

Implementierungskonzept

Ein Implementierungskonzept ist ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming (GM). Insbesondere der nachhaltige Erfolg von damit verbundenen Qualifizierungsmaßnahmen, Veranstaltungen, Pilotprojekten etc. hängt maßgeblich davon ab, inwieweit sie in ein strategisches Gesamtkonzept eingebunden sind. Ein Implementierungskonzept muss die notwendigen Rahmenbedingungen festlegen, um die Vorgabe, „alle integrieren ab heute Gleichstellung in ihre Facharbeit,“ für alle Beschäftigte handhabbar und erfüllbar zu machen. Die **Vorteile** einer strategischen Gesamtplanung durch ein Implementierungskonzept sind:

- das weitere strategische Vorgehen wird festgelegt,
- die Umsetzung von GM wird durch einzelne operative Arbeitsschritte konkretisiert und
- es wirkt als verbindliche Arbeitsplanung nach innen.

Wenn sie mit der **Entwicklung eines Implementierungskonzeptes** beschäftigt sind, sollten sie sich an den Bausteinen erfolgreicher Implementierung orientieren. Diese sind u.a.: Verantwortung der Leitung und Führung (Top-Down), Verankerung von Zuständigkeiten, Ressourcen, Fortbildung Instrumente. Allerdings stellen diese auch nur eine Orientierungshilfe dar. Die Leistung eines Implementierungskonzeptes besteht darin, die für die Organisation passenden Bausteine auszuwählen und den vorhandenen Rahmenbedingungen der Organisation anzupassen. In diesem Sinne gibt es kein allgemeingültiges Musterkonzept, das für jede Organisation gleichermaßen tauglich wäre. Der Erfolg eines Implementierungskonzeptes hängt von zu vielen verschiedenen Faktoren ab, die von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sein können. Zu denken ist hier z.B. an verschiedene Organisationskulturen, an unterschiedliche Arbeitsabläufe sowie an vorhandene oder nicht vorhandene Unterstützung der politischen Leitung, Engagement der

Beschäftigten sowie die gegenwärtige Situation bezogen auf Gleichstellung. Daher ist bei der Entwicklung eines Konzeptes zur Umsetzung von GM jeder Baustein zu bedenken und zu prüfen, aber nicht immer ins Implementierungskonzept aufzunehmen.

Ein Beispiele soll dies verdeutlichen: **Pilotierung** kann ein sinnvoller Baustein bzw. die richtige Maßnahme zur Einführung von GM darstellen. Dafür spricht, dass exemplarisch zu meist mit Hilfe externer Unterstützung ausprobiert werden kann, wie GM funktioniert. Von diesen Erfahrungen profitiert die Organisation, wenn GM im folgenden für alle gleichermaßen umzusetzen ist. Pilotprojekte können aber auch das Risiko bergen, eine isolierte Maßnahme, ein „Extra,, zu bleiben und keinerlei Auswirkungen auf die Alltagsarbeit und deren Routinen zu haben. Stehen sie vor der Aufgabe das Implementierungskonzept zu schreiben, sollten sie sich mit dem Für und Wider von Pilotierung beschäftigen. Dies ermöglicht Ihnen vor dem Hintergrund ihres Organisationswissen zu entscheiden, ob dieser Baustein der richtige ist oder nicht. Wenn nicht, findet sich zu dem Baustein Pilotierung nichts weiter in der Endfassung ihres Implementierungskonzeptes.

Bisherige Umsetzungserfahrungen zeigen aber auch, dass bestimmte **Implementierungsbausteine** als Minimalinhalte auf jeden Fall in einem Implementierungskonzept geregelt sein sollten. Diese sind im Folgenden näher beschrieben:

- **Arbeitsplanung auf dem Hintergrund einer Ist-Analyse:** Der Nutzen eines Implementierungskonzeptes liegt für eine Organisation darin, eine verbindliche Vorstellung über konkrete Ziele im Rahmen der Umsetzung von GM zu entwickeln. Die Zukunft lässt sich besser gestalten, wenn man die gegenwärtige Lage der Organisation vor Augen hat und als Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen berücksichtigt. Es lohnt sich daher, in einem Implementierungskonzept den Status quo der Organisation bezogen auf Gleichstellung darzustellen. In diesem Zusammenhang sind auch die verwendeten Begriffe, wie Sex, Gender, Gender Mainstreaming, Gleichstellung u.ä. zu erläutern und zu definieren. Aber was heißt es eigentlich eine Organisation bezogen auf Gleichstellung darzustellen? Zu denken ist zum Beispiel daran, das Verhältnis der weiblichen und männlichen Beschäftigten

darzulegen. Wer ist auf welchen Funktionsebenen vertreten? Wer nimmt Teilzeitarbeit in Anspruch, wer nicht? Welche Vereinbarkeitsmodelle gibt es und wer macht davon Gebrauch? Was sind die Gründe für die vorliegende Verteilung? etc. Eine solche Analyse würde sich aber nur mit der Gleichstellungsorientierung nach innen beschäftigen. Wichtig ist es auch, sich ein Bild über die externe Gleichstellungswirkung zu verschaffen. Wie sehen z.B. die „Produkte“, aus, also für die Verwaltung gesprochen die Gesetze, Programme etc. Bei beiden Ebenen ist es sinnvoll, sich genau anzuschauen in welchem Bereich man schon Erfahrungen gesammelt und an diese anzuknüpfen. Das Nutzen von vorhandenem Wissen verbessert die Arbeit und spart Ressourcen.

Ausgehend von dieser Analyse geht es im Folgenden darum, - jenseits von allgemeinen Absichtserklärungen - die sich daraus ergebenden Umsetzungsschritte konkret zu beschreiben, am besten mit Zeitplan für die Umsetzung von GM insgesamt und für die einzelnen Maßnahmen.

- **Steuerung der Umsetzung:** Auch wenn GM bedeutet, dass alle Gleichstellung in ihre Facharbeit integrieren, passiert dies nicht einfach so von heute auf morgen. Die Umsetzung von GM muss gesteuert werden. Das bedeutet, dass in einem Implementierungskonzept u.a., klare und effektive **Zuständigkeiten** für die Umsetzung von GM zu verteilen sind. Bei der Planung solcher Zuständigkeitsregelungen sollten entsprechend dem Mainstreaming-Gedanken von GM in der Regel keine Sonderstrukturen, kein „sidestream“, etabliert werden. Zu denken ist hier u.a. an die Zuständigkeit für die Prozesssteuerung bei einem Planungsstab oder bei der Zentralabteilung. Detaillierte Ausführungen dazu finden sie unter <http://www.genderkompetenz.info/gendermainstreaming/implementierung/zustaendigkeiten/>
Die Gleichstellungsbeauftragte ist nicht mit der Zuständigkeit für GM zu betrauen. Mehr dazu finden sie unter <http://www.genderkompetenz.info/gendermainstreaming/implementierung/rollegba/>
Die Frage der Steuerung der Umsetzung erschöpft sich aber nicht in der Verteilung von Zuständigkeiten. In einem Implementierungskonzept sollte festgehalten sein, welche **Steuerungsmittel** geplant sind. Denkbar ist beispielsweise, die Anwendung von Steuerungsmitteln wie z. B. Zielvereinbarungen oder Instrumente festzulegen. Detailliertere Ausführungen

zu Möglichkeiten der Steuerung bei der Umsetzung von GM finden sie unter http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/vortrag_steuerungsmoeglichkeiten_ft_vw_sl.pdf

- **Ressourcen:** Die Umsetzung von GM in die Regelpraxis ist eine Aufgabe, die sich nicht nebenbei und ganz ohne Bereitstellung von Ressourcen erledigen lässt. Die zielgruppendifferenzierte Sichtweise von GM führt aber dazu, Ressourcen effektiv einzusetzen und erspart so z. B. bei Gesetzesvorhaben kostenintensive Nachbesserungen. Für eine erfolgreiche Implementierung sind personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen der Entwicklung eines Implementierungskonzeptes ist die verbindliche Zusage dafür zu erwirken. Die Verwendung der Ressourcen, sind dann im Konzept darzulegen. Die für die Konzeptentwicklung zuständige Person muss daher bei den Ressourcenverantwortlichen die Notwendigkeit der geplanten Maßnahmen verdeutlichen und sie gegebenenfalls an ihre Top-Down-Verantwortlichkeit im Rahmen von GM erinnern. Bei der Behandlung der Ressourcenfrage wird sich zeigen, wie ernsthaft und glaubwürdig die Umsetzung von GM in der Organisation angegangen wird.
- **Fortbildung:** GM stellt neue Anforderungen an die Beschäftigten. Gender-Kompetenz wird bisher noch selten in der allgemeinen Ausbildungsphase vermittelt. Daher gilt es, das Personal bei ihrer Aufgabe - GM erfolgreich umzusetzen - zu unterstützen. Dafür bietet sich Fortbildung der Beschäftigten an. Zum einen sind Fortbildungen zur Strategie GM notwendig, die aber durch Qualifizierungsangebote zu Gender-Aspekten in der Facharbeit zu ergänzen sind. Ein glaubhaftes Implementierungskonzept sollte daher Aussagen zur Planung von Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten treffen. Es ist in diesem Zusammenhang auch notwendig, sich Gedanken zur Art der Fortbildung zu machen, z. B. die vorhanden Organisations- und Fortbildungskultur zu berücksichtigen. In der einen Organisation kann es Sinn machen, mal hierarchieübergreifend zu qualifizieren, während in einer anderen Organisation streng getrennt nach Funktionsebenen fortzubilden ist. Im Implementierungskonzept sollten sich die Ergebnisse dieser Überlegungen finden. Hinweise zur Gestaltung von Fortbildung speziell zu GM finden sie unter <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz/handlungsfelder/personalentwicklung/fortbildung/>

- **Wissensmanagement:** In Umsetzung der Top-Down Verantwortung sollte die Leitungs- und Führungsebene das Querschnittsziel von Gleichstellung kommunizieren und kontinuierlich über die Umsetzungsschritte von GM informieren. Dazu sind die entsprechenden Kommunikationsmittel zu nutzen, wie Veranstaltungen, Hausmitteilungen, Intranet, Internet u.ä. Im Implementierungskonzept sind dazu genau Vorstellungen zu entwickeln und gegebenenfalls verbindliche Arbeitsschritte darzulegen.
- **Evaluation/Controlling:** Gute Arbeitsergebnisse erfordern auch eine steuernde Begleitung. Bei der Umsetzung von GM als Querschnittsaufgabe handelt es sich um einen dynamischen Prozess, den es zu beobachten gilt. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse, sind laufend in den Prozess einzuspeisen. Im Implementierungskonzept sollte daher auch eine Planung für die Evaluierung bzw. ein Controlling vorgesehen sein. Die gesammelten Erfahrungen können dann dazu genutzt werden, das bestehende Implementierungskonzept zu optimieren.

Erarbeitet von Sandra Lewalter