

**Projekt „Gender Mainstreaming
im Europäischen Sozialfonds“
(GeM - ESF - BW)**

Abschlussbericht der Phase 3 - Durchführung

Inhalt

Vorbemerkungen	5
1. Statt einer Zusammenfassung: Was ist das Besondere an diesem Projekt?	5
2. Ergebnisse der Phasen I und II	7
Phase I (6 Monate)	8
Indikator 1: Ausgangsbedingungen sind analysiert und der Handlungsbedarf wurde ermittelt	8
Indikator 2: Arbeitsfähigkeit des Projektes ist hergestellt, Strukturen geschaffen	8
Phase II (3 Monate)	8
Indikator: Zielvereinbarungen und Umsetzungskonzept sind verabschiedet, Projektstart ist gelungen	8
3. Ergebnisse der Phase III	8
Indikator 1: Informationen über die gleichstellungspolitische Doppelstrategie wurden gegeben, Aufklärung über gleichstellungspolitische Ziele der EU / des ESF wurde geleistet	8
Indikator 2: Methoden zur Sensibilisierung und GeM - Kompetenzentwicklung wurden erarbeitet und erprobt	10
Indikator 3: GeM Methoden und Instrumente sind (weiter-) entwickelt und erprobt	12
Indikator 4: Implementierung von GeM wurde in Modellarbeitskreisen erprobt	13
Indikator 5: Prozesshafte Umsetzung von GeM im ESF in BW wurde entwickelt	16
Indikator 6: Umsetzung von GeM in einzelnen Themenfeldern und Projekten des ESF wurde beispielhaft aufgezeigt	18
Fazit zur Phase III	19
4. Aktuell und Ausblick: Phase IV: Auswertung und Transfer	19
Indikator 1: Erfahrungen und Erkenntnisse sind transparent, Dokumentation ist zugänglich	19
Indikator 2: Empfehlungen zur Umsetzung von GeM in der neuen Förderperiode liegen vor	20
Indikator 3: Weitere Beratung und Begleitung der ESF MAK und der Ministerien beim Transfer in die neue Förderperiode/Umsetzung des OP findet statt	21
Indikator 4: Basiskonzept für die weitere Begleitung des GeM Prozesses in BW liegt vor	21
Anhang	23

Vorbemerkungen

Der Bericht ist Teil der Selbstevaluation und schätzt den Grad der Zielerreichung ein. Außerdem werden die verschiedenen Handlungsansätze des Projektes beschrieben und ihre Relevanz für die Zielerreichung bewertet. Daraus werden u.a. Empfehlungen an die Fondsverwaltung zur Weiterführung des Projektes in der neuen Förderphase bzw. zur Etablierung einer angemessenen Stützstruktur formuliert. Diese Einschätzungen und Empfehlungen wurden dem Beirat Prozessbegleitung zum Teil bereits vorgelegt und somit einer „kommunikativen Validierung“ zugeführt, soweit noch nicht geschehen erfolgt die Diskussion Anfang 2008.

Eine Übersicht über die Ziele und Indikatoren gibt die Projektplanungsübersicht (PPÜ, vgl. Anlage).

Oberziele des Projektes sind die Gleichstellung der Geschlechter und die Etablierung von GeM als Leitprinzip im ESF in BW. Diese politische Orientierung ist langfristig und doch auch im Alltag handlungsleitend für die Arbeit.

Als Projektziele wurden formuliert: Erhöhung der Qualität und Verbindlichkeit bei der Umsetzung von GeM im ESF in BW durch Befähigung der AkteurInnen und durch Unterstützung bei der Entwicklung einer Infrastruktur.

Das Projekt arbeitet prozessorientiert nach einem 4 - Phasen - Modell (vgl. Projektdarstellung) und für die Phasen I - Analyse der Ausgangsbedingungen und Ermittlung des Handlungsbedarfs (1.4.- 30.9.04) und II - Zielvereinbarungen und Umsetzungskonzept (1.10.-31.12.04) des Projektes liegen bereits ausführliche Abschlussberichte vor (vgl. Projektdokumentation).

Nach der ursprünglichen Planung hätte die laufende Phase III, die am 1.1.2005 begonnen hat, mit dem 31.12.2006 geendet und gefolgt wäre Phase IV (Auswertung und Transfer). Mitte 2006 hatte jedoch die Vorbereitung der neuen ESF Förderphase bereits begonnen und somit waren auch schon Aktivitäten der Phase IV - Auswertung und Transfer zu leisten. Dies führte dazu, dass Aufgaben aus der Umsetzungsphase nicht bis Ende 2006 abgeschlossen werden konnten, sodass seitdem die Phasen III und IV des Projektes parallel gelaufen sind. Dies ist insofern unproblematisch, als die Projektlaufzeit zur Absicherung des Übergangs von der laufenden in die neue Förderperiode verlängert wurde bis zum 30.9.08., änderte aber manche Abläufe. Mit dem 31.10.07 wurde die Phase III nun abgeschlossen. Die Aktivitäten, die der Phase IV zuzurechnen sind, werden mit dem aktuellen Stand in den Bericht einbezogen.

1. Statt einer Zusammenfassung: Was ist das Besondere an diesem Projekt?

Aus dem etwas sperrigen Projektnamen erschließt sich vielleicht nicht unmittelbar, was gemeint ist. „Coaching“ und „Begleitung“ wurden in den Mittelpunkt gestellt, nachdem im Vorfeld der Förderung als zentrales Landesprojekt nach verschiedenen Fortbildungen immer wieder gesagt wurde, Gender Mainstreaming habe man nun theoretisch verstanden, unklar sei aber die konkrete Umsetzung im eigenen Arbeitsalltag. Obwohl alle Einführungsveranstaltungen schon immer praktische Beispiele aus dem Bereich des ESF enthalten haben und die Teilnehmenden Gelegenheit hatten, den Einsatz der 4 - Schritte - Methode zu üben, blieb vor allem der Eindruck von der Komplexität des Themas zurück.

Dabei stellen verschiedene AkteurInnen auch unterschiedliche Fragen: für die ESF Arbeitskreise, die über Anträge entscheiden, steht im Mittelpunkt, wie sie erkennen können, ob ein Projektvorschlag hinreichend „gegendert“ ist. Die Träger wiederum brauchen konkrete Hilfestellungen, um die Genderaspekte schlüssig in Projektplanung und Umsetzung zu integrieren und die Ministerien stehen vor der Aufgabe, ihre Förderprogramme gleichstel-

lungsorientiert zu formulieren und die Verfahren so zu gestalten, dass eine möglichst hohe Verbindlichkeit für das Querschnittsziel Gleichstellung entsteht.

Gemeinsam ist allen AkteurInnen, dass sie sehr wenig Zeit haben. Auch daher fanden es alle gleich attraktiv, dass man sie in ihrer Alltagsarbeit „begleitet“. Für den Coaching – Ansatz sprachen aber auch Erkenntnisse aus der Erwachsenenbildungsforschung, die besagen, dass den meisten Fortbildungsveranstaltungen der Umsetzungserfolg nicht gegeben ist, weil die Anwendung danach in der Praxis nicht mehr hinreichend unterstützt wird.

Weitere Argumente kamen hinzu, die wir mit dem Satz „das Neue ist unbekannt und lernend zu erfinden“ umschrieben haben. Beim Gender Mainstreaming handelt es sich um eine Innovation - hier gibt es keine vorgefertigten Lösungen, die man „nur“ noch in den eigenen Arbeitszusammenhang übertragen müsste. Also lag es nahe, eine **Verbindung von Gender- und Fachkompetenz** anzustreben, indem man den verschiedenen ESF AkteurInnen Gender ExpertInnen zur Seite stellt und gemeinsam die Umsetzung entwickelt und erprobt. Dieses Vorgehen wurde v.a. durch die relativ langfristige Förderung des Projektes möglich.

Aber das Coaching als durchgängiger Arbeitsansatz ist nicht die einzige Besonderheit. Das Projekt begann mit einer Bestandsaufnahme: aus der Analyse der Ausgangsbedingungen in Phase I und dem Oberziel des Projektes - die „Verankerung von Gender Mainstreaming als Leitprinzip im ESF in Baden-Württemberg“ - wurde der Handlungsbedarf abgeleitet und in Ziele von 4 Phasen konkretisiert. In Phase II wurden die Beteiligten „an Bord geholt“ und mit ihnen klare Zielvereinbarungen abgeschlossen¹, es folgten Phase III (Umsetzung) und IV (Auswertung und Transfer).

Das Projekt hat aber nicht zufällig 4 Phasen: hier folgen wir einer **Rahmenstrategie des „geplanten Wandels“**, weil die Umsetzung von Gender Mainstreaming als komplexer Veränderungsprozess verstanden wird, ähnlich solchen bei der Einführung von Qualitätsmanagement- oder Öko-Audit-Systemen, der Verwaltungsmodernisierung etc. Typisch für solche „Change – Management – Prozesse“ ist die Einrichtung eines Steuerkreises. So wurde der sog. „Beirat Prozessbegleitung“ berufen und erhielt folgerichtig die Aufgabe, die verschiedenen Handlungsansätze des Projektes zu koordinieren und ihre Wirkungen – einzeln und im Zusammenspiel - zu reflektieren. Die ständige Anpassung der Projektentwicklung an die Bedarfe und Bedürfnisse gelingt so erheblich besser, als wenn sie dem Gender Team alleine als Aufgabe vorgegeben wäre, denn die Vorschläge zum Vorgehen können sofort auf die Machbarkeit hin überprüft werden. Dies ist zum Teil ganz wörtlich zu verstehen, denn der Beirat hat z.B. das Gruppencoaching zunächst selbst ausprobiert, bevor es dann – modifiziert – mit den ESF Arbeitskreisen und Trägern durchgeführt wurde.

Es soll nicht verschwiegen werden, dass die ständige Anpassung des Projektes an die Notwendigkeiten für alle Beteiligten sehr anstrengend ist und ein hohes Maß an Flexibilität erfordert, nicht zuletzt beim Auftraggeber. Dafür soll nur eines von vielen Beispielen genannt werden. Im Hinblick auf die notwendige geschlechterdifferenzierte, regionale Arbeitsmarktanalyse waren wir zunächst davon ausgegangen, dass es genügen würde, eine solche Datensammlung und Interpretation durch ein Forschungsinstitut exemplarisch durchführen zu lassen und den AkteurInnen vor Ort im Anschluss einen Leitfaden an die Hand zu geben, damit sie diese Aufgabe dann selbst bewältigen könnten. Es stellte sich jedoch schnell heraus, dass dies so nicht gelingen kann, weil die Daten mühsam aus den verschiedensten Quellen zusammengesucht werden müssen und nicht ohne weiteres vergleichbar sind, manche sind auch nur für Forschungseinrichtungen zugänglich. Die Fondsverwaltung reagierte hier prompt und ermöglichte eine Analyse für *alle* Arbeitsmarktregionen. Aktuell sehen wir aber schon die nächste Hürde, denn die Umsetzung dieser Analysen in regionale Arbeitsmarktstrategien stellt sich auch schwieriger dar als vermutet und erfordert überdies ein recht hohes Maß an Genderkompetenz – und wieder müssen neue Handlungsansätze im Projekt gefunden werden.

Der Einsatz eines Gender Teams, das aus ExpertInnen zusammengesetzt ist, die mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming anderswo schon langjährige Erfahrungen sammeln konnten – und sich darüber hinaus natürlich im ESF auskennen – ermöglicht es dem Land BW von diesen Erfahrungen zu profitieren. Das bedeutet unter anderem, dass die **Konzeption des Projektes auf Basis von ermittelten Erfolgsfaktoren** erarbeitet wurde. Einige davon

¹ vgl. ausführlich Abschlussberichte der Phasen I und II dazu.

wurden schon angesprochen: geschlechterdifferenzierte Daten als Grundlage, der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Gender – Mainstreaming – Kompetenz der AkteurInnen, die Prozessorientierung und -lenkung mit entsprechender Struktur. Hier sollen noch zwei wichtige Aspekte ergänzt werden: zum einen die Top Down Strategie, die ein sichtbares Engagement der (jeweils) obersten Führungsebene verlangt und sich im Projekt u.a. darin ausdrückt, dass die Fondsverwaltung im Steuerkreis federführend ist. Außerdem brauchen Veränderungsprozesse ein systematisches Vorgehen und entsprechende Instrumente. Das 4 - Phasenmodell wurde schon genannt, und für die Umsetzung in Programmen und Projekten wird mit den sog. 4 Schritten gearbeitet, einem Instrument, das auf die Bedarfe des ESF zugeschnitten wurde. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die „Klarheit des Konzepts“. Dahinter stecken Begründung und Inhalt der neuen europäischen Gleichstellungspolitik. Dazu können hier nur Stichworte genannt werden, die aber in Handreichungen bzw. einem Handbuch ausführlich dargestellt werden:

- wie hängen die europäische Beschäftigungsstrategie und die europäische Gleichstellungspolitik zusammen und welche wirtschaftlichen und sozialen Interessen stecken dahinter?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen der traditionellen (Frauen-) und der neuen Gleichstellungspolitik und welche Ziele werden im Hinblick auf die Neuordnung der Geschlechterverhältnisse verfolgt?
- Welche Bedeutung haben Geschlechterrollen und –stereotype für die Aufrechterhaltung der Verhältnisse und wie können sie verändert werden?

Immer zuletzt genannt wird der Erfolgsfaktor „Evaluation“ – sehr zu Unrecht, denn ohne die Bewertung der Ergebnisse wäre ja ein Fortschritt nicht feststellbar. Daher steht nun – beim Übergang von der laufenden in die neue Förderperiode – wieder eine Bestandsaufnahme an, die ermitteln soll, ob und ggf. wie sich der Handlungsbedarf bei der Umsetzung des Querschnittsziels Gleichstellung von Frauen und Männern im ESF in BW verändert hat.

Fazit:

Das Projekt ist tatsächlich einzigartig, auch wenn es Elemente enthält, die anderswo bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming im ESF auch vorkommen. Fast überall werden Fortbildungen angeboten, viele entwickeln oder nutzen Leitfäden und Checklisten bei der Projektauswahl, manchmal gibt es genderorientierte Evaluationen, in Österreich gab es eine Koordinierungsstelle GeM im ESF etc., aber ein Projekt, das die Umsetzung kontinuierlich und bedarfsorientiert begleitet ist uns von anderswo nicht bekannt. Dabei soll nicht unerwähnt bleiben, dass es eine vergleichsweise kostengünstige Variante im Hinblick auf Personal- und Sachkosten ist. Das Projekt entfaltet seine Kraft zum einen aus der Einbeziehung aller Akteursgruppen des ESF und zum anderen aus der Kontinuität der Arbeit und der Vielfalt der Handlungsansätze. Auch dafür soll noch ein Beispiel genannt werden: Als Bund und Länder sich überraschend bei der Erstellung eines gemeinsamen Planungsdokumentes für den ESF „auseinander lebten“ und jedes Bundesland sehr kurzfristig ein eigenes Operationelles Programm erstellen musste, konnte die ESF Fondsverwaltung BW ebenso kurzfristig eine Gender Qualitätssicherung beauftragen, weil im Teilprojekt „genderdifferenzierte regionale Arbeitsmarktanalyse“ (ifm) entsprechende Daten schnell verfügbar gemacht und vom Stammprojekt eine kontinuierliche Beratung durch die Gender ExpertInnen angeboten werden konnte. Wie wir von KollegInnen aus Bund und Ländern hören, ist das OP in BW im Hinblick auf die Gleichstellung eines der wenigen gelungenen².

2. Ergebnisse der Phasen I und II

Hier werden wesentliche Ergebnisse der ersten beiden Phasen dargestellt, da sie die Voraussetzungen für die Phase III beinhalten und somit das Verständnis erst ermöglichen (vgl. ausführlich Projektdokumentation).

² Damit soll nicht gesagt werden, dass es nichts mehr zu verbessern gibt!

Phase I (6 Monate)

Indikator 1:

Ausgangsbedingungen sind analysiert und der Handlungsbedarf wurde ermittelt

Das Projekt startete natürlich nicht voraussetzungslos, sondern wurde auf Basis der ersten Umsetzungserfahrungen von GeM am Beginn der ESF Förderperiode 2000-2006 entwickelt (vgl. 1. Was ist das Besondere ...). In der ersten. Phase des Projektes wurden die Hypothesen zum Handlungsbedarf überprüft und konkretisiert. Dies geschah nicht nur auf Basis einer Dokumentenanalyse, sondern die AkteurInnen wurden durch ExpertInnen – Gespräche beteiligt, die Erfahrungen aus den bereits durchgeführten Fortbildungen wurden einbezogen.

Am Ende der Phase I wurde der folgende Handlungsbedarf festgestellt (vgl. ausführlich Abschlussbericht der Phase I):

1. GeM „aus der Frauenecke holen“, Doppelstrategie und gleichstellungspolitische Ziele klären
2. Männer als Akteure und Zielgruppe/n von Gleichstellungspolitik verstärkt beteiligen
3. Geschlechterdifferenzierte Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsstrukturanalyse als Grundlage für Konzepte erarbeiten und geschlechtssensible Ermittlung von Zielgruppen und Gestaltung von Maßnahmen vorantreiben
4. Verfahren verbessern
5. Gender (Mainstreaming) Kompetenz weiterentwickeln

Indikator 2:

Arbeitsfähigkeit des Projektes ist hergestellt, Strukturen geschaffen

Für die Phase I war des Weiteren als Ziel formuliert, den Initiativ – Steuerkreis zu konstituieren (vgl. auch Phase III, Indikator 5, S. ...) und die ESF Modellarbeitskreise auszuwählen. Beides wurde erfolgreich umgesetzt.

Phase II (3 Monate)

Indikator: Zielvereinbarungen und Umsetzungskonzept sind verabschiedet, Projektstart ist gelungen

Auf Basis der Interessensbekundungen im Ausschreibungsverfahren wurden mit den MAK Zielvereinbarungen abgeschlossen (vgl. ausführlich Abschlussbericht der Phase II). Das Umsetzungskonzept für die Phase III wurde erarbeitet und im Beirat Prozessbegleitung abgestimmt. Zudem wurden die Internetpräsenz des Projektes eingerichtet, die ersten beiden Newsletter erschienen und die 1. Fachtagung fand im Oktober 2004 statt.

3. Ergebnisse der Phase III

Im folgenden Hauptteil des Berichtes werden – wiederum entlang der Indikatoren für die Zielerreichung (vgl. ZOPP) - die Aktivitäten in der Phase III geschildert und der Grad der Zielerreichung eingeschätzt, weiterer Handlungsbedarf wird aufgezeigt.

Indikator 1: Informationen über die gleichstellungspolitische Doppelstrategie wurden gegeben, Aufklärung über gleichstellungspolitische Ziele der EU / des ESF wurde geleistet

Zu Beginn der ESF Förderperiode 2000/2001 war die neue europäische Gleichstellungspolitik in Deutschland noch wenig bekannt und GeM war auch zum ersten Mal Bestandteil des ESF und daher war der Informationsbedarf sehr hoch. Die Zwischenauswertungen 2002 zeigten³, dass das Verständnis für die neuen Strategien nur sehr langsam gewachsen war.

³ vgl. z.B. Mitteilung der EU KOM

Aufgrund dieser Erkenntnisse und im Bewusstsein der Komplexität des Themas wurden in BW recht viele Aktivitäten unternommen, um den Informationsstand zu verbessern⁴ (siehe Tabelle 1).

In halbtägigen Informationsveranstaltungen in den vier Regierungsbezirken des Sozialministeriums wurden die gleichstellungspolitischen Anforderungen in der Förderperiode 2000 – 2006 (Gender Mainstreaming und Frauenförderung/Politikbereich E) erläutert.

In ganztägigen Einführungsworkshops (vgl. Anlage und Indikator 2) wurde über Gender Mainstreaming (und seine Hintergründe) nicht nur informiert, sondern auch Instrumente zur Umsetzung vorgestellt und deren Handhabung an Beispielen aus der Praxis der ESF Projekte geübt, außerdem wurde mit Hilfe von Übungen für die Gender Perspektive sensibilisiert.

Ein wesentliches Informationsmedium stellen die Fachtagungen dar, die mit jeweils um die 100 Teilnehmenden gut besucht sind. Die Themen wurden aufgrund der Analyse der Ausgangsbedingungen bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming im ESF ausgewählt. So wurde bei der 1. Fachtagung auf Basis der Halbzeitbewertung des ESF zunächst noch einmal der dringende Handlungsbedarf deutlich gemacht. Man beschäftigte aber auch mit dem Unterschied von Frauenförderung und Gender Mainstreaming, mit Fehlinterpretationen von Gender Mainstreaming und mit der Beteiligung von Männern – als Akteure aber auch als Zielgruppe von Gender Mainstreaming. Die 2. Fachtagung griff das Verhältnis von „pragmatischen Bedürfnissen und strategischer Perspektive“ auf und es gab Hintergrundinformationen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft und männlicher Lebensorientierung. Das Kooperationsprojekt des ifm zeigte, wie eine Analyse des regionalen Arbeitsmarktes und die geschlechtssensible Ermittlung von Zielgruppen funktionieren könnte. Bei der 3. Fachtagung stand das geschlechtsspezifische Berufswahlverhalten im Mittelpunkt und es gab erste Informationen zur neuen Förderperiode und deren gleichstellungspolitischer Ziele.

Auch der Internetauftritt des Projektes, der stetig weiterentwickelt wird, dient der Information. Er enthält inzwischen neben einer Projekt- und Teampräsentation Informationen zu Gender Mainstreaming (Definitionen, Rechtsgrundlagen, Gender Mainstreaming im ESF und weiterführende Links zu deutschen Internetseiten und zur EU Kommission). Außerdem findet sich ein Arbeitspapier zu Gender (Mainstreaming) Kompetenz, es werden Methoden und Arbeitshilfen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im ESF angeboten (aus Baden-Württemberg, auf Bundesebene und in der EU) und zur Illustration dient ein Fallbeispiel. Eine Rubrik FAQ – häufig gestellte Fragen wurde aufgemacht. Einen anderen Schwerpunkt der Website bildet die inzwischen umfangreiche Dokumentation der Aktivitäten und ersten Ergebnisse des Projektes (online – Dokumentation der Fachtagungen, bisher erschienene Newsletter sowie Zwischenberichte aus der Projektarbeit).

Der Newsletter hat zwar auch noch andere Schwerpunkte (z.B. Darstellung der Aktivitäten des Projektes), dient aber hauptsächlich der Information über die GeM Strategie und die gleichstellungspolitischen Ziele, z.B. durch das Aufgreifen der Inhalte der Fachtagungen rund um das Thema ‚Gender Mainstreaming im ESF‘.

⁴ Auf die Inhalte kann hier nicht umfassend eingegangen werden, diese werden in Kürze in einem Handbuch „Gender Mainstreaming im ESF in BW“ zusammen gefasst, bzw. sind der Projektdokumentation zu entnehmen

Aktivitäten ⁵	Grad der Zielerreichung	Weiterer Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Informationsveranstaltungen des SM (2001) in den vier Regierungsbezirken • Einführungsworkshops (2002/2003) GeM im ESF in den vier Regierungsbezirken • Beiträge bei den Fachtagungen und deren Dokumentation • Internetplattform • Newsletter • Handreichung • Handbuch (Ende 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Hundert ESF AkteurInnen mit den verschiedenen Veranstaltungen und Medien erreicht, eine relevante Anzahl davon mehrfach. • Informationsstand bei den Teilnehmenden deutlich erhöht • Verständnis der Doppelstrategie und der Hintergründe sind aber bei den AkteurInnen des ESF in BW allgemein aber noch nicht hinreichend ausgeprägt 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohne ein Grundverständnis der gleichstellungspolitischen Strategien kann ihre Umsetzung nicht erwartet werden. Daher ist es zwingend notwendig, ALLE AkteurInnen des ESF entsprechend zu informieren. • Die Neuauflage bzw. Fortführung aller Aktivitäten wird empfohlen, u.a. da die Fluktuation in diesem Feld recht hoch ist • Fachtagungen sollten ggf. durch regionale Fachveranstaltungen ergänzt werden

Tabelle 1

Indikator 2: Methoden zur Sensibilisierung und GeM - Kompetenzentwicklung wurden erarbeitet und erprobt

Die Sensibilisierung für die Genderperspektive und die ständige Weiterentwicklung der GeM Kompetenz sind mit die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung und deren Unzulänglichkeit bzw. gänzlichliches Fehlen wird nach wie vor als eine der größten Hürden eingeschätzt. Gleichzeitig stehen zeitliche Restriktionen bei den AkteurInnen längeren Fortbildungsmaßnahmen häufig entgegen. Daher ist es für den Erfolg des Projektes entscheidend situations- und zielgruppenspezifische Konzepte zu erarbeiten, die die GeM Strategie in den Alltag der AkteurInnen „übersetzt“.

Die Inhalte und Methoden werden auch theoretisch fundiert, indem wir anschließen an die entsprechende bundesdeutsche Fachdiskussion zur Kompetenzentwicklung. In früheren Arbeiten wurde bereits eine Definition von GeM Kompetenz entwickelt (vgl. Übersicht Dimensionen GeM Kompetenz, Anlage) und in diesem Projekt wurde der Coaching – Ansatz im Zusammenhang mit einer Bewerbung um den Innovationspreis des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung im Jahr 2005 aufgearbeitet⁶ (vgl. auch 1. Was ist das Besondere an diesem Projekt?).

Auch wenn wir der Überzeugung sind, dass die im Projekt entwickelten Bildungsansätze zielführend sind und von den Teilnehmenden darin bestätigt werden, so sind wir uns doch ständig des Dilemmas bewusst, das in Bezug auf GeM Kompetenz noch einige Jahre bestehen wird: zur Umsetzung von GeM ist eine weit entwickelte GeM Kompetenz notwendig, die jedoch erst erwartet werden kann, wenn sie integraler Bestandteil der fachlichen Aus- und Weiterbildung ist. Bis dahin kann und muss nachqualifiziert werden als Teil jedes GeM Prozesses. Es bleibt eine Gratwanderung: die zeitlichen Restriktionen der AkteurInnen sind ernst zu nehmen und gleichzeitig ist zu vermeiden, dass GeM – „light“ angeboten wird.

⁵ Die beiden ersten Aktivitäten wurden vor Beginn des Zentralen Landesprojektes geleistet. Rückblickend kann man aber feststellen, dass wesentliche AkteurInnen des Projekts, z.B. die GF der späteren Modell – AK durch die Teilnahme an diesen Veranstaltungen angesprochen wurde, daher werden sie hier mit erwähnt und sie gehören ja auch in die laufende Förderperiode und wurden von proInnovation durchgeführt.

⁶ Beim Wettbewerb wurde Platz 2 erreicht.

Hinzu kommt, dass es sich bei GeM um ein äußerst komplexes Thema handelt, das als Querschnittsaufgabe mit praktisch allen fachlichen Fragen verknüpft ist. GeM Kompetenz als Handlungskompetenz ist nicht durch Wissensvermittlung alleine zu erreichen, gefragt sind auch entwickelte sozial – kommunikative und persönliche Kompetenzen. Die Entwicklung dieser Kompetenzen braucht einen Raum zur Reflexion der eigenen Werthaltungen und Einstellungen, aber auch reflektierte Praxiserfahrungen. Daher muss die Anwendung des Instruments – die 4 Schritte – immer wieder unter Anleitung von Gender ExpertInnen geübt werden. Von Teilnehmenden werden sehr oft Beispiele für die Umsetzung gefordert und sie können tatsächlich zur Anschaulichkeit beitragen, ersetzen aber das Üben an fremden und eigenen Beispielen nicht.

Im Verlauf der Projektarbeit wurden verschiedene Bildungsansätze entwickelt. Zunächst wurden die bereits unter Indikator 1 beschriebenen Einführungsworkshops (vgl. auch Anlage) an die aktuellen Bedarfe angepasst. Dann wurden Einzelcoachings für Geschäftsführungen von ESF Arbeitskreisen angeboten. In einem Workshop mit dem Steuerkreis (Beirat Prozessbegleitung) wurde das Konzept für die Gruppencoachings mit den ESF Modellarbeitskreisen erprobt und dann für die Zielgruppe der TrägervertreterInnen angepasst (beides vgl. Anlage).

Im weiteren Verlauf des Projektes wurde der Bedarf an vertiefenden Fortbildungen für TrägervertreterInnen und Projektmitarbeitende deutlich und daher die Seminare „Projektplanung und -management“ und „Gender Didaktik“ zur konkreten Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Projekten aufgelegt und erfolgreich erprobt (beides vgl. Anlage).

Die Fachtagungen sind Informations- aber auch Bildungsveranstaltungen, denn sie behandeln in den Fachvorträgen die zentralen Probleme bei der Umsetzung von GeM im ESF und ermöglichen in den Workshops oder Gesprächskreisen die praxisorientierte Reflexion von/ mit den Teilnehmenden.

Bei Newsletter und Website ist der „Bildungsgehalt“ sicher geringer aber doch vorhanden, ebenso bei der Handreichung und später dem Handbuch.

Im Projekt wurden also zur (Weiter-) Entwicklung der GeM Kompetenz der AkteurInnen möglichst viele verschiedene Ansätze entwickelt und erprobt (vgl. Aktivitäten) und nur *in der Kombination der verschiedenen Ansätze* sehen wir die Möglichkeit, eine sowohl zielgruppenspezifisch als auch dem komplexen Gegenstand angemessene Strategie zur Kompetenzentwicklung zu realisieren. Hier sei auch noch einmal die Verknüpfung der Gender Bildung mit dem GeM Prozess betont: der Bildungsbedarf, die Methoden und Ergebnisse – alles wurde mit den zentralen AkteurInnen im Beirat reflektiert und folgte den Anforderungen der Umsetzung von GeM im ESF in BW. Daher stellt auch der Beirat ein sehr wesentliches Lernfeld dar.

Aktivitäten ⁷	Grad der Zielerreichung	Weiterer Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Einführungsworkshops GeM im ESF in den vier Regierungsbezirken (2002/2003) • Einführungsworkshops SM und WM • Einzel- und Gruppencoachings (Beirat, ESF Modell – AK, Träger aus Modell-AK-Regionen, L – Bank) • Entwicklung und Erprobung von transferfähigen Seminarkonzepten zu den Themen „Gender Didaktik“ und „Projektmanagement und GeM“ • Beiträge bei den vier Fachtagungen und deren Dokumentation • Internetplattform • Newsletter • Handreichung „Wie alles zusammenhängt“ • Handbuch GeM im ESF in BW (Ende 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle AkteurInnen(des Projekts⁸) wurden erreicht, die meisten mehrfach • Erkenntnisse und Erfahrungen (im Beirat) reflektiert. • Wesentliche Ergebnisse: • Alle wissen, worauf es beim „Gendern“ ankommt • Anforderungen an die Entwicklung von Gender (Mainstreaming) Kompetenz werden sichtbar • Die Aufmerksamkeit für das Thema wurde deutlich erhöht und es rückt auf der Agenda weiter nach oben • Allgemeine Qualitätsverbesserung der Arbeit, durch systematisches Vorgehen (Zusatznutzen von GeM) • Die Qualität der Anträge verbessert sich spürbar • Die Verfahren der Projektauswahl in den Modellarbeitskreisen werden qualifiziert 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Vertiefungen sind nötig – auch bei den zentralen AkteurInnen (Einschätzung aufgrund von Aussagen der Beteiligten, von Diskussionen, von Arbeitspapieren etc.), damit Nachhaltigkeit erreicht wird. • Beschriebene Maßnahmen müssen fortgeführt werden, denn sie sind „Mindestausstattung“ zur Umsetzung von GeM im ESF. Daher sollten sie bis auf Weiteres kostenlos für einen möglichst großen Personenkreis angeboten werden. • Einführungsworkshops an Bedingungen der neuen Förderperiode anpassen (Erläuterung der gleichstellungspolitischen Vorgaben des OP, des neuen Antragsverfahrens (und der Hintergründe) • Einführungsworkshops zu Beginn der neuen Förderperiode verbindlich durchführen für zentrale AkteurInnen, z.B. GF der ESF AK, Programmverantwortliche in Ministerien etc.⁹ • Bei den Fortbildungen für Träger die GeM Veranstaltungen in das Qualitätssicherungssystem integrieren (Punktevergabe).

Tabelle 2

Indikator 3: GeM Methoden und Instrumente sind (weiter-) entwickelt und erprobt

In den ersten Jahren der laufenden Förderperiode (2000 – 2003) bestand noch größere Unsicherheit als jetzt über Methoden und Instrumente zur Umsetzung von Gender Mainstreaming. Es wurde – europaweit – eine unübersichtliche Zahl von Leitfäden und Checklisten entwickelt und sehr populär war z.B. die schwedische 3 R Methode. Die Handhabung der Instrumente blieb jedoch weitgehend unklar. Daher wurde die Erprobung verschiedener Methoden und Instrumente im Projekt geplant mit der Aufgabe, adäquate Hilfen für die Umsetzung von GeM im ESF zu erarbeiten bzw. vorhandene dahingehend weiter zu entwickeln.

Von besonderem Interesse waren die zu diesem Zeitpunkt in Österreich vorgelegten Leitfäden zur Umsetzung von GeM in Programmen, Projekten und Institutionen (Toolbox), da sie

⁷ Manche Aktivitäten werden unter verschiedenen Indikatoren mehrfach aufgeführt, da sie auch zu unterschiedlichen Zielen beitragen.

⁸ Hiermit ist gemeint, dass prinzipiell alle Akteursgruppen im ESF erreicht wurden, bei den ESF Arbeitskreisen und Trägern aber insbesondere diejenigen der Modellarbeitskreise.

⁹ soweit sie nicht schon teilgenommen haben

thematisch im Bereich der Arbeitsmarktpolitik angesiedelt sind. Sie passten außerdem gut zu dem in der Projektvorbereitung bereits ausgewählten 4 – Phasen – Modell der Prozessgestaltung, das wir der Projektkonstruktion zugrunde gelegt hatten. Die österreichische Vorlage wurde angepasst und weiterentwickelt, andere Instrumente wurden aus verschiedenen Gründen als weniger tauglich ausgeschieden.

Der Leitfaden 4 Schritte ist eine Erfolgsgeschichte, denn die Erprobungen zeigten, dass dieses Instrument:

- relativ leicht handhabbar ist, auch von „AnfängerInnen“ im GeM
- in der Anwendung die Bedeutung der (geschlechterdifferenzierten) Analyse der Ausgangssituation und die Ableitung von Zielen offensichtlich werden lässt
- den integrativen Ansatz von GeM stützt
- relativ leicht auf verschiedene Themenbereiche angepasst werden kann und sich daher als einheitliche Grundlage eignet

Aktivitäten	Grad der Zielerreichung	Weiterer Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der 4 Schritte Methode als Grundlage für die Weiterentwicklung von Methoden und Instrumenten • Integration von Ansätzen des Gender Impact Assessment (Analyse) und Entwicklung eines Leitfadens „Leitprinzip GeM in 4 Schritten“ • Erprobung und Anpassung des o.g. Leitfadens in Workshops und Coachings • Erarbeitung von Projekt- und Fallbeispielen auf Basis der 4 Schritte (vgl. auch Indikator 6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines handhabbaren Instruments ist gelungen • Die Modell – AK haben die 4 Schritte als zentrales Instrument eingeführt. • Fallbeispiele sind nachvollziehbarer, weil sie nach den 4 Schritten aufgebaut sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Die 4 – Schritte möglichst überall einsetzen und ggf. abwandeln (statt andere Instrumente einzusetzen) • Systematische Handlungsanleitung erstellen (Handreichungen und Handbuch) • Auch wenn die 4 Schritte relativ leicht zu handhaben sind, so setzen sie doch eine Gender Mainstreaming Grundkompetenz voraus, die erst erworben werden muss. Die dazu als Hilfe entwickelten Gruppencoachings sollten für möglichst viele AkteurInnen angeboten werden.

Tabelle 3

Indikator 4: Implementierung von GeM wurde in Modellarbeitskreisen erprobt

In der laufenden Förderperiode war die ESF - Mittelvergabe in BW weitgehend regionalisiert und die ESF Arbeitskreise gestalteten die Vorauswahl der Projekte im wesentlichen in Eigenregie. Somit waren und sind sie entscheidende Schnittstellen. Da es jedoch insgesamt 44 AK im Bereich des (damaligen) SM und 11 im Bereich des WM gab, war es nicht möglich, die Einführung von GeM flächendeckend anzugehen. Daher sollte mit 5 ESF Arbeitskreisen modellhaft gearbeitet werden und es wurden auf Basis einer Ausschreibung und entsprechenden Interessensbekundungen vier AK aus dem Bereich des SM und einer aus dem des WM ausgewählt.

Inhaltlich wurden von den AK die folgenden Schwerpunkte gewählt und in Zielvereinbarungen konkretisiert (vgl. auch Abschlussbericht der Phasen I und II):

- Geschlechterdifferenzierte Analyse des regionalen Arbeitsmarktes und Ermittlung von Handlungsbedarf und Zielgruppen
- Verbesserung der Projektauswahl und Sicherung der Förderfähigkeit der Projekte

- Weiterentwicklung der Gender Mainstreaming Kompetenz
- Anwendung von Instrumenten
- Erfahrungsaustausch und Vernetzung
- Evaluation der Umsetzung von GeM (Projektbeispiele)

Zu 1. Geschlechterdifferenzierte Analyse des regionalen Arbeitsmarktes und Ermittlung von Handlungsbedarf und Zielgruppen

Zu diesem Ziel bekannten sich zunächst drei MAK (MA SM und WM und KA), auch der MAK HD zeigte sich sehr interessiert. Es stellte sich schnell heraus, dass die vorliegenden geschlechterdifferenzierten Daten nicht ausreichen würden, um eine regionale Arbeitsmarktanalyse durchzuführen und dass die Beteiligten meist nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügten. Daher wurde ein Teilprojekt definiert¹⁰ und das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm) beauftragt, für die drei Modellregionen die Datensammlung und Interpretation vorzunehmen. Es wurde ein Arbeitskreis im Projekt gebildet und hier wurde deutlich, dass die „Vermittlung“ zwischen den Daten und der Situation der MAK vor Ort nicht ohne Weiteres gelingen würde. So wurde ein Leitfaden geplant und vom ifm auch konzipiert, der es den ESF AK ermöglichen sollte, die Aufgaben eigenständig zu bewältigen.

Im Zuge der Datensammlung wurde jedoch immer offensichtlicher, dass die ESF AK nicht über die entsprechenden Voraussetzungen verfügen (Zeit, Kompetenz, Datenzugänge etc.). Daher wurde der Auftrag des ifm durch die Fondsverwaltung erweitert und sieht nun eine Datensammlung und Interpretation für alle arbeitsmarktpolitischen Regionen in BW im Bereich des SM vor.

Da das Teilprojekt des ifm sehr stark in die Gender Qualitätssicherung zum OP einbezogen wurde und durch die Ausweitung des Projektes neu personalisiert werden musste, kam es gegenüber der ursprünglichen Planung zu Verzögerungen. Veränderungen ergaben sich zum einen dadurch, dass die WM ESF AK in 2006 aufgelöst wurden und zum anderen durch die Aufnahme eines weiteren MAK aus dem ländlichen Raum (RV).

Nun steht noch der letzte und entscheidende Schritt aus, die Daten und Interpretationen zu nutzen bei der Erstellung einer regionalen – gleichstellungsorientierten – arbeitsmarktpolitischen Strategie. Diese wird von der Fondsverwaltung für die neue Förderperiode gefordert und somit bewegen wir uns erneut an der Schnittstelle zwischen den ESF Förderphasen. Die Unterstützung der Entwicklung entsprechender Strategien in den Modellarbeitskreisen erfolgt noch in der Phase IV dieses Projektes. Für die (anderen) ESF AK ist hier noch ein Konzept zu entwickeln. Hierbei ist zu beachten, dass die meisten „Nicht – Modell AK“ noch nicht über die entsprechende Gender (Mainstreaming) Kompetenz verfügen, was jedoch Voraussetzung zur Verarbeitung der Daten ist.

Zu 2. Verbesserung der Projektauswahl und Sicherung der Förderfähigkeit der Projekte

Dieses Ziel wurde in den MAK hauptsächlich durch den Einsatz der 4 Schritte Methode (und die dazugehörigen Coachings) erreicht. Auf Seiten der MAK GF und Mitglieder wurde insbesondere die hohe Bedeutung der Analyse der Ausgangssituation klar: wenn die Probleme, auf die ein beantragtes Projekt reagiert nicht geschlechterdifferenzierend beschrieben und die Zielgruppen nicht geschlechtersensibel ausgewählt wurden, ist eine entsprechende Umsetzung nicht planbar. Die Träger wiesen darauf hin, dass sie hierzu entsprechender Rahmenbedingungen bedürfen, also insbesondere einer definierten regionalen arbeitsmarktpolitischen Strategie einschließlich einer aufbereiteten Datenlage. Des Weiteren wurde den TrägervertreterInnen deutlich, welche Erwartungen an eine Projektbeschreibung im Hinblick auf die Querschnittsziele – und aufgaben im ESF bestehen.

Zu 3.: Weiterentwicklung der Gender Mainstreaming Kompetenz

Die zugehörigen Aktivitäten wurden bereits unter Indikator 2 beschrieben.

¹⁰ vgl. auch Berichte und Materialien des ifm

Zu 4. Anwendung von Instrumenten

Hier wurden zunächst die vorhandenen Instrumente, d.h. die Leitfäden im Bereich des WM und SM kritisch gewürdigt. Beim Leitfaden des WM handelt es sich um die Anwendung der schwedischen 3 R Methode. Deren Nachteil ist, dass sie sich auf die Analyse beschränkt, aber der Leitfaden wurde auch nicht konsequent eingesetzt. Außerdem gab es eine Frage zur Umsetzung von GeM im Antragsformular, die aber auch nicht als ausreichend angesehen werden kann. Im Bereich des SM wurden Anlagen zum Antragsformular und ein Leitfaden eingesetzt, der auf den österreichischen Schritten basierte. Hier wurde teilweise die Art der Fragestellung als nicht hilfreich eingeschätzt (ja/nein Antworten), die Struktur der 4 Schritte war nicht leicht erkennbar, der Zusammenhang zwischen der GeM Anlage und der Langfassung der Projektbeschreibung war unklar u.a.m.

Nach der Erprobung der 4 Schritte Methode und den Coachings einigte man sich auf eine einheitliche Anwendung und es ist geplant, die Antragsformulare und Anlagen entsprechend zu verändern. In den MAK wird dies bereits umgesetzt und die 4 Schritte sind Basis der Beurteilung.

Zu 5. Erfahrungsaustausch und Vernetzung

Die MAK erhofften sich durch ihre Zusammenarbeit im Beirat eine kollegiale Zusammenarbeit und dieses Ziel ist in hohem Maße erreicht. Die GF der MAK haben sich zunehmend als Gruppe zusammen gefunden und es gibt immer einen lebhaften und fruchtbaren Erfahrungsaustausch. Dies nicht nur in den Beiratssitzungen, sondern auch in der gemeinsamen Vorbereitung der Fachtagungen (Wokshops).

Zu 6. Evaluation der Umsetzung von GeM (Projektbeispiele)

Die Evaluation der Umsetzung von GeM in den Projekten hat sich zum Teil als unrealistisch herausgestellt, da es grundsätzlich in den ESF AK keine Basis dafür gibt. Es existierte in der laufenden Förderperiode nur vereinzelt und unsystematisch eine Erfolgskontrolle über die Sachberichte zum Verwendungsnachweis hinaus und nur bei erneuter Beantragung wurden die ausgelaufenen Projekte bewertet. Ein eigenständige Evaluation durch das Projekt konnte aus Kapazitätsgründen nicht geleistet werden und so einigte man sich auf die beispielhafte Begleitung von zwei Projekten in den MAK MA und KA (inhaltlich: vgl. Indikator 6) mit entsprechender Dokumentation.

Aktivitäten	Grad der Zielerreichung	Weiterer Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • ifm Projekt und Kooperation • (Weiter-) Entwicklung von Instrumenten (vgl. Indikator 3) • Coachings und Bildungsmaßnahmen, s. Indikator 2 • Kontinuierliche Begleitung durch Gender Team • Projektbegleitung • Erfahrungsaustausch und Vernetzung im Beirat (vgl. auch Indikator 5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Ziele wurden im wesentlichen erreicht und die eingesetzten Methoden haben sich bewährt • Die Zufriedenheit der AkteurInnen ist hoch, die Angebote werden angenommen • Das modellhafte Arbeiten mit ausgewählten AK hat sich bewährt für die laufende Förderperiode und der Transfer in die Fläche und in die neue Förderperiode ist möglich • Einschränkend ist zu bemerken, dass kontinuierlich v.a. die GF der MAK erreicht wurden¹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Im ifm – Projekt ist weitere Begleitung der MAK im Hinblick auf die „Strategiepapiere“ nötig, für die Nicht – MAK ist ein neues Konzept zu entwickeln¹². • Im Hinblick auf die MAK <i>Mitglieder</i> sind zur Sicherung der Nachhaltigkeit weitere Vertiefungen nötig. Insbesondere die Finanziere der Arbeitsmarktpolitik (ARGEN / Kommunen und die BA) sollten gezielter angesprochen werden. • Grundsätzlich mit allen ESF AK an diesen und anderen Themen und mit diesen Methoden arbeiten (denn Lernen ist nicht delegierbar und nicht transferierbar) • Beim Aufbau einer Stütz- (infra) Struktur ist zu differenzieren in die Umsetzung erfolgreich erprobter Arbeitsansätze in der Fläche und ggf. weitem modellhaften Erprobungen.

Tabelle 4

Indikator 5: Prozesshafte Umsetzung von GeM im ESF in BW wurde entwickelt

Eine große Stärke des Projekts besteht darin, dass es als „geplanter Wandel“, d.h. mit Hilfe von Change Management Strukturen und Methoden arbeiten kann. GeM wird als Veränderungsprozess gewertet und die Notwendigkeit der Steuerung eines solchen Prozesses wurde erkannt und mit dem Steuerkreis (Beirat Prozessbegleitung) realisiert. Die Gender ExpertenInnen verfügen über entsprechende Zusatzausbildungen und Erfahrungen aus anderen Regionen.

So selbstverständlich es erscheint, dass eine systematische Analyse der Ausgangsbedingungen und Ermittlung des Handlungsbedarfs Voraussetzung für eine fundierte Zielbestimmung ist, so selten geschieht es in der Praxis (Phase I). Auch eine klare Zielorientierung ist noch eher die Ausnahme und die gleichstellungspolitischen Ziele der Beschäftigungspolitik waren zu Beginn nicht einmal der Mehrheit der AkteurInnen bekannt. Das Umsetzungskonzept ergibt sich aus dem in Phase I ermittelten Handlungsbedarf und den in der Phase II vereinbarten Zielen. Nach der Auswertung in der Phase 4 beginnt die Spirale von Neuem und die – veränderten - Ausgangsbedingungen determinieren einen neuen Handlungsbedarf

Veränderungsprozesse müssen gestaltet und gesteuert werden, daher wurde wie üblich ein Steuerkreis (Beirat Prozessbegleitung) eingerichtet, der alle Akteursgruppen im ESF umfasst (Sozialministerium/Federführung, Wirtschaftsministerium, Geschäftsführungen der MoAK, L-Bank, Steria Mummert Consulting/ESF Scout, Vertreterinnen von Fraueninvvte-

¹¹ Da sich die Arbeitskreise nur selten treffen, manche nur 1 – 2 x jährlich, ist eine Ansprache der Mitglieder in diesem Zusammenhang schwierig.

¹² Bei den MAK erfolgt der Schritt der Umsetzung der geschlechtsspezifischen regionalen Arbeitsmarktanalyse als letzter Schritt nach mehrjähriger Zusammenarbeit zu dem Thema und Entwicklung der GeM Kompetenz im Projektverlauf. Trotzdem ist hier noch ein Prozess der Qualifizierung der „Strategiepapiere“ nötig (2007/2008). Bei den Nicht-MAK ist dies alles jedoch nicht vorauszusetzen und daher muss die Zusammenarbeit mit dem ifm an dieser Stelle verändert werden und ein neues Konzept muss erarbeitet werden.

Der Gender Mainstreaming Prozess



ressen¹³, proInnovation GmbH/ifm. Die Aufgaben des Beirats sind umfangreich und nicht mit denen von üblichen Projektbeiräten zu vergleichen.

Im Steuerkreis findet Lernen prozesshaft statt, auch prozessbegleitend („reflektierende Verarbeitung“). Er stellt einen Raum dar, in dem Lösungen entwickelt werden können. Die Moderation der Sitzungen liegt beim Gender Team von proInnovation und von hier kommen auch Vorschläge zur Projektentwicklung. Über diese wird ebenso beraten wie über die Berichte und die eingesetzten Methoden und Instrumente. Der Beirat verantwortet außerdem den Transfer in die Fläche und in die neue Förderperiode.

Der Beirat Prozessbegleitung hat sich in verschiedenen Funktionen bewährt:

- Prozesssteuerung
- Erprobung von Instrumenten und Curricula
- Sicherung der „Bodenhaftung“ der externen Gender ExpertInnen
- Koordinierung und Erfahrungsaustausch der verschiedenen Handlungsansätze (Modell AK, Beratung WM und SM, und alles andere)
- kommunikative Validierung für Ergebnissicherung (Berichte etc.)
- Sichtbares Engagement der Fondsverwaltung (Top Down)
- Öffentlichkeitsarbeit (Mitwirkung Fachtagungen und Newsletter etc.)

Wir sehen diese prozesshafte Umsetzung mit dem Steuerkreis (Beirat Prozessbegleitung) im Zentrum als Basis einer Stützstruktur für die Implementierung von GeM und die Erreichung der gleichstellungspolitischen Ziele im ESF. So interpretieren wir auch die folgende Aussage einer Beratungsgruppe der EU KOM:

“Die beste Lösung, um die Integration der Geschlechtergleichstellung in den gesamten Politikzyklus des Strukturfonds und eine bleibende Wirkung sowohl auf Programm- als auch auf Projektebene zu gewährleisten, besteht wahrscheinlich in der Entwicklung einer Infrastruktur. Dabei kann es sich um eine unabhängige Einrichtung (...) die die einschlägigen AkteurInnen dabei unterstützen soll, die Geschlechterdimension zu einem festen Bestandteil der Programmplanung, Umsetzung, Begleitung und Evaluierung zu machen.”¹⁴

Zur Entwicklung hin zu einer „Infrastruktur“ fehlt noch die Anbindung an die Technische Hilfe, die auch eine Aufwertung der Umsetzung des Querschnittsziels bedeuten würde.

¹³ Dies sind die LAG der kommunalen Frauenbeauftragten in BW und eine Vertretung der Kontaktstellen Frau und Beruf

¹⁴ Ad-hoc-Arbeitsgruppe der Mitgliedsstaaten für Geschlechtergleichstellung und Gender Mainstreaming: Ein Rahmen für die Integration des Grundsatzes der Geschlechtergleichstellung in die neuen ESF-Programme, Juni 2006

Aktivitäten	Grad der Zielerreichung	Weiterer Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Projektplanung und -organisation nach dem 4 Phasen - Modell für Veränderungsprozesse (Change Management) • Moderation der Sitzungen des Beirats Prozessbegleitung • Beratung Fondsverwaltung • Entwicklung eines Leitfadens „Leitprinzip GeM in 4 Schritten“ (vgl. Indikator 3) • Begleitung der MAK und Projektbegleitung (vgl. Indikatoren 4 und 6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geplante vierteljährliche Sitzungen des Beirats fanden statt, Aufgaben wurden erfüllt • Die Beteiligung war sehr gut, die Motivation hoch, die Atmosphäre vertrauensvoll • Kontinuierliche Gespräche zwischen federführendem SM/ Fondsverwaltung und Moderation des Beirats (proInnovation GmbH) 	<ul style="list-style-type: none"> • Da GeM prozesshaft umgesetzt werden muss und hierfür die Lernform, die die Steuerungsgruppe bietet durch nichts ersetzt werden kann, sollte auch weiterhin eine Lenkungsgruppe arbeiten, auf Basis von Zielvereinbarungen mit allen Beteiligten • Einbeziehung der Finanziers in den GeM Prozess (AR-GEN, BA) • Zielvereinbarungen auch mit den Vertreterinnen von Fraueninteressen • Integration der Spezifischen Maßnahmen • GeM in der OE (z.B. beispielhaft kommunalen Prozess begleiten) • Beirat als Steuerkreis GeM im ESF aufwerten und evtl. mit Begleitausschuss „verknüpfen“ • Ermittlung des Handlungsbedarfs für die neue Förderphase

Tabelle 5

Indikator 6: Umsetzung von GeM in einzelnen Themenfeldern und Projekten des ESF wurde beispielhaft aufgezeigt

Gemeint sind hier Fallstudien und Fallbeispiele. Beide Arbeitsansätze dienten dazu, die konkrete Umsetzung von Gender Mainstreaming für die AkteurInnen des ESF bzw. in den Projekten nachvollziehbar zu machen. Die Ansätze unterscheiden sich vor allem in der Tiefe der Bearbeitung. Es wurden verschiedene Themen und Vorhaben für mögliche Fallstudien geprüft, dann fiel die Wahl auf das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von Frauen und Männern“. Diese Fallstudie wurde Mitte 2007 abgeschlossen.

In zwei Modell - AK werden in Kooperation von Projektträgern, AK GF und Gender Team von proInnovation GmbH Fallbeispiele bearbeitet, d.h. in Karlsruhe und Mannheim werden zwei Projekte exemplarisch begleitet und die Umsetzung von GeM wird dokumentiert. Letzteres steht noch aus (vgl. Phase IV).

Aktivitäten	Grad der Zielerreichung	Weiterer Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudie „Vereinbarkeit...“ • Fallbeispiel (Übergang Schule – Beruf) • Projektbegleitungen und Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Abgeschlossen • Im Internet verfügbar • Bei Projektbegleitungen stehen Abschluss und Dokumentation noch aus 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Dokumentation weiterer Fallbeispiele ist wünschenswert • Weitere Projektbegleitungen wären sinnvoll, aber in Abstimmung mit Evaluation

Tabelle 6

Fazit zur Phase III

Alle entwickelten Arbeitsansätze haben sich als praktikabel herausgestellt und bewährt, denn der Grad der Zielerreichung ist durchweg hoch. Für eine Umsetzung in der Fläche wäre vor allem eine Erweiterung der Ressourcen des Projekts nötig.

4. Aktuell und Ausblick: Phase IV: Auswertung und Transfer

Durch den Übergang von der einen in die andere Förderperiode ergeben sich für das Projekt spezifische Bedingungen und vor allem wichtige Gestaltungsoptionen. Der Beginn der Phase IV setzte durch diesen Übergang wie bereits beschrieben, einige Monate früher ein als ursprünglich geplant, erfreulicherweise waren aber die Handlungsansätze bereits so weit entwickelt und es lagen hinreichend Erfahrungen und Erkenntnisse vor, so dass es nur einige organisatorische Turbulenzen gab bzw. einige Verzögerungen im geplanten Ablauf eintraten.

Indikator 1: Erfahrungen und Erkenntnisse sind transparent, Dokumentation ist zugänglich

Gerade angesichts der geschilderten Situation bewährt sich die Methode der kontinuierlichen Dokumentation (in Schriftform und im Internet), wodurch eine hohe Transparenz über den Projektverlauf und seine Ergebnisse herrscht.

Mit dem Newsletter wurde die Möglichkeit geschaffen kontinuierlich aber auch aktuell über die Erfahrungen und Erkenntnisse zu berichten. Der Newsletter wurde inzwischen auf eine online Version umgestellt. Bisher sind 14 Ausgaben erschienen und damit wurde die geplante vierteljährliche Erscheinungsweise nur knapp erreicht. Der Newsletter wird zur Darstellung der Aktivitäten des Projektes genutzt, es wurden Inhalte der Fachtagungen rund um das Thema ‚Gender Mainstreaming im ESF‘ aufgegriffen und es gab Beiträge aus den Modell – AK und aus der ESF Fondsverwaltung.

Aktivitäten	Grad der Zielerreichung	Weiterer Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation • Fachtagungen • Newsletter 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektordner liegt vor • Online Dokumentation ist aktuell • Regelmäßige Vorträge zum Projektverlauf bei den Fachtagungen • Transferorientierte Workshops bei den Fachtagungen • Geplante Anzahl von Newslettern bisher noch nicht erreicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Vervollständigung

Tabelle 7

Indikator 2: Empfehlungen zur Umsetzung von GeM in der neuen Förderperiode liegen vor

Mit den im September 2006 im Beirat Prozessbegleitung verabschiedeten Empfehlungen an die ESF Fondsverwaltung (vgl. http://www.proinnovation.de/gem/htm/051_foerder.htm) wurden Möglichkeiten zur Erhöhung der Verbindlichkeit und Qualität der Verfahren aufgezeigt. Die dreizehn Empfehlungen basieren auf den gleichstellungspolitischen Anforderungen der zentralen europäischen Dokumente und beziehen sich auf die vier Phasen der Programmplanung.

Durch die ab Oktober 2006 folgende Beratung zur Erstellung des OP im Sinne einer Gender Qualitätssicherung konnten viele der Empfehlungen unmittelbar umgesetzt werden.

Aktivitäten	Grad der Zielerreichung	Weiterer Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung von Empfehlungen an die Fondsverwaltung • Gender Qualitätssicherung zum OP • Arbeitspapier zur Integration von GeM in die Ausschreibung der Evaluation • Arbeitspapier zu den neuen Antragsformularen und Merkblättern • Fachtagungen: Transfer der Erfahrungen und Erkenntnisse der MAK • Handreichung • Handbuch • Website • Newsletter 	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Empfehlungen wurden im OP berücksichtigt • Zu den nächsten Schritten kann noch nichts gesagt werden, da der Prozess noch nicht so weit fortgeschritten ist (Evaluation ist ausgeschrieben, aber noch nicht ausgewählt, Antragsformulare in der Erarbeitung etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Beratung ist notwendig im Hinblick auf folgende Aufgaben: • Gleichstellungspolitische Ziele des OP bedürfen noch einer Quantifizierung und Operationalisierung • Indikatoren zu den gleichstellungspolitischen Zielen sind zu vervollständigen • Umsetzung der gleichstellungspolitischen Anforderungen regional und in Förderprogrammen • Integration von GeM Anforderungen in die Zielvereinbarungen SM und ESF AK • Integration der Beratung in die TH • Gleichstellungspolitische Orientierung des Begleitausschusses (Zusammensetzung, GeM Profing)

Tabelle 8

Indikator 3: Weitere Beratung und Begleitung der ESF MAK und der Ministerien beim Transfer in die neue Förderperiode/Umsetzung des OP findet statt

Aktivitäten	Grad der Zielerreichung	Weiterer Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • MAK werden bei der Entwicklung der „Arbeitskreisstrategien“ unterstützt • Erarbeitung einer Arbeitshilfe zur Erstellung der Arbeitskreisstrategien • Beratung der ESF Fondsverwaltung bei der Erstellung neuer Antragsformulare • Erarbeitung einer Arbeitshilfe für Projektträger zur Antragstellung (Querschnittsziel Gleichstellung der Geschlechter) • Beratung vom WM und SM zur weiteren Umsetzung des OP 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Workshops in HD, KA, MA und RV gemeinsam mit dem ifm • Arbeitshilfe liegt im Entwurf vor • Fortlaufend • Arbeitshilfe liegt vor • Fortlaufend 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer in die Fläche

Tabelle 9

Indikator 4: Basiskonzept für die weitere Begleitung des GeM Prozesses in BW liegt vor¹⁵

Aktivitäten	Grad der Zielerreichung	Weiterer Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Basiskonzept zusammen mit Projektantrag 2008 – 2010 eingereicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Basiskonzept liegt vor 	

Tabelle 10

¹⁵ Ein Umsetzungskonzept kann erst nach der neuen Phase 1 erstellt werden, wenn es eine erneute Analyse der Ausgangsbedingungen gab und der aktuelle Handlungsbedarf ermittelt wurde.

Anhang

Gender (Mainstreaming) Handlungskompetenz – eine Übersicht

Wissen	Können	Wollen	Dürfen ¹
<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse der Frauen-, Männer- und Geschlechterforschung kennen und im Hinblick auf Praxiszusammenhänge auswerten • Daten und Fakten zur Chancen-un-gleichheit kennen und über Strukturen, die diese reproduzieren (insbesondere Steuer- und Sozialgesetzgebung, wirtschaftspolitische Konzepte) • Kenntnisse über geschlechtsspezifische Arbeitsleistung unter Transformationsbedingungen (Geschlechterverhältnisse, Geschlechtervertrag) • Neue Konzepte in der Gleichstellungspolitik und geschichtlichen Hintergrund (Gender Konzept; Gender als kulturelle Differenz; Doppelstrategie; Geschlechterdemokratie; Geschichte der sozialen Bewegungen) • Fachspezifisches Gender Wissen haben Geschlechterrollen, Stereotype und ihre Wirkung kennen • Geschlechtsspezifische Kommunikations- und Interaktionsstile kennen • Wissen über Geschlechterrollen und –verhältnisse in Organisationen und ihre Ausprägung in der informellen Arbeitskultur haben • GeM Prozesse und –instrumente in Organisationen kennen (Prozessgestaltung/ Change Management)... 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrative Förderung der Chancengleichheit: Methoden und Instrumente des Gender Mainstreaming anwenden können • Selbständig Gender Aspekte identifizieren können • Gender- und Fachkompetenz verknüpfen können • Geschlechterdifferenzen im beruflichen / fachlichen Alltag produktiv nutzen können • Mit Konflikten und Missverständnissen im Geschlechterverhältnis umgehen können, Fähigkeit zum Perspektivwechsel haben • Veränderungsprozesse gestalten können (incl. Evaluation) • Organisationsentwicklung und Veränderung der Organisationskultur gestalten können • Zielgruppenspezifik: unterschiedliche Gruppen von Männern und Frauen berücksichtigen • Interkulturelle Gender Kompetenz haben, insbesondere im Hinblick auf Führer des anderen Geschlechts ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Wertaltungen, Einstellungen und Motivation in Bezug auf das eigene und das andere Geschlecht, Männer-, Frauen- und Gleichstellungspolitik reflektieren • Offenheit, Beweglichkeit, Einfühlungsvermögen (dem anderen Geschlecht kritisch, aber nicht abwertend begegnen) • Sensibilität für Diskriminierungsstrukturen haben • Sich der eigenen Prägungen durch Herkunftsfamilie, Sozialisationsinstanzen, Milieus bewusst sein • Reflexion der eigenen Geschlechtsrolle im beruflichen Alltag • „professionelle Eigenmotivation“ (eigene Verständigungs- und Handlungsstrategien entwickeln) ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit hemmen- den und Gestaltung von fördernden Rahmenbedingungen • Anlässe für Gender Mainstreaming identifizieren oder schaffen können • Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Strategie zur Veränderung der Geschlechterrelationen entwickeln • Transferkompetenz ...

¹ Hier ist die andere Bedeutung von Kompetenz angesprochen: Zuständigkeit



Coaching Begleitprojekt „Gender Mainstreaming im ESF in Baden-Württemberg“

Einzel- und Gruppencoaching

Coaching ist die fachlich fundierte Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen, die statt vorgefertigte Lösungen anzubieten, interaktiv und prozessorientiert ist. Coaching ist die Unterstützung bei der Lösung von Alltagsproblemen und beginnt mit der Reflexion des eigenen Handelns, kann aber auch fachliche Inputs beinhalten.

Zielgruppe/n	Alle AkteurInnen des ESF
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • (Weiter-) Entwicklung der Gender Mainstreaming (Handlungs-) Kompetenz der AkteurInnen im ESF • Qualifizierung der Konzeption und Bewertung von Projektanträgen im Hinblick auf GeM
Voraussetzungen	Wünschenswert ist die vorherige Teilnahme an Informationsveranstaltungen und Einführungsworkshops, bzw. der Erwerb von Grundkenntnissen im Selbststudium, es werden aber auch Coachings für bestimmte Gremien ohne Voraussetzung angeboten.
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Grundwissen GeM: Information (Gruppencoachings) bzw. Reflexion des Grundwissens (Einzelcoachings) • Das Leitprinzip GeM in 4 Schritten mit Beispiel • „Gender Mainstreaming Kompetenz“ und Angebot weiterer Lernmöglichkeiten
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzvorträge, Einzel- und Gruppenarbeit, Übungen und moderierte Diskussionen • Bewertung von (realen) Projektanträgen mit Hilfe der 4 Schritte durch Coachees bzw. in Kleingruppen, Präsentation und Diskussion, sowie Feedback der Gender ExpertInnen • Einsatz von langjährig erfahrenen Gender ExpertInnen in einem Gender Team (bei Gruppencoachings), die den Lernprozess moderieren und das Grundlagenwissen bezogen auf die Alltagssituationen der Coachees beim der Umsetzung von GeM einbringen können. • Es gibt eine schriftliche Auswertung der Coachees und nach der Veranstaltung eine Einschätzung und Empfehlungen des Gender Teams.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Minstdauer ca. 3 Std., maximal ¾ Tag • Wünschenswert sind mehrere Coachings in Folge

Einführungsworkshops (GeM im ESF in BW)

Zielgruppe/n	Alle AkteurInnen des ESF
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Information über die gleichstellungspolitischen Konzepte der EU und die entsprechenden Vorgaben im ESF • Sensibilisierung für die Gender Perspektive • Kennenlernen und erstes Erproben des Instruments „Leitprinzip GeM in 4 Schritten“
Voraussetzungen	keine
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Das Gender Konzept • Unterschiede zu bisherigen Konzepten der Gleichstellungspolitik und Gründe für die radikale Wende in der europäischen Gleichstellungspolitik • Gleichstellungspolitische Grundlagen der europäischen Beschäftigungsstrategie und des ESF • Die bisherige Umsetzung von GeM im ESF in BW • Gender Mainstreaming: Integrative Förderung der Gleichstellung der Geschlechter • Anwendung des „Leitprinzips GeM in 4 Schritten“ auf praktische Beispiele aus der ESF Praxis der Teilnehmenden
Methoden	<p>Die Arbeitsform „Workshop“ ermöglicht partizipatives/ interaktives Lernen und einen Methoden-Mix, sowie Zugänge, die dem Bedarf entsprechen. Neben Impulsreferaten sind Einzel- und Gruppenarbeit, Übungen und moderierte Diskussionen vorgesehen.</p> <p>Es wird ein langjährig erfahrenes Gender Team eingesetzt.</p>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: 1 – 1,5 Tage



Coaching Begleitprojekt „Gender Mainstreaming im ESF in Baden-Württemberg“

Gender Didaktik - Grund- und Aufbauseminare

GeM als integrativer Ansatz verlangt die Verknüpfung von GeM und Fachkompetenz: d.h. die Berücksichtigung der Genderdifferenz und der gleichstellungspolitischen Ziele in allen Phasen der Projektdurchführung und bei den eingesetzten Methoden.

Zielgruppe/n	Projektleitungen und Mitarbeitende in ESF Projekten
Ziele	Entwicklung von Gender (Mainstreaming) Kompetenz für die Projektpraxis, insbesondere Kompetenzen zur Gestaltung geschlechtergerechter Lernsituationen, Kommunikation und Interaktion der TeilnehmerInnen
Voraussetzungen	Beim Grundseminar keine, beim Aufbauseminar Teilnahme am Grundseminar
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen von GeM • Unterschiede und Ursachen der geschlechtsspezifischen Kommunikation und Lernkultur • Ansätze und gute Beispiele einer geschlechtergerechten Didaktik (Geschlechterperspektive als Inhaltsdimension, geschlechterbezogenes Verhalten der Fachkräfte, methodische Gestaltung und Gestaltung der Rahmenbedingungen) • Sensibilisierung für die eigenen geschlechtsspezifischen Verhaltensmuster • Genderdidaktische Gestaltungshinweise für die Praxisbeispiele der Teilnehmenden
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsreferate, Einzel- und Gruppenarbeit, Übungen und moderierte Diskussionen • Ein Schwerpunkt wird – insbesondere im Aufbauseminar – auf die Bearbeitung der Praxisprojekte der Teilnehmenden gelegt, hierzu wird ein „genderdidaktisches“ Analyseraster genutzt. • Einsatz eines langjährig erfahrenen Gender Teams
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Eintägige Grund- und Aufbauseminare

Projektplanung und – management mit GeM

GeM als integrativer Ansatz verlangt die Verknüpfung von GeM und Fachkompetenz: d.h. die Berücksichtigung der Genderdifferenz und der gleichstellungspolitischen Ziele in der Projektplanung und Durchführung.

Zielgruppe/n	Fachkräfte, die bei den Trägern für die Projektentwicklung zuständig sind und Projektleitungen von ESF Projekten
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Ausprägung von Projektmanagementkompetenzen in Verbindung mit Gender-Aspekten • Beitrag zur Steigerung der Qualität von Projekten im ESF und der systematischen Umsetzung des Querschnittsziels Gleichstellung von Frauen und Männern“
Voraussetzungen	Erfahrung in der Konzipierung oder Leitung von Projekten
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Grundkenntnisse einer erfolgreichen Projektplanung und – abwicklung unter GeM Aspekten • Anwendung des „Leitprinzips GeM in 4 Schritten“ auf die Planung, Gestaltung und Auswertung von ESF Projekten • Reflexion eigener Erfahrungen und Konzepte • Erprobung der Anwendung der Instrumente aus dem Projektmanagement bzw. GeM auf eigene Projekte/Konzepte
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsreferate, Einzel- und Gruppenarbeit, Übungen und moderierte Diskussionen • Einsatz eines langjährig erfahrenen Gender Teams
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • 2 tägige Seminare