

Handlungsempfehlungen der Projektarbeit zum Thema:  
**Frauen in Führungspositionen**



**HSPV**NRW



Eingereicht von: Maya Baumgärtner, Vanessa Diefenbach, Theresa Gerhards,  
Alena Jöntgen, Christopher Keymer, Jan Lethert,  
Niklas Malburg, Julina Pütz, Maren Reetz, Leon Schlesiger

Betreuende Dozentin: Frau Prof. Dr. Beate Busse (HSPV NRW)

Praxisbetreuerin: Frau Astrid Günther  
(Gleichstellungsbeauftragte des Kreises Euskirchen)

Sehr geehrte Damen und Herren,

auf der Grundlage unseres ausgearbeiteten Projektberichtes zum Thema Frauen in Führungspositionen erhalten Sie hiermit die zentralen Handlungsempfehlungen für den Kreis Euskirchen separat aufgeführt.

Als Projektgruppe haben wir uns auf fünf Themenblöcke geeinigt, welche wir konkret mit Konzepten ausgearbeitet haben. Der Fokus liegt hierbei auf den Handlungsempfehlungen, welche wir realisierbar für den Kreis Euskirchen halten. Bei der Eingrenzung der Handlungsempfehlungen wurden besonders die regionalen Umstände berücksichtigt wie z.B. die Größe der Kommunen und die Anzahl der Mitarbeiter\*innen. Weiterhin basieren viele der Handlungsempfehlungen auf Vorschlägen und Empfehlungen von Frauen in Führungspositionen, welche wir interviewt haben.

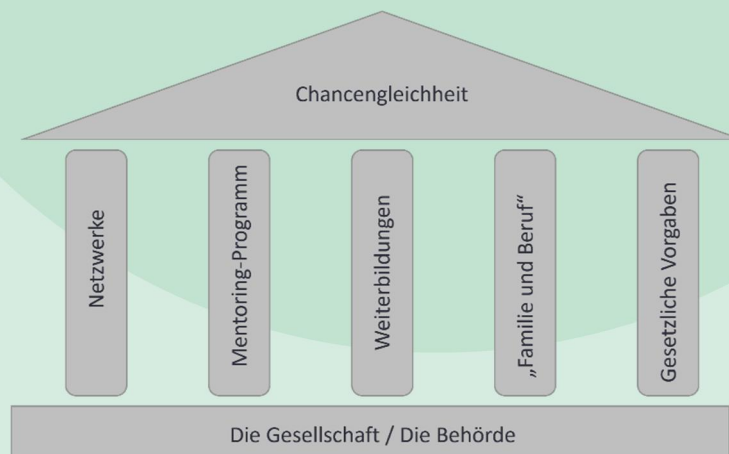


Abbildung 1: eigene Darstellung

Das Ziel der Handlungsempfehlungen ist es, durch realisierbare Projekte und Prozesse eine nachhaltige Stärkung von Frauen in Führungspositionen herbeizuführen.

## 1. Netzwerke

Unsere erste Handlungsempfehlung ist die Erstellung eines kreisweiten Netzwerks für angehende Führungskräfte sowie auch für Mitarbeiter\*innen der Verwaltungen, welche bereits eine Führungsposition besetzen. Dieses Netzwerk soll für Frauen und Männer der oben genannten Zielgruppe zugänglich sein.

Ziel dieses Netzwerks ist es, einen inspirierenden Austausch zwischen Führungskräften zu schaffen. Durch dieses Netzwerk können Erfahrungen ausgetauscht werden

und es kann ein gegenseitiger Lernprozess entstehen. Der Vorteil eines kreisweiten Netzwerks besteht darin, dass sich nicht immer dieselben Personen austauschen. Dadurch, dass Mitarbeiter\*innen in diesem Netzwerk aufeinandertreffen, welche vorher noch nie Kontakt hatten, kann es mehr Innovation zu vielen Themen geben. Weiterhin ist der Kontakt nicht durch vorherige Erfahrungen mit der Person geprägt (negativer oder positiver Natur), was eine objektivere Sichtweise gewährleistet. Außerdem soll das Netzwerk auch Personen in vergleichbaren Lebenslagen zusammenbringen. Dies kann Aspekte wie z.B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betreffen, aber auch berufliche Interessen wie Führungspositionen oder das Leiten von Projekten.

#### Konzeption:

Bei einer Konzeption eines geschlechtsneutralen Führungsnetzwerks muss als erstes die Zielgruppe festgelegt werden. Adressat\*innen wären hierbei angehende Führungskräfte und jene, die bereits eine Führungsposition innehaben. Da ein kreisweites Netzwerk empfohlen wird, muss auch in allen Kommunen dafür geworben werden. Der Kreis Euskirchen soll sich hier als Einheit präsentieren. Geeignete Kanäle wären das jeweilige Intranet, E-Mail-Verteiler, Social Media Auftritte und Aushänge in den Kommunen.

Als Startpunkt des Führungsnetzwerks bietet sich sodann eine Kennenlernveranstaltung an, in der sich alle Beteiligten versammeln. Unterstützend sollte hier eine geeignete Erhebungsmethode wie Fragebögen verwendet werden. Inhalte derer sind Wünsche, Themen, Freizeitaktivitäten etc., die im Rahmen des Netzwerks gewollt sind. Daraus lässt sich ein Programm entwerfen, das Vorträge, Seminare und Freizeitaktivitäten beinhaltet.

Weiterhin kann man Kleingruppen aus Personen mit vergleichbaren Interessenlagen und Lebensverhältnissen bilden. Hierdurch wird die Effektivität des Netzwerks verbessert und es kann ein intensiverer Austausch stattfinden. Es ist immens wichtig, regelmäßige Treffen abzuhalten. Andernfalls schwinden die Aufmerksamkeit und die Energie des Netzwerks. Außerdem ist eine andauernde interessante und abwechslungsreiche Gestaltung der Inhalte maßgeblich. Vorträge und Seminare Externer sowie Workshops bieten sich an. Neben den lehrreichen Veranstaltungen sind auch, wie oben genannt, gemeinsame Freizeitaktivitäten, wie Museumsführungen, Führungen

auf Messen, Grillfeste etc. anzuberaumen. Um dies zu gewährleisten, ist seitens der Kommunen ein organisatorischer Freiraum zur Verfügung zu stellen. Wir empfehlen, die kommunalen Gleichstellungsbeauftragten zu Organisatorinnen zu ernennen und ihnen die dazu erforderlichen zeitlichen und wirtschaftlichen Kontingente einzuräumen.

## 2. Mentoring-Programm

Als weitere Maßnahme planen wir die Einführung eines kreisweiten Mentoring-Programms. Dieses Programm soll als Cross-Mentoring ausgestaltet werden.

Durch das Mentoring soll ein Erfahrung- und Wissensaustausch zwischen Mentor\*in (betreuende Person) und Mentee (betreute Person) stattfinden.

Die Zusammensetzung aus Mentor\*in und Mentee wird als Tandem bezeichnet. Dieses soll über eine längere Zeit bestehen, sodass eine persönliche und vertrauliche Beziehung entstehen kann.<sup>1</sup>



Abbildung 2: Pixabay

Das Cross-Mentoring baut auf dem Mentoring auf, enthält aber ein organisationsübergreifendes Element. Im Unterschied zum herkömmlichen Mentoring kommen beim Cross-Mentoring Mentee und Mentor\*in aus unterschiedlichen Organisationen. Diese Form des Mentorings hat in den letzten Jahren an Popularität in der Privatwirtschaft gewonnen und kann auch vom Kreis Euskirchen in Form einer interkommunalen Zusammenarbeit genutzt werden.

### Konzeption:

Ausgehend von diesen Erkenntnissen wäre es wünschenswert, dass alle Kommunen des Kreises an diesem Programm partizipieren. Wir streben ferner ein geschlechtsneutrales Cross-Mentoring an, an dem sich Männer und Frauen aller zwölf Verwaltungen beteiligen können. Wir vertreten die Ansicht, dass Gleichberechtigung nur erreicht

---

<sup>1</sup> Tschirner, Schönfeld, Clever aus der Abseitsfalle, S. 154.

werden kann, indem Männer und Frauen voneinander lernen und zusammenarbeiten. Die Idealvorstellung wäre daher, dass Männer und Frauen sowohl Mentor\*in als auch Mentee sind.

Zu Beginn sind Teilnahmekriterien festzulegen. Mentor\*innen sollten über große Erfahrungswerte verfügen. Mentees hingegen sind geeignet, wenn sie entweder kurz vor der Übernahme einer neuen oder der ersten Führungsposition stehen oder langfristig eine Übernahme anstreben. Der erste Schritt ist hierbei, Mentor\*innen und Mentee zu finden, die Interesse haben an einem solchen Programm teilzunehmen. Man müsste also für dieses Programm werben und damit alle Interessent\*innen im Kreis erreichen. Wege hierbei sind zum Beispiel Rundmails, Aushänge in den Rathäusern, Social Media Auftritte und das Intranet. Wichtig bei der Werbung ist, erkennbar zu machen, dass dieses Programm möglichst von allen Verwaltungsleitungen unterstützt wird und eine Teilnahme erwünscht ist. Eine zusätzliche Möglichkeit ist, bei zu geringer Rückmeldung auch aktiv auf Mitarbeiter\*innen zuzugehen.

Nachdem genügend Interessent\*innen gefunden worden sind, kann das Programm durch eine Kick-Off Veranstaltung gestartet werden. Hierbei steht das Matching von Mentor\*in und Mentee im Vordergrund. Ziel ist es, Tandems zu finden, die gut miteinander harmonieren. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten:

Zum einen können durch quantitative Erhebungen vor allem durch Fragebögen, Ziele, Wünsche und Vorstellungen der Teilnehmer\*innen abgefragt werden. Oftmals sind nahe beieinanderliegende Antworten ein guter erster Faktor, um ein harmonierendes Match herzustellen. Des Weiteren könnte so auch abgefragt werden, ob sich eine Frau vorstellen könnte, als Mentorin oder Mentee mit einem Mann zusammenzuarbeiten.

Zum anderen kann durch Rollenspiele und Gespräche zwischen den Teilnehmer\*innen auch eine Chemie sichtbar werden. Weiterhin könnte als Teil des Matchings auch die jeweiligen Lebenslagen wie z.B. Kinder, Familienstand, pflegebedürftige Angehörige usw. betrachtet werden. Ziel ist es, dass Mentor\*in und Mentee ein bestmögliches Tandem bilden, da dieses Tandem an einem Strang ziehen muss und somit das Herz des Mentoring-Programms ist.

Neben der Akzeptanz seitens aller Kommunen für ein Mentoring-Programm wünschen wir uns fortlaufende Unterstützung. Diese äußert sich beispielsweise durch die Organisation gemeinsamer Veranstaltungen und Treffen. Dies korrespondiert stark mit Aspekten, die im Rahmen der Netzwerkbildung genannt wurden, und stärkt die Bindung der Mentor\*innen und Mentees untereinander. Die Kommunen sollten ihre Rahmenbedingungen dergestalt anpassen, dass sich die Teilnahme an solch zeitintensiven Programmen nicht nachteilig auf den Beruf auswirkt. Weiterhin ist eine unabhängige Instanz nötig, die Mentor\*innen und Mentees unterstützt und berät. Eine zentrale Anlaufstelle in der Person der jeweiligen Gleichstellungsbeauftragten schafft hier Abhilfe. Diese sind ohnehin für Belange von Frauen und Männern sowie für organisatorische Maßnahmen zuständig (vgl. § 17 des Gesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land Nordrhein-Westfalen - LGG). Falls Probleme in Bezug auf die Tandemchemie entstehen, können diese helfen, Tandemmitglieder zu tauschen. Sie sind auch zur Verschwiegenheit über vertrauliche Angelegenheiten, wie etwa Inhalte eines Mentorings, verpflichtet (vgl. § 16 Abs. 5 LGG).

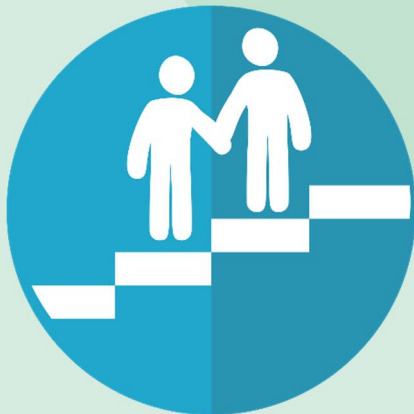


Abbildung 3: Pixabay

In diesem Zuge wollen wir das Mentoring-Programm als Gleichstellungsmaßnahme in die Gleichstellungspläne integrieren. Die Kommunen sollten zusätzlich regelmäßig stattfindende Feedbackrunden etablieren, um eine fortwährende Verbesserung des Mentoring-Programms zu gewährleisten und bei Problemen entgegenzusteuern.

### 3. Weiterbildungen

Die Bedeutung von Mitarbeiterführung und die Anforderungen an Führungskräfte steigen stetig. Führungskräfte müssen besonders motiviert, sozial kompetent und qualifiziert sein. Ziel ist es, künftig vor der erstmaligen Berufung in eine Führungsfunktion hierfür notwendige Grundkenntnisse, die sukzessive durch spätere Praxis noch vervollständigt werden müssen, zu vermitteln.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dienstvereinbarung zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften der Kreisverwaltung Euskirchen, Präambel

Durch die von uns durchgeführten Befragungen wurde in unserem Projektbericht ausgewertet, dass sich die Mitarbeiterinnen im Kreis Euskirchen ein größeres, modernes und vielfältigeres Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten wünschen. Daneben konnten wir feststellen, dass die Frauen bei der Ausgestaltung und der Teilnahmemöglichkeit neue Wege gehen möchten. Das bedeutet im Konkreten, dass Weiterbildungsmöglichkeiten zentral (z.B. von der Kreisverwaltung) angeboten werden sollen und die Kommunen, entsprechend ihrem Bedarfe, Mitarbeiter\*innen zu den jeweiligen Fortbildungen entsenden können.

Diese Möglichkeit bietet den Vorteil, dass auch sehr spezialisierte Fortbildungen angeboten werden können, da nicht mehr nur das Personal aus einer Behörde, sondern aus allen zwölf Behörden auf einer potenziellen Teilnehmendenliste stehen. Zudem können ganze Fortbildungen "exklusiv" für den Kreis Euskirchen gebucht bzw. geblockt werden. Weiterhin bietet diese Möglichkeit den Vorteil, dass gewonnene Erfahrungen innerhalb des Kreises innerhalb der entsprechenden Fachlichkeit ausgetauscht werden können.

Außerdem könnte es die Vernetzung der einzelnen Behörden auf der Arbeitsebene noch stärker fördern. Daneben könnte auch zu den oben genannten Möglichkeiten des Netzwerks und des Mentorings eine weitere Synergie erzeugt werden.



Abbildung 4: Pixabay

Wir empfehlen ausdrücklich, die Weiterbildungsangebote auch auf gemischtgeschlechtliche Nachwuchsführungskräfte-seminare zu erstrecken, die kreisweit angeboten und zentral veranstaltet werden. Zielgruppe derer sind angehende Führungskräfte und jene, die bereits eine Führungsposition innehaben, aber über noch keine langjährige Erfahrung verfügen. Kommunen des Kreises Euskirchen, die bereits derartige Seminare veranstaltet haben, können ihr Wissen und ihre Erfahrungswerte kombinieren, um von dieser Weiterbildungskooperation profitieren zu können.

Ein weiterer großer Wunsch der Mitarbeiterinnen war es, Weiterbildungsprogramme anzubieten, die dem jeweils anderen Geschlecht helfen, die "Gegenseite" zu verstehen. Lehrgänge und Fortbildungen in diesen Bereichen können unserer Ansicht nach wesentlich dazu beitragen, dass ein gegenseitiges Verständnis wächst.

#### **4. Familie und Beruf**

Neben den bereits erwähnten Handlungsempfehlungen muss weiterhin verstärkt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden.

Aus unseren Datenerhebungen geht hervor, dass einige Frauen generell bereit sind, Führungspositionen einzunehmen und auch die notwendige Qualifizierung hierfür besitzen. Problematisch ist jedoch, dass die Übernahme einer Führungsposition meistens, und oftmals freiwillig, mit einer Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit verbunden ist und die potenziellen weiblichen Führungskräfte dies nicht leisten können, weil sie Pflegepersonen von pflegebedürftigen Angehörigen sind oder die Pflege und Erziehung ihrer Kinder sie zeitlich zu sehr beanspruchen. Dies hat zur Folge, dass die Karriere auf der Strecke bleibt. Aus der Auswertung der von uns erhobenen Daten ist ersichtlich, dass es der Mehrheit der Frauen schwerfällt, Familie und Beruf zu vereinen. Es ist auffällig, dass ein Großteil der befragten Frauen, die Mütter sind oder pflegebedürftige Angehörige haben, den Eindruck haben, dass Frauen es schwerer haben als Männer. Diese Frauen gaben auch an, dass sie die Möglichkeit der Führung in Teilzeit oder im Home-Office bei ihrem Karriereaufstieg unterstützen würde. Und genau an dieser Stelle muss etwas geändert werden. Gerade in der Zeit des demografischen Wandels darf eine Frau nicht mehr dem inneren Konflikt ausgesetzt sein, sich zwischen der Karriere oder der Gründung einer Familie entscheiden zu müssen. Von den Frauen und insbesondere den Müttern oder Pflegerinnen von pflegebedürftigen Angehörigen ist daher gewünscht, einen (noch) besseren Ausgleich zwischen Karriere und Familie ermöglicht zu bekommen.

Wir stellten fest, dass für die Einrichtung eines eigenen Betriebskindergartens selbst die Kreis- und Stadtverwaltung Euskirchen zu "klein" sind. Es gibt nicht in jedem Jahrgang genug Kinder im Alter, welche die Kindergartengruppen füllen würden, sodass es oft zu Unterbesetzungen kommen könnte. Für die kleineren Kommunen stellt die Reservierung von Kindergartenplätzen keine nachhaltige Idee dar, denn die Kinder-



gärten und Verwaltungen liegen oftmals nicht nah genug beieinander und viele Bedienstete nutzen lieber den Kindergarten des eigenen Wohnortes, damit die Kinder ab dem Kindergartenalter bereits soziale Kontakte im nahen Umfeld knüpfen können.

Wir empfehlen den Kommunen des Kreises Euskirchen die Einführung von Notbetreuungsangeboten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige. Die Notbetreuung kann in Form von Tagespflege angeboten werden.

#### Notbetreuung für Kinder:

Kindertagespflege ist die Alternative zur Kindertagesstätte für Kinder unter drei Jahren. Dabei werden die Kinder bei einer geeigneten Kindertagespflegeperson in deren Haushalt oder in angemieteten Räumen betreut. Außerdem kann Tagespflege als Ergänzung zur Kita und Schule für Kinder bis 14 Jahren dienen.<sup>3</sup> Generell handelt es sich bei der Kindertagespflege damit um ein Betreuungsangebot in einer kleinen überschaubaren Gruppe mit festen Bezugspersonen in einem familienähnlichen Rahmen. Der Deutsche Kinderschutzbund e.V. (DKSB) ist als Fachberatungs- und Vermittlungsstelle die zentrale Anlaufstelle im Kreis Euskirchen bei Fragen rund um das Thema Kindertagespflege.

Wir empfehlen an dieser Stelle, das Angebot der Kindertagespflege im Kreis Euskirchen auszuweiten, um damit mehr freie Kapazitäten zu schaffen, die von Bediensteten der Kommunen im Kreisgebiet genutzt werden können. Die Bundesagentur für Arbeit hat dieses Thema vor einiger Zeit aufgegriffen und empfiehlt die Unterstützung der Mitarbeiter\*innen bei der Kinderbetreuung beispielsweise durch die Reservierung von Belegplätzen in bestehenden Einrichtungen der Kindertagespflege.<sup>4</sup>

Aus unserer Sicht sollte die Reservierung von Plätzen der Kindertagespflege durchgesetzt werden, da die Kinder in der Tagespflege meist noch sehr jung sind, das Kindergartenalter somit noch nicht erreicht haben, sodass die Kontaktknüpfung im Umfeld des Wohnortes noch nicht in dem Ausmaß stattfindet, wie im Kindergarten. Für die anstrebenden Führungskräfte, die Mütter sind, wäre dies eine Option, die erforder-

---

<sup>3</sup> Deutscher Kinderschutzbund in Euskirchen, Kindertagespflege  
<https://www.dksb-eu.de/de/kindertagespflege.html>

<sup>4</sup> Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsplätze familienfreundlich gestalten  
<https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/personalfragen/familie-beruf-vereinbaren>

lichen Wochenstunden wieder aufzunehmen, da die Pflege ihrer Kinder an den Wochentagen gut gesichert wäre. Zudem bietet diese Erweiterung des Kindertagespflegeangebotes den Vorteil, dass die Mütter ihre Kinder unmittelbar in Nähe ihres Arbeitsplatzes "abgeben" können, wodurch sie jederzeit in nur wenigen Minuten bei ihrem Kind wären. Kindertagespflege kann in allen Wohnorten im Kreis Euskirchen angeboten werden, sofern die jeweilige Pflegeperson vorhanden ist und diese in dem Ort auch Räumlichkeiten angemietet hat oder selbst dort wohnt.

#### Notbetreuung für pflegebedürftige Angehörige:

Das Zentrale Informationsbüro Pflege (ZIP) informiert und berät in Sachen Tagespflege. Einen Anspruch auf Tagespflege haben Pflegebedürftige, wenn die häusliche Pflege nicht in ausreichendem Umfang sichergestellt werden kann oder die Ergänzung und Stärke der häuslichen Pflege erforderlich ist. Grundsätzlich beinhaltet die Tagespflege auch die Beförderung des Pflegebedürftigen zur Tagespflegeeinrichtung und zurück. In der Tagespflege werden die Pflegebedürftigen vollständig gepflegt und versorgt und durch entsprechende medizinisch-therapeutische und pflegerische Angebote gezielt gefördert.<sup>5</sup> Daher empfehlen wir auch hier die Reservierung von Plätzen in den Einrichtungen zur Tagespflege pflegebedürftiger Angehöriger.

Dies hat zum Vorteil, dass ebenso wie bei der Kindertagespflege, einer Aufstockung der Stunden der aufstrebenden Frauen nichts im Wege steht und, dass die pflegenden Frauen ihre Angehörigen in guten Händen wissen.

#### Führen in Teilzeit:

Wie in unserem Projektbericht bereits aufbereitet wurde, ist ein Defizit bezüglich der Führung in Teilzeit im Kreisgebiet Euskirchen vorhanden, das es zu beheben gilt.

Im theoretischen Teil des Projektberichtes wurde bereits erläutert, dass eine grundsätzliche rechtliche Verpflichtung zur Ermöglichung von Führungspositionen in Teilzeit besteht. Von dieser Verpflichtung kann nur ausnahmsweise dann abgesehen werden, wenn zwingende dienstliche Gründe entgegenstehen. Grundsätzlich empfehlen wir daher dringend die Verbesserung des Angebotes zum Führen in Teilzeit. Dadurch würde die Quote der Frauen in Führungspositionen deutlich steigen und auch hier

---

<sup>5</sup> Kreis Euskirchen, Merkblatt "Tagespflege", ZIP  
<https://www.kreiseuskirchen.de/buergerservice/soziales/infobuero.php#merkblaetter>

würde der innere Konflikt zwischen der Entscheidung für die Karriere oder die Familie gehemmt.

Die Umsetzung bzw. Implementierung des Angebotes zum Führen in Teilzeit könnte so aussehen, dass explizit in den Ausschreibungen bereits darauf aufmerksam gemacht wird, dass Beschäftigte ebenfalls auf dieser Stelle erwünscht sind, die eben nur einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen. Zudem sollten Führungskräfte, auch unabhängig von ihrer Position bzw. Höhe der Führungsebene, jederzeit die Möglichkeit erhalten, Stunden zu reduzieren und dennoch ihre Position beibehalten zu können. Die Bindung der Teilzeitbeschäftigten an die Kommune würde dadurch definitiv gestärkt und Fluktuation verhindert bzw. zumindest stark minimiert. Mit der in der Theorie aufgearbeiteten Methode des "Jour-Fixe" würde auch definitiv sichergestellt, dass auch die Teilzeit-Führungskräfte in regelmäßigen Abständen greifbar sind und für Rückfragen und Probleme zur Verfügung stehen.

Insgesamt gelangen auf diese Art und Weise mehr Frauen in Führungspositionen, wodurch gemischte Führungsteams entstehen, die Studien zufolge innovativer und effizienter arbeiten als reine Männerteams.



Abbildung 5: Pixabay

## 5. Rechtliche Grundlagen

Im Folgenden wird auf die Signifikanz der rechtlichen Grundlagen, insbesondere bezüglich des Gleichstellungsplans und der Gleichstellungsbeauftragten, eingegangen.

Der Gleichstellungsplan ist ein Mittel, um bestehende Strukturen zu erkennen, zu evaluieren und dahingehend zu verändern, dass Maßnahmen ergriffen werden, die auf eine Gleichstellung von Mann und Frau hinwirken. Betrachtet man die Anzahl der Frauen in Führungspositionen und die Anzahl der weiblichen Auszubildenden im Kreis Euskirchen, könnte der Anschein erweckt werden, die Gleichstellung sei mit fortschreitender Zeit ein "Selbstläufer". Schließlich ist bei fast allen Kommunen der Frauenanteil in Führungspositionen in den letzten Jahren eher gestiegen und es wird vermehrt weiblicher Nachwuchs ausgebildet, sodass von einer stetig annähernden Gleichstellung ausgegangen werden kann.

Warum also weiter die Gleichstellung vorantreiben? Weil Gleichstellung wie Rudern gegen den Strom ist: Sobald man damit aufhört, treibt man zurück.<sup>6</sup>

Die Umsetzung des Gleichstellungsplans und seine Überprüfung sind gemäß § 5 Abs. 10 LGG eine besondere Verpflichtung der Dienststellenleitung, der Personalverwaltung sowie der Beschäftigten mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktionen. Auch die Erstellung des Berichts über die Umsetzung gemäß § 5a Abs. 1 LGG ist Aufgabe der Dienststelle, d. h. der zuständigen Leitungskräfte. Der Part der Gleichstellungsbeauftragten ist die Mitwirkung (§ 17 Abs. 1 Satz 2 Nr. 4 LGG).<sup>7</sup> Mithin ist die Umsetzung des Gleichstellungsplans nicht an eine Gleichstellungsbeauftragte gebunden und die Behörden sollten die Erstellung auf Grundlage des Gesetzes als Verpflichtung seitens der Personalverwaltung ansehen.

Grundsätzlich sind in allen kreisangehörigen Städten und Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern hauptamtlich tätige Gleichstellungsbeauftragte zu bestellen (§ 5 Abs. 2 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen). Für den Fall, dass die Behörde eine Gleichstellungsbeauftragte beschäftigt, sind die Vorgaben des § 16 LGG zu beachten. Die Gleichstellungsbeauftragte darf wegen ihrer Tätigkeit weder



allgemein noch in ihrer beruflichen Entwicklung benachteiligt werden (§ 16 Abs. 3 LGG). Die Dienststelle darf also keine nachteiligen Maßnahmen wegen der Inanspruchnahme des Amtes oder hieraus resultierender Freistellung etc. ergreifen.<sup>8</sup> Ferner ist laut § 16 Abs. 2 LGG zu beachten, dass die Entlastung der Arbeitszeit der Gleichstellungsbeauftragten an die Beschäftigtenanzahl der Behörde anzupassen ist.

Abbildung 6: Pixabay

<sup>6</sup> Vorwort Gleichstellungsplan Stadt Köln (2019)  
[https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf-dezernat1/gleichstellung/gleichstellungsplan\\_2019-2023.pdf](https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf-dezernat1/gleichstellung/gleichstellungsplan_2019-2023.pdf)

<sup>7</sup> MHKGB NRW (2018), Landesgleichstellungsgesetz - häufige Fragen und Antworten  
[https://www.mhkgb.nrw/sites/default/files/media/document/file/FAQ\\_LGG\\_2018\\_12\\_ON.pdf](https://www.mhkgb.nrw/sites/default/files/media/document/file/FAQ_LGG_2018_12_ON.pdf)

<sup>8</sup> Horstkötter, Gleichstellung im Blick,  
[https://www.mediaforwork.de/fileadmin/content/wirtschaftswissen/SHOP/PDF-Produkte/GBI\\_Spezial-Report\\_Ihre\\_Rechte.pdf](https://www.mediaforwork.de/fileadmin/content/wirtschaftswissen/SHOP/PDF-Produkte/GBI_Spezial-Report_Ihre_Rechte.pdf)

Das Erstellen eines Gleichstellungsplans und die Beachtung der Rechte einer (ggfs.) beschäftigten Gleichstellungsbeauftragten sind demnach essentiell, um Frauen weiterhin auf ihrem Weg in die Führungsposition zu stärken.

Wir erhoffen uns durch die von uns entwickelten Handlungsempfehlungen eine Verbesserung der aktuellen Situation und gegebenenfalls eine Anregung geschaffen zu haben, die zu weiteren Bemühungen in dem Bereich inspiriert.

**Die Projektgruppe “Frauen in Führungspositionen”**