

## Zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte<sup>1</sup> – Personalentwicklerinnen auf eigenem Terrain

Wie den Umgang mit Wissen organisieren, das sich in den vergangenen 25 bis 30 Jahren in den Frauen- und Gleichstellungsbüros an Hochschulen und Universitäten angesammelt hat? Wie dem drohenden Erfahrungsverlust begegnen, wenn versierte Kolleginnen aus dem Amt ausscheiden? Wie trotz hoher Fluktuation dezentraler Frauenbeauftragter aufgrund kurzer Amtsperioden und aufgrund des Mobilitätsdrucks bei wissenschaftlichen Karrieren eine geordnete Nachfolge sichern? Ein zielgerichteter Wissens- und Erfahrungstransfer und eine frühzeitige Nachfolgeplanung ist die Basis zur Sicherung von Gleichstellungserfolgen in allen Institutionen. Ganz besonders aber sind solche darauf angewiesen, in denen zwei Systeme ineinandergreifen: Eine Verwaltung mit langfristig agierendem Personal und eine Selbstverwaltung mit individuell befristeten Amtsperioden.

Zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte haben Mentoring-Projekte für Nachwuchswissenschaftlerinnen auf den Weg gebracht, mit langem Atem Personalentwicklung in der Wissenschaft jenseits des Old-Boys-Netzwerks eingefordert und Qualitätssicherung in Personalauswahlverfahren betrieben. Manchmal kam neben der Aufgabe, den kulturellen Wandel der Institution zu befördern, die nachhaltige Sicherung des Erreichten durch die und mit den dezentralen Frauenbeauftragten zu kurz. Nachfolgend geht es um den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen der zentralen Frauenbeauftragten bzw. dem Frauen- und Gleichstellungsbüro und den dezentralen Frauenbeauftragten in den Fachbereichen, Fakultäten und Institutionen und damit um die Herausforderung von lateraler Führung der Zentralen als Erster unter Gleichen.

Werden hierfür die Instrumente und Methoden des Wissensmanagements konsequent genutzt oder bleibt vieles dem Zufall überlassen? Häufig behindern strukturelle Faktoren wie unkoordinierte, vollständig individualisierte Amtswechsel oder auch eine unklare Arbeits- und Aufgabenteilung, persönliche Konflikte und Konkurrenzdenken den erfolgreichen Wissenstransfer.

„Wir wissen mehr als wir zu sagen vermögen.“ (Polany)

Im umfangreichen Aufgabenfeld der Zentralen Frauenbeauftragten steht die Zusammenarbeit mit den dezentralen Kolleginnen auf der to-do-list ganz weit oben: 14 von

---

<sup>1</sup> Die ursprüngliche Bezeichnung des Amtes der Frauenbeauftragten wurde in den vergangenen Jahren in einigen Bundesländern verändert in Gleichstellungsbeauftragte – stets verbunden mit dem Hinweis, dass sich an der Maßgabe der Erfüllung des Grundgesetzes Art 3 Abs. 2 nichts verändert hätte. Meine Ausführungen beziehen sich gleichermaßen sowohl auf Frauen- als auch auf Gleichstellungsbeauftragte; ich verwende die Bezeichnung hier synonym.

20 befragten Zentralen halten die Mitwirkung der Dezentralen beim Abbau geschlechtsspezifischer Benachteiligung für sehr wichtig und bedeutsam<sup>2</sup>. Hier zeige sich, in welcher Form Maßnahmen und Haltungen ‚ankommen‘, auf die sich im besten Fall gemeinsam verständigt wurde. Doch die produktive, stetige Zusammenarbeit zwischen den Ebenen ist voraussetzungsvoll, wie sich nachfolgend zeigen wird.

Der **Transfer von Faktenwissen** erfordert andere Instrumente und Methoden als jener von Erfahrungswissen. Die Digitalisierung erleichtert die systematische und strukturierte Erfassung des Fakten- oder expliziten Wissens. Jede neue Kollegin mit Zugriffsrecht kann individuell auf die Wissensdatenbank (Gesetze, Ordnungen, FAQs, Mikro-Artikel, Protokolle, Checklisten für wiederkehrende Vorgänge, Mustervordrucke ...) der Frauenbüros zurückgreifen. Der Aufbau und die Pflege dieser Datenbank kann daher ein Aktivposten sein für den Informationsfluss, durchaus auch in beide Richtungen. Von der Aktualität und Übersichtlichkeit der Datenbank einerseits und der Informationsbeschaffungs- und Verarbeitungskompetenz der potentiellen Nutzerinnen hängt ihr realisierter Nutzen ab.

Für das Wissen durch Kommunikation und Interaktion, sog. **Erfahrungswissen**, sind mehr als nur virtuelle Räume und Gelegenheiten zu schaffen. Das Herausfinden von Erfahrungen, Einsichten, Überzeugungen und Werthaltungen, sogenanntes implizites Wissen, ist angewiesen auf unmittelbare Verständigung. Dabei zählt es zur höheren Kunst der Zentralen, eine Gruppe von Frauen mit sehr unterschiedlichem fachlichen Hintergrund (Mathematikerin und Romanistin, Volkswirtin und Sekretärin, Juristin und Bibliothekarin), angesiedelt auf unterschiedlichen Stufen der Wissenschaftshierarchie (Studentin, Sonstige Mitarbeiterin, Doktorandin und (Junior-)Professorin) und mit großer Varianz in der persönlichen Auffassung der Geschlechterfrage in ein Team zusammenzuführen, das im besten aller Fälle aus dem Vollen der vorhandenen Expertise schöpft. Die Leitung dieser Gruppe hat dabei die Grundsätze der lateralen Führung zu beachten: Vertrauen und Verständigung durch die Schaffung eines gemeinsamen Denkrahmens ist die Basis, um die möglicherweise unterschiedlichen Interessen, Ziele und Herangehensweisen der Beteiligten tragfähig zu verbinden. Hierfür muss sie gewinnen und überzeugen, oft ermutigen und Sicherheit bieten im Fall von Widerstand oder gar Angriff.

Angewiesen ist die Zentrale Frauenbeauftragte beim Wissenstransfer auf eine gut strukturierte Assistenz, die die Koordination von Terminen, den beständigen Informationsfluss und die Kontinuität bei den Amtswechseln der Dezentralen souverän und effizient kommuniziert.

---

<sup>2</sup> Auswertung der schriftlichen Befragung Zentraler Frauenbeauftragter im Rahmen der BuKoF-Konferenz der Landeskonferenzen am 26.2.2015 in Köln.

## Was investieren die Zentralen in die Zusammenarbeit mit ihren dezentralen Kolleginnen?

Über die Aussage der Bedeutsamkeit einer produktiven Zusammenarbeit dieser Agents of Change für Gleichstellungserfolge hinaus wurden die Zentralen auch gefragt<sup>3</sup>, wie groß der Kreis ihrer dezentralen Kolleginnen ist. Die Frage zielte insbesondere auf den zeitlichen und kommunikativen Aufwand, der angenommen werden muss, wenn der Kontakt zwischen Zentraler und Dezentraler mehr sein soll als ein Tür-und-Angel-Kontakt. Welche Mittel muss sie einplanen, um z. B. jeder neuen Kollegin eine gute Einstiegsfortbildung zukommen zu lassen?

Die 20 befragten Zentralen hatten im Durchschnitt 16 dezentrale Kolleginnen, die ihrerseits von 17 Kolleginnen vertreten werden. Allerdings hat diese Zahl nur einen geringen statistischen Wert: So kann z. B. eine zentrale Gleichstellungsbeauftragte lediglich auf eine Vertreterin zurückgreifen, eine andere benennt dagegen 80 dezentrale Kolleginnen. Gründe für diese eklatante Spreizung sind u. a. die Größe der Hochschulen/Universitäten, gemessen an der Anzahl ihrer Studierenden, unterschiedliche landesgesetzliche Regelungen, aber auch ‚Traditionen‘ der jeweiligen Universitäten.

Bei angenommenen Amtszeiten der Dezentralen von zwei bis drei Jahren ist es kaum möglich, dass die Zentrale ihre 60 bis 80 Kolleginnen der Fakultäten, Fachbereiche, Institute und Einrichtungen kennenlernen kann, bevor diese bereits von ihrer Nachfolgerin abgelöst werden. Eine Diskussion über die Vorzüge und Nachteile von vielen zeitgleich agierenden Frauenbeauftragten gegenüber einem fokussierten, überschaubarem Team auf Zeit steht meines Wissens noch aus und wäre nicht nur unter Ressourcenaspekten lohnenswert.

*Welches **Wissen** bzw. welche **Kompetenzen** sind nach Auffassung der Zentralen für ein erfolgreiches Wirken der dezentralen FB / GB besonders wichtig – lautete die dritte Frage.*

Auf einer angenommenen Skala von 0 = nicht wichtig bis 10 = sehr wichtig wurde das „Kennen von Entscheidungswegen und -mechanismen, von Strukturen sowie Kommunikationskompetenz“ mit der Ziffer 9 am höchsten bewertet. Mit deutlichem Abstand folgten eine „gute Arbeits- und Zeitplanung“ (Ziffer 6) und ein „versierter EDV-/Medieneinsatz“ (Ziffer 4). Die Möglichkeit der individuellen Ergänzung von Wissens- und Kompetenzbereichen wurde wie folgt genutzt: *Netzwerken, Genderkompetenz, personalrechtliches Wissen, professionelle Arbeitshaltung, Frustrationstoleranz, Überzeugungskompetenz, Konzept von Geschlechtergerechtigkeit, überzeugt sein von der Relevanz des Themas.* Diese Aufzählung zeigt, wie wesentlich die Möglichkeit der (gemeinsamen) Reflexion für dieses Amt ist und wie stark klassische Führungskompetenzen gefordert sind in diesem Amt ohne Weisungsbefugnis.

---

<sup>3</sup> Siehe Fußnote 2.

Die 4. Frage lautete: *Bei welchen Aufgaben **kooperieren** Sie regelmäßig mit Ihren dezentralen Kolleginnen?*

Wenig überraschend wurden hier die Personalauswahlverfahren/Berufungen an erster Stelle genannt (8.5). Mit einer Wertigkeit von 6 auf der zehnstufigen Skala folgten die Aufgaben Gleichstellungspläne und -konzepte und das Thema Sexualisierte Gewalt. Karrierebedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses (5) sowie Gender in Lehre und Forschung (3.5) stehen – erstaunlich genug – nicht im Kooperationsmittelpunkt. Stattdessen wurde die Möglichkeit der individuellen Ergänzung der vorgegebenen Antworten wie folgt genutzt: *Konflikt-Klärung, MTV-Gruppe, Umsetzung Professorinnen-Programm, Änderungen von Ordnungen ...*

Frage 5: *Wodurch / womit stellen Sie **Verbindlichkeit** in der Zusammenarbeit mit den dezentralen Kolleginnen her bzw. festigen Sie diese?*

Auf die Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit der Zentralen mit den Dezentralen zielte diese Frage und zwar in der Weise, welche Strategien sich die Zentralen haben einfallen lassen zur Steigerung derselben.

**Meetings** - Trotz vieler Klagen in den Hochschulen über das Finden und Verständigen auf gemeinsame Termine wird sich hiervon immer noch der größte Nutzen versprochen, relativ dicht gefolgt von persönlichen Einzelgesprächen (erinnert sei hier an die genannte Anzahl der Dezentralen von bis zu 80 Kolleginnen!)

**Verzahnung mit Senatskommission Gleichstellung** bzw. Ämterdoppelung – möglicherweise eine bewusste Maßnahme, um den Kolleginnenkreis überschaubar zu halten, die Kompetenzen zu bündeln und die Ressourcen zu schonen. Allerdings widerspricht diese Entwicklung dem Selbstverwaltungsgedanken. So sind viele Senatskommissionen Gleichstellung paritätisch mit Vertreter\_innen der vier Statusgruppen besetzt. Ihre Aufgabe ist es insbesondere, Personalvorschläge zur Bestellung der Frauenbeauftragten zu machen und diese anschließend zu beraten. Wenn Frauenbeauftragte überwiegend aus der Statusgruppe der Wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen kommen, besteht die Gefahr, Themen, Sichtweisen und Anliegen z. B. von Studentinnen und Sonstigen aus dem Auge zu verlieren.

**Niedrigschwellige, gering strukturierte Zusammenkünfte** wie Montagsfrühstück, Working-Lunch, Weihnachtsfeier tragen dazu bei, die vertrauensvolle Zusammenarbeit zu festigen, Dinge zu kommunizieren, die bei einer straffen Sitzungsleitung möglicherweise verloren gehen.

Der Verständigung auf ein Arbeitsprogramm und dem Finden einer gemeinsamen Haltung in ausgewählten Fragen sollen **Klausurtagungen** leisten, die durchaus auch an Wochenenden stattfinden können.

Die Zusammenstellung von **Reader für Neue** (Starterkit), die persönliche **Beratung** der Kolleginnen und die **Hospitation** stehen wahrscheinlich am Anfang der Arbeitsbeziehung; für das Sichtbar-Machen des Netzwerks zwischen Zentraler und Dezentralen die Verlinkung auf der Gleichstellungs-Website.

Die letzte und offene Frage lautete: *Welche erfolgreichen Strategien haben Sie für die **Findung dezentraler Kolleginnen**?* Oder anders formuliert: Wie / womit sind die kompetenten und klugen Frauen mit ‚Stehvermögen für die Frauenfrage‘. als Dezentrale zu gewinnen?

Manchmal werden sie gelockt und umworben mit dem Stimmrecht in Berufungskommissionen (z. B. in Bayern und Baden-Württemberg), mit Entlastung / Freistellung von eher ungeliebten Dienstaufgaben und zu hoher Lehrbelastung, mit zugesicherten Informationsvorsprüngen, mit karriere-relevantem Wissen, das Früchte tragen soll bei der eigenen wissenschaftlichen Karriere, z. B. durch Vergrößerung des Netzwerkes, durch In-Aussicht-Stellen und Vergabe eigener Mittel ...

Einige Zentrale überlassen die Rekrutierung der dezentralen Kolleginnen vollständig den dezentralen Bereichen, den Vorgängerinnen im Amt oder den Leitungspersonen wie Dekan\_in oder Präsident\_in.

Keine Frage: in den vergangenen Jahren investieren zentrale Frauenbeauftragte in die Professionalisierung ihrer dezentralen Kolleginnen. Viele Hochschulen/Universitäten bereiten ihre Dezentralen systematisch auf das Amt vor, halten eine gut sortierte Wissensdatenbank bereit, übertragen einer Referentin die Daueraufgabe Koordination Dezentrale und stellen Mittel für Workshops bereit. Doch bei den wenigsten sind diese Angebote verstetigt und ihre Finanzierung aus den knapp bemessenen Gleichstellungsetats gesichert<sup>4</sup>.

### Welche Bedingungen fördern die produktive *Mitwirkung mit Wirkung* der Frauenbeauftragten?

Förderlich für eine effiziente und systematische Vorbereitung auf das Amt können fachbereichsübergreifend synchronisierte Amtswechsel sein. Ein gemeinsamer Start verbunden mit der Vermittlung von Basiswissen<sup>5</sup>, dem Gewähr werden unterschiedlicher persönlicher und struktureller Ausgangsbedingungen können eine gute Basis sein für einen neuen, stabilen Arbeitszusammenhang.

---

<sup>4</sup> In acht Bundesländern hat die Verfasserin in den vergangenen Jahren im Auftrag der Zentralen Workshops für Dezentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte durchgeführt und / oder Nachfolgerinnen mit Blick auf die Amtsübernahme gecoacht.

<sup>5</sup> Die Frauenbeauftragte der FU Berlin hat mit FUTURA ein strukturiertes Fortbildungsprogramm für Dezentrale aufgelegt, das modular angelegt ist.

Vertrauensbildend beim Auftakt mit neuen Kolleginnen ist ein **zugewandtes Interesse** an den ‚Neuen‘: Wie ist deren jeweilige persönliche Situation, welche Stelle haben sie inne [Umfang und Laufzeit). Aufgrund welcher persönlichen Motivation haben sie sich für die zeitweilige Übernahme des Amtes entschieden, was ist i h r Anliegen? Für das Berichten über eigene Erfahrungen mit Diskriminierung und Herabwürdigung ist der Auftakt manchmal noch zu früh.

**Heterogenität** nutzen: Über welches Gender-(fach-)wissen verfügen die Mitglieder aufgrund ihrer wissenschaftlichen Ausrichtung? Mittlerweile existiert für jedes Fach ein gesichertes Wissen aus der Perspektive Geschlecht; von Vorteil ist es, wenn die Frauenbeauftragten hierfür Interesse und Kenntnisse mitbringen. Über welche Kontakte an der Hochschule und darüber hinaus (Politik, Wissenschaftsorganisationen, Fachgesellschaften ...) verfügen die Neuen, was bringen sie an Netzwerkkontakten ein, die frauenpolitisch genutzt werden könnten?

**Jahresplanung:** Verständigung auf gemeinsame Termine und Arbeitsziele sind ein entscheidender Schritt nach dem grundsätzlichen Ja zur Übernahme des Amtes. Eine Auftakt-**Fortbildung** „Grundlagen zum Start ins Amt“ rechtzeitig zum Amtsantritt sowie ein Angebot zum Besuch weiterer, auch externer Fortbildungen machen, sind auch Angebote zum Finden individueller Schwerpunkte des Engagements. Viele Hochschulangehörige verfügen über die Kompetenz, eigenes Wissen strukturiert und didaktisch-methodisch aufbereitet weiterzugeben; diese Kompetenz zu nutzen für das Gremium, Zeit hierfür zu reservieren, ist eine kostengünstige Variante zur Wissens- und Erfahrungsvermittlung im Kollegium.

### Team-Entwicklung durch Stärkung der Selbstwirksamkeit

Um konkreten, häufig auch wiederkehrenden Herausforderungen konstruktiv zu begegnen und dabei finanzielle sowie arbeitszeitliche Ressourcen effizient einzusetzen, empfiehlt sich auch die Methode der Kollegialen Beratung. Nach dem Kennenlernen dieser spezifischen Form der Intervention und zwei bis drei angeleiteten Durchführungen berät sich die Gruppe fortan eigenständig und wechselseitig. Dabei wird es weniger darum gehen, Faktenwissen weiter zu geben, sondern in erste Linie um Selbstreflexion des eigenen Standortes in wichtigen Fragen, um Konflikte, die sich aufgrund der neuen Rolle neben der Beibehaltung von alten fast zwangsläufig ergeben, um das Ausprobieren von Argumentations- und Durchsetzungsstrategien im geschützten Rahmen – kurz: um die Aktivierung von Problemlösungskompetenz aller Gruppenmitglieder. Damit diese Methode ihre Vorzüge entfalten kann, sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Nach der professionellen Einführung in die Methode der Kollegialen Beratung bilden sich Gruppen von ca. fünf bis 10 Personen und vereinbaren verbindlich

die Zusammenarbeit zu festgelegten Terminen, die in der Regel zwei Stunden nicht überschreiten müssen (1-2 Fallbesprechungen je Treffen)

- Jedes Treffen hat eine klare Arbeits-, Rollen- und Zeiteinteilung.
- Die Mitglieder bringen ausschließlich ihre arbeitsbezogenen Themen ein: Interaktions-, Rollen- oder Kommunikationsfragen, Entscheidungsdilemmata, Beziehungsverwicklungen<sup>6</sup>.

Offenheit und Wertschätzung gegenüber den Fragen und Anregungen, die die Beteiligten einbringen und das vertrauliche Umgehen damit sind wesentlich für dieses potentiell langlebig angelegte Netz mit doppeltem Boden; neue Kolleginnen können problemlos in die Gruppe eingeführt und durch learning by doing mit der Methode vertraut gemacht werden.

### Mentoring, Patinnenschaften und Affidamento<sup>7</sup>

Ausgangs der 80er Jahre wurde in (West-)Deutschland der sog. Differenz-Ansatz der italienischen Diotima- und Libreria delle donne di Milano-Frauen diskutiert, aber erst in den Mentoring-Projekten der Nuller-Jahre konzeptionell aufgegriffen. Ungleichheiten unter Frauen sollen produktiv genutzt werden, indem das MEHR an Erfahrung, an Fach- und persönlicher Kompetenz der Mentorinnen mit dem Wunsch nach Mehr der Mentees korrespondiert. Wenn der Matchingprozess gelungen ist, können sich Potenziale „weiblicher Freiheit“ entwickeln, wie die Mailänderinnen damals hervorgehoben haben. Statusunterschiede werden nicht (mehr) als hierarchische Machtbeziehung begriffen, sondern als produktives ‚Empowerment‘ - als Macht, etwas miteinander zu tun, in Bewegung zu setzen, zu schaffen. Damit könnte die eher beschworene als tatsächlich vollzogene Kulturveränderung befördert werden.

Was läge also näher, zwischen erfahrenen und an sogenannten Frauenfragen Interessierten ein professionelles Mentoring aufzubauen, eine zeitlich begrenzte, fachliche Begleitung in ein anspruchsvolles Amt?

Es reicht nicht aus, wenn die Präsidien der Hochschulen und Universitäten eloquente Absichtserklärungen bezüglich Gleichstellung und Nachteilsbeseitigung formulieren. Wenn Ziele nicht durch konkrete Maßnahmen in den dezentralen Bereichen umgesetzt werden, tritt Veränderung nur ein, wenn es einen Zuwachs zu verteilen gibt. Das aber ist zu wenig, zu unsicher und leider zu weit weg von einem kulturellen Wandel, der weder ausschließlich top down noch ausschließlich bottom up erfolgen kann, sondern an vielen unterschiedlichen Orten aufgenommen und vorangetrieben werden muss, soll er denn auf Dauer erfolgreich sein.

---

<sup>6</sup> Tietze, Kim-Oliver (2003<sup>3</sup>): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln, Rowohlt

<sup>7</sup> LIBRERIA delle donne di Milano (1988): Wie weibliche Freiheit entsteht, Berlin

Claudia Winter

1996 – 2004 Zentrale Frauenbeauftragte der Universität Trier, heute mit halber Stelle Frauenreferentin, [wintercl@uni-trier.de](mailto:wintercl@uni-trier.de), Tel. 0651 201 3257

sowie freiberufliche Coach und Trainerin, [www.ClaudiaWinter.de](http://www.ClaudiaWinter.de), Tel. 0651 436 80

39