitsaufgaben sowie überschaubare kleine Projekte ermöglichen Sensibilisierung und Qualifizierung. An solchen Projekten wird zumeist deutlich, dass mit der Berücksichtigung der Gender-Perspektive eine differenzierte Zielgruppenorientierung stattfindet und somit die Qualität der Dienstleistung erhöht werden kann. Diese Erkenntnis wiederum erhöht die Akzeptanz für Gender Mainstreaming. Die Gender-Querschnittsperspektive ermöglicht die Zusammenarbeit und Kommunikation von verschiedenen Abteilungen und Bereichen, so werden Nahtstellen – und damit auch in der Verwaltung vorhandene Gender-Kompetenzen – für die Beteiligten sichtbar, die häufig im Alltag nicht berücksichtigt werden. Und last but not least: Durch das gemeinsame „Ins-Feld-Gehen“ von externer Begleitung und zuständigen Personen in der Kommunalverwaltung werden solche Erkenntnisse überhaupt erst ermöglicht und kann Gender-Kompetenz in Koproduktion entwickelt werden.

3 Prozesse der Koproduktion im „Freiburger Weg“

Die verschiedenen Aspekte der Entwicklung von Gender-Kompetenz und die Rolle der Koproduktion zwischen verschiedenen Beteiligten in der Stadtverwaltung, insbesondere der internen und externen Gender-ExpertInnen, werden im Folgenden an der Freiburger Verwaltung beispielhaft in Bezug auf die Implementierung von Gender Mainstreaming und auf die Durchführung von Fortbildungen und Beratungen dargestellt. Der Einbezug externer Gender-Expertise erwies sich dabei als eine grundlegende Voraussetzung, um Erfahrungen aus anderen Organisationen und Erkenntnisse der Gender-Theorie und -Forschung – auch der Praxisforschung – einbeziehen zu können.

3.1 Das Zusammenwirken von externer und interner Gender-Expertise bei der Implementierung von Gender Mainstreaming

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

gesellschaftlichen „Initiative Freiburger Frauenreferat“ nachkam. Die Einführung von Gender Mainstreaming verlief ähnlich: Ausgehend von einem Frauenkongress wurde 2002 fraktionsübergreifend ein Antrag von Politikerinnen in den Gemeinderat zur Implementierung von Gender Mainstreaming eingebracht und (einstimmig) beschlossen. Nach dem Gemeinderatsbeschluss wurde eine geschlechterparitätisch und mehrheitlich mit Führungskräften besetzte interne städtische Arbeitsgruppe („AG Gender“) gebildet, die regelmäßig von externen Gender-ExpertInnen beraten wurde. In der Folge wurde eine Umsetzungskonzeption von Gender Mainstreaming, angepasst an die speziellen Rahmenbedingungen der Freiburger Stadtverwaltung, entwickelt – „der Freiburger Weg“. 2003 verabschiedete der Rat der Stadt einstimmig dieses Umsetzungskonzept und Ressourcen für die Qualifizierungen.

Um auch intern inhaltlich auf Gender-Expertise zurückgreifen und externe Expertise systematischer integrieren und koordinieren zu können, wurde seitens der Verwaltungsspitze 2005 eine Geschäftsstelle Gender Mainstreaming eingerichtet, deren Hauptzuständigkeiten u. a. die Prozesskoordination auf gesamtstädtischer Ebene mit der Konzeption der Qualifizierungen, die Erarbeitung von Instrumenten sowie die fachliche Beratung der Ämter und Dienststellen unter Einbezug externer Gender-ExpertInnen darstellen. Darüber hinaus ermöglichte die interne personelle Verankerung für Externe ein Anknüpfen und ein gemeinsames systematisches Weiterentwickeln und Erproben von Gender-Instrumenten im Sinne der Nachhaltigkeit.

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

Ein bedeutsamer Eckpunkt für die Implementierung von Gender Mainstreaming und beispielhaft für die Zusammenarbeit mit externen ExpertInnen war die zentrale Auftaktveranstaltung als verbindlicher Startschuss der Stadt Freiburg. Nach einem fachlichen Input fanden für DezernentInnen, Amtsleitungen, Personalvertretungen und Geschäftsführungen der städtischen Gesellschaften und später auch für die Gender-Ansprechpersonen der Ämter (Mitgliedern des Gemeinderats war die Teilnahme „naturgemäß“ freigestellt) in der Folge verpflichtende eineinhalbtägige Gender-Qualifizierungen durch ein externes Gender-Team statt. Kontinuierlich gab und gibt es unter Hinzuziehung externer Expertise für die Verwaltung, den Rat der Stadt und die interessierte Öffentlichkeit Bildungs- und Informationsveranstaltungen zu gender-relevanten Themen mit konkreten Beispielen zum Umsetzungsstand in der Verwaltung.[4] Diese Veranstaltungen, die unter dem Titel „Qualität durch Chancengleichheit“ firmieren, dienen seither der Reflexion des Nutzens von Gender Mainstreaming in der Kommune, machen für die Öffentlichkeit transparent, wo der Umsetzungsprozess steht, was unter Gender Mainstreaming zu verstehen ist und wie es wirkt. Für die Teilnehmenden aus der Verwaltung ist dies Fortbildung und Ansporn zugleich, sich mit den gezeigten „guten Beispielen“ zu präsentieren bzw. von anderen zu lernen.

4 Der Gemeinderat wurde und wird insofern an einem Bildungs-, Aushandlungs- und Diskussionsprozess zur Umsetzung von Gender Mainstreaming beteiligt.

In der Stadt Freiburg wurde des Weiteren ein hierarchie- und ämterübergreifender Prozess zur Gender Mainstreaming-Zielentwicklung begonnen. Auch dieser Prozess hatte externe Gender-Expertise aufgenommen. Dabei fand eine Orientierung an den europäischen Gleichstellungszielen der „EU-Roadmap" und der Europäischen Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene statt. Außerdem konnte an die im Zusammenhang mit den Aalborg Commitments[5] entwickelten Ziele des Freiburger Nachhaltigkeitsrats angeknüpft werden. Durch die Verständigung über die Ziele und die jeweiligen konkreten Vorstellungen aller Beteiligten ergab sich das Spezifische für den konkreten kommunalen und personalen Kontext – das „gemeinsame Dritte".[6]

Der Prozess wurde nach und nach erweitert, etwa um das Monitoring und Controlling des Umsetzungsprozesses: Jährliche Sachstandsberichte vor dem Gemeinderat dokumentierten die Umsetzung und durchgeführte Projekte wurden im Internet veröffentlicht. Ein weiteres Projekt in Koproduktion war der 2007 vom Rat beschlossene „Geschlechtersensible Beteiligungshaushalt", durchgeführt in Kooperation mit der Landesstiftung Baden-Württemberg und unter Beteiligung einer externen Beratung und wissenschaftlichen Begleitung (vgl. Färber 2009). Die interne Gender-Expertin, die Stadtkämmerei sowie externe ExpertInnen arbeiteten hier eng zusammen. Wichtig waren dabei umfangreiche Schulungen und Informationen zum Thema Gender Budgeting durch externe ExpertInnen, nicht nur für Verwaltungsbeschäftigte, sondern auch für Ratsmitglieder und die interessierte Bürgerschaft. Erstmals wurden von den Ämtern nach Aufforderung durch die zuständige Stadtkämmerei vorhandene geschlechterdifferenzierte Daten zu einzelnen Haushaltspositionen bereitgestellt, was in den Folgejahren fortgeführt wurde. Mit einem Ratsbeschluss wurde die Stadtverwaltung in der Folge 2010 verpflichtet, Gender Budgeting generell umzusetzen. Es wird nun sukzessive in das neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen integriert, das ab 2015 in der Stadt eingeführt wird. Über dieses Instrument kann in Zukunft wiederum auch ein Controlling des Zielerreichungsprozesses erfolgen.

Zusammenfassend zeigt sich: In Freiburg hat sich die Einrichtung einer Geschäftsstelle Gender Mainstreaming mit einem klaren Auftrag und Gender-Kompetenz als wichtig erwiesen, um externe Empfehlungen aufzugreifen, diese in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten weiterzuentwickeln und an die örtlichen Gegebenheiten anzupassen. Durch die Einbindung in konzeptionelle Überlegungen konnte die externe Expertise passgenau an die internen Voraussetzungen anknüpfen und erwies sich gerade dadurch als wirkungsvoll. Von der Koproduktion zwischen der Geschäftsstelle Gender Mainstreaming und externen Gender-ExpertInnen gingen Impulse aus, die von der Erarbeitung des Umsetzungskonzepts und dessen Implementierung über die Entwicklung

5 Die Charta von Aalborg wurde 1994 in Aalborg (Dänemark) verabschiedet. Die unterzeichnenden Kommunen verpflichten sich, in Kooperation mit der Bürgerschaft kommunale Agenda 21-Prozesse zu fördern und langfristige Handlungsprogramme aufzustellen. In Freiburg stimmte der Gemeinderat am 23.07.1996 der Unterzeichnung der Charta von Aalborg zu (Drucksachen G-96/115 und G-96/115.1). 2004 fand der Kongress Aalborg+10 statt mit dem Ergebnis der Aalborg Commitments, ein Zielsystem für nachhaltige Entwicklung, dem der Freiburger Gemeinderat 2006 (Drucksache G06/079) ebenfalls zustimmte.

6 Ein Befund auf Bundesverwaltungsebene bestätigt die Bedeutung von Gleichstellungszielen: Eine wesentliche Ursache für das weitgehend technische Verständnis wird darin gesehen, dass keine Bereitschaft zu einer gleichstellungspolitischen Zielformulierung vorhanden war. Wissen sei daher nicht fachlich bzw. inhaltlich aufgeladen (vgl. Lewalter/Geppert/Baer 2009).

von passgenauen Instrumenten, die Zielformulierung sowie die Durchführung und Auswertung der Grundlagenfortbildungen bis hin zur Installierung eines gender-bezogenen Monitorings mithilfe von Berichten und regelmäßiger Berichterstattungen im Gemeinderat reichen. Über die breite Beteiligung aus Verwaltung und Gemeinderat führten diese Impulse zu einer gewachsenen Sensibilität für die Gender-Thematik und den diesbezüglichen Beschlüssen.

3.2 Fachliche Qualifizierungen

Die von der Verwaltungsspitze geforderte flächendeckende Implementation der Gender-Querschnittsperspektive in der Stadtverwaltung erforderte fachliche Expertise von außen, denn alle Mitarbeitenden und Führungskräfte benötigten nun Gender-Kompetenz. So waren alle Ämter und Dienststellen durch einen Beschluss der „Dezernentenbesprechung" gefordert, Gender-Projekte zu benennen und in Eigenverantwortlichkeit für die Umsetzung Sorge zu tragen (Stadt Freiburg: Gemeinderatsdrucksache G-06/05). Wichtig hinsichtlich der Akzeptanz und Mitarbeit war für viele Verwaltungsmitarbeitende, dass im Verständnis von Gender Mainstreaming nicht nur allgemein Frauen und Männer bzw. Mädchen und Jungen angesprochen, sondern jeweils auch unterschiedliche Zielgruppen (z. B. Jugendliche, Ältere, Menschen mit Migrationshintergrund) in einer diversitätsorientierten Perspektive fokussiert wurden. Dies war eine zentrale Anforderung an die Fortbildungen mit externen TrainerInnen, die den Umsetzungsprozess auf Projektebene unterstützten. Entscheidende Qualifizierungsprozesse waren auch durch individuelle Begleitungen und Beratungen bei der Integration der Gender-Perspektive in konkrete Arbeitsvorhaben gegeben (vgl. Kaschuba et al. 2011). Dabei floss das jeweilige Fachwissen des Arbeitsbereiches mit der Gender-Expertise von außen und der Geschäftsstelle Gender Mainstreaming zusammen. Letztere berät selbst Führungskräfte und Mitarbeitende in der Verwaltung, bindet jedoch regelmäßig Externe zu fachlichen Fragen ein – auch für die Weiterentwicklung der eigenen Beratungskompetenz.

Aus den Erfahrungen der Implementierung, den einführenden Grundlagenfortbildungen und Beratungen zu Gender Mainstreaming bildeten sich in einem spiralförmigen Bildungsprozess neue Strukturen der Fortbildung sowie weiterentwickeltes Wissen, das nun als internes Wissen bzw. erreichte Gender-Kompetenz in neue Verwaltungsvorgaben einfließt:

Gender-Fortbildungen sind inzwischen fester Bestandteil des städtischen Fortbildungsprogramms und gehören zur kontinuierlichen Prozessbegleitung. In den Basisseminaren zu Gender Mainstreaming wird in jährlich stattfindenden Trainings das in Österreich entwickelte 4GM-Schritte-Verfahren, das sich am Projektzyklus mit der Abfolge von Analyse, Zielformulierung, Durchführung und Evaluation orientiert, eingeführt und an eigenen Beispielen erprobt.[7] Dieses Verfahren ist im „Gender Kompass", der in Freiburg mit externen Gender-ExpertInnen gemeinsam entwickelt wurde, als Hil-

7 Die 4GM-Schritte-Methode der Freiburger Stadtverwaltung orientiert sich an den 4 GeM-Schritten der österreichischen Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF. Sie stellt ein prozessorientiertes Vorgehen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming dar: Auf die Analyse der Ausgangsbedingungen folgt die Zielformulierung, die Umsetzung und darauf aufbauend die Evaluation. Spiralförmig mündet dieser Zyklus wieder in die Analyse.

festellung für die Anwendung in der Verwaltung abgebildet. Weitere Instrumente wie z. B. der „Gender Kompass Planung“ für die Stadtentwicklung wurden ebenfalls unter Hinzuziehung externer Fachleute entwickelt und mit Schulungen eingeführt.[8]

Mittlerweile gibt es ein vielfältiges Fortbildungsspektrum, das gemeinsam mit externen Gender-ExpertInnen fortlaufend weiterentwickelt wird. Beispielsweise wird eine Fortbildung zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit und Sprache“ regelmäßig von einer externen Trainerin gemeinsam mit der Leitung des Presse- und Öffentlichkeitsreferates – auch eine Form der Koproduktion – angeboten. Somit bleiben Gender-Expertise und Gender-Wissen nicht extern, vielmehr übernehmen diejenigen, die selbst wiederum Moderationsfunktion in der Verwaltung innehaben, etwa in der Öffentlichkeitsarbeit, Verantwortung für die Vermittlung von fachlicher Gender-Kompetenz (vgl. Kaschuba et al. 2011). Aus dieser Fortbildung heraus wurde wiederum ein Leitfaden für Sprache und Öffentlichkeitsarbeit in direkter Koproduktion mit dem Öffentlichkeitsreferat und der Geschäftsstelle Gender Mainstreaming entwickelt.

Ein weiterer Fortbildungstyp wurde gemeinsam mit externer Gender-Expertise entwickelt und von Externen durchgeführt: Führungskräftefortbildungen für neue Leitungen oder zur Auffrischung. Hier wird der Fokus auf das Führungskräftehandeln im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung der Gender-Querschnittsperspektive gelegt.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Bei Qualifizierungen besteht die Koproduktion der Gender-Kompetenz in einer sehr engen Verzahnung von externem Fachwissen und verwaltungsinternem Ablaufwissen und erfolgt in Form von Beratungen am Arbeitsplatz und Fortbildungen. Dies erfordert adäquate Rahmenbedingungen in der Verwaltung, wie etwa die Anerkennung von Gender-Kompetenz als Qualifikation, die zum Aufstieg führen kann[9], ebenso wie die konzeptionelle Weiterentwicklung von Fortbildungen in Koproduktion, die auch weitere Fachleute aus den Verwaltungen mit ihrer Expertise einzubinden vermag.

4 Konfliktlinien in Gender Mainstreaming-Prozessen: Produktiver Umgang in Koproduktion

Zwei grundlegende Konfliktlinien sollen im Folgenden näher auf ihre Auswirkung auf Koproduktionsprozesse beleuchtet werden. Dabei handelt es sich zum einen um die Gegenüberstellung der Frauen- und Gleichstellungspolitik und der Querschnittsperspektive Gender Mainstreaming. Zum anderen zeigt sich eine andere Problematik, die unter dem Thema „Verbetriebswirtschaftlichung von Gender Mainstreaming“ bzw. der Frage gefasst werden kann, wie viele Nützlichkeitsargumente der konzeptionelle Gehalt von Gender Mainstreaming „verkraftet“. Dabei stellt sich jeweils die Herausforderung an

8 Für eine genauere Darstellung der verschiedenen Instrumente vgl. www.freiburg.de/pb/,Lde/206044.html.

9 Seit 2013 gelten diese Fortbildungen auch als Qualifizierung für den Aufstieg nach § 22 LBG, was den Teilnahmezahlen einen zusätzlichen Schub verliehen hat.

ein produktives Umgehen mit den Konfliktlinien in der Koproduktion von internen und externen ExpertInnen.

4.1 Frauen- und Gleichstellungspolitik versus Querschnittsperspektive Gender Mainstreaming

Diese Konfliktlinie betrifft vor allem die Arbeit von externen und internen Gender-ExpertInnen in der Arbeit mit den Verwaltungsmitarbeitenden und -führungskräften und lässt sich nur in ihrer historischen Entwicklung nachvollziehen. Vor allem zwei Positionen standen sich zu Beginn der Entwicklung von Gender Mainstreaming gegenüber – und tun dies stellenweise bis heute: Von frauenpolitischer Seite zeigte sich Skepsis gegenüber dem Gender-Diskurs und Gender Mainstreaming, von Verwaltungsseite wurde immer wieder gemutmaßt, dass hinter Gender Mainstreaming doch wieder „nur" Frauenförderung praktiziert werde.

Die Neuorganisation der Stabsstelle für Geschlechtergerechtigkeit in die zwei eigenständigen Bereiche „Frauenpolitik" und „Gender Mainstreaming" in Freiburg stieß anfangs sowohl bei der für den Bereich Frauenpolitik zuständigen Frauenbeauftragten als auch bei Teilen der zivilgesellschaftlichen Frauengruppen auf Ablehnung. Befürchtet wurde die Stärkung der Geschäftsstelle Gender Mainstreaming zu Lasten der Frauenbeauftragtenstelle und eine negative Wirkung auf den politischen Gehalt von Gleichstellung. An diesen Bedenken werden zentrale Faktoren unterschiedlicher – neuer – Strategien deutlich:

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

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

Gerade langjährig Engagierte aus der frauenpolitischen Zivilgesellschaft zeigten sich irritiert. Ihren Forderungen und ihrer erfahrungsbezogenen Expertise aus der Alltagswelt wurde die Expertise von Gender-ExpertInnen gegenübergestellt: Gleichstellungspolitik wurde somit zu einem Feld von ExpertInnen innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Die Konkurrenz dieser unterschiedlichen Wissenszugänge, also dem eher erfahrungsbezogenen „alltagsweltlichen Geschlechterwissen" der Aktivistinnen und der verwaltungsinternen und externen „Gender-Expertise" sowie dem „wissenschaftlichen Wissen" findet hier einen Ort (vgl. Wetterer 2009) und kann nicht einfach übergangen werden, wenn nicht neue Widerstände aufgebaut werden sollen.

Auf der anderen Seite zeigen sich auch Kontinuitäten: Die Freiburger Frauenbeauftragten fassten Gleichstellungsarbeit als ressort- und dezernatsübergreifende Quer-

schnittsaufgabe auf, von der alle Ämter und Dienststellen tangiert sind. Ihre Arbeit konzentrierte sich extern auf den Ausbau der Fraueninfrastruktur durch Anlauf- und Beratungsstellen in der Stadt. Intern wurden Dienstvereinbarungen initiiert – etwa zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder in Bezug auf sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Ziel war es, frauenpolitische Fragen dem zuständigen Fachbereich oder Amt zuzuordnen und dort zu integrieren, z. B. die Leitlinien für Mädchenfragen beim Sozial- und Jugendamt oder den Frauenförderplan beim Personal- und Organisationsamt (vgl. Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg, 2002). So erleichterten diese Auffassung von der Tätigkeit einer Frauenbeauftragten als Querschnittsaufgabe innerhalb der Verwaltung und das klare Statement, dass die Umsetzung durch die zuständigen Ämter und Dienststellen erfolgen sollte, wiederum die Implementierung von Gender Mainstreaming und bekräftigte die für alle geltende Zuständigkeit hinsichtlich der Thematik.

Allerdings verweisen die im Zusammenhang mit der Implementation von Gender Mainstreaming erwähnten Irritationen auch auf ein strukturelles Problem in der Gleichstellungslandschaft (nicht nur in der Kommune): Häufig ist die Rolle von kommunalen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten in Bezug auf Gender Mainstreaming ungeklärt, zumal, wenn es keine weiteren internen expliziten Gender-Personalstellen gibt. Dies birgt die Gefahr der Delegation aller Gleichstellungs- bzw. Gender-Themen an sie. In dieser häufig unklaren personellen Zuständigkeit liegen auch Fallen für die Zusammenarbeit mit externen Gender-ExpertInnen. Diese müssen den Spagat leisten und die Konfliktlinien, die sich aus den unterschiedlichen Verständnissen von Gleichstellungspolitik und der Delegation von Gender-Themen ergeben, benennen und aufdecken können. Hier zeigt sich die ambivalente Herausforderung für interne wie externe Gender-ExpertInnen und zwingt zur Klarstellung: Gender Mainstreaming stellt prinzipiell Frauenförderung und -politik nicht infrage, sondern integriert sie und geht einen Schritt weiter. Mit der Implementation der Gender-Querschnittsperspektive werden die Strukturen einer Institution (Verankerung von Geschlechtergerechtigkeit in Leitbild, Zielen, Instrumenten etc.), die Personen (der ganze Bereich der Personalentwicklung) und das fachliche, operative Handeln erfasst. Dies wurde in Freiburg über die Koproduktion von interner Gender-Expertin und externer Beratung in dem Prozess der Formulierung der Gender- Ziele, aber auch über die verschiedenen Bildungsveranstaltungen – verwaltungsintern und für die kommunale Öffentlichkeit – in der Zusammenarbeit mit externen Gender-ExpertInnen umgesetzt.

4.2 Gleichstellung als politische Aufgabe oder als Gender Management?

Gender-ForscherInnen thematisieren die Gefahr einer Neoliberalisierung des Gender- und Diversity-Diskurses, während in der Praxis von kommunalen Verwaltungen seit der Verwaltungsmodernisierung das Umorientieren in Richtung betriebswirtschaftlichen Denkens immer selbstverständlicher wird. Dies stellt eine Herausforderung in der Zusammenarbeit von gender-theoretisch motivierten externen und von internen, auf den Verwaltungsablauf ausgerichteten bzw. angewiesenen, Gender-ExpertInnen dar.

Mit der Auftaktveranstaltung wurden die Führungskräfte der Stadt Freiburg vom Oberbürgermeister auf die neue Methode und den Veränderungsprozess eingestimmt. Dabei wurde auch der ökonomische Nutzen von Gleichstellung für die Stadt betont:

„Wenn es gelingt, Diskriminierungen abzubauen, werden wir Kosten vermeiden. Wir sprechen das Innovationspotenzial beider Geschlechter an, aktivieren es und tragen so zur Motivation von Frauen und Männern bei. Dadurch steht eine größere Gruppe an qualifiziertem Personal zur Verfügung, die Beschäftigten sind zufriedener. Starre und unproduktive Arbeitsstrukturen und -kulturen können durch die gleichmäßige Repräsentanz von Frauen und Männern z. B. in Gremien, Kommissionen etc. schneller und besser überwunden werden" (Salomon 2004).

Diese Argumentation fokussiert den Abbau von Diskriminierung und Kostenvermeidung gleichermaßen. Von einigen Gender-Theoretikerinnen wird die Ausgestaltung der Gleichstellungsaufgabe im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung kritisch beleuchtet. Demnach hat im Zuge der Modernisierung die „Verbetriebswirtschaftlichung" (Kahlert 2005) in der Verwaltung auch die Gleichstellungspolitik eingefangen. Im Agieren von Gender-ExpertInnen wird eine Transformation der Gleichstellungspolitik von einer einst politischen Stoßrichtung der Frauenbewegung zum Gender Management (oder zu einer Gender-Pädagogik) gesehen (vgl. Wetterer 2009, Bereswill 2004). Die Gefahr der Verkürzung und Entpolitisierung von Gleichstellung ist dann zu befürchten, wenn eine Nutzung von Instrumenten ohne Einbettung in Gender-Diskurse stattfindet, oder wenn bei der Strategieentwicklung bzw. in Fortbildungen keine gleichstellungspolitischen inhaltlichen Ziele formuliert werden. Der Diskurs „Gleichstellungspolitik versus neoliberales, betriebswirtschaftliches Denken" findet sich in Bezug auf die Diskussion um das Konzept des Diversity Management wieder, das in letzter Zeit in Verwaltungen immer wieder gegen Gender Mainstreaming ins Feld geführt wird. Es geht hier nicht um eine kategorische Antwort auf die Frage, wie Effektivierungen mit der Verwendung von Leitbegriffen sozialer Bewegungen einhergehen können. Auch soll betriebswirtschaftliches Wissen nicht unter Generalverdacht gestellt werden: So kommt Gender Budgeting ohne Betriebswirtschaft nicht aus. Vielmehr muss es um eine Klärung der Inhalte gehen, muss im Offenlegen des Verständnisses von Gender- (und diversitätsbewusster) Kompetenz der Bezug zu – nicht essenzialistischen – Gender-Konzepten hergestellt werden, die sowohl an kommunikations- als auch organisationssoziologische Diskurse anknüpfen (vgl. z. B. Knapp 1998; Walgenbach 2007). Diversity Management stellt die Frage nach den „Human Ressources", was nicht selten mit Prozessen der Essenzialisierung einhergeht, so z. B. im Reden über gruppenbezogene Potenziale, die für Unternehmen unter dem Motto der Wertschätzung von Vielfalt nutzbar gemacht werden sollen (vgl. Andresen/Koreuber/Lüdke 2009). Andere Diversity-Ansätze beziehen sich in der Forschung und auf politischer Ebene auf Bürgerrechts- oder Frauenbewegungen, bei denen soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit im Vordergrund stehen. Diese lassen sich mit der Strategie des Gender Mainstreaming integrieren. Mit einer solchen diversitätsbewussten Perspektive steht nicht ein einzelnes und isoliertes Gruppenmerkmal, wie zum Beispiel „die" andere Kultur, im Mittelpunkt (vgl. Leiprecht 2011). Es wird vielmehr danach gefragt, weshalb und wie bestimmte Konstellationen von Differenzlinien in einem konkreten sozialen Kontext – z. B. im Rahmen einer Stadtteilplanung – eine Rolle spielen. Nicht zuletzt wird Diversity Management auch die Rolle des Türöffners für Anliegen von Chancengleichheit zugeschrieben (vgl. Krell 2008), was im Prozess der Implementierung in der Stadtverwaltung Freiburg in der Rede des Oberbürgermeisters zum Auftakt sichtbar wurde (s. o.) und bei einigen AkteurInnen auf positive Resonanz stieß.

Die hiermit verbundene Spannung kann in der Zusammenarbeit von internen und externen Gender-ExpertInnen auftauchen. Sie gilt es zu erkennen und zu benennen. Dabei kann es nicht Ziel sein, dass eine Seite ihren Standpunkt prinzipiell verlassen muss, auch wenn die Gefahr besteht, dass dies zu einer Verwässerung der jeweiligen dezidierten Positionen führt. Doch wichtig ist hier bereits das Führen der inhaltlichen Auseinandersetzung, in der die Chancen und Grenzen der jeweiligen Sichtweise verdeutlicht werden können. Bei der Entwicklung von Gender-Kompetenz vor Ort sind externe BeraterInnen aufgefordert, an dem Vorfindbaren anzusetzen, aber sie haben auch die Aufgabe, gender-theoretisch reflektiertes kritisches Wissen in die Konzepte und Fortbildungen einzubringen, um so zu einer gender-bezogenen Qualitätsentwicklung beizutragen.

5 Verlinkung von Gender-Theorie und alltagsweltlichem Geschlechterwissen in Koproduktion

Wenn in Konzepten von Fortbildungen und Beratungen die praktische Qualifizierung der Teilnehmenden auf gender-theoretischen Grundlagen aufbaut, bedeutet dies nicht zwingend, aus Fortbildungen sozialwissenschaftliche Grundlagenseminare zu kreieren. Vielmehr geht es darum, dass Theorie eine Folie für die Anwendung – auch der rechtlichen Vorgaben – in den verschiedenen Handlungsfeldern der Verwaltung darstellt.

Eine Grundlage bieten die Gender-Konzepte Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion, die aufeinander bezogen sind, und die Gudrun-Axeli Knapp als Eckpfeiler für die Gleichstellungspolitik bezeichnete (vgl. Knapp 1998). Eine Weiterentwicklung stellt die intersektionelle Sicht auf die Verschränkung verschiedener Kategorien wie Geschlecht, Migrationshintergrund, Behinderung, Gesundheit oder Alter dar (vgl. Winker/Degele 2009).

Das Wissen um die Konzepte kommt in Fortbildungen, bei Diskussionen, der Interpretation der Gender-Analysen nach der 4 R-Methode[10] oder bei weiteren qualitativen Bestandsaufnahmen (vgl. z. B. Kaschuba et al. 2011), aber auch bei der Ziel- und Maßnahmenformulierung zum Tragen. Gender Trainings und Workshops „on the job" in der Stadtverwaltung Freiburg kombinieren Sensibilisierung und Qualifizierung, die sich konkret auf die Arbeitsaufgaben der Teilnehmenden in der Verwaltung beziehen, aber auch Raum für den Austausch von alltagsweltlichem Gender-Wissen lassen. Ein solchermaßen beteiligungs- und prozessorientiertes Vorgehen ermöglicht den Diskurs – auch über mögliche Konflikte bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming, über Widerstände in der Verwaltung oder im Gemeinderat sowie über die Ambivalenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte in der Verwaltung. Der Diskurs und seine Fortführung und Untermauerung mit Ergebnissen aus der Gender-Forschung sind zur Motivierung notwendig und befähigen überhaupt erst dazu, die Instrumente sinnvoll einsetzen zu können. Diese Funktion erfüllen nicht nur theoretische Inputs, sondern auch Übun-

10 Die 4 R-Methode zur Gender-Analyse bezieht sich auf die Fragen: ***Wer*** (**R**epräsentation) bekommt ***was*** (**R**essourcen) und ***warum*** (**R**ealität). Und wie stellt sich die rechtliche Situation (**R**echte) dar? Die Methode wurde Mitte der 1990er Jahre in Schweden als 3 R-Methode entwickelt, das vierte R kam später dazu.

gen, etwa in Form von Rollenspielen, die das Zusammenwirken verschiedener sozialer Kategorien für die Auswirkungen auf die Chancen, Identität und subjektiven Handlungsspielräume der einzelnen Gesellschaftsmitglieder erfahrbar machen. Ebenso liegt bei den Ziel- oder den Maßnahmeformulierungen in Fortbildungen die Herausforderung darin, darauf zu achten, dass vorschnelle Überlegungen dazu, welche Maßnahmen „Frauen" und/oder „Männer" ansprechen, in Anwendung des Wissens um die Prozesse der „Unterscheidungen" und Konstruktionen in Bezug auf die Geschlechter hinterfragt werden und auch nicht erneut Heteronormativität reproduziert wird (vgl. Gildemeister 2010). An dieser Stelle kann in Fortbildungen auch auf den Bedarf an differenzierteren Analysen nach Geschlecht in Verbindung mit Alter, Migrationshintergrund etc. und auf Erkenntnisse aus empirischen Untersuchungen der Gender-Forschung hingewiesen werden.

Die Fortbildungsveranstaltungen wurden in Freiburg von Beginn an evaluiert und immer wieder an die Bedürfnisse der Verwaltung angepasst. Wichtig für die Akzeptanz der Gender-Seminare in der Verwaltung war in diesen Anfängen, den Fokus auf die Ausarbeitung praktischer Anwendungsbeispiele zu legen. Historische und theoretische Inhalte wurden in Folge im Seminarverlauf stärker prozessorientiert und diskursiv für die Reflexion der Praxis aufgegriffen und genutzt. Für die TrainerInnen war dies teilweise ein schwieriger Spagat, der zu gelingen hatte, um Gender-Kompetenz dennoch adäquat vermitteln zu können. Sie mussten lernen, dass für einen großen Teil der Beschäftigten aus dem klassischen Verwaltungsbereich bzw. aus den technischen Bereichen abstrakte sozialwissenschaftliche Kontexte häufig schwer verständlich waren und daher für die Teilnehmenden der praktische Nutzen für das Handeln im Alltag herausgestellt werden musste. In diesem Prozess wurde einerseits Vermittlungskompetenz auf Seiten der TrainerInnen weiterentwickelt, andererseits gaben die Teilnehmenden auch wichtige Impulse für eine zugleich gendertheoretische und praxisorientierte Fortschreibung der Bildungskonzepte. So wurde mit der Fokussierung einer differenzierten Zielgruppenorientierung unter Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten die Grundlagenfortbildung konzeptionell weiterentwickelt und mit der Verbesserung der Dienstleistungsqualität der Verwaltung verbunden.

Das Hinzuziehen von externer Gender-Expertise ist jedoch nicht nur im Bereich der Fortbildungen und der Prozessberatung von Bedeutung, sondern auch für die Arbeit der internen Gender-ExpertInnen, denen ein fachlicher Austausch innerhalb der Verwaltung häufig nicht möglich ist. In der Kommunikation mit Externen können sie ihr Vorgehen prüfen lassen, sich rückversichern und ihre Begründungszusammenhänge fundieren. Externe Gender-ExpertInnen haben insofern zwei Funktionen für die Verwaltung: zum einen die Schulung der Mitarbeitenden und Führungskräfte und zum anderen die Beratung der internen ExpertIn und die gemeinsame Weiterentwicklung von Konzepten.

6 Kriterien für eine gelingende Koproduktion

Für die „Koproduktion von Gender-Kompetenz" zwischen den verschiedenen Akteurstypen – zwischen der internen und der externen Gender-ExpertIn und zwischen Gender-ExpertInnen und weiteren Mitarbeitenden in der Verwaltung – lassen sich Gelingenskriterien aufzeigen:

- *Personelle Verankerung und Rollenklarheit*: Die Ausdifferenzierung und konkrete Benennung der Rollen und Aufgaben von internen Gender-ExpertInnen einerseits sowie von externen Gender-ExpertInnen andererseits sollte klar definiert sein.
- *Gemeinsames Entwickeln von Konzepten, Strukturen, Gender-Instrumenten*: Die Prozessberatung erfolgt entweder direkt mit der Verwaltungsspitze und der steuernden Arbeitsgruppe oder aber mit der internen Gender-Expertin zur Reflexion der Prozesse und der weiteren Planung. Im Fall von Freiburg wurden Instrumente wie der „Gender Kompass" von externen ExpertInnen mit der internen Gender-Expertin sowie der Expertise der betroffenen Fachämter in mehrstufigen Verfahren diskutiert und entsprechend den Bedarfen der Verwaltung erstellt. Darauf aufbauend wurden Schulungen durch die externen ExpertInnen nach Absprache mit den internen Fachleuten durchgeführt. Ein solcher Prozess der Koproduktion ermöglicht den Austausch zwischen interner und externer Expertise über die Handhabung der Instrumente sowie über notwendige fortlaufende Veränderungen und Nachjustierungen.
- *Verständnis eines wechselseitigen Lernprozesses auf unterschiedlichen Akteursebenen*: Erstens kann die interne Gender-Expertin/der interne Gender-Experte in der Beratung durch Externe das eigene Vorgehen prüfen lassen, sich rückversichern und Begründungszusammenhänge fundieren. Dies ist für die Aufrechterhaltung und Aktualisierung der internen Gender-Expertise wichtig. Zweitens sind durch die Institutionalisierung von Gleichstellungsthemen in der Verwaltung genderbezogene fachliche Austauschmöglichkeiten etwa mit Führungskräften und mit Gender-Ansprechpersonen über verwaltungsinterne Handlungsabläufe im Sinne der Koproduktion von Gender-Wissen möglich. Drittens gewinnen Externe durch die gemeinsame Entwicklung von Konzepten mit internen Gender-ExpertInnen und anderen Beschäftigten Erkenntnisse aus den Beratungs- und Fortbildungsprozessen und Einblicke in das Alltagshandeln der Verwaltung.
- *Gender-theoretische Reflexion der Praxis*: Die theoretische Reflexion ist eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung von Gender-Kompetenz und fachlichem, professionellem Handeln. Sie ist im Umgang mit verschiedenen Konfliktlinien erforderlich, die in die Zusammenarbeit zwischen Externen und Internen hineinragen. Unterschiedliche Verständnisse von Gleichstellung müssen transparent gemacht werden, um sie produktiv nutzen zu können: Wenn gleichstellungspolitische Ziele formuliert werden und eine differenziertere Analyse von Zielgruppen unter Gender- und Diversitätsaspekten erfolgt, schließen sich auch gleichstellungspolitisches und effizientes Arbeiten nicht aus, sondern ergänzen sich gegenseitig. Auf diese Weise können unterschiedliche Positionen für einen gemeinsamen „dritten Weg" nutzbar gemacht werden. Diese Formen der Koproduktion von Gender-Kompetenz zeigen, dass die nachhaltige und kontinuierliche systematische, aber auch kritische Begleitung hier etwas bewirken kann.

Nicht in der Überstülpung des „richtigen Vorgehens" seitens externer Expertise liegt der Erfolg, sondern im gemeinsamen Suchen nach dem jeweiligen konkreten Weg. Die Koproduktion umfasst somit nicht nur Inhalte und Ziele, sondern entsteht ganz wesentlich durch das „Wie", d. h. den Weg dahin. Von externen Gender-ExpertInnen erfordert die Koproduktion, dass sie neben Fachwissen theoretisch gesättigte Reflexionen auf der

Metaebene methodisch so einbringen, dass zum einen die interne Gender-Expertin zur Reflexion angeregt wird und diese weitergeben kann, zum anderen die Mitarbeitenden direkt in der Fortbildung lernen, wie Konstruktionen im fachlichen Arbeiten aufgedeckt und verändert werden können.

Die Suche nach „einem gemeinsamen Dritten" (Bitzan 2008: 303) kann demnach als ständiger Prozess gesehen werden, der in der Anerkennung und der gemeinsamen Weiterentwicklung von Gender-Kompetenz unter Berücksichtigung von Diversitätsaspekten verläuft. In der Koproduktion muss immer wieder neu verhandelt werden; dies ermöglicht aber spezifische, individuelle Lösungen, die die Entwicklung von Gender-Kompetenz als Beitrag zur Professionalisierung in kommunalen Verwaltungen beinhalten.

Literaturverzeichnis

Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild & Lüdke, Dorothea. (Hrsg.). (2009). *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar. Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bereswill, Mechthild. (2004). „Gender" als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik. In Michael Meuser & Claudia Neusüß, *Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente* (S. 52–70). Bonn, Berlin: Bundeszentrale für politische Bildung.

Bitzan, Maria. (2008). Praxisforschung, wissenschaftliche Begleitung, Evaluation: Erkenntnis als Koproduktion. In Ruth Becker & Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (S. 298–303). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Braunmühl, Claudia von. (2009). Diverse Gender – Gendered Diversity: Eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung. In Sünne Andresen, Mechthild Koreuber & Dorothea Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar. Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik* (S. 53–64). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Färber, Christine. (2009). *Geschlechtersensibler Beteiligungshaushalt. Ergebnisse des Kooperationsprojekts „Geschlechtersensibler Beteiligungshaushalt 2009/2010" der Stadt Freiburg und der Landesstiftung Baden-Württemberg*. Hamburg: Verlag Dashöfer.

GenderKompetenzZentrum. (2012). *Gender Kompetenz*. Zugriff am 18. Februar 2014 unter www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gender/genderkompetenz.

Gildemeister, Regine. (2010). Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung. In Ruth Becker & Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (3. Aufl.) (S. 137–145). Wiesbaden: VS Verlag.

Kahlert, Heike. (2005). Beratung zur Emanzipation? Gender Mainstreaming unter dem Vorzeichen des New Public Management. In Ute Behning & Birgit Sauer (Hrsg.), *Was bewirkt Gender Mainstreaming? Evaluierung durch Policy-Analysen* (S. 45–62). Frankfurt/M., New York: Campus Verlag.

Kaschuba, Gerrit; Neubauer, Gunter; Winter, Reinhard & Huber, Helga. (2011). *Gender-Kompetenz und Gender Mainstreaming im kommunalen Raum*. Stuttgart: Baden-Württemberg Stiftung.

Kaschuba, Gerrit & Derichs-Kunstmann, Karin. (2009). *Fortbildung – gleichstellungsorientiert! Arbeitshilfen zur Integration von Gender-Aspekten in Fortbildungen.* Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Kaschuba, Gerrit. (2007). Gender-Qualifizierung für die Praxis der Erwachsenenbildung. *Hessische Blätter für Volksbildung, 57*(3), 263–271.

Knapp, Gudrun-Axeli. (1998). Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In Gertraude Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (S. 73–81). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krell, Gertraude (Hrsg.). (2008). *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lewalter, Sandra; Geppert, Jochen & Baer, Susanne. (2009). Leitprinzip Gleichstellung? 10 Jahre Gender Mainstreaming in der deutschen Bundesverwaltung. GENDER, *1*(1), 125–141.

Leiprecht, Rudolf. (2011). Auf dem langen Weg zu einer diversitätsbewussten Sozialpädagogik. In Rudolf Leiprecht (Hrsg.), *Diversitätsbewusste Soziale Arbeit.* Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag.

Metz-Göckel, Sigrid & Roloff, Christine. (2002). Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation. *Journal Hochschuldidaktik*, *13*(1), 7–10.

Salomon, Dieter. (2004): *Rede anlässlich der Auftaktveranstaltung Gender Mainstreaming am 20. Januar 2004*. Zugriff am 21. August 2013 unter www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/288502/OB-Rede-Auftaktveranstaltung-30-01-2004.pdf.

Schnier, Victoria. (2012). *Gender-Kompetenz als Schlüsselqualifikation für die Erwachsenenbildung. Theoretische Hintergründe und praktische Umsetzungsprozesse.* Opladen, Berlin, Toronto: Budrich UniPress.

Sozialministerium Baden-Württemberg. (2002). Die erste kommunale Frauenbeauftragte im Land. Interview mit Ursula Knöpfle. *AKTIV Frauen in Baden-Württemberg, 16*(2), 10.

Walgenbach, Katharina. (2007). Gender als interdependente Kategorie. In: Katharina Walgenbach, Gabriele Dietze, Antje Hornscheidt & Kerstin Palm (Hrsg.): *Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität* (S.23–64). Opladen, Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.

Wetterer, Angelika. (2009). Gleichstellungspolitik im Spannungsfeld unterschiedlicher Spielarten von Geschlechterwissen. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion. *GENDER*, *1*(2), 45–60.

Winker, Gabriele & Degele, Nina. (2009). *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten.* Bielefeld: transcript Verlag.

Zu den Personen

Gerrit Kaschuba, Dr., Diplompädagogin, Geschäftsführerin Forschungsinstitut tifs, Tübingen. Arbeitsschwerpunkte: wissenschaftliche Evaluation und Begleitung von Gender Mainstreaming-Prozessen, gender- und diversitätsbewusste Bildung.
Kontakt: Forschungsinstitut tifs, Rümelinstr. 8, 72070 Tübingen
E-Mail: kaschuba@tifs.de

Cornelia Hösl-Kulike, Dr., Soziologin und Diplompädagogin, seit 2005 Geschäftsführerin der Geschäftsstelle Gender Mainstreaming der Stadt Freiburg.
Kontakt: Rathausplatz 2–4, 79098 Freiburg
E-Mail: Cornelia.Hoesl-Kulike@stadt.freiburg.de