

Arbeitsberichte der Hochschule für Wirtschaft FHNW - 16

Erfolgreiche Zusammenführung von Verwaltungsstellen

Positionierung der Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern im Rahmen der Zusammenführung mit den Bereichen Behinderung und Migration anlässlich der Regierungs- und Verwaltungsreorganisation 2009 (RV09)

Arbeitsbericht Nr. 1 des
Kompetenzschwerpunktes Public Management

Bettina Bannwart, Diplomandin

ISSN Nr. 1662-2366 (Print)

Nr. 1662-3274 (Online)

ISBN Nr. 978-3-03724-116-5

Institut Institut für Nonprofit- und Public Management

Datum Juni 2009

© 2009 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autorin. Jede Reproduktion, auch von Teilen und unabhängig vom Medium, ist nur mit Genehmigung der Hochschule für Wirtschaft FHNW und der Autorin gestattet.

In Kooperation mit dem
Zentralen Personaldienst
Basel-Stadt



Finanzdepartement des Kantons Basel-Stadt

Zentraler Personaldienst

Impressum

Positionierung der Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern im Rahmen der Zusammenführung mit den Bereichen Behinderung und Migration anlässlich der Regierungs- und Verwaltungsreorganisation 2009 (RV09)

Diplomarbeit im Rahmen des
DAS „Führung und Betriebswirtschaft“
Institut für Nonprofit- und Public Management
Kompetenzschwerpunkt Public Management
der Fachhochschule Nordwestschweiz

Autorin

Bettina Bannwart

Herausgeber und Bezugsquelle

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Nonprofit und Public Management
Peter Merian-Strasse 86, Postfach
CH-4002 Basel

www.fhnw.ch/wirtschaft/nppm/publikationen

Copyright

© 2009 FHNW

Das vorliegende Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Auszüge aus dieser Diplomarbeit dürfen von Dritten nur mit entsprechendem Quellenhinweis publiziert werden.

Einleitung

Seit 2004 bietet die Fachhochschule Nordwestschweiz in Kooperation mit dem Zentralen Personaldienst Basel-Stadt den Mitarbeitenden von Basel-Stadt die Möglichkeit, ihre betriebswirtschaftlichen Kompetenzen zu erweitern. Im Rahmen des Diplomkurses „Diploma of Advanced Studies Führung und Betriebswirtschaft“ (DAS) werden den Teilnehmenden Methoden vermittelt, um ihre Führungsaufgaben auch in Zukunft erfolgreich wahrzunehmen. Denn betriebswirtschaftliche Fragestellungen prägen auch den Berufsalltag von Führungskräften in der Verwaltung immer stärker und Methoden der kundenorientierten und ganzheitlichen Unternehmensführung gewinnen an Gewicht. Nicht nur Kader aller Stufen sind dabei angesprochen, sondern insbesondere auch Kadernachwuchskräfte und Personen mit Projektleitungs-, Produkt- oder Prozessverantwortung.

Der DAS ist modular aufgebaut und beruht auf einem praxis- und transferorientierten Lehrkonzept. Um den Wissenstransfer in den Berufsalltag zu sichern, bearbeiten die Teilnehmenden mit der abschliessenden Diplomarbeit eine betriebswirtschaftliche Fragestellung aus ihrem beruflichen Umfeld. Die erfolgreichen Studierenden erhalten ein Weiterbildungsdiplom der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Im Rahmen der Publikationsreihe „Arbeitsberichte der Hochschule für Wirtschaft“ werden ausgewählte Diplomarbeiten einem öffentlichen Publikum zugänglich gemacht. Diese stehen entweder gratis zum Download bereit oder sind über ein Bestellformular kostenpflichtig erhältlich (www.fhnw.ch/wirtschaft/nppm/publikationen).

Basel, im November 2009

Prof. Dr. Axel Schilling
Leiter Institut für Nonprofit- und Public Management

Vorwort und Danksagung

Die Diskussion über die Zusammenführung oder gar Abschaffung von Fachstellen für Gleichstellung von Frauen und Männern ist so alt wie die Existenz dieser Institutionen, die mit ihrem umfassenden und oftmals unbequemen Auftrag unter dauerndem Legitimationsdruck stehen.

In meiner Arbeit als Gender-Fachfrau habe ich Hochs und Tiefs des Basler Gleichstellungsbüros miterlebt. Die jetzige Situation mit den drei Fachstellen Gender, Behinderung und Migration unter dem Dach der Abteilung Gleichstellung und Integration ist brisant: Denn noch ist völlig offen, ob durch diese neue Struktur das Erfüllen des verfassungsmässigen Gleichstellungsauftrags letztlich erleichtert oder erschwert wird.

Diese Diplomarbeit hat mir viel gebracht: Ich konnte den Change Prozess, der das ganze Team seit längerem intensiv beschäftigt, laufend reflektieren, meine Erkenntnisse aus der Untersuchung einbringen und eine längerfristige Perspektive gewinnen.

An dieser Stelle möchte ich allen Mitgliedern der Schweizerischen Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten herzlich danken für ihre Bereitschaft, über ihre Situation Auskunft zu geben. Ein besonderer Dank geht an die vier zusammengeführten Stellen in Genf, Luzern, St. Gallen und im Fürstentum Liechtenstein für ihre Offenheit.

Ich danke auch der betreuenden Dozentin Barbara Moser für die Begleitung dieser Diplomarbeit und meiner Vorgesetzten Leila Straumann, die mir das Absolvieren des Diploma of Advanced Studies „Führung und Betriebswirtschaft“ ermöglicht hat. Und meinen Team-Kolleg/innen und „zugewandten Orten“: Merci für's Mitdenken.

Ein Blumenstrauss geht an meinen Partner. Ohne seine tatkräftige Unterstützung – Stichwort: Kinderbetreuung am Wochenende – wäre diese Arbeit nicht innerhalb der gesetzten Frist zustande gekommen.

Basel, im Juni 2009

Bettina Bannwart

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	i
Vorwort und Danksagung	ii
Inhaltsverzeichnis	iii
Abbildungsverzeichnis- und Tabellenverzeichnis.....	v
Verzeichnis der Abkürzungen.....	vi
1 Einleitung	1
2 Der Zusammenführungs-Prozess im Rahmen der RV09.....	2
2.1 Ausgangslage	2
2.2 Die drei Fachbereiche Gender, Behinderung und Migration	4
2.2.1 Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern	4
2.2.2 Fachstelle Gleichstellung von Menschen mit einer Behinderung.....	5
2.2.3 Fachstelle Integration und Antidiskriminierung.....	6
2.3 Unterschiede der drei Fachbereiche.....	6
2.3.1 Inhaltliche Unterschiede.....	7
2.3.2 Strukturelle Unterschiede.....	7
2.4 Gemeinsamkeiten der drei Fachbereiche.....	8
2.4.1 Inhaltliche Gemeinsamkeiten	8
2.4.2 Strukturelle Gemeinsamkeiten	8
3 Die vier Phasen im Change Prozess	9
3.1 Analyse und Vision.....	9
3.2 Planung.....	9
3.3 Umsetzung.....	10
3.4 Konsolidierung	10
4 Besonderheiten im Change Prozess bei Zusammenführungen	11
4.1 Echte Synergien realisieren.....	11
4.2 Neue Unternehmenskultur schaffen	11
4.3 Kommunikationsfluss sicher stellen.....	12
5 Die Untersuchungsergebnisse	12
5.1 Vorgehen und Methode.....	12
5.2 Übersicht der Fachstellen in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein.....	13

5.3	Auswertung	14
5.3.1	Struktur	15
5.3.2	Inhalt	16
5.3.3	Prozess-Verlauf und Partizipation	16
5.3.4	Externe Kommunikation.....	17
5.3.5	Gesamtbeurteilung	19
5.4	Fazit.....	19
6	Möglichkeiten der Umsetzung in Basel-Stadt	20
6.1	Die aktuelle Situation der Abteilung Gleichstellung und Integration	20
6.2	Kritische Würdigung des bisherigen Zusammenführungs-Prozesses	21
6.3	Empfehlungen für die weitere Umsetzung	24
6.3.1	Strukturelle Möglichkeiten.....	24
6.3.2	Inhaltliche Gestaltungsspielräume	25
6.3.3	Verbesserung von Prozess-Verlauf und Partizipation	26
6.3.4	Gewährleistung der externen Kommunikation.....	26
7.	Vision eines Basler Zukunfts-Modells	27
7.1	Politik der Vielfalt.....	28
7.2	Kantonale Verwaltung als Spiegel der Bevölkerung	28
7.3	Abteilung „Gender & Diversity“	29
8.	Fazit.....	32
	Literaturverzeichnis	33
Anhang A:	Frageraster	35
Anhang B:	Interview Kanton Luzern	37
Anhang C:	Interview Kanton St. Gallen.....	45
Anhang D:	Interview Kanton Genf	51
Anhang E:	Interview Fürstentum Liechtenstein.....	57
Anhang F:	Auswertung Strukturelle Aspekte – Fachstellen LU, SG, GE, FL	62
Anhang G:	Auswertung Inhaltliche Aspekte – Fachstellen LU, SG, GE, FL	64
Anhang H:	Auswertung Prozess-Verlauf und Partizipation – Fachstellen LU, SG, GE, FL.....	66
Anhang I:	Auswertung Externe Kommunikation – Fachstellen LU, SG, GE, FL.....	68

Abbildungsverzeichnis- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abb. 1:	Organigramm Präsidialdepartement per 1.1.2009	3
Abb. 2:	Bereiche der Fachstellen	14
Abb. 3:	Organigramm Abteilung Gender & Diversity per 1.1.2020 (Vision).....	31

Tabellen

Tab. 1:	Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern.....	4
Tab. 2:	Fachstelle Gleichstellung von Menschen mit einer Behinderung.....	5
Tab. 3:	Fachstelle Integration und Antidiskriminierung	6
Tab. 4:	Übersicht Fachstellen Schweiz und Fürstentum Liechtenstein.....	13
Tab. 5:	Chronologie der Ereignisse in Basel-Stadt.....	20
Tab. 6:	Analyse Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern BS	21

Verzeichnis der Abkürzungen

Abs.	Absatz / Absätze
a.i.	ad interim
Akad. MA	Akademische/r Mitarbeiter/innen
Art.	Artikel
BehiG	Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen (Behindertengleichstellungsgesetz)
BV	Bundesverfassung
bzw.	beziehungsweise
EBG	Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann
ED	Erziehungsdepartement
EG-GIG	Kantonales Einführungsgesetz zum Gleichstellungsgesetz
idR	in der Regel
GFM	Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern Basel-Stadt (ab 1.1.2009)
GIG	Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz)
GSB	Gleichstellungsbüro Basel-Stadt (bis 31.12.2008)
G&I	Abteilung Gleichstellung und Integration
JD	Justizdepartement
JSD	Justiz- und Sicherheitsdepartement
KV-BS	Kantonsverfassung des Kantons Basel-Stadt
OE	Organisationsentwicklung
PD	Präsidialdepartement
RR	Regierungsrat
RV09	Regierungs- und Verwaltungsreorganisation 2009
S.	Seite / Seiten
SiD	Sicherheitsdepartement
StV	Stellvertreter/in
vgl.	vergleiche
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

Mit der Annahme der neuen Kantonsverfassung Ende Oktober 2005 hat die Basler Stimmbölvkerung eine weit reichende Umstrukturierung der kantonalen Verwaltung ins Rollen gebracht: Die seit Sommer 2006 geltende Kantonsverfassung schreibt u.a. die Gliederung der Verwaltung in ein neues Präsidualdepartement (PD) mit vierjährigem Regierungspräsidium und sechs Fachdepartementen vor.¹ Als Umsetzungstermin wurde der Beginn der neuen Legislaturperiode, der 1.2.2009, festgesetzt. Diese „Regierungs- und Verwaltungsreorganisation“ (RV09) wurde zum Anlass genommen, die Verwaltungs- und Departementsstruktur zu überprüfen und Aufgaben neu zu verteilen.² Erklärtes Ziel war und ist eine kundtschaftsnahe, effiziente Verwaltung, die den „modernen Anforderungen unserer Gesellschaft“ gerecht wird.³

In diesen grossen Change Prozess ist eine Vielzahl von Abteilungen fast aller Departemente involviert. Besonders betroffen war das Justizdepartement (JD), das per Anfang 2009 aufgelöst bzw. dem Sicherheitsdepartement (SiD) angegliedert wurde (neu JSD). Seine Aufgaben wurden auf mehrere Departemente verteilt. Das Gleichstellungsbüro (GSB), bisher eine Hauptabteilung des JD, wechselte per 1.1.2009 ins neu geschaffene PD und erhielt den Namen „Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern“. Gleichzeitig wurde es mit den beiden Fachstellen „Gleichstellung von Menschen mit einer Behinderung“ und „Integration und Antidiskriminierung“ in der neuen Abteilung „Gleichstellung und Integration“ vereint. Die Verfasserin dieser Arbeit war von Beginn an intensiv an der Zusammenführung der drei Stellen beteiligt und hat ihre Erkenntnisse aus der Untersuchung laufend in den Prozess einfließen lassen.

Formal funktioniert die Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern (GFM) seit Anfang 2009 in der neuen Struktur. Inhaltlich umgesetzt und fruchtbar gemacht ist die Zusammenführung jedoch noch lange nicht. Einerseits geht es nun darum, die neue Abteilung Gleichstellung und Integration (G&I) innerhalb des PD und der übrigen Departemente sowie ausserhalb der Verwaltung als Kompetenzzentrum in Sachen Geschlecht, Behinderung und Migration zu etablieren. Andererseits macht die neue Einbettung des Fachbereichs Gleichstellung von Frauen und Männern eine neue Positionierung und Profilierung erforderlich, um weiterhin sichtbar und wirksam den gesetzlichen Gleichstellungsauftrag erfüllen zu können. Zwar bergen Zusammenführungen allgemein das Risiko, dass einzelne Bereiche verdrängt oder geschwächt werden. Weil die Geschlechterfrage jedoch sämtliche anderen Diskriminierungsmerkmale durchdringt – sie betrifft uns alle, unabhängig davon, ob wir z.B. zusätzlich Migrant/in oder behindert sind – ist sie dem stärksten Legitimationsdruck ausgesetzt, was auch eine besonders grosse Gefahr einer Schwächung bedeutet.⁴

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es deshalb, die Umsetzung des Change Prozesses der Abteilung G&I mit ihren drei Fachstellen aus gleichstellungspolitischer Sicht, d.h. aus der Gender-Perspektive⁵, zu begleiten und zu unterstützen. Wie sollte die Umsetzung und Konsolidierung

¹ § 111 Verfassung des Kantons Basel-Stadt vom 23.3.2005, in Kraft seit 13.7.2006.

² Regierung und Verwaltung 2009 (RV09), Bericht zum Abschluss der Konzept-Phase, 22.01.2007, S. 6.

³ Medienmitteilung des Regierungsrats des Kantons Basel-Stadt vom 30.12.2008.

⁴ Zum Ganzen: vgl. Scheidegger, 2008.

⁵ Der englische Begriff „Gender“ bedeutet „soziales Geschlecht“ - im Unterschied zum biologischen (engl. „sex“). „Gender“ bezeichnet die von der Gesellschaft zugeschriebenen „frauen- bzw. männertypischen“ Eigenschaften und Rollen. In dieser Arbeit wird der Begriff „Gender“ sowohl für die Bezeichnung des Bereichs Gleichstellung von Frauen und Männern als auch für die entsprechenden Fachstellen

der Zusammenführung gestaltet werden, damit Synergien realisiert werden können, ohne die bereichs-spezifische Arbeit insbesondere der Gender-, aber auch der anderen beiden Fachstellen zu verwässern oder zu hemmen? Welches wäre ein erstrebenswertes Zukunfts-Szenario für Basel, um den gesellschaftlichen Herausforderungen wie Demografie oder Mobilität innovativ und kompetent zu begegnen?

Zur Beantwortung obiger Fragen wurde eine Untersuchung von bereits mit anderen Bereichen zusammen geführten Gender-Fachstellen in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein durchgeführt. Anhand von strukturierten Interviews wurde der Verlauf der Change Prozesse analysiert und erhoben, inwiefern durch die Zusammenführung die Effektivität und Effizienz der Gender-Arbeit gefördert oder eher behindert wurde. Es wurden kritische Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, die für eine möglichst hohe Wirksamkeit der Gender-Arbeit entscheidend sind.

Diese Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Nach der Darlegung der Ausgangslage in Basel-Stadt werden die drei Fachbereiche mit ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten vorgestellt (Kapitel 2). Im darauf folgenden Theorieteil geht es um die vier Phasen des Change Prozesses und um zu beachtende Besonderheiten bei Zusammenführungen (Kapitel 3 und 4). Im empirischen Teil werden die durchgeführte Erhebung sowie deren Ergebnisse dargestellt (Kapitel 5).

Im Kernstück der Arbeit (Kapitel 6) wird anhand der Erkenntnisse aus der Untersuchung der Change Prozess in Basel-Stadt analysiert, und es werden Empfehlungen abgeleitet sowie konkrete Massnahmen vorgeschlagen, wie sich die Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern unter dem Dach der Abteilung Gleichstellung und Integration optimal neu positionieren und ihrem gesetzlichen Auftrag gerecht werden kann. Die Vision eines Basler Zukunfts-Modells (Kapitel 7) und das Fazit (Kapitel 8) bilden den Abschluss dieser Arbeit.

2 Der Zusammenführungs-Prozess im Rahmen der RV09

2.1 Ausgangslage

Der Zusammenführungs-Prozess der drei Fachbereiche Gender, Behinderung und Migration erfolgte in mehreren, nicht von vornherein festgelegten oder voraussehbaren Etappen: Bereits Ende 2006 wurde der Entscheid bezüglich Ansiedlung und hierarchische Stellung des Gleichstellungsbüros gefällt. Aufgrund seines gesellschaftlichen Veränderungsauftrags – einer typischen Querschnittsfunktion – wurde das Gleichstellungsbüro als Stabsstelle dem PD zugeordnet, das u.a. für gesamtgesellschaftliche Belange verantwortlich ist⁶. Im März 2008 beschloss der Regierungsrat, die Stelle des Beauftragten für Gleichstellung und Integration von Menschen mit einer Behinderung (ED) ins PD zu überführen und dem Gleichstellungsbüro anzugliedern.

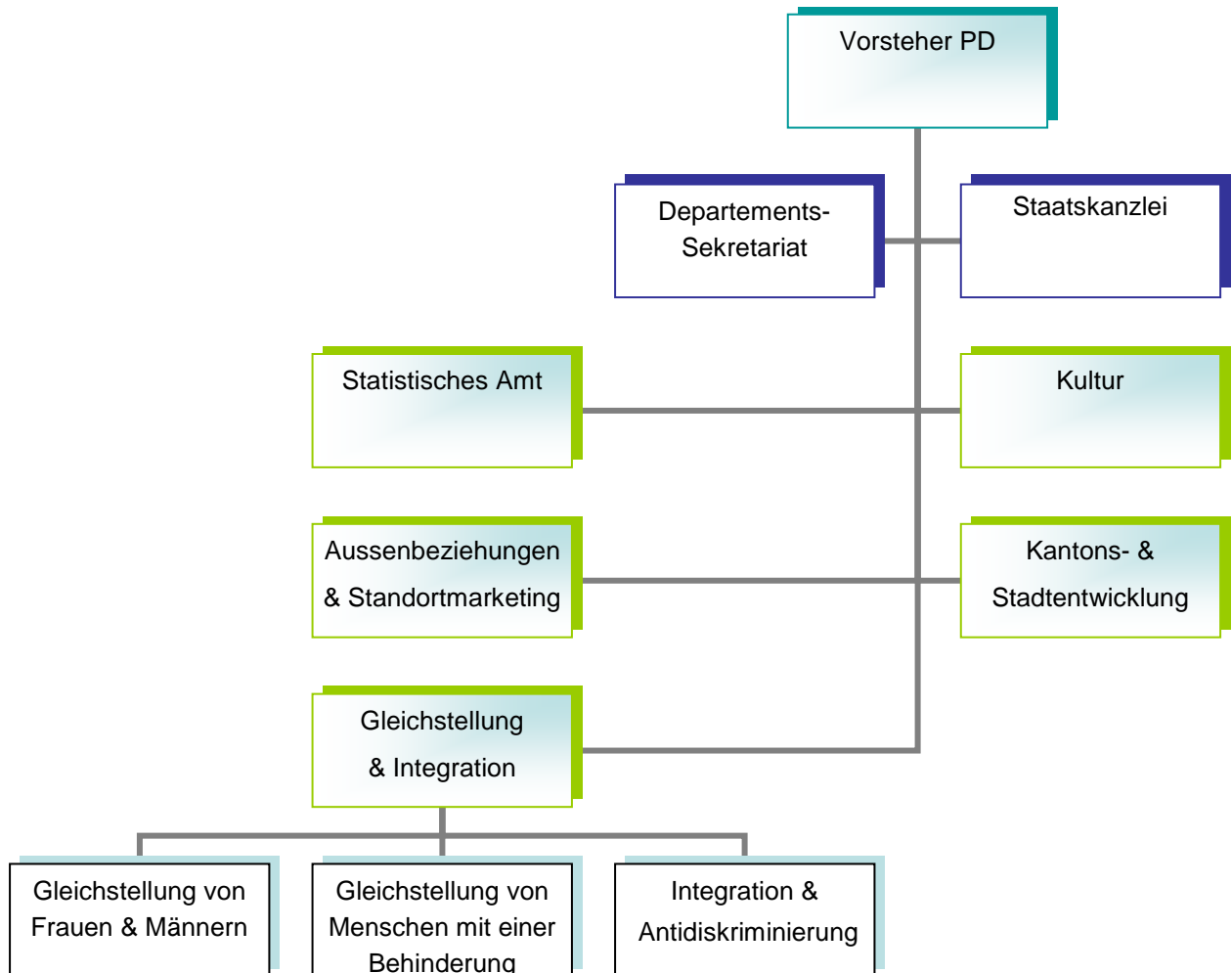
Mitte November 2008 wurde der Integrationsdelegierte zum Leiter der Abteilung Kantons- und Stadtentwicklung im PD ernannt. Gleichzeitig beschloss der Regierungsrat, die bisher im Sicherheitsdepartement (SiD) angesiedelte Fachstelle Integration Basel ebenfalls ins PD zu trans-

(Gender-Fachstellen) verwendet. Dies, weil „Gleichstellung“ heute nicht mehr eindeutig die Gleichstellung der Geschlechter meint, und weil „Geschlechter-Gleichstellung“ umständlich klingt.

⁶ Staatskanzlei, RV09 – Die kantonale Verwaltung Basel-Stadt ab dem 1.1.2009, S. 6.

ferienen und so die drei Querschnittsbereiche per 1.1.2009 in einer neuen Abteilung zu vereinen.

Abb.1: Organigramm Präsidialdepartement per 1.1.2009



Im Präsidialdepartement (vgl. Abb. 1) bildet die Abteilung Gleichstellung und Integration eine von fünf Abteilungen. Unter ihrem Dach befinden sich die drei Fachstellen Gleichstellung von Frauen und Männern, Gleichstellung von Menschen mit einer Behinderung sowie Integration und Antidiskriminierung.

Im Folgenden werden die drei Fachstellen vorgestellt und ihre inhaltlichen wie strukturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet.⁷

⁷ Die in den Tabellen 1, 2 und 3 aufgeführten Rubriken Gesetzliche Grundlage / Auftrag, Personelle Ressourcen / Sachbudget sowie Begleitkommission geben den Stand per Mai 2009 wieder.

2.2 Die drei Fachbereiche Gender, Behinderung und Migration

2.2.1 Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern

Tab. 1: Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern

In Betrieb seit	1992 (Gleichstellungsbüro Basel-Stadt/GSB), mit ursprünglich 240 Stellenprozenten (Dreierleitung, ohne akad. MA und ohne Sekretariat)
Hierarchische Ansiedlung	Bis Ende 2008: direkt dem Departementsvorsteher unterstellte Hauptabteilung im JD.
Gesetzliche Grundlage / Auftrag	Die kantonale Verordnung und das Einführungsgesetz leiten den Auftrag des Gleichstellungsbüros aus der Bundes- und der Kantonsverfassung ab. ⁸ Kernauftrag der Fachstelle ist es, sich für die rechtliche und tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Lebensbereichen einzusetzen und strukturelle Benachteiligungen abzubauen. Im Rahmen der regierungsrätlichen Weisungsbefugnis arbeitet sie fachlich selbständig.
	Die Aufgaben der Fachstelle sind in der Verordnung ausführlich umschrieben. Die Fachstelle erarbeitet u.a. Vorschläge, Erlasse und Massnahmen zu Handen der Regierung, überprüft Gesetze und verfasst Vernehmlassungen, berät Regierung und Behörden sowie Private und Institutionen ausserhalb der Verwaltung, führt Projekte und Kampagnen durch und betreibt Öffentlichkeits- und Sensibilisierungsarbeit. Aktuelle Handlungsschwerpunkte: Erwerbsarbeit und unbezahlte Arbeit / Schule und Berufswahl / Integration und Migration / Recht. Website: www.gleichstellung.bs.ch
Personelle Ressourcen / Sachbudget	6 Personen mit insgesamt 360 Stellenprozenten (80% Leitung, 200% Akad. MA, 80% Sekretariat). Zusätzlich: eine auf jeweils 1 Jahr befristete akad. Praktikumsstelle 80% sowie eine Lehrstelle im Sekretariat. CHF 187'000
Begleitkommission	Regierungsrätliche Kommission: Frauenrat. Hat Unterstützungs-, Sensibilisierungs- und Informationsfunktion und kann eigene Projekte und Kampagnen durchführen. ⁹

⁸ §§ 2 – 4 Verordnung betreffend das Gleichstellungsbüro und den Frauenrat vom 11.06.1991, § 22 Einführungsgesetz zum Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (EG-GIG) vom 26.06.1996; Art. 4 Abs. 2 bzw. neu Art. 8 Abs. 3 BV; § 2a bzw. neu § 8 Abs. 2 und § 9 KV-BS.

⁹ § 6 Verordnung Gleichstellungsbüro und Frauenrat, § 23 EG-GIG.

2.2.2 Fachstelle Gleichstellung von Menschen mit einer Behinderung

Tab. 2: Fachstelle Gleichstellung von Menschen mit einer Behinderung

In Betrieb seit	2004 (Beauftragter für Gleichstellung und Integration von Menschen mit einer Behinderung) als erste bzw. einzige kantonale Stelle, 80% akad. MA + 10% Sekretariat
Hierarchische Ansiedlung	Bis Ende 2008: Stelle in der Abteilung Erwachsene Behinderte, Ressort Dienste im Erziehungsdepartement (3. Hierarchiestufe – dennoch grosse Selbständigkeit).
Gesetzliche Grundlage / Auftrag	<p>Das kantonale Behinderten-Leitbild von 2003 nimmt Bezug auf die Bundesverfassung und das Behindertengleichstellungsgesetz des Bundes (BehiG).¹⁰</p> <p>Kernauftrag ist die Förderung der rechtlichen und tatsächlichen Gleichstellung von behinderten Menschen und der Abbau von strukturellen Benachteiligungen. Das Leitbild umschreibt Vision und Auftrag der Fachstelle so: „Niemand soll in unserem Kanton bei der Teilnahme am gesellschaftlichen Leben und bei der Ausübung seiner Rechte „behindert“ sein.“ ... „Die Stelle soll in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Behörden und mit Privaten eine behindertengerechte Qualität von öffentlichen Dienstleistungen bewirken und den Umsetzungsprozess in Gang halten.“¹¹</p> <p>Aktuelle Handlungsschwerpunkte: Integrative Schulung von Kindern und Jugendlichen / Zugänglichkeit von Institutionen / Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen im Kanton BS.</p> <p>Website: z.Zt. keine eigene Website. Vgl. www.gleichstellung.bs.ch/behinderte.pdf</p>
Personelle Ressourcen / Sachbudget	1 Person mit insgesamt 80 % (akad. MA); + 10% Sekretariat durch Sekretariat GFM CHF 67'000
Begleitkommission	Keine

¹⁰ Art. 8 Abs. 4 BV; Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen (BehiG), in Kraft seit 1.1.2004.

¹¹ Vgl. Vorwort Leitbild Erwachsene Menschen mit einer Behinderung, 2003.

2.2.3 Fachstelle Integration und Antidiskriminierung

Tab. 3: Fachstelle Integration und Antidiskriminierung

In Betrieb seit	1998 (Kantonale Stelle für Integration und Anlaufstelle gegen rassistische Diskriminierung) mit 200 Stellenprozenten (100% Leitung, 100% StV)
Hierarchische Ansiedlung	Bis Ende 2008: Dem Departementssekretariat angegliederte Stabsstelle im Sicherheitsdepartement.
Gesetzliche Grundlage / Auftrag	<p>Das „Leitbild und Handlungskonzept des Regierungsrates zur Integrationspolitik des Kantons Basel-Stadt von 1999“ (abgelöst vom Aktionsplan 2004-2007) nimmt Bezug auf die Bundesverfassung.¹² Das Basler Integrationsgesetz und die Integrationsverordnung von 2008 nennen die Fachstelle explizit.¹³</p> <p>Kernauftrag der Fachstelle ist es, die Chancengleichheit für Einheimische und Zugezogene im Thema Integration und Migration zu fördern. Zu den Aufgaben der Fachstelle gehören die Koordination im Bereich der Ausländerpolitik, die Erarbeitung der dafür nötigen Planungs- und Entscheidungsgrundlagen sowie die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit (kaum Konzeption eigener Projekte).</p> <p>Aktuelle Handlungsschwerpunkte: Sensibilisierungskampagne www.aller-anfang-ist-begegnung.ch / Umsetzung Integrationsgesetz / Projektförderung inkl. Vergabe des Integrationskredits des Bundesamtes für Migration.</p> <p>Website: www.welcome-to-basel.bs.ch</p>
Personelle Ressourcen / Sachbudget	<p>4 Personen mit insgesamt 320% (100% StV Leitung, 220% Akad. MA; 100% Leitung sind vakant; die Rechnungsführung wurde bis 31.12.08 im Center für Finanz-Support im SiD geleistet. Nun Sekretariat GFM.</p> <p>CHF 1'004'000 (+ zweckgebundene Beiträge: CHF 702'000)</p>
Begleitkommission¹⁴	<p>Regierungsrätliche Kommission für Migrations- und Integrationsfragen: Unabhängiges, beratendes Expert/innen-Gremium mit Begleitfunktion.</p> <p>Interdepartementales Netzwerk Integration: Aufgaben: Qualitätssicherung der kantonalen Integrationsarbeit, Unterstützung der Koordination von Projekten.</p> <p>KIF erwähnen (Kantonale Integrations Förderung?? überprüfen)</p>

2.3 Unterschiede der drei Fachbereiche

Aus der obigen Darstellung (Tabellen 1 bis 3) wird ersichtlich, wie unterschiedlich die drei Fachbereiche sind, und zwar sowohl in Bezug auf ihre inhaltliche Ausrichtung als auch ihre bisherige strukturelle Situation:

¹² Art. 8 Abs. 2 BV: Allgemeines Rechtsgleichheitsgebot. Keine separate Bestimmung, im Gegensatz zu den Diskriminierungsmerkmalen Geschlecht oder Behinderung.

¹³ Gesetz über die Integration der Migrationsbevölkerung (Integrationsgesetz) vom 18.4.2007; Verordnung zum Integrationsgesetz (Integrationsverordnung) vom 18.12.2007. In Kraft seit 1.1.2008.

¹⁴ § 2 Abs. 2 und 3 Integrationsverordnung.

2.3.1 Inhaltliche Unterschiede

- *Zielgruppen:* Die Bezeichnungen der drei Fachstellen sagen es schon: Frauen/Männer, Behinderte und Migrant/innen sind die anvisierten Zielgruppen. Diese überlappen sich selbstverständlich: So ist die Bevölkerung in weibliche und männliche Personen „eingeteilt“, und Frauen und Männer mit einer Behinderung können z.B. einen Migrationshintergrund haben. Verschieden sind sowohl die Definitionen der Zielgruppen (wer gilt als „behindert“, wer ist „Migrant/in“) als auch der historische Weg hinsichtlich Institutionalisierung und der erreichte Stand der Gleichstellung. Die Geschlechter-Gleichstellung hat eine längere Geschichte als diejenige von Migrant/innen oder Behinderten.¹⁵ Bezüglich rechtlicher Gleichstellung von Frauen und Männern ist sehr viel erreicht worden. Nun geht es vor allem um die Verwirklichung der *tatsächlichen* Gleichstellung (Ergebnis-Gleichheit).¹⁶ In den Bereichen Migration und Behinderung hingegen sind Zugangsfragen noch hoch aktuell (Chancen-Gleichheit).¹⁷ Die Benachteiligungen, Probleme und Bedürfnisse der Betroffenen sind unterschiedlich.
- *Knowhow / Arbeitsweise / Methoden:* Da die Zielgruppen so verschieden sind, braucht es in diesen drei Fachgebieten auch anderes Expert/innen-Wissen und Knowhow. Im Gegensatz zu Migration oder Behinderung handelt es sich beim Gender-Thema zudem nicht um ein „Minderheiten-Phänomen“ (denn die von Diskriminierungen betroffene Gruppe – idR die Frauen – machen die Mehrheit der Bevölkerung aus).¹⁸ Dies bedingt andere Argumentationen, Arbeitsweisen und Methoden.
- *Aktualität / Akzeptanz:* Die politische und gesellschaftliche Diskussion der drei Themen befindet sich in unterschiedlichen Stadien: Grosse Aufmerksamkeit geniesst z.Zt. das Thema Migration; der Handlungsbedarf ist anerkannt. Die Geschlechter-Gleichstellung wird von breiten Kreisen als „erreicht“ angesehen; Abschaffungs-Initiativen betreffend Gender-Fachstellen sind häufig. Hingegen hat die öffentliche Diskussion um die Partizipation von Menschen mit Behinderungen erst begonnen.
- *Intensität der Zusammenarbeit:* Während die Fachstellen Gender und Migration bereits früher Kooperationsprojekte durchgeführt haben, fand in den Bereichen Behinderung und Gender bzw. Migration bisher noch keine Zusammenarbeit statt.

2.3.2 Strukturelle Unterschiede

- *Hierarchische Ansiedlung:* Das vormalige Gleichstellungsbüro (GSB) ist die älteste der drei Fachstellen und war als einzige direkt der Departemensleitung unterstellt. Dies erleichtert den Informationszugang und die direkte Einflussnahme.

¹⁵ Vgl. z.B. die Themen Frauenstimmrecht (1971), Ehe- (1988) und Scheidungsrecht (2000).

¹⁶ Vgl. z.B. Vertretung in politischen und wirtschaftlichen Gremien, Verteilung der Haus-, Familien- und Erwerbsarbeit, Berufswahl etc.

¹⁷ Vgl. z.B. im Bereich Migration: Stimm- und Wahlrecht, Aufenthaltsrecht, Zugang zu Berufen; im Bereich Behinderung: Zugang zu öffentlichen Gebäuden, Integration in Schulen, Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen.

¹⁸ Zahlen Basel-Stadt per 31.12.2008. Wohnbevölkerung: 188'800 Personen. Frauen: 52.3%; Behinderte: 9.5 %; Migrant/innen: 31.3 %. Vgl. www.statistik-bs.ch.

- *Gesetzliche Grundlage / Auftrag:* Das GSB und die Integrationsstelle sind bezüglich institutioneller Verankerung und Auftrag besser abgesichert (Gesetz / Verordnung) als der Bereich Behinderung (Leitbild).
- *Ressourcen:* Verglichen mit den anderen Bereichen verfügt die Integrationsstelle über das grösste Team (inkl. Mandate) und ein Vielfaches an Sachgeldern (inkl. Bundesgelder), was ihr einen erheblich grösseren Handlungsspielraum ermöglicht.
- *Kultur:* Die Team-Kultur im Bereich Integration war stark geprägt von der Leitung, die über einen grossen Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit verfügte und wenig Teambildung betrieb. Der Behinderten-Gleichstellungsbeauftragte hat die Fachstelle selbst aufgebaut und verkörpert seinen Fachbereich als Einzelperson. Die Kultur im GSB war seit jeher stark partizipativ: Die Mitarbeiter/innen bearbeiten ihre Ressorts idR selbständig und vertreten sie auch nach aussen.

2.4 Gemeinsamkeiten der drei Fachbereiche

Trotz aller Unterschiedlichkeit haben die drei Fachbereiche Gender, Behinderung und Migration auch viele Gemeinsamkeiten:

2.4.1 Inhaltliche Gemeinsamkeiten

- *Auftrag / Ziele:* Jede der drei Fachstellen ist mit einer klassischen Querschnittsaufgabe betraut, nämlich mit einem gesellschaftlichen Veränderungsauftrag: Das verfassungsrechtliche Diskriminierungsverbot soll durchgesetzt, Ausgrenzung verhindert und Chancengleichheit sowie Partizipation gewährleistet werden. Übergeordnetes Ziel ist, dass alle in Basel lebenden Menschen ihr Potenzial entfalten und einbringen können, unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Behinderung. Bei allen drei Zielgruppen geht es demnach – wenn auch zeitlich verschoben und mit unterschiedlichen Möglichkeiten – um rechtliche Gleichstellung bzw. Chancengleichheit, faktischen Zugang und Teilhabe.
- *Tendenz Individualisierung / öffentlicher Diskurs:* Im öffentlichen Bewusstsein werden Diskriminierungen aller drei Bereiche oft biologisiert oder individualisiert, anstatt strukturelle Ursachen zu benennen und den verantwortlichen Akteur/innen ihren spezifischen Handlungsbedarf aufzuzeigen.
- *Überlappung der Zielgruppen:* Dies ist relevant bei sogenannten Mehrfach-Diskriminierungen, etwa wenn eine behinderte Frau mit Migrationshintergrund keine Anstellung findet. Mehrfach-Diskriminierung ist möglichst interdisziplinär anzugehen.

2.4.2 Strukturelle Gemeinsamkeiten

- *Arbeitsweise / Wesen der drei Fachstellen:* Die Querschnittsaufgabe birgt weitere Gemeinsamkeiten: Verwaltungsinterner als auch –externer Auftrag der Stellen, hoher Grad an Selbständigkeit, Eigeninitiative, Unkonventionalität (keine typischen „Ämter“). Zudem leisten alle drei Fachstellen Beratungs- und Sensibilisierungsarbeit.
- *Exponiertheit in der Öffentlichkeit / Legitimationsdruck:* Da für die Erfüllung des Veränderungsauftrags ein gesellschaftlicher Kulturwandel unabdingbar ist, sind die drei Stellen stark exponiert und von der politischen Wetterlage abhängig. Sie müssen sich – wenn auch

in unterschiedlichem Masse – stärker legitimieren als „normale Verwaltungsstellen“ und belegen, was sie geleistet und bewirkt haben.

Aus dieser Beschreibung der drei Fachbereiche und der Darstellung ihrer Unterschiede und Gemeinsamkeiten werden bereits einige Knackpunkte der Zusammenführung, einem weit reichenden Veränderungsprozess, deutlich. Es sind zahlreiche Anknüpfungspunkte zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit vorhanden. Über die Verschiedenheiten darf jedoch nicht einfach hinweg gegangen werden. Sie sind im Verlauf des gesamten Change Prozesses immer wieder sorgfältig zu reflektieren und zu berücksichtigen.

3 Die vier Phasen im Change Prozess

Veränderungen sind heute nicht nur im Wirtschaftsleben, sondern auch in öffentlichen Institutionen an der Tagesordnung. Im folgenden theoretischen Teil soll anhand der vier Phasen des Change Prozesses erläutert werden, wie dieser idealerweise ablaufen sollte. Anschliessend wird das Augenmerk auf Besonderheiten bei Zusammenführungen gelegt (vgl. Kapitel 4).

3.1 Analyse und Vision

Am Anfang eines Veränderungsprozesses gilt es, die Einflussfaktoren, die zum Change-Entscheid geführt haben, sowie den IST-Zustand zu erheben. Neben den Strukturen, Voraussetzungen und Gegebenheiten sollte die Analyse auch mental-kulturelle Faktoren wie Einstellungen, Werte, das Ausmass an Vertrauen und die Konfliktkultur mit einbeziehen.¹⁹ Die Analyse soll auch ersichtlich machen, weshalb die Veränderung notwendig ist.²⁰ Anschliessend geht es darum eine Vision zu entwickeln und zu kommunizieren. Die Vision als „Bild der Zukunft“ schafft Klärung und gibt im Sinne eines SOLL-Zustandes die Richtung vor, wohin die Reise gehen soll.²¹

Diese IST-/SOLL-Reflexion ermöglicht es allen Beteiligten, ein Problembewusstsein zu entwickeln und den erforderlichen Handlungsbedarf zu erkennen. Dies erleichtert es ihnen, den Veränderungsprozess konstruktiv mitzutragen.

3.2 Planung

Der zweite Schritt ist eine sorgfältige, detaillierte Planung. Es geht darum realistische, klare Ziele zu definieren, Meilensteine festzulegen, Ressourcen bereit zu stellen und einen umsichtigen Zeitplan auszuarbeiten. Eine profunde Planung hilft, die Kontrolle über den Veränderungsprozess zu behalten und auch dann rechtzeitig steuernd eingreifen zu können, wenn sich unvorhergesehene Ereignisse oder kurzfristige Veränderungen ergeben.²²

¹⁹ Gerhardt/Frey, 2006, S. 52.

²⁰ Thom/Ritz 2006, S. 108.

²¹ Gerhardt/Frey, 2006, S. 53.

²² Gerhardt/Frey, 2006, S. 53.

Dabei sind neben den einfach messbaren “harten Erfolgsfaktoren“ wie Gewinn und Fluktuation vor allem auch die “weichen Faktoren“ wie Kommunikation, Vertrauen und Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Oftmals scheitern Veränderungsprojekte, weil bei Analyse und Planung kaum adäquate Massnahmen einbezogen wurden, um die “weichen Erfolgsfaktoren“ positiv zu beeinflussen.²³

3.3 Umsetzung

Die Umsetzungs- bzw. Realisierungsphase ist der Kern des gesamten Veränderungsprojekts. Die Umsetzung ist deshalb so anspruchsvoll, weil sie weit in den Prozess des Zusammenwachsens der neuen Einheit hineinreicht – bis dort, wo sich die Beteiligten an die neuen Verhältnisse gewöhnt haben, wo das Neue zum normalen Alltag geworden ist.²⁴

Wesentlich für eine erfolgreiche Umsetzung des Geplanten ist eine fachlich, methodisch und psychologisch versierte Projektorganisation, die sich möglichst aus allen betroffenen Gruppen zusammensetzt. So ist gewährleistet, dass die Betroffenen am gesamten Prozess teilnehmen und ihre Perspektiven einfließen lassen können.²⁵ Hilfreich ist auch die Klärung von Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben.

Am Anfang der Umsetzung sollten leicht realisierbare Massnahmen stehen, um so möglichst rasch erste Erfolge sichtbar zu machen. Dies bestärkt die Betroffenen darin, im Change Prozess tatsächlich etwas bewegen zu können und motiviert sie gleichzeitig, sich weiterhin zu engagieren.²⁶ Je stärker das Vertrauen in die Neuerungen wird, desto näher rückt die abschliessende Konsolidierungsphase.²⁷

Kein Veränderungsprojekt geht strikte nach Plan über die Bühne. Flexibilität im Prozess ist deshalb wichtig, um auf Veränderungen und Unvorhergesehenes adäquat reagieren zu können.²⁸ Der regelmässigen Überprüfung der in der Planung festgehaltenen Ziele bzw. der Zielerreichung kommt eine hohe Bedeutung zu. Ein wirkungsvolles Controlling – über den gesamten Prozess hinweg und unter Berücksichtigung der “harten“ wie der “weichen“ Faktoren – bietet die beste Gewähr für eine erfolgreiche Umsetzung.²⁹

3.4 Konsolidierung

Die Konsolidierungs- oder Stabilisierungsphase beginnt, wenn die Ziele grösstenteils erreicht bzw. die angestrebten Veränderungen eingetreten sind. Die Konsolidierung des neuen Zustandes gewährleistet, dass der geleistete Aufwand effektiv zum Tragen kommt und sich der Veränderungserfolg einstellt.³⁰ Führungsaufgabe ist es nun, die Veränderung nachhaltig zu stabilisieren. Es gilt, den Veränderungsprozess zu evaluieren, Routine im neuen Alltag zu gewinnen, den Blick nach vorn zu richten und die Veränderungen in der Unternehmenskultur zu veran-

²³ Schmickl/Jöns, 2004, S. 52.

²⁴ Doppler/Lauterburg, 2005, S. 375.

²⁵ Gerhardt/Frey, 2006, S. 53.

²⁶ Gerhardt/Frey, 2006, S. 54.

²⁷ Thom/Ritz, 2006, S. 112.

²⁸ Gerhardt/Frey, 2006, S. 54.

²⁹ Schmickl/Jöns, 2004, S. 52.

³⁰ Thom/Ritz, 2006, S. 112.

kern.³¹ Dazu gehört auch, die weitere Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Institution im Auge zu behalten.

Nachfolgend soll nun auf die Besonderheiten im Change Prozess bei Zusammenführungen eingegangen werden.

4 Besonderheiten im Change Prozess bei Zusammenführungen

Zusammenschlüsse können innerbetrieblich oder zwischen verschiedenen Unternehmen und/oder Institutionen erfolgen, in Form von Fusionen oder eher lockeren Verbundsystemen. Auch der Change Prozess im Rahmen von Zusammenführungen mehrerer Verwaltungseinheiten bringt besondere Herausforderungen mit sich. Auf einzelne Elemente soll im Folgenden eingegangen werden.

4.1 Echte Synergien realisieren

Entscheidungsträger/innen führen als Grund für eine Zusammenführung häufig das Synergie-Potenzial an. Im Hinterkopf ist jedoch die Idee des Spar-Potenzials oft genauso Ausschlag gebend. Dabei wird leider oft übersehen, dass Zusammenführungsprozesse einen grossen personellen und finanziellen Ressourcen-Aufwand bedeuten, und dass es viel Zeit braucht, bis sich die Mitarbeitenden mit dem neuen Gebilde identifizieren können.³² Synergien zu realisieren heisst, durch vernetztes Denken und Handeln bessere Gesamtlösungen zu entwickeln, die zur Schaffung von Mehrwert beitragen. Dazu braucht es fundiertes Wissen über Arbeitsweisen und Strukturen der involvierten Verwaltungseinheiten, sowie über deren Stärken und Schwächen.³³

4.2 Neue Unternehmenskultur schaffen

Eine wesentliche Voraussetzung für das Realisieren von Synergien ist der sogenannte "Cultural Fit", die "kulturelle Passung". Jede Verwaltungseinheit hat ihre eigene Unternehmenskultur, welche die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen der Mitarbeitenden und Führungspersonen umfasst. Unternehmenskulturen müssen nicht unbedingt ähnlich, sondern vor allem kompatibel sein, um erfolgreich integriert zu werden.³⁴ Eine neue Unternehmenskultur schaffen heisst: Kulturunterschiede bewusst machen, sie für das Entwickeln von Knowhow nutzen und kulturelle Probleme im Zusammenführungsprozess frühzeitig erkennen und aufgreifen.³⁵ Dadurch wird auch die Entwicklung eines neuen Profils begünstigt.

³¹ Gautier, 2008.

³² Doppler/Lauterburg, 2005, S. 369.

³³ Schmickl/Jöns, 2004, S. 48

³⁴ Schmickl/Jöns, 2004, S. 43 f.; Kompatibel sind Unternehmenskulturen dann, wenn sie attraktive Elemente enthalten, welche von den anderen Verwaltungseinheiten gerne übernommen werden. Durch den Zusammenschluss werden die jeweils attraktivsten Merkmale der involvierten Einheiten vereint.

³⁵ Schmickl/Jöns, 2004, S. 50.

4.3 Kommunikationsfluss sicher stellen

Unabdingbar für die Nutzung von Synergiepotenzialen ist auch die adäquate Kommunikation zwischen den Schnittstellen der involvierten Einheiten, vor allem auch in der Umsetzungs- und Konsolidierungsphase. Denn auch nach der formalen Bekanntgabe der Zusammenführung arbeiten in Teilen die „alten“ Einheiten weiter.³⁶ Zu berücksichtigen ist zudem: Je grösser der grundsätzliche Widerstand gegen die Zusammenführung ist, desto sorgfältiger muss die Schaffung einer neuen Unternehmenskultur angegangen werden, damit mittelfristig Synergien realisiert werden können. Ein durchdachtes Kommunikationskonzept bietet grosse Unterstützung.

Auf die Theorie soll nun die Praxis folgen: Anhand einer Untersuchung von bereits zusammengeführten Gender-Fachstellen mit anderen Bereichen wird der bisherige Zusammenlegungsprozess in Basel-Stadt analysiert.

5 Die Untersuchungsergebnisse

5.1 Vorgehen und Methode

Ziel dieser Arbeit ist es, Empfehlungen und Massnahmen zu entwickeln, die einerseits der Basler Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern nach der Zusammenführung mit den Bereichen Migration und Behinderung eine optimale Positionierung (und damit die wirksame Erfüllung ihres Gleichstellungs-Auftrags) ermöglichen, und andererseits eine fruchtbare, interdisziplinäre Zusammenarbeit der ganzen Abteilung Gleichstellung und Integration fördern.

Zentral sind dabei folgende Fragen:

- Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind ausschlaggebend dafür, ob eine Zusammenführung die Wirksamkeit der Gender-Arbeit fördert oder eher behindert?
- Wie kann die Umsetzung und Konsolidierung der Zusammenführung gestaltet werden, damit übergreifende Synergien realisiert werden können, ohne die bereichs-spezifische Arbeit zu erschweren?

Die Verfasserin dieser Arbeit hat in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein eine Untersuchung von zusammengeführten Gender-Fachstellen durchgeführt, die Antworten auf oben gestellten Fragen liefern soll. Die Analyse wurde mittels strukturierten Interviews - persönliche Treffen und Telefonate - anhand eines halboffenen Rasters erstellt.³⁷ Da die Situation jeder Fachstelle unterschiedlich ist und sich z.T. rasch verändert, waren zusätzliche Klärungs-Gespräche nötig. Interview-Partner/innen waren v.a. Gender-Fachpersonen, die an den jeweiligen Stellen in einer Leitungsposition oder als akademische Mitarbeitende tätig sind bzw. waren. Zusätzlich zu den Interviews wurden Internet-Recherchen erstellt sowie interne Papiere der befragten Stellen konsultiert.

³⁶ Schmickl/Jöns, 2004, S. 46.

³⁷ Frageraster, Interviews und Auswertungen vgl. Anhänge A – I.

5.2 Übersicht der Fachstellen in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein

Die Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten zählt 24 Mitglieder aus Bund (2), Kantonen (17) und Städten (4) sowie aus dem Fürstentum Liechtenstein (1).

Nach Bereichen differenziert zeigt sich folgendes Bild:

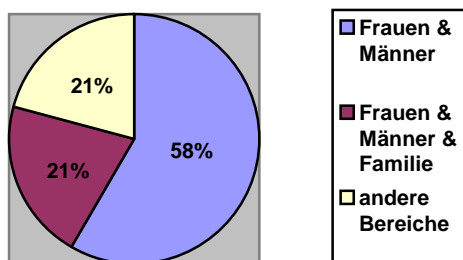
Tab. 4: Übersicht Fachstellen Schweiz und Fürstentum Liechtenstein (Umfrage 9.3.09)

Bezeichnung	Anzahl	Bund, Kantone, Städte	Bereiche
1.) Fachstellen für Gleichstellung von Frauen & Männern (entstanden 1979 – 2003)	14	- 2 Bund: EBG und Personalamt (nur Verwaltung) - 8/9 Kantone: BL, BE, GR, JU, NW/OW, ³⁸ TI, VD, ZH - 4 Städte: Bern, Lausanne (nur Verwaltung), Winterthur (nur Verwaltung), Zürich	- Frauen & Männer
2.) Fachstellen für Gleichstellung von Frauen & Männern sowie für Familienfragen (erweitert 2006 – 2008)	5	- 5 Kantone: AG, AR, NE (nur Verwaltung), VD, FR	- Frauen & Männer - Familie
3.) Fachstellen für Gleichstellung von Frauen & Männern sowie anderen Bereichen	5	- 4 Kantone: LU, SG, GE, BS - 1 Fürstentum Liechtenstein	
- Fachstelle Gesellschaftsfragen (seit 1.7.2007)	1	- Kanton: LU	- Frauen & Männer - Kind/Jugend/Fam - Migration
- Kompetenzzentrum Integration, Gleichstellung und Projekte (seit 1.8.2007)	1	- Kanton: SG	- Frauen & Männer - Migration
- Office des droits humains (seit 1.5.2008) - Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme - Bureau du délégué aux violences domestiques - Bureau de l'intégration des étrangers - Solidarité internationale (fonds)	1	- Kanton: GE	- Frauen & Männer - häusliche Gewalt - Migration - Internat.Solidariät
- Abteilung Gleichstellung und Integration (seit 1.1.2009) - Fachstelle Gleichstellung von Frauen & Männern - Fachstelle Integration&Antidiskriminierung - Fachstelle Gleichstellung von Menschen mit einer Behinderung	1	- Kanton: BS	- Frauen & Männer - Migration - Behinderung

³⁸ Die Fachstelle für die Gleichstellung von Frau und Mann NW/OW wird voraussichtlich in eine Fachstelle für Gesellschaftsfragen NW umgewandelt. Bereiche sind noch keine definiert.

- Stabsstelle für Chancengleichheit (seit 1.3.2005)	1	- Fürstentum Liechtenstein	- Frauen & Männer - Migration - Behinderung - Soziale Situation - Sex. Orientierung
--------------------------------------------------------	---	-------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Abb. 2: Bereiche der Fachstellen



Die „Fusions“-Tendenz ist deutlich: Die Darstellung in Tabelle 4 (2. und 3.) und im Diagramm in Abb. 2 zeigt, dass innert der letzten vier Jahre 42% der Gender-Fachstellen mit mindestens einem anderen Bereich zusammengeführt wurden. Sei es, dass dieselbe Fachstelle nun mehrere Bereiche bearbeitet, sei es, dass mehrere Fachstellen unter einem Dach sind.

Im Folgenden wird lediglich der Zusammenführungsprozess derjenigen vier Stellen näher betrachtet, die nicht / nicht nur den Bereich Familie bearbeiten.³⁹

5.3 Auswertung

Folgende vier Stellen wurden analysiert:

- Die Fachstelle Gesellschaftsfragen des Kantons Luzern (LU-FGF, seit 1.7.2007) – vormals Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann. Die LU-FGF bearbeitet die drei Bereiche Frauen/Männer, Kind/Jugend/Familie sowie Migration.
- Das Kompetenzzentrum Integration, Gleichstellung und Projekte des Kantons St. Gallen (SG-IGP, seit 1.8.2007) – vormals Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen. Das SG-IGP bearbeitet die zwei Bereiche Frauen/Männer sowie Migration.
- Der Service pour la promotion de l'égalité entre femmes et hommes du canton de Genève (GE-SPPE, seit 1.5.2008) – gleicher Name, nun im Office des droits humains. Das Amt für Menschenrechte vereint vier Dienststellen mit den Bereichen Frauen/Männer, häusliche Gewalt, Migration und Internationale Solidarität.
- Die Stabsstelle für Chancengleichheit des Fürstentums Liechtenstein (FL-SCG, seit 1.3.2005) – vormals Stabsstelle Gleichstellungsbüro. Die FL-SCG bearbeitet die fünf Bereiche Frauen/Männer, Migration, Behinderung, Soziale Benachteiligung sowie Sexuelle Orientierung.

³⁹ Da der Fokus dieser Diplomarbeit auf den „kritischen Erfolgsfaktoren“ liegt, werden nur diejenigen Konstellationen betrachtet, die die Gefahr zusätzlicher Legitimationsschwierigkeiten bergen. „Familie“ kommt in der Öffentlichkeit idR positiv an und verhilft dadurch auch dem Gender-Thema bzw. der Gender-Fachstelle zu mehr Akzeptanz. Hingegen werden Migrant/innen, Behinderte oder Homosexuelle als Rand- oder Problemgruppen wahrgenommen mit der Folge, dass Frauen bzw. Männer ebenfalls Gefahr laufen, als „defizitäre Randgruppe“ behandelt zu werden.

Die Erhebung⁴⁰ hat eine Fülle von Informationen über die vier Zusammenführungs-Prozesse und deren Resultate ergeben. Anhand der vier Ebenen Struktur, Inhalt, Prozessverlauf und Partizipation sowie externe Kommunikation wurde untersucht, welche kritischen Erfolgsfaktoren für die Wirksamkeit der Gender-Arbeit besonders relevant sind. Die Ergebnisse werden im Folgenden zusammengefasst.

5.3.1 Struktur

Auf der strukturellen Ebene haben sich folgende Erfolgsfaktoren herauskristallisiert: Hierarchische Ansiedlung, Struktur der Abteilung, Leitungsmodell und Auftritt, Ressourcen sowie gesetzliche Grundlagen.

- **Hierarchische Ansiedlung:** Eine möglichst hohe Ansiedlung der Gender-Fachstelle im Organigramm (Direktunterstellung Departementsvorsteher/in) erleichtert den Zugang zu Informationen und ermöglicht dank kurzer Dienstwege mehr Mitsprache und Einflussnahme. Durch die Zusammenführung wurden LU, SG und GE eine Hierarchiestufe tiefer angesiedelt, FL hat sich halten können.
- **Struktur der Abteilung:** Zielgruppenspezifische Arbeit verlangt spezialisiertes Fachwissen. Ohne dieses können Diskriminierungsursachen nicht fundiert analysiert und keine adäquaten Massnahmen entwickelt werden. In LU und SG wurden die vormals bestehenden separaten Fachstellen abgeschafft bzw. die Bereiche zu einer Fachstelle zusammengefasst. LU, GE und FL haben die bisherige Struktur – Bearbeitung/Betreuung (u.a.) des Gender-Bereichs durch Fachspezialist/innen – beibehalten. SG verfügt über einen übergreifenden Fachpool („alle können alles“). Die Geschäfte werden je nach ihrer Ausrichtung den Mitarbeitenden zugeteilt.
- **Leistungsmodell / Auftritt:** Die Abteilungsleitung muss über Knowhow in allen vertretenen Bereichen verfügen. Zwar wird sie idR in einem Bereich stärker verwurzelt sein. Unabdingbar ist aber eine grosse Sensibilität für die anderen Bereiche und das Erarbeiten von zusätzlichem Fachwissen; umso mehr, wenn die Bereichsleitungen abgeschafft wurden (LU und SG). In LU und SG hat der ehemalige Leiter Integration/Migration die Gesamtleitung, in GE und FL ist es die ehemalige Leiterin der Gender-Fachstelle.
- **Ressourcen:** Zusammenführungen schwächen (u.a.) den Gender-Bereich, wenn sie mit Sparvorgaben verbunden werden. Jeder Fachbereich sollte über ein separates Budget verfügen. Andernfalls entsteht ein Konkurrenzkampf, der womöglich nach der „gesellschaftlichen Attraktivität“ eines Bereiches entschieden wird, was angesichts des Legitimitätsdrucks des Gender-Bereichs zu dessen Nachteil wäre. LU konnte die Sparvorgabe abfedern, SG, GE und FL haben weiterhin gleich viele personelle und finanzielle Ressourcen für die Gender-Arbeit. Bisher haben alle vier Stellen bereichseigene Budgets. Ein „gemeinsamer Topf“ ist jedoch z.T. absehbar.
- **Gesetzliche Grundlagen:** Eine gute gesetzliche Verankerung der Fachstellen und ihrer Kommissionen, ihrer konkreten Aufgaben und Kompetenzen, garantiert institutionelle Absicherung, Kontinuität der Arbeit und erhöhte Durchsetzungsfähigkeit. Die gesetzliche Grundlage des Gender-Bereichs in LU wird abgeschwächt (neues, unverbindlicheres Rahmengericht).

⁴⁰ Frageraster, Interviews und Auswertungen im Volltext vgl. Anhänge A bis I.

setz ab 2010), und die Gender-Kommission wurde durch eine sämtliche Bereiche umfassende Kommission ersetzt. In SG, GE und FL gab es keine gesetzliche Änderung durch die Zusammenführung.

5.3.2 Inhalt

Auf der inhaltlichen Ebene geht es primär um folgende Frage: Gelingt es den Fachstellen, interdisziplinär zu handeln und somit inhaltliche Synergien zu realisieren, die auch der Stärkung des Fachbereichs Gender dienen? Relevant sind die Faktoren Standort, Unternehmenskultur, Gefässe für übergreifende Zusammenarbeit bzw. gemeinsame Projekte sowie Gefässe für das Kerngeschäft bzw. bereichseigene Projekte.

- **Standort:** Synergien können am besten entwickelt und fruchtbar gemacht werden, wenn sich die zusammengeführten Teams begegnen und auch informell austauschen können. Durch die räumliche Ansiedlung aller Fachbereiche an einem Standort werden Informationsfluss und Zusammenarbeit gefördert. In LU wurden die vier Bereiche an einem Standort vereint. In GE bestehen weiterhin vier Standorte. SG war bereits an einem Ort, und in FL kamen neue Bereiche dazu.
- **Unternehmenskultur:** Das Schaffen einer neuen gemeinsamen Identität und Unternehmenskultur hängt einerseits davon ab, ob bzw. wie eine frühere Zusammenarbeit funktioniert hat, andererseits von der Bereitschaft der Teams, sich auf das Neue einzulassen. Führungsaufgabe ist es, Zeit und Raum zu gewähren für bewusstes „Zusammenwachsen“, möglichst mit externer Unterstützung. In SG und LU war bereits bereichsübergreifend gearbeitet worden und die Motivation der bisherigen und neuen Mitarbeitenden war gross. In GE bestand vorher nur punktuelle Zusammenarbeit, der „Findungsprozess“ begann über gemeinsame Projekte. In FL kamen zur ehemaligen Leiterin der Gender-Fachstelle neue Mitarbeitende hinzu.
- **Separate Gefässe für übergreifende Zusammenarbeit bzw. für das bereichs-eigene Kerngeschäft:** Eine interdisziplinäre Betrachtungsweise ist ein grosser Gewinn für die zielgruppen-spezifische Arbeit. Dafür eignen sich insbesondere gemeinsame, bereichsübergreifende Projekte. Klar ist, dass diese zeitliche Beanspruchung dem bereichsspezifischen Kerngeschäft abgeht. Eine bewusste Trennung von bereichsübergreifenden und -eigenen Gefässen sowie eine konsequente Verzichtplanung im Kerngeschäft sind deshalb unabdingbar. Alle vier Stellen haben separate Gefässe eingerichtet, die diesem Umstand Rechnung tragen (Sitzungen auf der Ebene Fachstellenleitungen - Abteilungsleitung bzw. Teamintern, Schwerpunkt-Sitzungen des Gesamt-Teams etc.). Die Verzichtplanung ist anspruchsvoll.

5.3.3 Prozess-Verlauf und Partizipation

Ob eine Zusammenführung letztlich fruchtbar ist, hängt stark vom Prozess-Verlauf – von der Planung bis zur Konsolidierung⁴¹ – ab, aber auch vom Einbezug der Leitung und den Partizipationsmöglichkeiten der bisherigen und neuen Mitarbeitenden. Nicht zu unterschätzen ist dabei der Auslöser für die Zusammenführung.

⁴¹ Vgl. die vier Phasen im Change Prozess, beschrieben in Kapitel 3.

- **Auslöser:** Das Ziel einer Zusammenführung von Querschnittsthemen sollte deren Stärkung und erhöhte Wirksamkeit durch einen interdisziplinären Ansatz sein. In der Praxis scheinen jedoch häufig Abbauvorhaben oder Strukturbereinigungen den Ausschlag zu geben. In LU und SG war die Zusammenführung eine Überlebensfrage für den Gender-Bereich. In GE ging es um die Reduktion von direkt der Departementsleitung unterstellten Abteilungen. In FL bestand erst der Gender-Bereich, zusätzliche Bereiche wurden aufgrund politischer Vorstösse geschaffen.
- **Prozess-Verlauf:** Die in Kapitel 3 gemachten Ausführungen zu den vier Phasen des Change Prozesses sind zentral: Analyse und Vision, umsichtige Planung, klare Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben auch bei der Umsetzung, sorgfältige Evaluation und Konsolidierung. In LU wurde der Prozess detailliert und sorgfältig geplant und umgesetzt. In GE, SG und FL stand weniger Zeit zur Verfügung, so dass die Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes teilweise zu kurz kam.
- **Einbezug der Leitung:** Der Erfolg einer Zusammenführung hängt wesentlich davon ab, wie stark die Leitung der Gender-Fachstelle in den Prozess einbezogen wird, wieviel Einfluss sie auf die Ausgestaltung und Ausrichtung der neuen Stelle hat und ob sie diesen auch geltend macht. Die Leitungen der vier Gender-Fachstellen waren stark in den Prozess einbezogen und haben ihren Handlungsspielraum so weit als möglich ausgeschöpft. Letzterer war aber unterschiedlich gross, da er nicht zuletzt von der verwaltungsinternen Vernetzung und den politischen Rahmenbedingungen abhing.
- **Partizipation Mitarbeitende:** Bezieht die Fachstellen- bzw. Gesamtleitung die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess mit ein und gewährt ihnen adäquate Mitsprache, fühlen sie sich ernst genommen und können ihr Knowhow einbringen. Dadurch werden sie von Betroffenen zu Beteiligten, die ebenfalls Verantwortung im Prozess übernehmen.⁴² Ein Organisationsentwicklungsprozess mit externer Begleitung kann hilfreich sein. Die Partizipation der Mitarbeitenden wurde von den vier Leitungen unterschiedlich gehandhabt: In LU, SG und FL wurden die bisherigen und neuen Mitarbeitenden aktiv mit einbezogen, wenn z.T. auch unterschiedlich je nach Phase. In GE wurde eher informiert; es besteht weniger Motivation der Teams zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Eine längerfristige externe Begleitung wurde aus Ressourcengründen von keiner Stelle in Anspruch genommen.

5.3.4 Externe Kommunikation

Bei der externen Kommunikation geht es um die **Sichtbarkeit** sowohl der Stelle als Ganzes als auch der einzelnen Fachbereiche. Deren Arbeit kann nur wirksam sein, wenn sie von den avisierten Zielgruppen wahrgenommen wird, d.h. effektiv bei ihnen ankommt. Insbesondere für Fachbereiche mit grossem Legitimationsdruck ist es wichtig, über ihren Auftrag und ihre Aufgaben, Projekte und Angebote zu informieren und sich bei den Zielgruppen bekannt machen zu können. Zudem müssen (potenziell) Betroffene von Diskriminierungen wissen, an wen sie sich mit ihrem Anliegen wenden können. Relevante Aspekte rund um die Sichtbarkeit sind Kommunikationsgefässe, formaler Auftritt und Repräsentation, sowie die Wahrnehmung des Gender-Bereichs durch die Zielgruppen.

⁴² Diese Haltung entspricht einem Grundsatz der Philosophie des Change Managements: vgl. Gerhardt/ Frey, OE 4_2006, S. 51.

- **Kommunikationsgefässe (Image-Broschüre, Newsletter):** Um die spezifische Zielgruppe auch zu erreichen gilt es, die Kommunikationsgefässe möglichst konkret auf sie abzustimmen. LU hat anstatt eines gedruckten nur noch einen elektronischen u.a. genderspezifischen Newsletter. Die Informationen der Fachstelle mit Beiträgen zu Bereichsprojekten erscheinen in einem gedruckten Info-Bulletin der Abteilung. GE nutzt weiterhin die Broschüre der Gender-Fachstelle, FL hat eine bereichsübergreifende Image-Broschüre, SG hatte und hat kein solches Gefäss.
- **Formaler Auftritt (Website, Logo/Briefkopf):** Der Formale Auftritt dient der Auffindbarkeit des Fachbereichs sowie der Erkennbarkeit der Absenderin durch die Zielgruppe. Eine eigene Website bzw. -Unterseite und Nennung des spezifischen Fachbereichs im Logo/Briefkopf sind deshalb unabdingbar. GE, LU und FL verfügen über eine eigene Website bzw. -Unterseite für den Gender-Bereich, inklusive Ansprechpersonen. SG hat ganz neu eine Website pro Fachbereich und führt je eine Ansprechperson für Gender- bzw. für Migrationsfragen auf. GE benutzt weiterhin das Gender-Logo und tritt im Briefkopf als Fachstelle auf, in LU und in FL wird der Bereich nur in der Signatur sichtbar, in SG gar nicht (Fachpool).
- **Repräsentation (Auftritte, Medienanfragen):** Die Repräsentation ist ein Schlüsselfaktor. Durch Präsenz und Auftritt der Gesamtleitung in Gremien, Medien und an Anlässen zu gesellschaftlichen Themen kann sich die Abteilung/Stelle profilieren und Mitsprache sichern. Um Verallgemeinerungen zu vermeiden und strukturelle Ursachen anzugehen, muss jedoch auch in der Öffentlichkeitsarbeit nach Querschnittsbereichen differenziert und nach konkreten Lösungen gesucht werden.⁴³
- **Bei bereichsspezifischen Fragestellungen** – z.B. zum Thema Ursachen und Handlungsbedarf im Bereich der Lohnungleichheit oder der sexuellen Belästigung – sollen deshalb *die Fachstellenleitungen bzw. Fachspezialist/innen selbständig auftreten* und Auskunft geben können. Neben der Gesamtleitung braucht es zudem für jeden Fachbereich eine Persönlichkeit, die den Bereich nach aussen vertritt. So ist die Sichtbarkeit optimal gewährleistet. In LU, GE und FL treten die Gesamtleitungen bei übergreifenden Themen nach aussen auf, bei fachspezifischen Fragen sind es die Fachstellenleitungen bzw. Fachspezialist/innen. In SG tritt hauptsächlich die Gesamtleitung nach aussen auf, auch zu spezifischen Gender-Themen.

Wahrnehmung durch die Zielgruppen: Der zentrale Gradmesser für die Sichtbarkeit der Gender-Fachstelle und der Wirksamkeit ihrer Arbeit ist deren Wahrnehmung durch die anvisierten Zielgruppen selbst. Wegen der Abschaffung der Fachstellenleitungen in LU und SG hat die Sichtbarkeit abgenommen. Weniger gezielte Anfragen bewirken in LU grösseren Triage-Aufwand; in SG wird anhaltende Kritik geübt, der Gender-Bereich und dessen Arbeit seien kaum mehr sichtbar. GE und FL werden von den Zielgruppen gleich wahrgenommen wie vorher. Deren Befürchtungen drehen sich mehr um die hierarchische Ansiedlung (GE) und die Abhängigkeit des Gender-Bereichs von der Gesamtleitung (FL).

⁴³ Oft wird z.B. allgemein von „Jugendgewalt“ gesprochen und nicht einmal erwähnt, dass damit in der Regel an Gewalt von jungen Männern mit Migrationshintergrund gedacht wird.

5.3.5 Gesamtbeurteilung

Trotz tieferer hierarchischer Ansiedlung beurteilt keine der analysierten Gender-Fachstellen ihre Situation nach der Zusammenführung als durchwegs negativ. In LU und SG war die Zusammenführung der Gender-Fachstelle mit anderen Bereichen eine Überlebensfrage. Dank der Einbettung des Gender-Bereichs in eine übergreifende Fachstelle wird er besser wahrgenommen und der Legitimationsdruck hat abgenommen. Der Gender-Bereich ist jedoch insofern geschwächt worden, als die ihn repräsentierende Fachstellenleitung abgeschafft wurde und die Sichtbarkeit z.T. gelitten hat (v.a. in SG, aber auch in LU). Zudem wird mit dem neuen LU Rahmengesetz eine Nivellierung des Gender-Bereichs nach unten stattfinden. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird von LU, SG und FL als positiv bewertet. In FL ist die Situation insofern speziell, als ursprünglich lediglich der Gender-Bereich institutionalisiert war und die weiteren vier Bereiche neu dazu gekommen sind. Der teilweise Entzug des Migrations-Bereichs bedeutet jedoch eine Abwertung der Stelle. In GE hat sich mit der Zusammenführung am wenigsten verändert: Die Gender-Fachstelle ist nahezu so autonom und sichtbar wie vorher. Damit unter dem gemeinsamen Dach effektiv Synergien realisiert werden können, braucht es einen gemeinsamen Standort für alle vier Fachstellen.

5.4 Fazit

Die Rahmenbedingungen und Entwicklungen der dargestellten Zusammenführungs-Prozesse waren sehr verschieden. In Bezug auf den verfassungsmässigen Gleichstellungsauftrag wirkten in jedem Prozess sowohl hemmende als auch förderliche Faktoren. Dennoch zeigen die Analyseergebnisse der vier zusammengeführten Gender-Fachstellen bezüglich der kritischen Erfolgsfaktoren auf den Ebenen Struktur, Inhalt, Prozessverlauf/Partizipation und externe Kommunikation ein klares Bild:

- Insgesamt ist festzustellen, dass die Zusammenführungen eher zu einer Schwächung der Gender-Fachstellen geführt haben.
- Auslöser und Verlauf der Change Prozesse waren stark geprägt von politischen Rahmenbedingungen und der personellen Besetzung der Gesamtleitung. Die Fachstellen haben dennoch ihre Gestaltungsspielräume in jeder Phase des Change Prozesses so weit als möglich ausgeschöpft und insofern eine recht gute Positionierung des Gender-Bereiches bewirken können.
- Erreicht die Gender-Arbeit ihre Zielgruppen und ist für diese sichtbar, wird sie von diesen auch als wirksam erachtet. Der externen Kommunikation – insbesondere durch die Gender-Fachstellen bzw. -Bereiche selbst – ist deshalb grosse Aufmerksamkeit beizumessen.
- Das Realisieren von bereichsübergreifenden Synergien hat bei den analysierten Stellen zwar erst begonnen, ist aber insgesamt auf gutem Weg.

Ziel des folgenden Kapitels ist es nun, aus den dargestellten Analyseergebnissen Möglichkeiten der Umsetzung herauszuarbeiten. Diese sollen einerseits der Basler Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern für die weiteren Schritte in Richtung Positionierung des Gender-Bereichs dienlich sein und andererseits auch der Abteilung Gleichstellung und Integration zum nötigen Gewicht verhelfen.

6 Möglichkeiten der Umsetzung in Basel-Stadt

6.1 Die aktuelle Situation der Abteilung Gleichstellung und Integration

In der Tabelle 5 ist die Chronologie der bisherigen Ereignisse bzw. Meilensteine im Change Prozess des ehemaligen Gleichstellungsbüros Basel-Stadt aufgeführt (Stichtag: 15. Mai 2009)

Tab. 5: Chronologie der Ereignisse in Basel-Stadt

Zeitraum	Meilenstein
2006	Entscheid über Zuteilung des Gleichstellungsbüros (GSB) ins PD
Frühling 2007	Organisatorische Eingliederung des GSB als Stabsstelle im PD
März 2008	Entscheid RR betr. Angliederung des Behinderten-Gleichstellungsbeauftragten (ED) an das GSB.
Mitte November 2008 => per 1.1.2009	Entscheid RR betr. Zusammenführung von GSB, Behinderten-Gleichstellung und Integration Basel in die Abteilung Gleichstellung und Integration (G&I) im PD. ⁴⁴ Leitung GSB wird gleichzeitig mit Abteilungsleitung ad interim betraut.
Mitte Dezember 2008	Information der drei Teams durch Regierungspräsidium und Ausschreibung der Stelle der Abteilungsleitung (Abteilungsstruktur offen gelassen) ⁴⁵
Feb., März & Mai 2009	Organisationsentwicklungstage der Teams mit externer Begleitung
9. Februar 2009	Bericht G&I an Vorsteher PD zu gesellschaftlicher Vielfalt (Auftrag von Mitte Dezember 2008)
19. März 2009	Bericht G&I zur Zusammenführung der drei Fachstellen an Departementsvorsteher PD zur Weiterleitung an Gesamtregierungsrat per Ende März (Auftrag von Mitte November 2008). Ergänzung durch PD für RR.
28. April 2009	Entscheid RR: Wahl der Abteilungsleitung und Bekundung, die drei Fachstellen bis zum Ende der Legislaturperiode (2013) beizubehalten. ⁴⁶
5. Mai 2009	Entscheid RR: Frauenrat und Integrationskommission sollen nicht mehr regierungsrätliche, sondern nur noch departementale Kommissionen sein. ⁴⁷

Im Folgenden soll der Verlauf der Zusammenführung im Kanton Basel-Stadt aus der Perspektive der Gender-Fachstelle kritisch gewürdigt werden.

⁴⁴ Regierungsratsbeschluss und Medienmitteilung des Regierungsrates vom 11.11.2008.

⁴⁵ Vgl. Stellen-Inserat vom 18.12.2008; www.stellen.bs.ch

⁴⁶ Regierungsratsbeschluss vom 28.4.2009; Medienmitteilung des Regierungsrates vom 29.4.2009. Das Beibehalten der drei Fachstellen ist im Regierungsratsbeschluss jedoch nicht explizit enthalten. Im entsprechenden Bericht vom 23.4.2009 ist lediglich von „vorläufigem“ Beibehalten die Rede.

⁴⁷ Regierungsratsbeschluss vom 5.5.2009.

6.2 Kritische Würdigung des bisherigen Zusammenführungs-Prozesses

Was ist im bisherigen Zusammenführungs-Prozess gelungen, was ist problematisch? Die Analyse des Basler Prozesses erfolgt anhand derselben vier Ebenen wie die Untersuchung der Gender-Fachstellen LU, SG, GE und FL (vgl. Kapitel 5): Struktur, Inhalt, Prozessverlauf/Partizipation und externe Kommunikation.

Tab. 6: Analyse Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern BS

<p>Struktur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarchische Ansiedlung: 2 bis (informell) 3 Stufen: Vorsteher Präsidialdepartement => Abteilung Gleichstellung und Integration => Fachstelle (GFM); da das Regierungspräsidium starke Repräsentations-Funktion hat, ist der Zugang zum Vorsteher im Vergleich zu früher schwieriger geworden: Der Weg läuft idR über die zusätzliche Ebene Departementssekretariat (+ 1-2 Stufen). Die Herabstufung des Frauenrats von einer regierungsrätlichen zu einer departementalen (PD) Kommission ist ebenfalls ein Hierarchie-Verlust. - Struktur der Abteilung: Bislang bestehen die drei Fachstellen weiter und haben je eine eigene Leitung (Gender, Behinderung, Migration). - Leitungsmodell: Seit Anfang Januar bis Ende August 2009 wird die Abteilungsleitung ad interim durch die Leitung der Gender-Fachstelle wahrgenommen. Per 1. September 2009 wird die neu gewählte Abteilungsleiterin ihre Arbeit aufnehmen und gleichzeitig die Fachstelle Integration leiten. - Ressourcen: Offiziell gab es keine Sparvorgabe. Aber die Leitung der Gender-Fachstelle benötigt einen Grossteil ihrer zeitlichen Ressourcen für die Abteilungsleitung ad interim. Sie wird dafür von einer zusätzlichen temporären Leitungs-Assistenz unterstützt. Die neue Abteilungsleitung (80%) wird durch die vakante Leitungsstelle Integration (100%) finanziert. Die Sekretariatsarbeit der Fachstelle Integration wurde bisher innerhalb des SiD erledigt. Die notwendige Aufstockung der Sekretariats-Ressourcen muss mit den vakanten 20% Leitung Integration finanziert werden. Jede Fachstelle verfügt über ein eigenes Budget.
<p>Inhalt</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Standort: Bisher sind die drei Bereiche an vier, ab Sommer 2009 voraussichtlich an drei Standorten verteilt (Entscheid noch ausstehend). - Unternehmenskultur: Die drei Teams haben sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen (vgl. Kapitel 2.3.2), aber auch den Willen für eine konstruktive Zusammenarbeit. Drei professionell begleitete OE-Tage (Feb., März, Mai 2009) waren hilfreich: Kennenlernen von Stellenprofilen, Arbeit, Arbeitsweisen => gemeinsame Themen, Schnittmenge der Fachstellen-Aufträge => Erkennen von Synergie-Potenzial => Brainstorming gemeinsame Projekte. Dies alles waren erste Schritte für eine gemeinsame Arbeitskultur. Es bestehen gute Chancen für eine konstruktive Zusammenarbeit! - Gefässe für bereichsübergreifende Zusammenarbeit/gemeinsame Projekte: Ca. 14-täglich findet eine Sitzung der Fachstellenleitungen statt, bisher 1x/6 Wo ein OE-Tag mit allen 3 Teams. - Gefässe für Kerngeschäft /eigene Projekte: 1x/Wo ist Team-Sitzung. Bislang führt jeder Bereich seine eigenen Projekte weiter.
<p>Prozessverlauf</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auslöser für die Zusammenführung: Im Rahmen der RV09 wurden die Entscheide betreffend der Zusammenführung der drei Fachstellen eher situations- als sachbezogen gefällt: Der RR-Entscheid betr. Behinderung fiel aus Opportunitätsgründen und aufgrund der proaktiven Haltung des Behinderten-Gleichstellungsbeauftragten selbst. Der RR-Entscheid betr. Migration erfolgte aufgrund des Stellen-Wechsels des Integrationsdelegierten. - Prozess-Verlauf: Eine Analyse des Gleichstellungsbüros (GSB) war zwar für seine Zuteilung zum PD vorhanden und wurde eingebracht. Aber es war keine schriftliche Vision

<p>Partizipation</p>	<p>betr. der Zusammenführung mit Migration, Behinderung und ev. anderen Bereichen vorhanden. Es gab keine Planung des Zusammenführungsprozesses und kein Konzept, da die Zusammenführung überaus kurzfristig entschieden wurde: Die formale Umsetzung erfolgte innert nur 6 Wochen nach dem Entscheid: 11.11.08 => 1.1.09. Die Ausschreibung der Abteilungsleitungsstelle erfolgte Mitte Dezember 2008, bevor mögliche Szenarien einer Abteilungsstruktur inkl. Vor- und Nachteilen besprochen werden konnten. Dadurch wurden die drei Teams inkl. Leitungen unnötig belastet. Die Umsetzungsphase läuft gut, dank durchdachter Projektorganisation unter Beteiligung der drei Bereiche. Es wird viel investiert in die Klärung von Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben (Departementssekretariat – Abteilungsleitung - Team-Leitungen). Die Abteilungsleitung a.i. steht als Garantin für einen guten Prozess (inkl. Berichterstattung an den Vorsteher sowie an den Gesamtregierungsrat betr. Synergiepotenzial und Meilensteine) Der professionell geleitete OE-Prozess erleichtert die rollende Planung, stärkt das Vertrauen in die Neuerungen und ermöglicht die Überprüfung der gesteckten Ziele. Die Konsolidierungsphase kann erst mit dem Stellenantritt der neuen Abteilungsleitung im September 2009 wirklich beginnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einbezug der Leitung Gender-Fachstelle bzw. Abteilungsleitung a.i.: Die Leitung des ehem. Gleichstellungsbüros war von Beginn an in den Reorganisations- bzw. Zusammenführungsprozess einbezogen, aber hatte keinen Einfluss auf den Entscheid selbst. Die Kommunikation mit dem Departementsvorsteher ist im Laufe der Abteilungsleitung a.i. äusserst anspruchsvoll geworden. Einbezug und Information betreffend Herabstufung von Frauenrat und Integrationskommission waren ungenügend. - Partizipation der Mitarbeitenden: Die Leitung informierte kontinuierlich, war transparent und bezog die Mitarbeitenden stark mit ein. Auch die neuen Teams sind mehrheitlich zufrieden. Die Externe Begleitung im Rahmen des OE-Prozesses ist sehr hilfreich.
<p>Externe Kommunikation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsgefässe: Die Gender-Fachstelle führt die Image-Broschüre und den Newsletter (2x/J.) weiter. Die anderen beiden Fachstellen haben ebenfalls weiterhin ihre je eigenen Kommunikationsgefässe. - Formaler Auftritt: Die Website von GFM läuft weiter, ebenso die der anderen zwei Fachstellen. Jede Website verweist jeweils auf die Zusammenführung inkl. Link zu den anderen Fachstellen. - Logo/Briefkopf: Departement => Abteilung => Fachstelle. Die Absenderin ist erkennbar, auch wenn dies wegen der drei Ebenen umständlicher geworden ist. Es ist nicht möglich, die Fachstelle ohne Abteilung zu nennen. Bisher haben keine gemeinsamen Aktivitäten/Auftritte stattgefunden. - Repräsentation (Veranstaltungen, Medienanfragen): Die Abteilungsleitung a.i. tritt in dieser Funktion nur zu übergreifenden Fragen auf. Ansonsten geben die Fachstellenleitungen bzw. - bei spezifischen Gender-Themen – Fachspezialist/innen Auskunft. - Gesamtbeurteilung der Sichtbarkeit und Wahrnehmung der Stelle als Ganze bzw. des Fachbereichs Gender: Bisher gab es wenige Reaktionen, da die Zusammenführung erst seit kurzem umgesetzt ist. Z.T. besteht die (falsche) Vorstellung, die Gender-Fachstelle sei in der Abteilung Kantons- und Stadtentwicklung angesiedelt. Es besteht eine abwartende Haltung, da die gewählte Abteilungsleitung ihre Stelle noch nicht angetreten hat. Ziel-/ Anspruchsgruppen Gender: Sie haben bis anhin kaum eine veränderte Wahrnehmung der Gender-Arbeit, da die Leitung der Gender-Fachstelle gleichzeitig die Funktion der Abteilungsleitung ad interim hat. Die zugewandten Orte (Politiker/innen, Frauenrat, Frauenorganisationen, Netzwerke) begleiten den Prozess kritisch.⁴⁸

⁴⁸ Vgl. die Interpellation betreffend der Zukunft des Gleichstellungsbüros aufgrund der Zusammenlegung aller drei Gleichstellungs-Fachstellen in eine Abteilung vom 4.5.2009.

Die Übersicht über den bisherigen Zusammenführungs-Prozess der drei Fachstellen ergibt aus gleichstellungspolitischer Sicht insgesamt ein optimistisch stimmendes Bild:⁴⁹

- **Unternehmenskultur:** Trotz der beträchtlichen strukturellen und inhaltlichen Unterschiede der drei Fachstellen⁵⁰ sind die Teams motiviert daran, eine tragende neue Abteilungskultur zu schaffen. Dies wird begünstigt durch die Partizipationsmöglichkeit der Mitarbeitenden im OE-Prozess, wo auch Zweifel geäußert und „Tabu-Themen“ angegangen werden. Dadurch ist es bisher gelungen, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen.
- **Kommunikationsfluss:** Dank geeigneten Fachstellen-übergreifenden Gefässen können die Informationen zwischen den Schnittstellen ungehindert fließen. Dazu trägt insbesondere auch die transparente Informationspolitik der Leitung a.i. bei.
- **Synergien:** Das vorhandene inhaltliche Synergiepotenzial konnte von den Teams im bisherigen OE-Prozess herauskristallisiert werden. Nun beginnt die Realisierungsphase, deren Erfolg u.a. von Hierarchie, Standort und Ressourcen abhängt.
- **Externe Kommunikation:** Deren erfreulicher Verlauf ist darauf zurück zu führen, dass in der derzeitigen Übergangsphase zu einer neuen Abteilungsleitung der Status quo aufrecht erhalten werden konnte: Die einzelnen Fachstellen funktionieren weitgehend autonom und treten eigenständig nach aussen auf. Gleichzeitig sind die Fachstellen zentral unter einem Abteilungs-Dach im PD vereint und können von aussen als grössere, stärkere Einheit wahrgenommen werden. Ob und wie stark sich diese vorteilhafte Situation mit der neuen Abteilungsleitung ändern wird, ist offen.
- **Hierarchische Ansiedlung, Ressourcen, Standort, Prozess-Verlauf, Einbezug der Leitung Gender-Fachstelle:** Diese Faktoren stimmen weniger zuversichtlich. Durch die weitere Entfernung der Gender-Fachstelle vom Departementsvorsteher wird die Kommunikation erschwert und die Durchsetzungskraft geschwächt. Dasselbe gilt für den Frauenrat, dessen Herabstufung von einer gesamtregierungs-rätlichen zu einer departementalen Kommission auf Antrag des PD ein widersprüchliches Zeichen zur Querschnittsaufgabe der Gender-Fachstelle darstellt.

Die Ressourcenfrage stellt sich insbesondere aufgrund der fehlenden Sekretariats-Prozente für die Fachstelle Integration. Dazu kommt der Zeit-Aufwand für die Umsetzung der Zusammenführung, der v.a. für die Abteilungsleitung a.i. gross ist.

Bisher sind die drei Fachstellen an vier Standorten verteilt, ab Sommer 2009 werden es vorerst drei sein. Dies wird das Realisieren von Synergien erschweren. Es muss rasch ein Standort für die ganze Abteilung gefunden werden.

Der Prozess ist in den Phasen Analyse/Vision und Planung alles andere als mustergültig verlaufen.⁵¹ Dadurch wurden Fachstellen-Leitungen und Teams unnötig verunsichert, was mit einer sorgfältigen, transparenten Planung und einem adäquaten Einbezug der Leitung Gender-Fachstelle bzw. Abteilungsleitung a.i. hätte vermieden werden können. Möglicherweise wäre durch proaktiveres Handeln der Gender-Fachstelle etwas mehr Einfluss möglich gewesen.

⁴⁹ Vgl. Kapitel 4: Besonderheiten des Change Prozesses bei Zusammenführungen.

⁵⁰ Zu den Unterschieden und Gemeinsamkeiten der drei Fachstellen vgl. Kapitel 2.3 und 2.4.

⁵¹ Zum idealtypischen Verlauf von Change Prozessen: vgl. Theorieteil, Kapitel 3.

Im Anschluss an die kritische Würdigung des bisherigen Prozesses soll nun der Fokus auf die Umsetzungsmöglichkeiten innerhalb der nächsten zwei Jahre gelegt werden. Ausgehend von den Erkenntnissen aus der Untersuchung der Gender-Fachstellen werden Empfehlungen und Handlungsanleitungen entwickelt: Welche Gestaltungsspielräume gibt es für die Fachstelle GFM bzw. für die gesamte Abteilung G&I? Und was braucht es, damit sie genutzt werden können?

6.3 Empfehlungen für die weitere Umsetzung

Die Basler Abteilung Gleichstellung und Integration ist noch mitten in der Umsetzungsphase. Einiges ist definitiv entschieden: so etwa die zusätzliche Hierarchiestufe von der Gender-Fachstelle zum Regierungspräsidium, die Anstellung der Abteilungsleitung und deren Auftrag, gleichzeitig die Fachstelle Integration/Migration zu führen. Gestaltungsspielräume gibt es dennoch etliche. Es geht darum, diese umsichtig zu nutzen: Einerseits für die Bildung einer durchsetzungsfähigen Einheit mit gemeinsamer Identifikation (Abteilung), andererseits für die strategisch optimale Positionierung der Gender-Fachstelle, so dass sie ihren Gleichstellungs-Auftrag wirksam erfüllen kann.

Für die Empfehlungen geben wiederum die vier Ebenen Struktur, Inhalt, Prozessverlauf/Partizipation und externe Kommunikation das Raster vor.

6.3.1 Strukturelle Möglichkeiten

- Die **Nähe zum Regierungspräsidium** ist zentral und wird sich möglicherweise wieder ergeben, wenn die neue Abteilungsleitung im Amt ist und sich die Strukturen im PD etwas gefestigt haben. Eine proaktive Kontaktaufnahme und Informationspolitik seitens der Abteilungsleitung, aber auch der Fachstellenleitungen ist unabdingbar. Dies bedeutet auch Präsenz und Mitsprache an strategisch bedeutsamen Anlässen, Vernetzungstreffen und Sitzungen sowie die Pflege informeller Kontakte.
- Die Analyse der mit anderen Fachbereichen zusammengeführten Gender-Fachstellen hat ergeben, dass dem **Erhalt der Fachstellen-/bereiche bzw. deren Leitungen** grosse Bedeutung zuzumessen ist, da andernfalls eine Verwässerung und Abschwächung insbesondere der Gender-Thematik droht. Der Fortbestand der drei Fachstellen ist trotz der Bekundung des Regierungsrats nicht gesichert. Es gilt, dies den Entscheidungsträger/innen und den „zugewandten“ Gruppen inkl. Parlament deutlich aufzuzeigen. Dazu gehört auch der Einsatz für die **Beibehaltung der beiden Kommissionen** Frauenrat und Integrationskommission, und zwar auf der **Ebene Regierungsrat** und nicht lediglich auf der Ebene Department.
- Um die im vorherigen Punkt erwähnten zentralen strukturellen Anliegen zu sichern, müssen sie in die **gesetzlichen Grundlagen** aufgenommen werden. Es muss gewährleistet sein, dass bei der Überarbeitung der Verordnung zu Gleichstellungsbüro und Frauenrat sowie des Einführungsgesetzes zum Gleichstellungsgesetz des Bundes (EG-GIG) die **GFM die Federführung** inne hat. Zur Änderung des EG-GIG ist zudem ein breites Vernehmlassungsverfahren durchzuführen.

- Die vom Regierungsrat gewählte⁵² Abteilungsleitung hat fundiertes Wissen zu gesellschaftlich relevanten Querschnittsthemen und kennt sich auch im Gender-Bereich aus.⁵³ Sie kennt die Verwaltungsstrukturen jedoch nicht und hat wenig Führungserfahrung. Unklar ist, welches Knowhow sie bezüglich gleichstellungspolitischer Arbeit und deren Abhängigkeit von strukturellen Rahmenbedingungen hat. Die anspruchsvolle Aufgabe einer sorgfältigen **Einführung der Abteilungsleitung** in die Verwaltungsabläufe sowie ihre **Sensibilisierung** u.a. zu den Aufgaben der Gender-Fachstelle und deren Verhältnis zu den beiden anderen Fachstellen fällt insbesondere der Abteilungsleitung a.i. / Fachstellenleitung GFM zu. Bereits heute gilt es, vor dem offiziellen Stellenantritt anstehende Entscheide gemeinsam vorzubereiten bzw. zu fällen. Die Rolle der Fachstellenleitungen ist es, die neue Abteilungsleitung zu unterstützen, eine optimale Kooperation und Koordination zwischen den Fachstellen zu gewährleisten und auch die Öffentlichkeitsarbeit abzustimmen.
- Energie sollte auch in die Überzeugungsarbeit betreffend **Erhalt eigener Budgets der Fachstellen** fließen. Sind diese in einem „Topf“, droht ein Verteilungskampf, der sich an der „Beliebtheit“ des Querschnittsthemas entscheiden könnte. Dies wohl zum Nachteil der Gender-Thematik, da in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft die Meinung vorherrscht, mit der Gender-Thematik könne man sich nicht profilieren. In Frage käme allenfalls ein gemeinsamer Budgetposten für bereichsübergreifende Projekte.

6.3.2 Inhaltliche Gestaltungsspielräume

- Drei Standorte sind für das Realisieren von Synergien ungünstig. Ein intensiver Informationsfluss und Kontakt zwischen den Mitarbeitenden der einzelnen Fachstellen ist unabdingbar, um eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und einen effektiven Mehrwert zu erzielen. Der **Suche nach einem einheitlichen, zentralen Standort** für die gesamte Abteilung muss hohe Priorität eingeräumt werden.
- Die **gemeinsame Unternehmenskultur** wird sich so positiv wie bisher weiter entwickeln, wenn die neue Abteilungsleitung rasch das Vertrauen der drei Teams gewinnen kann. Dafür ist Raum und Zeit einzuräumen. Die **Fortsetzung des OE-Prozesses** mit der bisherigen externen Begleitung ist unbedingt zu empfehlen.
- Je klarer die **Trennung zwischen Gefässen für bereichseigene Kernarbeit und solchen für übergreifende Projekte** ist, desto weniger Reibungsverluste entstehen und desto konstruktiver wird die Zusammenarbeit. Die bisherigen Gefässe (Leitungsteam, Team-Sitzungen der Fachstellen, OE-Tage der ganzen Abteilung) sollten beibehalten bzw. nach Bedarf erweitert werden. Als **übergreifendes Projekt 2010** eignet sich eine Veranstaltung, die aus dem Blickwinkel aller drei Bereiche behandelt wird, z.B. im Themenbereich „Pflegeleistungen (gegenüber Kindern, Betagten, Behinderten) durch Migrant/innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus“.

⁵² Die Abteilungsleitung wurde auf Vorschlag einer Auswahlkommission gewählt. Zusammensetzung: Regierungspräsident, beide Departementssekretäre PD, Personalleiter PD, eine Vertreterin des Fachbereichs Gender, eine Vertreterin des Fachbereichs Migration.

⁵³ Vgl. Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt, Medienmitteilung vom 29.04.2009; bisherige Schwerpunktthemen: Soziale Ungleichheit, Verschuldung, Arbeitsmarkt, Gender und Jugend.

- **Synergien** werden fließen können, sofern und sobald sich die einzelnen Fachstellen ihrer Position und einer mittelfristigen Konstanz sicher sein können.
- Entscheidend ist auch die **Profilierung der Abteilung G&I bzw. der Fachstelle GFM innerhalb der Verwaltung**, d.h. in den anderen Departementen. Sinnvoll wäre, das interne Kontaktnetz zu überarbeiten und die Abteilung bzw. Fachstelle bei bisher „unbekannten“ Verwaltungseinheiten innerhalb von bestehenden Gefässen vorzustellen.

6.3.3 Verbesserung von Prozess-Verlauf und Partizipation

- Die **Konsolidierungsphase** dieses Change Prozesses wird erst mit dem Stellenantritt der neuen Abteilungsleitung per 1. September 2009 wirklich beginnen, da momentan noch Vieles unklar ist. Der Prozess-Verlauf kann durch optimalen **Informationsfluss** zwischen allen beteiligten Akteur/innen – inkl. PD-Präsidium und -Sekretariat – sowie durch rollende **Planung inkl. Reflexion** gewinnen.
- Die neue **Abteilungsleitung** kann sich dann auf Departementsebene wirksam für eine bedeutsame Abteilung und eine starke Fachstelle GFM einsetzen, wenn sie das **nötige Hintergrundwissen** erhält und dieses umsichtig einzubringen weiss. Dabei ist sorgsames Vorgehen seitens des GFM-Teams wichtig und ein guter Austausch zwischen der Fachstellenleitung zur Abteilungsleitung entscheidend. Erschwerend auswirken wird sich die Tatsache, dass die Abteilungsleitung gleichzeitig die Fachstelle Integration/Migration zu leiten hat und dafür wohl einen grossen Teil ihrer zeitlichen Ressourcen wird aufwenden müssen.
- Das **Knowhow der bisherigen Mitarbeitenden** – bislang stehen keine Abgänge an – ist das Kapital der einzelnen Fachstellen wie der Abteilung G&I. Es bleibt fruchtbar, indem die geleistete Arbeit und das grosse Engagement der Mitarbeitenden Wert geschätzt und weiterhin optimal eingesetzt werden. Betroffene zu Beteiligten machen ist auch hier das Credo. Transparenz, Einbezug und Gewährung von Mitsprache wirkt vertrauensbildend und bereitet den Boden für fruchtbare (Zusammen)-Arbeit auch unter schwierigen Rahmenbedingungen.
- Damit die Konsolidierungsphase erfolgreich durchlaufen werden kann, ist die **externe Begleitung** im bereits begonnenen OE-Prozess unabdingbar. Hier können Verunsicherung und Enttäuschung angesprochen und positiv umgelenkt werden.

6.3.4 Gewährleistung der externen Kommunikation

Die **Abteilung G&I** repräsentiert drei Fachbereiche. Sie ist dann schlagkräftig, wenn sie sich nach aussen bekannt machen und profilieren kann, indem sie für gesellschaftliche Probleme im Raum Basel **ganzheitliche Lösungen entwickelt und proaktiv agiert**. Damit kein naives Verständnis von Frau/Mann, Behinderten oder Migrant/in entsteht und sowohl zielgruppenspezifische Herausforderungen als auch strukturelle Diskriminierungen angegangen werden können, ist die Abteilung zugleich auf **starke, eigenständige und entsprechend sichtbare Fachstellen** angewiesen.

- Um optimal sichtbar und als Absenderin identifizierbar zu sein, muss die Fachstelle GFM ihre **Kommunikationsmassnahmen so direkt wie irgend möglich an die avisierten Zielgruppen richten** können. Im Einzelnen heisst das: Beibehalten der GFM-Kommunikations-

gefässe Image-Broschüre und Newsletter „BRISE“ (2x/Jahr).⁵⁴ In der „BRISE“ könnte jeweils eine Seite der Abteilung G&I gewidmet werden mit den Aktivitäten der Fachstellen Behinderung und Migration sowie den übergreifenden Projekten. Beibehalten der GFM-Website mit eigener Adresse, wie bisher mit Link auf die Sites der beiden anderen Fachstellen und neuer Rubrik „Abteilung G&I“ bzw. „gemeinsame Projekte/Aktivitäten“. Erwähnung der GFM im Briefkopf bei sämtlichen schriftlichen Dokumenten, die unter Mitarbeit der GFM verfasst werden (Briefe, Vernehmlassungen, Projektbeschriebe, Publikationen).

- Zur **Repräsentation**: Präsenz und Auftritt der Abteilungsleitung G&I ist dann gefordert, wenn es um Anlässe, Gremienarbeit oder Medienanfragen geht, die eine interdisziplinäre Sichtweise von gesellschaftlichen Herausforderungen bezwecken. Es ist darauf zu achten, dass **bei bereichsspezifischen Fragestellungen auch weiterhin die Fachstellenleitungen bzw. Fachspezialist/innen selbständig auftreten** und Auskunft geben können. Schwierig wird sein, dass die Abteilungsleitung gleichzeitig die Fachstelle Integration leiten muss und von aussen nicht ohne Weiteres sichtbar sein wird, in welcher Funktion sie auftritt. Ideal wäre, die beiden Funktionen mittelfristig wieder zu trennen, so dass der Migrationsbereich durch eine eigene Fachperson repräsentiert würde.
- Seit der Zusammenführung ist die Abteilung G&I mit ihren drei Fachstellen Gender, Behinderung und Migration noch nie öffentlich in Erscheinung getreten. Erfolg versprechend wäre, Anfang 2010 zum einjährigen Bestehen der Abteilung einen **Neujahrs-Apéro** für Interessierte von intern und extern sowie für Medienleute durchzuführen: **Abteilung und Fachstellen werden vorgestellt, gemeinsame Vision und übergreifende Vorhaben präsentiert** und anhand von konkreten Beispielen jeder Fachstelle die Wichtigkeit des bereichseigenen Kerngeschäfts unterstrichen. Ein solcher Anlass bietet auch der neuen Abteilungsleitung eine perfekte Plattform, ohne die Aufmerksamkeit der Fachstellenleitungen und -teams zu schmälern.

Die in diesem Kapitel entwickelten Empfehlungen für die Positionierung der Abteilung G&I sowie der Fachstelle GFM sind auf eine kurz- bzw. mittelfristige Perspektive von etwa zwei Jahren ausgerichtet. Der Trend zur Zusammenführung von Querschnittsthemen wird jedoch anhalten oder gar zunehmen. Wie könnte es in Basel weitergehen? Welches könnte das Zukunftsszenario sein betreffend Verankerung des Gender-Bereichs und weiterer Themen in der kantonalen Verwaltung? Im Kapitel 7 soll nun der Blick in die weitere Zukunft gerichtet und eine Vision für Basel-Stadt entworfen werden.

7. Vision eines Basler Zukunfts-Modells

Gehen wir von folgender optimistischer Ausgangssituation aus: Wir schreiben den 1.1.2012. Seit drei Jahren funktioniert die Abteilung G&I im Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt mit ihren drei Fachstellen der Bereiche Gender, Behinderung und Migration. Sie hat sich intern konsolidieren und nach aussen als Kompetenzzentrum für diese drei Querschnittsthemen positionieren können. Dies dank der gender-sensiblen und strategisch versierten Leitung, dem ungebrochenen Engagement von Fachstellenleitungen und Fachspezialist/innen und – nicht zuletzt – dank dem Sukkurs von Regierung, Parlament und verwaltungsexternen Anspruchsgrup-

⁵⁴ Im Frontartikel der „BRISE“ vom Mai 2009 wird über die Zusammenführung der Gender-Fachstelle mit den beiden anderen Fachstellen berichtet.

pen. Gesellschaftliche Herausforderungen und Mehrfachdiskriminierungen werden interdisziplinär angegangen und ganzheitliche Lösungen entwickelt. Es ist gelungen, ein stimmiges Gleichgewicht zu schaffen zwischen Kooperationsprojekten und bereichseigenen Aktivitäten sowie Auftritten der einzelnen Fachstellen im Rahmen ihrer je unterschiedlichen Aufträge und Zielgruppen. Die Gleichstellungskommission⁵⁵ sowie die Integrationskommission leisten dabei wertvolle Unterstützung. Die Befürchtungen betreffend Verwässerung der Aufträge bzw. Sichtbarkeitsverlust der Fachstellen haben sich nicht bewahrheitet.

7.1 Politik der Vielfalt

Trotz dieser erfreulichen Standortbestimmung fällt auf, dass bisher nicht explizit bearbeitete Querschnittsthemen wie Alter, sexuelle Orientierung oder soziale Stellung gesellschaftlich zunehmend brennender werden. Zeit für eine Erweiterung der Abteilung G&I im Sinne des verfassungsrechtlichen allgemeinen Diskriminierungsverbots!

Zusammen mit der Abteilung Kantons- und Stadtentwicklung und dem Regierungspräsidium entwickelt die Abteilung G&I die Idee der „Politik der Vielfalt“⁵⁶ für Basel-Stadt weiter und lässt sie in die regierungsrätliche Vision 2020 einfließen:

In Basel partizipieren Frauen und Männer gleichberechtigt am wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Leben, unabhängig von Herkunft, Konstitution, Alter, Religion oder Lebensweise. Der Weg zu diesem Ziel ist eine gelebte Politik der Vielfalt und der Abbau von Diskriminierungen auf allen Ebenen.

Dabei sieht der Stadtkanton die vielfältige Zusammensetzung seiner Bevölkerung nicht nur im Hinblick auf ihren Nutzen für einen kreativen und innovativen Wirtschaftsstandort. Als zentrale Aufgabe sieht er seinen Gerechtigkeitsauftrag, auf gesamtgesellschaftlicher Ebene strukturelle Diskriminierungen und Benachteiligungen abzubauen und damit die Repräsentation und Partizipation der ganzen Bevölkerung am wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Leben zu sichern.⁵⁷ Zum Gesamtkonzept der „Politik der Vielfalt“ gehört einerseits die Zusammensetzung der kantonalen Verwaltung als Spiegel der Bevölkerung (7.2), andererseits die Erweiterung der Abteilung G&I (7.3).

7.2 Kantonale Verwaltung als Spiegel der Bevölkerung

Der Staat kann die Bedürfnisse seiner unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen und den strukturellen Handlungsbedarf am besten wahrnehmen, wenn er selbst möglichst vielfältig zusammengesetzt ist. So beschliesst der Regierungsrat: Bis 2020 soll die kantonale Verwaltung hinsichtlich ihrer Mitarbeitenden ein möglichst realitätsnahes Abbild seiner Einwohner/innen werden. Unter der Federführung von Zentralem Personaldienst und Statistischem Amt erhalten die einzelnen Departemente den Auftrag, eine der Bevölkerung entsprechende Vertretung von Frauen

⁵⁵ Der Frauenrat hat per 2012 ein neues Konzept erarbeitet und steht nun auch Männern offen.

⁵⁶ Vgl. zum Ganzen: Droussu/Merx 2008.

⁵⁷ Die bis anhin bestehenden Ansätze einzelner Städte verstehen unter „Politik der Vielfalt“ mehrheitlich lediglich die Integration der Migrationsbevölkerung. Vgl. vorherige Fussnote.

und Männern, Migrant/innen und Menschen mit einer Behinderung auf sämtlichen Hierarchiestufen zu realisieren.⁵⁸ Dieses Modell ist ein Novum. Bisher haben sich Städte, die eine vielfältig zusammengesetzte Verwaltung anstreben, einzig auf das Geschlecht oder die Herkunft beschränkt.⁵⁹

7.3 Abteilung „Gender & Diversity“

Ein Kanton, der aus Überzeugung eine „Politik der Vielfalt“ lebt, braucht auch eine geeignete Stelle, die die vielfältigen Querschnittsthemen hütet und voran bringt. Eine Erweiterung der Abteilung Gleichstellung und Integration ist dafür prädestiniert.

- **Name:** Die Abteilung soll den Namen „Gender & Diversity“ tragen.⁶⁰ Das Merkmal Gender wird deshalb explizit genannt, weil die Geschlechterfrage sämtliche anderen Diskriminierungsmerkmale durchdringt und deshalb einen übergeordneten Aspekt darstellt.⁶¹ Durch die Wahl des Abteilungsnamens wird verdeutlicht, dass die Geschlechter-Optik bei allen anderen Querschnittsthemen selbstverständlich einfließt.⁶²
- **Abteilungsleitung und Geschäftsleitung:** Die Abteilungsleitung G&I besteht neu aus einer Co-Leitung von zwei Personen, wobei die eine Person neben ihres Knowhows für Gesellschaftsfragen spezifisch im Gender-Bereich verankert sein muss. Dies gewährleistet den Einbezug der Gender-Perspektive in die Gesamtstrategie der Abteilung wie auch in die Arbeit der Fachstellen. Zudem kann eine Co-Leitung die Vielfalt von Themen besser vertreten. Die Geschäftsleitung besteht aus den Co-Leiter/innen sowie den Fachstellenleitungen.
- **Weitere Querschnittsthemen:** Welche Bereiche soll die Abteilung zusätzlich bearbeiten? Die Kantonsverfassung des Kantons Basel-Stadt umschreibt das allgemeine Diskriminierungsverbot so:

„Niemand darf diskriminiert werden, namentlich nicht wegen der Rasse, des Geschlechts, des Alters, der Sprache, der genetischen Merkmale, der ethnischen und sozialen Herkunft, der sozialen Stellung, der Lebensform, der sexuellen Orientierung, der religiösen, weltanschaulichen und politischen Überzeugung oder wegen einer Behinderung.“ (§ 8 Abs. 2)

Geschlecht, Behinderung und Rasse-Sprache-ethnische Herkunft sind bereits abgedeckt. Der bisher als Mandat geführte Bereich Religion/Weltanschauung wird künftig von einer separaten Fachstelle bearbeitet. Neu dazu kämen folglich die Bereiche Alter, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft/Stellung und genetische Merkmale.

⁵⁸ Die Beschränkung auf die drei Bereiche Geschlecht, Herkunft und Behinderung ist vorläufig und erfolgt aus Gründen der Machbarkeit.

⁵⁹ Geschlecht: diverse Städte im Zusammenhang mit Gender Mainstreaming - vgl. Internationaler Kongress Gleichstellung in den Städten vom 4./5. April 2008; Herkunft: Stadt Wien - vgl. Struppe 2008.

⁶⁰ Mittlerweile hat die Verwaltung ihre Zurückhaltung gegenüber Anglizismen abgelegt. „Diversity“ (engl.) bedeutet Vielfalt.

⁶¹ Ohms/Schenk, 2003, S. 9. Wir alle werden praktisch von Geburt an eingeteilt in die Gruppe Frau oder Mann und erleben *rein deswegen* schon unterschiedliche Förderung oder Hindernisse. Dies unabhängig davon, ob wir zusätzlich Migrant/in, behindert oder lesbisch/schwul sind oder zur – idR nicht diskriminierten – Mehrheit gehören.

⁶² Hier seien die Begriffe des „Gender Mainstreaming“ sowie des „Diversity Management“ erwähnt. Die Erklärung und Vertiefung dieser Strategien würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Vgl. zum Ganzen: Andresen/Koreuber/Lüdke, 2009.

Bereits die Untersuchung⁶³ der zusammen geführten Gender-Fachstellen in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein aus dem Jahr 2009 hatte ergeben, wie wichtig die Existenz einer eigenen Fachstelle (inklusive separatem Budget) pro Querschnittsthema ist, um die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags und die Sichtbarkeit durch die Zielgruppen zu gewährleisten. Der Erfolg der bisherigen Abteilung G&I hat diesen Befund bestätigt. Deshalb wird für die drei neuen Bereiche Alter, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft je eine Fachstelle mit separater Leitung und Fachspezialist/innen geschaffen. Der noch zu wenig konkretisierte Bereich genetische Merkmale wird vorerst in einem Mandat vergeben.

Zudem wird die momentan im Departementssekretariat des JSD angesiedelte Interventionsstelle gegen häusliche Gewalt in Ehe und Partnerschaft in die Abteilung G&I im PD integriert. Denn häusliche Gewalt ist ebenfalls ein Querschnittsthema.⁶⁴ Der Fachbeirat als bisheriges Begleitgremium erhält den Status einer regierungsrätlichen Kommission.

- **Fachstelle Recht und Antidiskriminierung:** Ebenfalls als alle Bereiche umgebende Klammer dient die neue Fachstelle „Recht und Antidiskriminierung“. Diese bearbeitet die rechtlich relevanten Fragen sämtlicher Fachbereiche, koordiniert Stellungnahmen zu Gesetzesvorlagen und gewährleistet die Rechtsberatung und Prozessbegleitung auch beim noch kaum vertrauten Gebiet der Mehrfachdiskriminierung. Die Fachstelle ist zudem federführend bei der Erarbeitung eines kantonalen Rahmengesetzes „Gleichstellung und Antidiskriminierung“. Basel übernimmt somit eine Vorreiter-Rolle und kann dadurch die Initiativen für ein Rahmengesetz auf Bundesebene⁶⁵ stärken.⁶⁶

- **Koordinations- und Planungskommission Gender & Diversity:** Je nach Bedarf werden auch den neuen Fachstellen eigene Begleitkommissionen zugeordnet. Für die Fachstellenübergreifende Koordination und Planung wird eine regierungsrätliche Kommission eingesetzt mit je einer Vertretung pro Fachstelle oder -kommission.

Ziel der Regierung ist es, die aufgezeigte Struktur der Abteilung Gender & Diversity (siehe Abb. 3) bis spätestens im Jahr 2020 umzusetzen.⁶⁷

⁶³ Vgl. Kapitel 5.

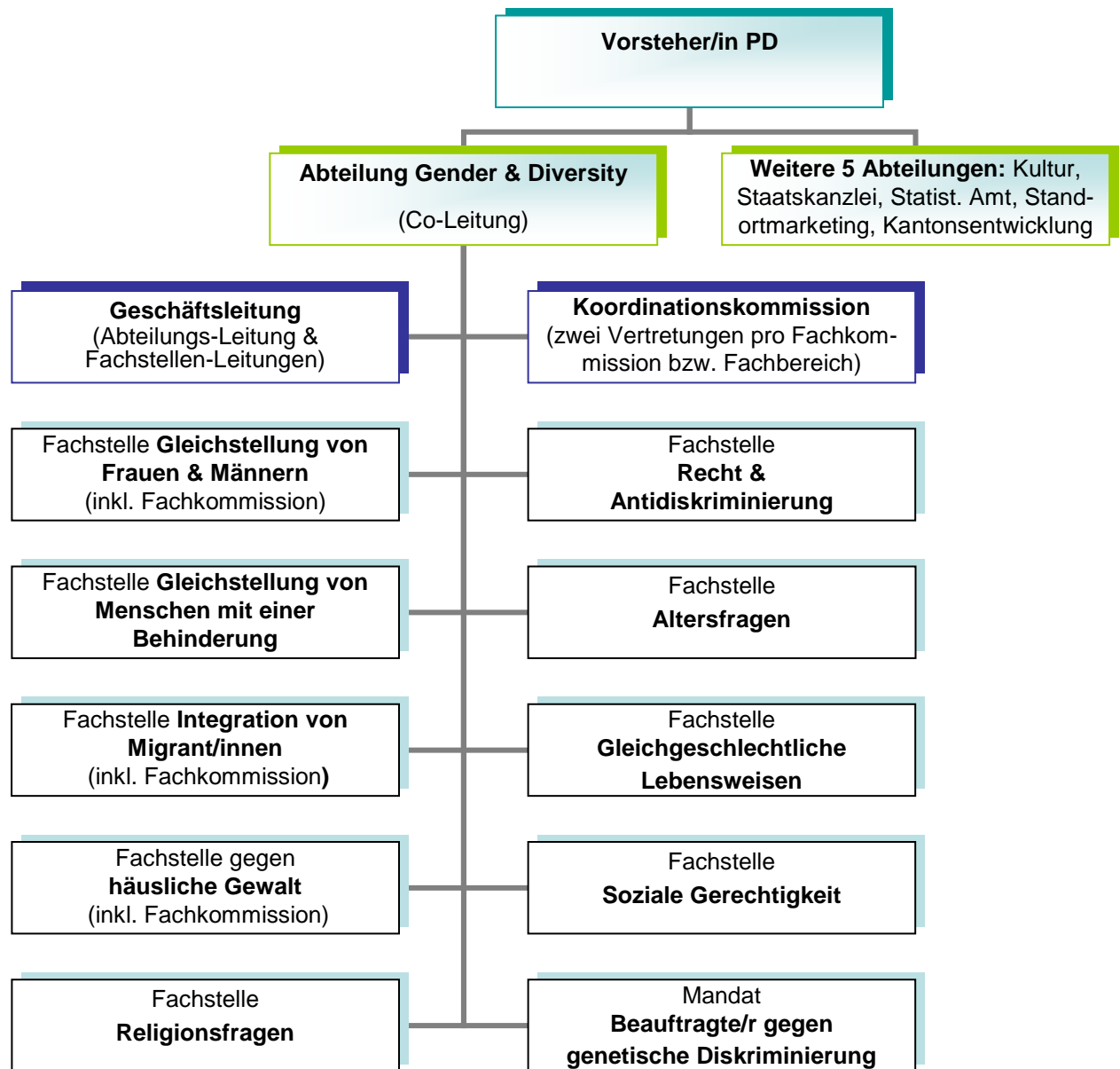
⁶⁴ Im Kanton Genf gehört die Dienststelle gegen häusliche Gewalt ebenfalls im Amt für Menschenrechte.

⁶⁵ Motion 06.3082 Bundesgesetz gegen Diskriminierung, Josef Zysiadis, 22.03.2006 - erledigt; Parlamentarische Initiative 07.422 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Paul Rechsteiner, 23.03.2007 – hängig.

⁶⁶ Dieses Rahmengesetz enthält allgemeine Regelungen des Diskriminierungsrechts und gilt für alle Merkmale gemäss Verfassung (vgl. auch die EU-Gesetzgebung und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in Deutschland). Es soll die vorhandenen Spezialgesetze zu Gender, Behinderung, Antirassismus und Persönlichkeitsschutz ergänzen, nicht ersetzen. Dadurch ist sicher gestellt, dass die notwendige Differenzierung zwischen den einzelnen Merkmalen erhalten bleibt und keine Nivellierung nach unten, d.h. auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, stattfindet. Vgl. Dubois, 2008, S. 5 ff. mit Beispielen aus den Niederlanden und aus Belgien.

⁶⁷ Die dafür notwendigen zusätzlichen Gelder für Personal und Sachmittel werden in einem mehrere Teilprojekte umfassenden Gesamtpaket vom Regierungsrat gesprochen ;-)

Abb. 3: Organigramm Abteilung Gender & Diversity



8. Fazit

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage, inwiefern die Zusammenführung von Fachstellen mit Querschnittsaufgaben die Wirksamkeit der kantonalen Gender-Arbeit fördert oder eher erschwert. Die durchgeführte Untersuchung der vier zusammengeführten Stellen aus LU, SG, GE und FL sowie die Analyse des Basler Change Prozesses lassen folgenden Schluss zu: Die Zusammenführung von Verwaltungsstellen mit gesellschaftlichen Querschnittsaufgaben birgt ein beträchtliches Risiko einer Schwächung des Gender-Bereichs. Damit eine neue Positionierung der Gender-Fachstelle gelingen und die Wirksamkeit ihrer Arbeit gemäss Verfassungsauftrag gewährleistet werden kann gilt es, die aufgezeigten kritischen Erfolgsfaktoren auf den Ebenen Struktur, Inhalt, Prozess-Verlauf / Partizipation und externe Kommunikation zu beachten. Politische Rahmenbedingungen sind während des ganzen Change Prozesses wirksam. Die vorhandenen Gestaltungsspielräume (inkl. Lobbying) sind umsichtig auszuschöpfen. Kann die Gender-Fachstelle ihre zielgruppen-spezifische Arbeit so eigenständig und sichtbar als möglich tun, und wird ihr innerhalb der Abteilung das nötige Gewicht gegeben, ist die Gefahr einer Schwächung ihrer Effektivität erheblich geringer.

Trotz dem anspruchsvollen Start der neuen Basler Abteilung G&I mit ihren drei Fachstellen konnte das Veränderungsprojekt gut aufgegleist werden. Die Grundlagen für eine fruchtbare interdisziplinäre Zusammenarbeit sind geschaffen. Der Erfolg des Change Prozesses hängt nun stark von der Kompetenz und Sensibilität der Abteilungsleitung ab und davon, welche Unterstützung sie vom PD erhält. Zentrale Knackpunkte sind: Budget, Standort, Autonomie der Fachstellen und Kommissionen. Auch die Fachstellenleitungen und –teams sind gefordert (vgl. Empfehlungen unter 6.3).

Die im Kapitel 7 skizzierte Zukunftsvision kann sowohl der GFM als auch den politischen Behörden Leitplanke sein für den weiteren Weg: Basel nimmt die Bedürfnisse seiner Bevölkerung ernst und baut auch strukturelle Diskriminierungen ab. Die Geschlechter-Perspektive fliesst in sämtliche anderen Querschnittsthemen konsequent mit ein. Dank einer gelebten Politik der Vielfalt auch innerhalb der Verwaltung, einem kantonalen Rahmengesetz zu Gleichstellung und Antidiskriminierung sowie einer bestens positionierten Abteilung „Gender & Diversity“ ist unser Kanton gerüstet für die gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft!

Literaturverzeichnis

- Andresen Sünne; Koreuber Mechthild; Lüdke Dorothea: Gender und Diversity (2009): Altraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik, Wiesbaden 2009.
- Doppler Klaus; Lauterburg Christoph (2005): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage, Frankfurt am Main, 2005.
- Droussu Olga; Merx Andreas (2008): Politics of Diversity – Dossier, 2008. www.migration-boell.de
- Dubois Julia (2008): Schutz vor Diskriminierung: Lernen von Europa, Bericht Tagung, Bern 2.12.2008, www.edi.admin.ch.
- Gautier Sibylle (2008): Change Management, Skript LOGS-Seminar für Führungskräfte der Kantonalen Verwaltungen AG, BL, BS, SO und AG, 2008.
- Gerkhardt Marit; Frey Dieter (2006): Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen, in: OrganisationsEntwicklung 4/2006, S. 48 - 59.
- Kreienkamp Eva; Frisch Gerda Maria (2007): Gender Marketing – Impulse für Marktforschung, Produkte und Personalentwicklung, MI Wirtschaftsbuch 2007.
- Ohms Constance; Schenk Christian (2003): Diversity – Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer „Politik der Verschiedenheit“ (Politics of Diversity), Wiesbaden 2003.
- Scheidegger Christina (2008): Rahmenbedingungen für die Entstehung und Weiterexistenz von kantonalen Fachstellen für Gleichstellung zwischen 1990 und 2005 – Ein Quervergleich, Lizenziatsarbeit, Bern 2008.
- Schmickl Christina; Jöns Ingela: Weiche Faktoren bei Fusionen und Akquisitionen – wie sie erfolgsorientiert berücksichtigt werden, in: OrganisationsEntwicklung 1/2004, S. 40 -53.
- Struppe Ursula (2008): Grundsätze der Integrations- und Diversitätspolitik der Stadt Wien, in : Politics of Diversity – Dossier, 2008, S. 13 - 19.
- Thom Norbert; Ritz Adrian (2006): Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Wiesbaden 2006.

Publikationen und Berichte Verwaltung Basel-Stadt:

- Abteilung Gleichstellung und Integration, Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt, Bericht Gleichstellung und Integration - Gesellschaftliche Vielfalt, 9.2.2009.
- Abteilung Gleichstellung und Integration, Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt, Bericht zur Zusammenführung von drei kantonalen Fachstellen, 19.3.2009.
- Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt, Leitbild Erwachsene Menschen mit einer Behinderung, Basel 2003.
- Fachstelle Gleichstellung von Frauen und Männern, Infoletter BRISE 6, Basel 2009.
- Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt, Interpellation betreffend der Zukunft des Gleichstellungsbüros aufgrund der Zusammenlegung aller drei Gleichstellungs-Fachstellen in eine Abteilung vom 4.5.2009.

Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt, Die Fachstelle „Integration Basel“ kommt ins Präsidialdepartment, Medienmitteilung vom 11.11.2008.

Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt, Neue Organisation für die Verwaltung, Medienmitteilung vom 30. 12.2008.

Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt, Leiterin für die Abteilung Gleichstellung und Integration, Medienmitteilung vom 29.04.2009.

Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt, Regierung und Verwaltung 2009 (RV09), Bericht zum Abschluss der Konzept-Phase, Basel 22.1.2007.

Regierungsratsbeschluss vom 11.11.2008.

Regierungsratsbeschluss vom 29.4.2009.

Regierungsratsbeschluss vom 5.5.2009.

Staatskanzlei des Kantons Basel-Stadt, RV09 – Die kantonale Verwaltung Basel-Stadt ab dem 1. Januar 2009, Basel 2009.

Anhang A: Frageraster

	Vorher	Nachher
Profil Fachstelle		
Name		
Kommission		
Bereiche / Standort		
Strukturelle Angliederung / Hierarchische Einbettung, Leitung		
Ressourcen / Budget (pro Bereich oder gemeinsam):		
- Stellenprozente / Funktionen		
- Budget (Personal / Sachbudget)		
- Sparvorgabe / -effekt		
Gesetzliche Grundlage - Auftrag (Fachstelle / Kommission - ev. Aufhebung eines Gesetzes)		
Sichtbarkeit:		
- Logo		
- Website		
- Kommunikationsgefäße		
1. Phase (weshalb & wie kam es zum Entscheid für die Reorganisation / Zusammenführung)?		
Auslöser für Reorganisation (strukturell / strategisch / inhaltlich) / politisches Umfeld		
Einbezug der Fachstelle (Leitung, Team)		
Handlungs- / Gestaltungsspielraum (strukturell, inhaltlich)		

Planung (inkl. zeitl. Dimension) / Konzept	
Kommunikation des Entscheids	
2. Phase (wie ging der Zusammenführungsprozess vor sich?)	
Einbezug der Fachstelle (Leitung, ganzes Team) & Handlungs- / Gestaltungsspielraum (strukturell, inhaltlich)	
Planung (inkl. zeitl. Dimension) / Konzept	
Wahl der Leitung	
Ev. Aufwand / Ressourcen (externe Begleitung?)	
3. Phase (Umsetzung der Zusammenführung / Konsolidierung)	
Zeitl. Beginn neue Stelle	
Positionierungs- und Konsolidierungsaufgaben	
-Gesetz betr. Gleichstellung Frau & Mann aufgehoben/abgelöst?	
-Kommission?	
Externe Kommunikation / Auftritt:	
-Massnahmen (Vorstellen der neuen Abteilung / FachstelleN, Gefässe / Publikationsorgane, Logo, Auftritte Veranstaltungen/Referate, Medienanfragen – wer beantwortet diese?)	
-Wahrnehmung bei den Zielgruppen (Fokus Bereich Gleichstellung Frau/Mann, ev. andere): Änderung spürbar? Feedback?	
Interne Kommunikation / Zusammenarbeit:	
-Koordination (durch Leitung und ev. Geschäftsleitung mit den Bereichs-verantwortlichen; period. Sitzungen, Planungstage?)	
-Bereichs-Projekte und konkrete übergreifende Projekte für 2009? Arbeit der Kommission?	
-Arbeit der neuen Kommission?	
-Wahrnehmung durch Leitung / Team / Kommission?	

Aufwand / Ressourcen (externe Begleitung?)	
Chancen / Synergien-Gemeinsamkeiten	
Risiken / Schwierigkeiten – Unvereinbares	
Analyse / Fazit des Zusammenführungsprozesses (+ od. -? Konnte / kann Mehrwert geschaffen werden?)	
Empfehlung: Worauf achten / was vermeiden / was fördern?	

Anhang B: Interview Kanton Luzern

Kantonale Fachstelle Gesellschaftsfragen (FGF) – Bereich Gleichstellung von Frauen und Männern

	Vor der Reorganisation / Zusammenführung	Nach der Reorganisation / Zusammenführung
Profil Fachstelle		
Name	Seit 1.1.1995: Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Luzern (Stabsstelle im Departementssekretariat des Justiz- und Sicherheitsdepartements JSD)	Seit 1.7.2007: Kantonale Fachstelle Gesellschaftsfragen (Abteilung in der Dienststelle Soziales und Gesellschaft/DISG, im Gesundheits- und Sozialdepartement/GSD des Kantons Luzern)
Kommission	Kommission für die Gleichstellung von Frau und Mann	Seit 8.4.2008: Fachkommission für Gesellschaftsfragen bearbeitet die betroffenen gesellschaftspolitischen Themen übergreifend, koordiniert und vernetzt (14 Mitglieder, 6 Frauen & 8 Männer) – Sekretariat: Fachstelle Gesellschaftsfragen (Auflösung 7 bisherige Kommissionen mit insgesamt 80 Mitgliedern)

Bereiche	Gleichstellung von Frau und Mann (andere Bereiche in insgesamt vier Departementen verteilt)	3 Bereiche (insgesamt 8 Pers. mit 610 %, davon 25% vakant): Leitung Fachstelle (40%) -Kind – Jugend – Familie – 3 Pers (225% wiss. MA; aber 50%-Ausfall wegen Krankheit) -Gleichstellung von Frau und Mann – 2 Pers. (130% Wiss. MA, davon 10% für Kommunikation FGF und DISG; keine Leitung) -Integration (Zugewanderte) – 2 Pers. (120%, davon 40% durch Fachstellen-Leitung) + 1 Sachbearbeiterin für alle Bereiche zusammen 70%
		-Das Thema Alter wird nicht in der FGF bearbeitet; sondern die Fachspezialistin ist als Einzelperson der DISG angegliedert – 1 Pers. -Für den ursprünglich geplanten Bereich „Behinderung“ wurden keine Personal-Ressourcen zur Verfügung gestellt => wird bis auf Weiteres von der FGF nicht bearbeitet.
Standort (Umzug?)	Im Gebäude des Justizdepartements	Unter einem Dach (Gebäude des DISG => Umzug von mehreren Fachbereichen)
Strukturelle Angliederung (Anhang: Organigramm), Leitung	Departementsvorsteherin JSD Departementssekretariat Stab	Departementsvorsteher GSD Dienststellenleiterin DISG Abteilung (Linie) Bereich (+ 1 zusätzliche Hierarchie-Stufe) Der Abteilungsleiter FGF (40%, ohne Lohnrelevanz) ist der ehemalige Leiter der Koordinationsstelle Integration. Er arbeitet zudem zu 40% weiterhin für die Integration und wird von aussen auch als deren Leiter wahrgenommen. Ehemalige Leiterin Gleichstellungsbüro war StV. Heute keine StV mehr, sondern Steuergruppe mit 3 Personen (MA Kind-Jugend-Familie, MA Integration, FGF-Leitung).
Ressourcen / Budget (pro Bereich oder gemeinsam?):	Gleichstellung Frau und Mann:	Total: 430 % (- 20% - Personalamt) Bereich Gleichstellung: 130% + Sachbearbeiterin z.T.

-Stellenprozent / Funktionen	-Leiterin Fachstelle 60% -Wissenschaftliche Mitarbeiterin 50% -Sachbearbeiterin	-Fachspezialistin: 70%, davon 10% Kommunikation FGF und DISG (frühere Leiterin der Fachstelle Gleichstellung war StV Abteilungsleiterin und hatte Besitzstand, Nachfolgerin – ab 1. Okt. 08 – wurde herabgestuft und hat keine StV-Funktion mehr) -Fachspezialist 60% -Sachbearbeiterin (für alle Bereiche zuständig)
-Budget	Insgesamt (alle Bereiche zusammen) CHF 1'423'000 (Personal, Projekt-/ Sach- aufwand, Sitzungsgelder Kommissionen)	Insgesamt (alle Bereiche zusammen) CHF 1'275'000 (Personal, Sachaufwand, Sitzungsgelder Kommissionen) Aus Sicht DISG: 1 Topf (Budgets der einzelnen Bereiche = FGF-Budget) Verteilung intern: Bis Ende 2009: Eigenes Budget pro Bereich. Geplant ab 2010 (gestützt auf das neue Gesetz): Gemeinsamer Projektfonds mit Fördergeldern (für externe Projekte) und Mittel für eigene Projekte.
-Spareffekt	Vorgabe insgesamt: CHF 300'000	Realisierte Einsparungen: CHF 150'000 (= 21% des finanziellen Volumens der bisherigen Fachstellen), insbesondere durch Redimensionierung der Kommissionen -Stellen% des Bereichs Gleichstellung in der neuen FGF leicht erhöht (jedoch keine Leitung mehr). Minus 20 Stellen% bei Chancengleichheit Frau und Mann im Personalamt waren kein Verlust. -Minus CHF 5'000 Projektgelder (=10%) Gleichstellung
Gesetzliche Grundlage - Auftrag (Fachstelle / Kommission)	Kantonales Gesetz zur Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann (SRL 24)	Kantonales Gesetz zur Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts (Entwurf; Feb. 09: VL-Ergebnisse werden eingearbeitet; in Kraft vss. per 1.1.2010.
Sichtbarkeit:		
-Logo/ Briefkopf	Fachstelle Gleichstellung hatte eigenes Logo	-kein Bereichs-Logo zugelassen (Beschluss Dienststellenleitung DISG). -Briefkopf: Dienststelle DISG Fachstelle Gesellschaftsfragen FGF Bereich (z.B. Gleichstellung) NUR in Unterschrift!

		= Klare Verschlechterung! Folge: Aufwand für Triage der empfangenen Briefpost aufwendiger, da nicht nach Bereich unterschieden wird.
-Website	Fachstelle Gleichstellung hatte eigene Web-Unterseite	-Jeder Bereich hat eine eigene Web-Unterseite. Für jeden Bereich sind die zuständigen Fachpersonen separat aufgeführt. http://www.disg.lu.ch/index/gleichstellung.htm
-Kommunikationsgefässe	Newsletter Gleichstellung (erschien ca. 3 mal / Jahr)	-Informationen zur FGF bzw. zum Bereich Gleichstellung erscheinen nur noch im gedruckten Newsletter „infoDISG“ für ganze Dienststelle (2 x / Jahr) -Seit Okt. 2008 vermailt die FGF ca. 6x pro Jahr den elektronischen FGF-spezifischen Newsletter „Blickpunkt“. Die neuen Regelungen im Erscheinungsbild bedeuten eine Einschränkung für die Aussenwahrnehmung (gilt für alle FGF-Bereiche).
1. Phase: Weshalb & wie kam es zum Entscheid der Zusammenführung?		
Auslöser für Reorganisation (strukturell / strategisch / inhaltlich?) / politisches Umfeld	Herbst 2004: Regierungsrat setzt Kommission ein mit Auftrag zur Erarbeitung von Massnahmen, um die Leistungen des Kantons Luzern den aktuellen und künftigen Bedürfnissen der Bevölkerung anzupassen, inkl. Leistungs- und Einnahmenüberprüfung zur Verhinderung von Neuverschuldung. Kommissionsvorschlag „Reform 06 - Vereinfachung der Verwaltungsstrukturen“: Zusammenführung der gesellschaftspolitischen Bereiche Familie, Kinder- und Jugendförderung, Gleichstellung von Frau und Mann sowie Integration von Ausländer/innen mit dem kantonalen Sozialamt zu einer neuen Dienststelle. Ziel der Zusammenführung: eine gesamtheitliche, politische Steuerung der gesellschaftspolitischen Aufgaben ermöglichen.	
Einbezug der Fachstelle (Leitung, ganzes Team) & Handlungs- / Gestaltungsspielraum (strukturell, inhaltlich)	Die Leiterin Büro für Gleichstellung hatte schon zu einem früheren Zeitpunkt departementsintern erfahren, dass an eine Abschaffung der Fachstelle Gleichstellung gedacht werde. Sie konnte dank interner Vernetzung und proaktiver Überzeugungsarbeit den Einbezug des Bereichs Gleichstellung in eine grössere Einheit bewirken und wurde so von Anfang an in die Entscheidungsfindung einbezogen. Sie wurde dabei vom Leiter Integration unterstützt. Unterschiedliche Ausgangslage: Für die Fachstelle Gleichstellung war die Zusammenführung eine existenzielle Frage, für die Fachstelle Integration und die anderen Bereiche aufgrund ihrer geringeren Stellendotierung eine willkommene Möglichkeit zur besseren Zusammenarbeit in verschiedenen Themen.	
Planung (inkl. zeitl. Dimension) / Konzept	Kommission: Erarbeitung Grobkonzept R06/9 und Detailkonzept Regierungsrat (RRB): Genehmigung Grobkonzept 16.05.2006 Genehmigung Detailkonzept 29.08.2006 und Auftrag zur Umsetzung an zuständige Departemente	
Kommunikation des Entscheids	MM.	

2. Phase: Wie ging der Zusammenlegungsprozess vor sich?	
Einbezug der Fachstelle (Leitung, ganzes Team) & Handlungs- / Gestaltungsspielraum (strukturell, inhaltlich)	Die Leiterin Büro für Gleichstellung war zusammen mit dem ganzen künftigen Team als Mitglied der verwaltungsinternen Projektgruppe vertreten. Sie konnte sich sowohl strukturell als auch inhaltlich einbringen und erarbeitete das Konzept für die FGF wesentlich mit.
Planung (inkl. zeitl. Dimension) / Konzept	Vgl. oben
Wahl der Leitung	Dienststellenleiterin fragte alle vorherigen FachstellenleiterInnen. Die Leiterin der Fachstelle Gleichstellung meldete keinen Abteilungsleitungswunsch an (da Stellenwechsel absehbar und kaum Aussichten, von DS-Leiterin gewählt zu werden) und begrüßte die Leitungsübernahme durch den Leiter der Fachstelle Integration.
Ev. Aufwand / Ressourcen (externe Begleitung?)	Grosser zeitlicher Aufwand, v.a. für Leitung und StV (keine externe Begleitung)
3. Phase: Umsetzung der Zusammenlegung / Konsolidierung	
Zeitl. Beginn neue Stelle	Per 01.07.2007 wurde FGF in der neu benannten DISG personell zusammen geführt und nahm ihre Arbeit auf.
Positionierungs- und Konsolidierungsaufgaben	Ausarbeitung Konzept der FGF. Das Konzept FGF vom 08.07.2008 bildet den Ausgangspunkt der gemeinsamen Arbeit in der Fachstelle und wird sich aufgrund der gemachten Erfahrungen weiter entwickeln. Im Konzept werden Ausgangslage, Vision & Auftrag, die Strategische Ausrichtung der FGF, die Ziel- und Austauschgruppen, Aufgaben & Dienstleistungen, die Organisation sowie die Kommunikation/Information/Öffentlichkeitsarbeit präzise umschrieben und benannt. Der Bereich Gleichstellung Frau und Mann ist dabei angemessen berücksichtigt.
- Gesetz betr. Gleichstellung Frau & Mann aufgehoben / abgelöst?	Rahmengesetz zur Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts (Entwurf vom September 2007) wird das Gesetz über die Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann vom 13. September 1994 aufheben.
- Kommission	Siehe oben
Externe Kommunikation / Auftritt:	
-Massnahmen (Vorstellen der neuen Abteilung /FachstelleN, Gefässe/Publikationsorgane, Logo,	Die Schaffung und der Arbeitsbeginn der FGF wurden via Medienmitteilung und im April 2008 im infoDISG nach aussen kommuniziert. Publikationsorgan: kein separates mehr, sondern nur noch innerhalb des infoDISG (Informations-Magazin der Dienststelle Soziales und Gesellschaft), erscheint 2-3 x jährlich.

Auftritte Veranstaltungen / Referate, Medienanfragen)	Logo: Kein Bereichs-Logo (DISG, FGF im Briefkopf, Bereichsangabe erst bei der Unterschrift) Veranstaltungen / Referate: Bei gesellschaftlichen Fragen: Fachstellenleitung; bei Bereichs-Themen (z.B. Gleichstellung von Frau und Mann): Bereichs-Fachspezialist/innen. Grund: Es ist schon rein zeitlich nicht möglich, dass der Fachstellenleiter an sämtlichen Bereichs-Veranstaltungen teilnimmt. Medienanfragen: werden von der angefragten Person beantwortet, falls nicht übergreifend.
-Wahrnehmung bei den Zielgruppen (Fokus Bereich Gleichstellung Frau/Mann, ev. andere): Änderung spürbar? Feedback?	Bei den Zielgruppen / Anspruchsgruppen gab und gibt es zwar weniger Irritationen als befürchtet. Es erfolgen jedoch weniger gezielte Anfragen an die einzelnen Bereiche – „Kraut und Rüben“ kommen einfach zur FGF als Ganze, weil nicht mehr differenziert wahrnehmbar.
Interne Kommunikation / Zusammenarbeit:	
-Koordination (durch Leitung und ev. Geschäftsleitung mit den Bereichsverantwortlichen; period. Sitzungen, Planungstagen?)	Wöchentliche Sitzung des ganzen Teams (8 Personen). Alle 14 Tage wird Schwerpunkt auf 1-2 übergreifende Themen / Geschäfte gelegt. 1x/Mt. ganzer Vormittag. Absprachesitzungen innerhalb der Bereiche finden nach Bedarf statt. Planungs-Retraite 2x/Jahr ein Tag. Sommerquartal: Zukunftswerkstatt für Mehrjahresplanung vorgesehen.
-Bereichs-Projekte und konkrete übergreifende Projekte für 2009?	Übergreifendes Schwerpunktprojekt 2009: Jugendgewalt (Aspekte Jugend, Migration, Gender). Bei den Bereichs-eigenen Projekten wurden schon bisher übergreifende Aspekte herausgearbeitet oder spezifische Zusammenarbeit aufgegleist (z.B. Gleichstellungs-Projekt „Respekt ist Pflicht“ – Zusammenarbeit mit Jugendarbeitsverbänden der Region).
-Arbeit der Kommission?	Die Arbeit der neuen Kommission ist erst am Entstehen. Zuerst soll ein allgemeiner Überblick über die gesellschaftlich relevanten, aktuellen Themen geschaffen werden, unter Beizug von Gesellschafts-WissenschaftlerIn. Nächste Themen: Jugendpolitik, Erarbeitung eines kantonalen Behindertenkonzeptes, Umsetzung des Altersleitbildes von 2001. Zur Gleichstellung von Frau und Mann ist zur Zeit kein grösseres Projekt vorgesehen, könnte aber eingebracht werden.
- Wahrnehmung durch Leitung / Team / Kommission?	Zusammenarbeit ist gut angelaufen. Zwar unterschiedliche Kulturen der einzelnen Fachbereiche, aber grosse Bereitschaft, etwas Neues zu schaffen.
Aufwand / Ressourcen (externe Begleitung?)	Der zeitliche Aufwand für die Erarbeitung der verschiedenen Konzepte und die Umsetzung des Zusammenführungsprozesses im Team war sehr hoch, förderte jedoch die Zusammenarbeit des Teams FGF. Externe Begleitung: 4 Workshops à je 1 Tag zusammen mit Organisationsentwicklerin. In der Konsolidierungsphase sind viele inhaltliche Grundsatz-Diskussionen nötig. Es braucht viel Raum und Zeit für den Prozess des Zusammenwachsens.

Chancen / Synergien, Gemeinsamkeiten	<p>-Die FGF hat mit der Erarbeitung des Konzeptes FGF die strategische Ausrichtung geklärt und wichtige Grundlagenarbeit geleistet. Dies ermöglicht eine kohärente Ausarbeitung eines Mehrjahresprogramms mit längerfristigem Horizont und gestützt darauf Jahresplanungen mit Schwerpunkten.</p> <p>-Die FGF hat ein grosses Potenzial: Die in der FGF vereinten Themenbereiche stellen wichtige gesellschaftspolitische Aufgaben dar, die gesamtheitlich angegangen und gesteuert werden können. Eine verstärkte inhaltliche Zusammenarbeit „unter einem Dach“ fördert vernetztes Denken und Handeln und ist auch für das Querschnittsthema Gleichstellung von Frau und Mann gewinnbringend.</p> <p>-Zusammenlegung der Kommissionen zu FGF-Kommission (Think Tank) wird als positiv beurteilt.</p> <p>-Zur Abdeckung der verwaltungsinternen Schnittstellen war die Einsetzung eines bereichs- und departementsübergreifenden Koordinationsgremiums geplant. Aufgaben: Impulse für strategische Planung, gegenseitiger Informationsaustausch über Entwicklungen in den Fachbereichen und über Projekte und Kampagnen. Erkennen von Zusammenarbeitsmöglichkeiten und Vermeidung von Doppelspurigkeiten. Wissenstransfer der Departemente/Dienststellen in die Fachstelle und umgekehrt. Dieses Gremium „Interdepartementale Koordinationsgruppe Gesellschaftsfragen“ wurde per 2009 geschaffen, leider mit grosser Verzögerung (1 ½ Jahre nach Arbeitsbeginn der FGF und nach Auflösung der vorher bestehenden Interdepartementalen Steuerungsgruppe). Grund der Verzögerung: Es schien, als kursiere bei den Entscheider/innen die Angst, FGF und Koordinationsgremium könnten sich verselbständigen und zu viel Dynamik entfalten.</p> <p>Das Gremium umfasst 10 Personen, inkl. FGF-Leitung; ein Vertreter des Bereichs Kind-Jugend-Familie führt Protokoll.</p>
Risiken / Schwierigkeiten-Unvereinbares	<p>-Problem der strukturellen Ansiedlung der FGF: Sowohl die Fachstelle Gleichstellung als auch die Fachstelle Integration hatten in der ursprünglichen Einbettung (Stab im Departementssekretariat JSD) mehr Selbständigkeit und mehr Profil. Mit der Ansiedlung in einer Dienststelle (DISG im GSD) sind die internen Wege viel länger und aufwendiger geworden.</p> <p>-Die DISG wird als Subjekt angesehen, die FGF als Teil/Objekt der Dienststelle. Die DISG ist mit ihren Bereichen Asylwesen und Sozialhilfe eine stark auf Vollzug ausgerichtete Dienststelle, deren kommunizierte Kernkompetenz die Verwaltung öffentlicher Gelder ist. Bei der FGF hingegen steht die programmatische, proaktive Arbeit (Impulse / Projekte, Beratung etc.) im Vordergrund. Sie ist darauf angewiesen, offensiv kommunizieren zu können. Auch hinterfragt die FGF durch ihr anderes Funktionieren Vieles, was im damaligen Sozialamt kaum reflektiert wurde. Die FGF ist in die Abläufe der DISG stark eingebunden, was auch zeitlich aufwändig ist. Vorteil: Die FGF wird in der Verwaltung stärker wahrgenommen.</p> <p>-Kommunikation:Gegen aussen kann die FGF zwar theoretisch gleich arbeiten wie die Fachstellen bisher, sieht sich aber mit grossen Schwierigkeiten der Sichtbarkeit konfrontiert. Die einzelnen Bereiche sind dringend darauf angewiesen, bei Projekten und Kampagnen sichtbar und identifizierbar zu sein. Ein Bereichs-Logo ist unverzichtbar. Im ersten Jahr der zusammengeführten Abteilung konnten die Ziel- und Anspruchsgruppen der ehemaligen Fachstellen nicht kontinuierlich erreicht, die Adressverteiler nicht genutzt werden, da die spezifischen Kommunikationsgefässe der Fachstellen (z.B. elektronischer und gedruckter Newsletter Fachstelle Gleichstellung) abgelöst wurden durch den Newsletter der gesamten Dienststelle. Im zweiten Jahr (2009) wird dies etwas besser beurteilt; Die Frage der Sichtbarkeit ist aber weiterhin relevant..</p>

	<p>-Gesetzliche Grundlage: Die Erarbeitung des Rahmengesetzes zur Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts erforderte ein starkes Engagement des Leiters der FGF. Der Gesetzes-Inhalt war mit der ehemaligen Leiterin der Gleichstellung von Frau und Mann vorbesprochen. Der Bereich Gleichstellung Frauen / Männer konnte innerhalb der Arbeitsgruppe eingebracht werden. Im Rahmengesetz wird die Gleichstellung neben den anderen Bereichen aufgeführt. Das Gesetz hat einen geringen Verbindlichkeitsgrad. Während des Vernehmlassungsverfahrens (Oktober bis Dezember 2008) wurde dies von verschiedenen Institutionen, Gemeinden und von SP / Grünen kritisiert. Die (wenigen) Stellungnahmen, die auf den Bereich Gleichstellung von Frau und Mann Bezug nehmen, verlangten einen expliziteren Einbezug der Gleichstellung von Frauen und Männern im Gesetz und eine genaue Umschreibung der Stelle (analog dem bisherigen kantonalen Gesetz zur Förderung der Gleichstellung). Für die meisten schien plausibel, dass die Anliegen der Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann im neuen Gesetz aufgehoben und nicht gefährdet seien.</p> <p>Die Kompetenz des Bereichs Gleichstellung war im kt. Gleichstellungsgesetz viel ausgeprägter und detaillierter beschrieben. Es findet eine Nivellierung nach unten statt (die anderen Bereiche hatten bisher keine gesetzliche Grundlage), was ein erheblicher Nachteil ist für die Gleichstellung von Frau und Mann, zumal keine Detail-Gesetzgebung geplant ist.</p> <p>-FGF-interne Steuerungs- und Planungsgruppe (Aufgabe: Vordenken in der Planung; Gruppe hat keine Linienfunktion, fasst keine Beschlüsse): Besteht aus FGF-Leiter (ist gleichzeitig wiss. MA des Bereichs Integration), einer Fachspezialistin Integration und einem Fachspezialisten Kind-Jugend-Familie. Die Integration ist also „doppelt“ vertreten, die Gleichstellung von Frau und Mann gar nicht. Die Leiterin Gleichstellung war als StV des Fachstellen-Leiters in dieser Gruppe vertreten gewesen. Neu gibt es beim Bereich Gleichstellung keine Leitung mehr. Die Nachfolgerin der ehemaligen Leiterin hat auch keine StV-Funktion inne und hat keinen Einsitz in diesem Gremium, da sie neu zur FGF kam. Dies ist ein klarer Nachteil für den Bereich Gleichstellung. Ev. wird der Bereich Gleichstellung mittelfristig wieder eine Vertretung haben, dies ist jedoch z.Zt. weder beschlossen noch geplant.</p>
<p>Analyse/Fazit des Zusammenlegungsprozesses (+ od. -? Kann Mehrwert geschaffen werden?)</p>	<p>-Ob sich diese Form der Zusammenarbeit als gewinnbringend erweist, kann erst Mitte 2009 gesagt werden (2 Jahre neue Form). Für die Fachstelle Gleichstellung von Frau und Mann war es eine Überlebensfrage, auf das Pferd „Fusion“ zu setzen.</p> <p>-Das ganze neue Team hat bereits im Rahmen des Vorprojektes sehr gut zusammenarbeiten können und ging insgesamt zuversichtlich an die neue Herausforderung heran. Dieser gute Wille zur Zusammenarbeit ist unvermindert und zeitigt bereits erste Früchte. Erleichternd kommt dazu, dass neue Personen ins Team gekommen sind, die den ganzen Zusammenlegungs-Prozess nicht erlebt haben. Sie gehen ungezwungen an die Arbeit.</p> <p>-Das grosse Potenzial / die Synergien der FGF bezüglich ganzheitliche Bearbeitung und Steuerung der Themenbereiche konnte im ersten Jahr der Zusammenführung noch nicht genutzt werden. Dies, weil die Auseinandersetzung mit strukturellen und arbeitsorganisatorischen Fragen (Website etc.) äusserst arbeitsintensiv war. Die projektbezogene Zusammenarbeit beginnt nun langsam zu wachsen.</p> <p>-Die verwaltungsinterne Vernetzung hat lange brach gelegen, hat nun aber endlich begonnen mit der Installierung des departementsübergreifenden Koordinationsgremiums. Es ist offen, wie sich diese Zusammenarbeit entwickeln wird.</p>
<p>Empfehlung: Worauf achten / was vermeiden / was fördern?</p>	<p>-Ausgangslage für Gleichstellung Frau und Mann und andere ehemalige Fachstellen (Einzelpersonen) war total anders (Überleben vs. willkommene Zusammenführung erleichtert Arbeit, keine Vereinsamung mehr...).</p> <p>-Hierarchische Stellung / strukturelle Einbettung (möglichst direkt-unterstellt, unter RR-VorsteherIn!)</p>

	<p>-Leitung der Stelle (muss grosses Knowhow in allen Bereichen haben!)</p> <p>-Ressourcen/Stellenprozenzte => LU war klar eine Sparmassnahme, die weniger drastisch umgesetzt wurde, als der ursprüngliche Auftrag lautete. Sie hat sich für die Gleichstellung von Frau und Mann kaum negativ ausgewirkt; mit Ausnahme des Abbaus der Leitungs-Funktion.</p> <p>-Aufwand nicht unterschätzen, Gefässe schaffen! Auch in der Konsolidierungsphase wird noch lange das Dilemma bestehen zwischen Notwendigkeit der Diskussion von Grundsatzfragen/Entwicklung einer neuen Kultur und der Gefahr, dass dies durch das drängende Alltagsgeschäft verunmöglicht wird.</p> <p>-Vgl. LU GIG: Förderung (zuerst) + Antidiskriminierung (auch). Wichtig: vom Ausgangspunkt des spezifischen Kantons ausgehen!</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quellen:

- Gespräche mit der kantonalen Fachstelle Gesellschaftsfragen (FGF), inkl. Bereich Gleichstellung von Frauen und Männern
- Website des Kantons Luzern, DISG, FGF: www.disg.lu.ch/index/abteilungen/gesellschaftsfragen.htm
- Reform 06 – Master Detailkonzept für Teilprojekt R06/9, Amt für soziale Integration und Gesellschaftsfragen (Fachstelle Gesellschaftsfragen) vom 04.08.2006 – internes Papier
- Konzept Fachstelle Gesellschaftsfragen vom 08.07.2008 – internes Papier
- Legislaturziele (2007-2011) vom 03.04. / 24.07.2007 – internes Papier
- Gesetz über die Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann vom 13. September 1994
- Gesetz zur Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts (Entwurf vom 17. September 2008)
- Erläuternder Bericht zum Vernehmlassungsentwurf vom 17. September 2008

Anhang C: Interview Kanton St. Gallen**Kompetenzzentrum Integration, Gleichstellung und Projekte (IGP) – Gleichstellung von Frauen und Männern**

	Vor der Reorganisation / Zusammenführung	Nach der Reorganisation / Zusammenführung
Profil Fachstelle		
Name	<p>-Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen ab 1.4.2002 (Generalsekretariat Departement des Innern, Regierungsgebäude)</p> <p>-Koordinationsstelle für Integration</p>	<p>Seit 1.8.2007:</p> <p>Kompetenzzentrum Integration, Gleichstellung und Projekte (IGP)</p> <p>(Zusammenführung der Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen und der Koordinationsstelle für Integration)</p>

	(Generalsekretariat Departement des Innern, Regierungsgebäude)	
Kommission (Name, Anzahl Mitglieder, Auftrag)	Gleichstellung von Frauen und Männern: keine Integration: Interdepartementales Netzwerk (INI)	Gleichstellung von Frauen und Männern: keine Integration: Interdepartementales Netzwerk (INI)
Bereiche	-Gleichstellung von Frauen und Männern (2 Pers.) -Integration (2 Pers.)	2 Bereiche (insgesamt 6 Pers. mit 460%): -Integration (Zugewanderte) -Gleichstellung (Frauen und Männer)
Standort (Umzug?)	Im Regierungsgebäude	Unter einem Dach (Regierungsgebäude) – kein Umzug
Strukturelle Angliederung (Anhang: Organigramm), Leitung	Departementsvorsteherin DI Generalsekretariat Fachstelle	Departementsvorsteherin DI Generalsekretariat Fachstelle (keine Änderung) Leitung IGP (40%): Leiter der ehem. Koordinationsstelle Integration (+ StV der Generalsekretärin: 40%)
Ressourcen / Budget (pro Bereich oder gemeinsam?):	Gleichstellung Frau und Mann:	Total: 540% (wovon 80% bis 2011 befristet) Bereich Gleichstellung: 150% + Sachbearbeiterin ca. 40%
-Stellenprozentage / Funktionen	-Leiterin Fachstelle (80%) -StV Leiterin (50%) -Sachbearbeiterin 20%	- 1 Leitung (40%) - 6 MA (500%) – [wovon 1 befristet; ehem. Gleichstellungsbeauftragte: 60%] -1 Sachbearbeiterin (50%)
-Budget (Sachgelder)	Gleichstellung Frau und Mann Ca. CHF 80'000	Gleichstellung von Frau und Mann Kein Abbau (CHF 80'000) (Integration: CHF 280'000)
-Spareffekt	Keine Vorgabe	Sparen war kein Thema. Temporäre Aufstockung bei der Gleichstellung von Frauen und Männern: Mandat zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie, 80%, befristet bis 2011

Gesetzliche Grundlage - Auftrag (Fachstelle / Kommission)	Grundlage: Regierungsratsbeschluss – RRB (Gleichstellung von Frauen und Männern ist in der Verwaltung angesiedelt)	Zusammenführung war Entscheid der entsprechenden Regierungsrätin (=> kein RRB)
Sichtbarkeit:		
-Logo / Briefkopf	Kt. SG, Departement, Fachstellen-Zeile beige-fügt	Nur noch IGP, Bereich Gleichstellung Frauen und Männer nicht mehr getrennt sichtbar
-Website	Im Kanton SG hatte bisher keine Fachstelle eine eigene Website (nicht üblich). Auf www.sg.ch Verwaltungsstellen kurz beschrieben.	Bisher: Aufgaben des Kompetenzzentrums IGP nur in Medienmitteilung 01.08.2007 umschrieben. Einzig unter www.equality.ch (= Website SKG) ist der Gleichstellungsbereich spezifisch beschrieben und die Ansprechpersonen werden genannt. Auf der Vernetzungs- und Veranstaltungs-Website der Integrationsstellen (www.enzian.ch) wird das Kompetenzzentrum als Fachstelle Integration aufgeführt. Seit Mai 2009 besteht je eine eigene Website für den Bereich der Gleichstellung und für den Bereich der Integration inkl. Ansprechpersonen: www.gleichstellung.sg.ch / www.integration.sg.ch
-Kommunikationsgefässe	Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen hatte eigenen Flyer (gedruckt und als pdf)	Umfassendes Kommunikationskonzept ist noch in Erarbeitung. Darin wird erwähnt, dass IGP zwei Bereiche bearbeitet. Diese werden dann gemeinsam behandelt. => Kein spezifisches Kommunikationskonzept für den Bereich Gleichstellung Frauen und Männer.
1. Phase: Weshalb & wie kam es zum Entscheid für Reorganisation?		
Auslöser für Reorganisation (strukturell / strategisch / inhaltlich?) / politisches Umfeld	Politischer Entscheid: Kündigung der Leiterin der Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen im April 2007 wurde von der Departementsvorsteherin (SP) zum Anlass genommen, die beiden Fachstellen zusammenzuführen. Dies insbes. auch wegen der latenten Gefahr von Abschaffungsforderungen der Gleichstellungs-Fachstelle durch den starken rechten Flügel des Parlaments (Rechtsrutsch Wahlen).	
Einbezug der Fachstelle (Leitung, ganzes Team) & Handlungs- / Gestaltungsspielraum (strukturell, inhaltlich)	Die Zusammenlegung war für Leiterin und MA/StV der Fachstelle Gleichstellung absehbar und wurde von ihnen grundsätzlich befürwortet: Die Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle Integration war schon seit jeher eng, und das Know-how im Bereich Integration bei der verbleibenden MA Gleichstellung vorhanden. Letztere hatte in ihrer früheren Funktion als Mandatierte des Stadtrates das Integrationskonzept der Stadt SG erarbeitet.) Die Leiterin und MA/StV Gleichstellung wurden in die Konzeptarbeit einbezogen.	

Planung (inkl. zeitl. Dimension) / Konzept	Nach der Kündigung der Leiterin musste innert zweier Monate ein Grundlagenpapier erarbeitet werden (Generalsekretärin, StV Generalsekretär/Leiter Integration und 2 MA Gleichstellung). Das Grundlagenpapier Strategie- und Organisationsentwicklungsprozess wurde von der Departementsvorsteherin am 27.06.2007 verabschiedet, später Genehmigung durch Gesamtregierungsrat.
Kommunikation des Entscheids	Via Medienmitteilung vom 28.06.2007
2. Phase: Wie ging der Zusammenführungsprozess vor sich?	
Einbezug der Fachstelle (Leitung, ganzes Team) & Handlungs- / Gestaltungsspielraum (strukturell, inhaltlich)	Die verbleibende MA/StV Fachstelle Gleichberechtigung konnte sich während des ganzen Prozesses einbringen und erarbeitete die Grundlagen für den Zusammenlegungsprozess wesentlich mit.
Planung / Konzept	
Wahl der Leitung	Nahe liegend war, den Leiter Integration zum Leiter des Kompetenzzentrums zu wählen, weil er bereits StV der Generalsekretärin war. Die MA/StV Bereich Gleichstellung erhob keinen Leitungsanspruch (Stellenprozente).
3. Phase: Umsetzung der Zusammenlegung / Konsolidierung	
Zeitl. Beginn neue Stelle	Per 01.08.2007 wurde das neu geschaffene Kompetenzzentrum im GS des DI personell zusammen geführt und nahm seine Arbeit auf.
Positionierungs- und Konsolidierungsaufgaben	Festlegung der Organisations-Ausgestaltung. Einstellung von weiterem Personal, das Knowhow sowohl zur Gleichstellungs- als auch zur Integrationsthematik hat. Idee: Fachpool (alle können alles), allmähliches Herausschälen, wer wofür zuständig / in welchem Gremium vertreten ist. Im Grundlagenpapier ist die Gleichstellung Frau und Mann angemessen berücksichtigt.
-Gesetz betr. Gleichstellung Frau & Mann aufgehoben/abgelöst?	Es gab und gibt kein Gesetz.
-Kommission?	Keine Änderung (siehe oben).
Externe Kommunikation / Auftritt:	
-Massnahmen (Vorstellen der neuen Abteilung / FachstelleN, Gefässe/Publikationsorgane, Logo, Auftritte Veranstaltungen/Referate, Medienanfragen – wer beantwortet diese?)	MM vom 28.06.2007; Presseartikel St. Galler Tagblatt 17.07.2008 (und weitere regionale Zeitungen) Keine Newsletters o.ä. (per Sommer 2009 ist Newsletter für beide Bereiche gemeinsam geplant) Veranstaltungen / Referate: Nach aussen tritt in aller Regel nur die Leitung auf (Ausnahme: Vertretung in Gremien), auch in spezifischen Gender-Themen. Auch Medienanfragen werden ausschliesslich von der Leitung beantwortet (nach vorheriger Konsultation mit Wiss. MA mit entspr. Know-how).

-Wahrnehmung bei den Zielgruppen (Fokus Bereich Gleichstellung Frau/Mann, ev. andere): Änderung spürbar? Feedback?	Seit 1 ½ J. (seit Zusammenführung) grosse Kritik / Bedenken von Frauenorganisationen / Zugewandten etc.. Wahrnehmung von aussen: Im Bereich Gleichstellung Frauen und Männer läuft nichts, man weiss nicht mehr, was dort geschieht und wer dafür einsteht. Gleichstellung ist nicht sichtbar! Kontakte z.T. eingeschlafen. Z.T. so akut, dass auch Regierungsrätin besorgt war. Kein Kommunikationskonzept für Gleichstellung vorhanden. = grosse Fusionspanne! Die Erarbeitung einer Handlungsplattform für die Gleichstellung erforderte viel Zeit. Verabschiedung durch Departementsvorsteherin im Mai 2009.
Interne Kommunikation / Zusammenarbeit:	
-Koordination (durch Leitung und ev. Geschäftsleitung mit den Bereichsverantwortlichen; period. Sitzungen, Planungstagen?)	Gefässe: <ul style="list-style-type: none"> - wöchentliche Team-Sitzung (Info-Austausch) - monatliche Workshops (Strategie, Schwerpunktsetzung, SWOT-Analysen, Brainstorming – wo ist die Gleichstellungsrbeit weiter als die Integrationsarbeit und umgekehrt) - häufige bilaterale Gespräche - Leitung – MA: alle 14 d pro MA ½ h
-Bereichs-Projekte und konkrete übergreifende Projekte für 2009?	Planung Gleichstellung 2009; Planung Integration 2009 – bisher keine explizit gemeinsamen Projekte (Gender- und Migrationsperspektive fliessen jedoch wo immer möglich ein) Regierungsrätin: Gleichstellung muss mehr eigene Projekte haben!
-Wahrnehmung durch Leitung / Team / Kommission?	z.Zt. schwierig. Rolle der Leitung (inkl. StV GS), Themen: Ressourcen nutzen, Überforderung durch Arbeitsflut, Verzichtplanung nötig.
Aufwand / Ressourcen (externe Begleitung?)	Der zeitliche Aufwand für die Erarbeitung der verschiedenen Konzepte und die Umsetzung des Zusammenführungsprozesses im Team war/ist sehr hoch, fördert jedoch die Zusammenarbeit des z.T. neuen Teams stark. Auch rückblickend sehr gut.
Chancen / Synergien-Gemeinsamkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Die beiden Bereiche Gleichstellung und Integration konnten durch die Zusammenführung in das Kompetenzzentrum IGP gestärkt werden. Sie haben mehr Gewicht und können dank der Aufstockung von Stellenprozenten mehr Wirksamkeit entfalten. Novum im November 2008: Erstmals seit langem war die Gleichstellung von Frauen und Männern kein Diskussionspunkt betr. Budget-Kürzung! - Team-Bildungs-Prozess: Dank enger Zusammenarbeit in der Vergangenheit ist das Bewusstsein um Gemeinsamkeiten / Synergien bereits vorhanden, darauf kann aufgebaut werden. Neue Team-Mitglieder kommen schon mit dieser positiven Grundhaltung.

Risiken / Schwierigkeiten, Unvereinbares	<p>- Kommunikation: Sowohl gegen innen (meist) als auch gegen aussen (immer) tritt lediglich der Leiter von IGP auf. Dies ist nur bedingt sinnvoll, da andere Mitarbeitende, z.B. die ehemalige MA Fachstelle Gleichberechtigung, u.U. über ein grösseres fachspezifisches Knowhow verfügen. Die Ausarbeitung eines Kommunikationskonzepts unter Berücksichtigung der Sichtbarkeit insbes. der Gleichstellungsarbeit ist dringend nötig.</p> <p>- Damit der Fachbereich Gleichstellung nicht verschwindet und in Vergessenheit gerät, müssten die zuständigen Fachpersonen auf der Website sichtbar sein.</p> <p>- Der Umsetzungsprozess hat das Team zeitlich sehr beansprucht. Die Schwerpunktsetzung und strategische Planung ist noch im Gange. Dies und der Weggang der Leiterin hatten zur Folge, dass der Bereich Gleichstellung Frau und Mann von SG während den letzten 1 ½ Jahren kaum mehr präsent war in nationalen Gleichstellungsprojekten und Arbeitsgruppen. Dies war für die anderen Gleichstellungs-Fachstellen schmerzhaft spürbar.</p>
Analyse / Fazit des Zusammenlegungsprozesses (+ od. -? Konnte / kann Mehrwert geschaffen werden?)	<p>Diese Form der Zusammenführung wird von Gleichstellungsseite her als gewinnbringend eingeschätzt. Von Vorteil ist die bereits mehrjährige intensive Zusammenarbeit.</p> <p>Wichtig: Sichtbarkeit des Gleichstellungsbereichs verstärken. Die Lancierung des Gleichstellungs- Schwerpunkts „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ ist ein guter Schritt dazu.</p>

Quellen:

- Gespräche mit Kompetenzzentrum Integration, Gleichstellung und Projekte – IGP („Bereich“ Gleichstellung Frauen und Männer)
- Grundlagen Strategie- und Organisationsentwicklungsprozess Kompetenzzentrum Integration, Gleichstellung, Projekte vom 29.06.2007
- Website des Kantons St. Gallen www.sg.ch; Website des Bereichs Gleichstellung www.gleichstellung.sg.ch
- Medienmitteilung des DI vom 28.06.2007: http://www.sg.ch/news/3/2007/06/zwei_fachbereiche.html
- Gleichstellung: Ziele und Massnahmenplanung 2009
- Integration: Ziele und Massnahmenplanung 2009

Anhang D: Interview Kanton Genf**Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femmes - SPPE - Office des droits humains**

	Vor der Reorganisation / Zusammenführung	Nach der Reorganisation / Zusammenführung
Profil Fachstelle		
Name	Seit 1.1.1987: Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme - SPPE (Département de justice et police, dann Département des finances)	Seit 1.5.2008: SPPE ist eine von vier Dienststellen im neuen Office des droits humains - ODH (Département des institutions)
Kommission (Name, Anzahl Mitglieder, Auftrag))	Commission consultative (27 Pers., 21 Frauen, 6 Männer; zusammen gesetzt aus Departementen, Politischen Parteien, Gewerkschaften und NGOs)	Keine Änderung
Bereiche	Gleichstellung von Frau und Mann (andere Bereiche in 3 Departementen verteilt)	4 Dienststellen (insgesamt 16 Pers.): -Bureau de l'intégration des étrangers: 10 Pers. -Bureau du Délégué aus violences domestiques: 2 Pers. -Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme: 9 Pers. mit 630 % (160 % Leitung&Assistenz, 320 % wiss. MA, 150% Sekretariat) -Solidarité internationale – 5 Pers.
Standort (Umzug?)	In Carouge	Alle vier Bereiche waren und sind an je separaten Standorten (2 in Genf und 2 in Carouge)
Strukturelle Angliederung (Anhang: Organigramm), Leitung	Departementsvorsteher Finanzen Departementssekretariat Dienststelle Gleichstellung von Frauen und Männern	Departementsvorsteher Institutionen Departementssekretariat Leiterin Amt für Menschenrechte Dienststelle Gleichstellung mit DS-Leiterin (+ 1 zusätzliche Hierarchie-Stufe) Amtsleiterin (80%) ist ehem. Leiterin der Dienststelle Gleichstellung; Juristin (50%) ebenfalls

Ressourcen / Budget (pro Bereich oder gemeinsam?):	Dienststelle Gleichstellung von Frauen und Männern mit eigener Kostenstelle	Jede Dienststelle hat eigenes Budget (ODH mit eigener Kostenstelle, Dienststellen mit je eigener dem ODH angehängten Kostenstellen-Nr.). Ist nicht garantiert, dass das so bleiben wird.
-Stellenprozentage / Funktionen	Gleichstellung: 640%	Gleichstellung: 620% = Abbau von ca. 20%, weil Juristin (50%) der Dienststelle Gleichstellung in die Amtsleitung wechselte. Sie ist aber Ansprechperson auch für Gleichstellungsfragen.
-Budget	?	Amtsleiterin wurde 2008 noch aus dem Budget der Dienststelle Gleichstellung bezahlt. Ab 2009 eigenes Budget des ODH.
-Spareffekt		Für den Bereich Gleichstellung von Frauen und Männern: Abbau von ca. 20 Stellen%.
Gesetzliche Grundlage - Auftrag (Fachstelle / Kommission)	Einführungsgesetz zum Gleichstellungsgesetz des Bundes: Loi d'application de la loi fédérale de l'égalité entre femmes et hommes, du 28 mai 1998; Reglement des Staatsrates (Exekutive): „Règlement instituant un service et une commission consultative de l'égalité entre homme et femme (RCo-mEg) du 25.08.2004	Keine Änderung der gesetzlichen Grundlagen
Sichtbarkeit:		
-Logo (= Briefkopf)	Dienststelle Gleichstellung mit eigenem Logo (= Briefkopf)	Keine Änderung. Dienststelle hat nach wie vor ihr eigenes Logo. 3 Ebenen: -Département des Institutions -Office des droits humains -Service (SPPE etc.) Wenn alle vier Dienststellen zusammen auftreten oder ein Produkt herausgeben, erscheinen nur die Departements- und Amtsebene

-Website		-Jede Dienststelle hat eine eigene Web-Unterseite, auf die direkt zugegriffen werden kann: http://www.geneve.ch/egalite/ ; http://www.geneve.ch/violences-domestiques/ etc. Auf der Unterseite wird jeweils nicht auf die anderen Services verwiesen. Für jede Dienststelle sind die zuständigen Fachpersonen separat aufgeführt. Eine Beschreibung der Aufgaben des ODH fehlt bisher.
-Kommunikationsgefässe	Image-Broschüre SPPE (plaquette de présentation) Es gab keinen Newsletter des SPPE	Kein gemeinsamer Newsletter, auch keine Dienststellen-Newsletter. Versände gemeinsam oder durch einzelne Dienststellen. Image-Broschüre SPPE wurde unverändert beibehalten. Z.Zt. ist nichts anderes geplant.
1. Phase Weshalb & wie kam es zum Entscheid für die Reorganisation?		
Auslöser für Reorganisation (strukturell / strategisch / inhaltlich?) / politisches Umfeld	Anlass war eine Verwaltungsreorganisation: die Organigramme sollten harmonisiert werden. Das „Departement des Institutions“ ist neu entstanden. Die 4 Dienststellen waren vorher im Generalsekretariat angesiedelt (Stab). Mit der Schaffung der Institution „Droit humains“ wurde eine zusätzliche Hierarchiestufe eingeführt.	
Einbezug der Fachstelle (Leitung, ganzes Team) & Handlungs- / Gestaltungsspielraum (strukturell, inhaltlich)	Die Leiterin des SPPE war einbezogen in den Entscheidungs-Prozess. Sie hat die Vision eines gemeinsamen Daches über den 4 Dienststellen mitgetragen. Das Team wurde informiert.	
Planung (inkl. zeitl. Dimension) / Konzept	Es gibt kein offizielles Planungskonzept	
Kommunikation des Entscheids	Intern: Oktober 2007; Medienmitteilung des Regierungsrates im November 2007	
2. Phase: Wie ging der Zusammenführungsprozess vor sich?		
Einbezug der Fachstelle (Leitung, ganzes Team) & Handlungs- / Gestaltungsspielraum (strukturell, inhaltlich)	Die Leiterin des SPPE war stark einbezogen in den gesamten Prozess. Sie wurde im Februar per April 2008 zur Leiterin der neuen Amt „Droits humains“ ernannt. Das Team wurde periodisch informiert, war aber nicht substantiell am Zusammenlegungsprozess beteiligt.	
Planung (inkl. zeitl. Dimension) / Konzept	Planungskonzept vorhanden (nicht einsehbar). Stellenausschreibung Amtsleitung Dez 2007, Arbeitsbeginn Amtsleitung April 2008, Leitung SPPE a.i. bis Juni 2008.	

Wahl der Leitung	Anstellung neue Leiterin SPPE durch Amtsleiterin, Arbeitsbeginn neue Leiterin SPPE Juli 2008. Die neue Leiterin SPPE war bereits in der kt. Verwaltung im Arbeitsinspektorat tätig; regelmässige Zusammenarbeit z.B. betreffend Prävention vor sexueller Belästigung.
3. Phase: Umsetzung der Zusammenlegung / Konsolidierung	
Zeitl. Beginn neue Stelle	Die Amt „Droits humains“ wurde per 1.5.2008 installiert.
Positionierungs- und Konsolidierungsaufgaben:	<p>Die 4 Dienststellen sind nicht unter einem gemeinsamen physischen Dach (ist z.zt. auch nicht geplant, könnte aber schon einmal aktuell werden). Die Umsetzung der Vereinigung der vier Dienststellen im Amt für Menschenrechte hat wenige Positionierungs-Aufgaben nach sich gezogen. Ausser natürlich die verstärkte Zusammenarbeit zwischen den 4 Dienststellen.</p> <p>Hauptaufgabe der „Direction générale de l'office des droits humains“ ist die Erarbeitung einer homogenen und koordinierten Politik in ihrem Aktionsfeld, d.h. in den 4 zugehörigen Dienststellen (= Koordination existierender und Entwicklung neuer gemeinsamer Projekte). Sie trägt zur Entwicklung einer aktiven Politik zu Gunsten der Menschenrechte bei (vgl. Budget de fonctionnement de l'Etat de Genève 2009), indem sie u.a. Kontakte pflegt und Zusammenarbeit aufbaut zu NGO's (Menschenrechts-Rat etc.), der DEZA, diplomatischen Kreisen etc. und den Handlungsbedarf abklärt betreffend Internationaler Übereinkommen mit Bezug zu Menschenrechten.</p> <p>Dazu gehört Sensibilisierungsarbeit inner- und ausserhalb der Verwaltung, das Redigieren von Gesetzesprojekten, Verfassen von Mitberichten und Vernehmlassungen zu politischen Geschäften etc. Die juristische Arbeit der 4 Dienststellen sollte vom ODH übernommen werden. Dieses ist jedoch so eingespannt durch politische Geschäfte, Repräsentationsfunktionen etc., dass die Dienststellen das Juristische selbst erledigen müssen.</p>
-Gesetz betr. Gleichstellung Frau & Mann aufgehoben/abgelöst?	Nein
-Kommission	Bleibt dieselbe (keine Änderung geplant)
Externe Kommunikation / Auftritt:	
-Massnahmen (Vorstellen der neuen Amt, Gefässe/Publikationsorgane, Logo, Auftritte an Veranstaltungen, Referate, Medienanfragen – wer beantwortet diese?)	<p>-Das neue Amt ODH wurde von der Amtsleiterin vielerorts vorgestellt, vor allem auch bei Frauenorganisationen.</p> <p>-Auftritt: Hier sind die einzelnen Dienststellen grösstenteils eigenständig. Die einzelnen Dienststellen-Leitungen treten nach aussen auf, beantworten Medienanfragen. Einzig Fragen von Dienststellen-übergreifender Tragweite werden von der Amtsleiterin behandelt.</p> <p>Bei gemeinsamen Projekten treten die beteiligten Dienststellen zusammen auf.</p>
-Wahrnehmung bei den Zielgruppen (Fokus Bereich Gleichstellung Frau/Mann, ev. andere): Änderung spürbar? Feedback?	Bei den Zielgruppen ist kaum ein Änderung der Wahrnehmung spürbar, da sich nach aussen kaum etwas verändert hat. Dies abgesehen von der oft angebrachten Kritik insbes. von Organisationen, dass durch den Einschub der Zwischen-Hierarchie ein Effizienz- und Bedeutungsverlust entstehen kann.

Interne Kommunikation / Zusammenarbeit:	
-Koordination (durch Leitung und ev. Geschäftsleitung mit den Bereichsverantwortlichen; period. Sitzungen, Planungstagen?)	-1x / Mt. Sitzung aller 4 Dienststellen-Leitungen mit der Amtsleitung -Nach Bedarf: Bilaterale Gespräche zwischen Dienststellen-Leitung und Amtsleitung -an Weihnachtsapéro alle 4 Teams (= 26 Personen) zusammen (bisher keine gemeinsame Retraite)
-Bereichs-Projekte und konkrete übergreifende Projekte für 2009? Arbeit der Kommission?	Dienststellen-übergreifende Projekte 2009 des Office des droits humains (vgl. Budget de fonctionnement de l'Etat de Genève): - Prävention im Bereich weibliche Genital-Verstümmelung - Prävention von Zwangsheirat und Verbrechen im Namen der Ehre - Frauenhandel Dies sind Themen, die schon früher vom SPPE bearbeitet wurden, stark beeinflusst durch Anfragen und Vorstösse aus Politik und Gesellschaft. In der Jahresplanung der Dienststellen verweist einzig der SPPE auf die Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen.
-Arbeit der neuen Kommission?	Keine übergreifende Kommission; Aufgaben der alten Kommission haben sich nicht verändert.
-Wahrnehmung durch Leitung / Team / Kommission?	Kommunikation/Zusammenarbeit zwischen den Dienststellenleitungen und mit der Amtsleitung ist ok.
Aufwand / Ressourcen (externe Begleitung?)	Der „Findungsprozess“ zwischen den 4 Dienststellen geschieht nicht durch einen Organisations-Entwicklungsprozess, sondern im Rahmen der projektspezifischen Zusammenarbeit. Keine externe Begleitung. Die Teams sind zu gross, als dass sie sich als Einheit empfinden würden. Dies ist weder gefordert noch nötig aus Sicht der Beteiligten. Wichtig ist jedoch die Koordination und Absprache zwischen den Dienststellen-Leitungen.
Chancen / Synergien-Gemeinsamkeiten	Die projektspezifische Zusammenarbeit wird als Bereicherung empfunden. Man kontaktiert sich schneller, ist in intensiverem Austausch. Der Grossteil der Projekte sind jedoch nach wie vor Bereichs-spezifische Projekte, was als angemessen und sinnvoll angesehen wird. Da alle Dienststellen Querschnitts- Bereiche bearbeiten (abgesehen von der etwas speziellen Konstellation) und jeweils aus mehreren Personen bestehen, haben sie vergleichbare Kulturen => Es ist kein „Kultur-Schock“ eingetreten; die Zusammenarbeit läuft gut. Die Zusammenführung ist eine gute Möglichkeit, Bereichs-übergreifend zu denken und Schnittstellen heraus zu kristallisieren.
Risiken / Schwierigkeiten-Unvereinbares	Eine zusätzliche Hierarchiestufe bewirkt längere Wege innerhalb des Departements. Die Abhängigkeit von der Amtsleitung ist gross. Es steht und fällt mit der Gender-Kompetenz der Abteilungsleitung, ob der Zugang der Dienststelle zum Departements-Vorsteher erleichtert wird oder nicht... Die Amtsleitung kann nicht einfach als verbündete Gender-Frau angesehen werden, da sie zwei Hüte trägt und ihrer Rolle innerhalb des Departments-Sekretariats gerecht werden muss.

	Finanzen: Vor der Zusammenführung hatte jede Dienststelle eine eigene Kostenstelle. Nun hat das Amt für Menschenrechte eine eigene Kostenstelle und die einzelnen Dienststellen lediglich angehängte Kostenstellen-Nummern. Wenn dies so bleibt, ok. Könnte aber auch der erste Schritt sein zu einem Gesamtbudget für das ganze Amt. Es wäre nicht mehr ersichtlich, welcher Dienststelle welcher Betrag zusteht; es gäbe ein Ringen um Gelder, das auch politisch genutzt würde, möglicherweise zu Lasten des Bereichs Gleichstellung von Frauen und Männern.
Analyse / Fazit des Zusammenlegungsprozesses (+ od. -? Konnte / kann Mehrwert geschaffen werden?)	Für das Team des SPPE war die Zusammenführung nicht mit allzu grossen Veränderungen verbunden, wobei sich noch Vieles ändern kann (im Herbst 2009 sind Regierungsrats-Wahlen). Was der effektive Mehrwert der Zusammenführung der 4 Dienststellen unter ein formales Dach ist, kann noch nicht gesagt werden. Es hängt stark von der Entwicklung der politischen Diskussion ab, ob dem Bereich Gleichstellung von Frauen und Männern auch künftig das nötige Gewicht beimessen wird oder nicht. Der Trend zu „Geschlechter-Gleichstellung ist ein Querschnittsthema, ist folglich überall drin und muss nicht von einer separaten Stelle bearbeitet werden“ ist spürbar.
Empfehlung: Worauf achten / was vermeiden / was fördern?	-Hierarchische Ansiedlung (keine Zwischen-Ebene!) -Separate Budgets -Gender-Kompetenz der Gesamtleitung -Erhalt der personellen und finanziellen Ressourcen pro Bereich -Sichtbarkeit der einzelnen Dienststellen (Logo, Auftritt, Image-Broschüre)

Quellen:

- Gespräche mit dem Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femmes (SPPE)
- Website des Kantons Genf, Département des Institutions: <http://www.geneve.ch/di/droits-humains/>
- Budget de fonctionnement de l'Etat de Genève 2009
- Règlement instituant un service et une commission consultative de l'égalité entre homme et femme (RComEg); vgl. http://www.geneve.ch/legislation/rsg/f/rsg_b1_30p12.html

Anhang E: Interview Fürstentum Liechtenstein**Stabsstelle für Chancengleichheit (SCG) – Bereich Gleichstellung von Frauen und Männern**

	Vor der Reorganisation / Zusammenführung	Nach der Reorganisation / Zusammenführung
Profil Fachstelle		
Name	Ab 1.5.1996: Stabsstelle Gleichstellungsbüro	Seit 1.3.2005: Stabsstelle für Chancengleichheit
Kommission (Name, Anzahl Mitglieder Auftrag)	Kommission für die Gleichstellung von Frau und Mann (Vorsitz und 4-6 Mitglieder, Leiterin der Stabsstelle Gleichstellungsbüro mit beratender Stimme), vgl. Aufgabenbeschreibung unter Quellen	Kommission für die Gleichstellung von Frau und Mann wurde beibehalten. Kommission für Chancengleichheit mit 9 Mitgliedern (Leiterin der Stabsstelle für Chancengleichheit und 7 Amtsstellenleiter, Vorsitz: Regierungssekretär) Auftrag: Koordination der Bearbeitung von Fragen gesellschaftlicher Benachteiligung durch die betroffenen Ämter)
Bereiche / Standort	Gleichstellung von Frau und Mann / 1 Standort	5 Bereiche / 1 Standort: Gleichstellung Frau und Mann + neu: Migration / Integration Behinderung Soziale Benachteiligung Sexuelle Orientierung
Strukturelle Angliederung / Hierarchische Einbettung (Anhang: Organigramm), Leitung	Ressort Familie und Gleichstellung Die Stabsstelle Gleichstellungsbüro ist dem Ressort Familie und Gleichstellung zugeordnet. Das Ressort Familie und Gleichstellung wurde von einem Regierungsmitglied bzw. vom Regierungschef geführt.	Ressort Familie und Chancengleichheit Stabsstelle für Chancengleichheit ist dem Ressort Familie und Chancengleichheit zugeordnet. Das Ressort wird von einem Regierungsmitglied (Regierungs-Chef) geführt.
Ressourcen / Budget (pro Bereich oder gemeinsam?):		

- Stellenprozent / Funktionen	1996 bis 2004: 60 bis 100 Stellenprozent; z.B. 2004: 100 Stellenprozent aufgeteilt auf 2 Personen (70 (inkl. Leitung) und 2. Person mit 30 Stellenprozent) seit ca. 2002 Beschäftigung Praktikant/in	1 Person zu 100% für die Leitung, plus Sachbearbeitung Bereich Gleichstellung Frau und Mann (=60%), Behinderung und sexuelle Orientierung (=40%) 1 Person zu 40% für den Bereich Gleichstellung von Frau und Mann 1 Person zu 60% für den Bereich Migration/Integration sowie soziale Benachteiligung seit ca. 2002 Beschäftigung Praktikant/in
- Sachbudget	Projektgelder 1996 bis 2004 zwischen CHF 20'000 bis 160'000 – kontinuierliche Steigerung	Projektgelder: Trennung zwischen Gleichstellung von Frau und Mann sowie den erweiterten Themenbereichen. Gleichstellung von Frau und Mann 2005 bis 2009: Erweiterte Themenbereiche – 2005 bis 2009: 2007 zusätzliches Budget für das Europäische Jahr der Chancengleichheit:
- Spareffekt		Nicht explizit. Aber themenübergreifende Projekte: z.B. Chancengleichheitspreis – statt vier Preisen noch einer.
Gesetzliche Grundlage - Auftrag (Fachstelle / Kommission - ev. Aufhebung eines Gesetzes?)	Gesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (LGBl. 1999, Nr. 96) – im Gesetz ist die Stabsstelle für den Bereich Gleichstellung Frau und Mann sowie die Kommission für die Gleichstellung von Frau und Mann verankert.	Für die Stabsstelle für Chancengleichheit (SCG) gibt es keine übergreifende gesetzliche Grundlage. Es existiert lediglich der Regierungsauftrag 122/2004, welcher Anhaltspunkte zur Ausgestaltung der SCG gibt. Die Gleichstellung von Frau und Mann fällt nicht in den Aufgabenbereich der Kommission für Chancengleichheit, sondern in den Aufgabenbereich der Kommission für die Gleichstellung von Frau und Mann.

Sichtbarkeit:		
- Logo / Briefkopf	Darf in der Verwaltung kein eigenes verwendet werden.	Kein Logo. Im Briefkopf kann der Bereich nicht genannt werden. Der Bereich ergibt sich erst aus der Signatur durch die bereichsverantwortliche Person.
- Website	Vorhanden	Vorhanden Jeder der 5 Bereiche hat eine eigene Unterseite, z.B. http://www.llv.li/amtstellen/llv-scg-gleichstellung.htm . Die Ansprechpersonen für die verschiedenen Bereiche werden genannt.
- Kommunikationsgefässe	Image-Broschüre (Flyer) mit Aufgaben der Stabsstelle Gleichstellungsbüro, gesetzlicher Grundlage und Ansprechpersonen. Kein Newsletter.	Seit 2006: Image-Broschüre (Flyer) für alle Bereiche, den längerfristigen Zielen, Aufgaben und den Ansprechpersonen. Newsletter existiert erst seit Juni 2008, und zwar für alle Bereiche gemeinsam.
1. Phase: Weshalb & wie kam es zum Entscheid für die Reorganisation?		
Auslöser für Reorganisation (strukturell / strategisch / inhaltlich?) / politisches Umfeld	Polit. Vorstoss im Landtag: Postulat vom 22.02.2004 zur Schaffung einer Kommission für Integrationsfragen und einer Stelle für die Integration von AusländerInnen. (vgl. Bericht Regierung an Landtag vom 16. November 2004, Nr. 122/2004). Und nationales Behindertengleichstellungsgesetz, das die Schaffung eines Behindertengleichstellungsbüros verlangte. Mit Fragen von gesellschaftlicher Benachteiligung waren innerhalb der Landesverwaltung verschiedene Ämter befasst. Die Bearbeitung dieser Fragen sollte bei diesen Ämtern bleiben, jedoch besser koordiniert werden, dies durch eine Kommission für Chancengleichheit. Die Stabsstelle sollte als Anlaufstelle und Kompetenzzentrum fungieren.	
Einbezug der Fachstelle (Leitung, ganzes Team)	Die Leiterin der Stabsstelle Gleichstellungsbüro machte verschiedene Vorschläge zur Angliederung eines Behindertengleichstellungsbüros, denen jedoch nicht gefolgt wurde.	
Handlungs- / Gestaltungsspielraum (strukturell, inhaltlich)	Die Leiterin der Stabsstelle Gleichstellungsbüro war in der Arbeitsgruppe vertreten, die den Bericht erarbeitet hat. Konnte Einiges durchbringen. (Beteiligte/betroffene Ämter: Regierungssekretär, Stabsstelle Gleichstellungsbüro, Amt für Auswärtige Angelegenheiten, Ausländer und Passamt, Landespolizei, Amt für Personal und Organisation, Schulamt, Amt für Soziale Dienste, Amt für Volkswirtschaft)	

Planung (inkl. zeitl. Dimension) / Konzept	Gemäss Bericht der Regierung vom 16. November 2004 ist der neue Auftrag der Stabsstelle folgender: Erledigung der bisherigen Aufgaben im Bereich Gleichstellung von Frau und Mann gemäss GLG + Anlauf-, Koordinations- und Beratungsstelle für allgemeine Fragen der Gleichbehandlung und Chancengleichheit sowie Geschäftsführungsstelle der Kommission für Chancengleichheit. Es gab weder ein genaues Konzept noch einen Zeitplan, bis wann was umzusetzen wäre.
Kommunikation des Entscheids	Medienmitteilung im November 2004 (nach Überweisung des Bundes-Auftrags an den Landtag) Medienmitteilung vom Februar 2005 (zur Erweiterung der SCG und Bestellung der Leitung) Medienmitteilung vom März 2005 zur Einsetzung der Kommission
2. Phase: Wie ging der Neuorganisationsprozess der Stabsstelle vor sich?	
Einbezug der Leiterin & Handlungs- / Gestaltungsspielraum (strukturell, inhaltlich)	Teil der Arbeitsgruppe – neben weiteren 8 Amtsstellen bzw. Amtsstellenleitern.
Planung (inkl. zeitl. Dimension) / Konzept	Bestellung der Arbeitsgruppe im Juni 2003; Zwischenbericht an Regierung im Januar 2004, Ausarbeitung des Regierungs-Auftrags unter Berücksichtigung des Postulats vom 22.3.2004 zur Schaffung einer Kommission für Integrationsfragen und einer Stelle für die Integration von Ausländer/innen. Durchführung Vernehmlassungsverfahren.
Wahl der Leitung	Die Leiterin der ehemaligen Stabsstelle Gleichstellungsbüro wurde Leiterin der Stabsstelle für Chancengleichheit.
Ev. Aufwand / Ressourcen (externe Begleitung?)	Aufwand bewältigbar. Keine externe Begleitung in Anspruch genommen. Interne Beratung durch das Amt für Personal und Organisation, das ebenfalls Arbeitsgruppen-Mitglied war.
3. Phase: Arbeitsweise der neuen Stelle	
Zeitl. Beginn neue Stelle	März 2005 – Arbeitsaufnahme unter neuem Namen. Zusätzliche Stellenprozente ab Oktober 2005.
Positionierungs- und Konsolidierungsaufgaben	Ehemalige Leiterin der Stabsstelle Gleichstellungsbüro bearbeitet neu auch den Bereich Behinderung und sex. Orientierung. Dank zusätzlichen 40% Akadem. MA gelingt es +/-, 100% für die Gleichstellung von Frau und Mann einzusetzen.
-Gesetz betr. Gleichstellung Frau & Mann aufgehoben/abgelöst?	Gesetzliche Grundlage nicht verändert (nur Anpassung des Namens), gleicher Auftrag.
-Kommission für Chancengleichheit?	Wie arbeitet die neue Kommission? Was hat sie bisher bewirkt? – Die Kommission traf sich zwischen 2005 und 2008 zu insgesamt 15 Sitzungen. Die Kommission behandelte in diesen Sitzungen ausschliesslich Fragen zur Integration von Ausländer/innen (Integrationspolitisches Leitpapier zu einem Grundsatzpapier mit Handlungsfelder; Einsetzen einer Projektgruppe für ein Integrationsgesetz; Diskussion Ausländerrecht und die Revision des Landesbürgerrechts). Im Weitern gab sich die Kommission ein Reglement.

Externe Kommunikation / Auftritt:	Erweiterung der Website der SCG
-Massnahmen (Vorstellen der neuen Stabsstelle, Gefässe/Publikationsorgane, Logo, Auftritte Veranstaltungen/Referate, Medienanfragen – wer beantwortet diese?)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kommission leistete neben dem Jahresbericht für den Rechenschaftsbericht keine Öffentlichkeitsarbeit. - Die Stabsstelle nutzte im Vorfeld des Europäischen Jahres die Chancengleichheit alle Interessengruppen aus den verschiedenen Bereichen einzuladen und die SCG mit den erweiterten Themenfeldern persönlich vorzustellen. - Besuche bei verschiedenen Amtsstellen um die Themen und die Personen vorzustellen - Besuche bei (relevanten) NGO's um die SCG und KCG vorzustellen - Zu Beginn wurden die Medienanfragen ausschliesslich von der Leiterin beantwortet – nachher Themenbezug / nach Aufteilung - Einberufung des Arbeitskreises Integration – Bereich Migration/Integration - Redaktionsteams (fast ausschliesslich aus Menschen mit Behinderungen) für Öffentlichkeitsarbeit inkl. bekannt machen der SCG im Themenbereich Behinderung
-Wahrnehmung bei den Zielgruppen (Fokus Bereich Gleichstellung Frau/Mann, ev. andere): Änderung spürbar? Feedback?	Bereich Gleichstellung: zu Beginn kritische Beobachtung durch die Frauenorganisationen
Interne Kommunikation / Zusammenarbeit:	
-Koordination (durch Leitung; period. Sitzungen, Planungstagen?)	Zuständigkeit bei der Kommission für Chancengleichheit – im 2008 nur eine Sitzung durchgeführt.
Aufwand / Ressourcen (externe Begleitung?)	Keine
Chancen / Synergien durch die neue Struktur?	<ul style="list-style-type: none"> - Bearbeitung von Mehrfachdiskriminierungen besser möglich - Wissen, Erfahrung im Diskriminierungsbereich war in der SCG schon vorhanden - Querschnittsthemen/aufgaben wie Gleichstellung Frau und Mann - Imageverbesserung für Stellen durch Zusammenlegung der Themen in der SCG
Risiken / Schwierigkeiten-Unvereinbares?	<p>Der Stabsstelle wurden bereits wieder Aufgabenbereiche entzogen, was eine Abwertung bedeutet: Neu (im Ausländerrecht definiert) ist die SCG im Bereich Integration nur noch als Anlauf-, Beratungs- und Koordinationsstelle vorgesehen. Ausländer-Passamt hat einen Integrationsdelegierten angestellt, ohne die Stabsstelle für Chancengleichheit zu informieren. Die Fachfrau für Integration in der Stabsstelle wurde ausgehebelt, hat gekündigt. Mit der Nachbesetzung wird auf Wunsch der Leiterin Stabsstelle Chancengleichheit hin zugewartet bis die Evaluierung abgeschlossen ist. Sie konnte aber eine Aushilfe engagieren.</p> <p>Regierung steht nicht zum eigenen Konzept... Diverse Vermutungen darüber, weshalb dies im Integrationsbereich so ist.</p>

	Zuständigkeiten auf Regierungsebene zu wenig geklärt oder keine Vereinbarung auf Regierungsebene zur Zusammenarbeit
Analyse / Fazit der Erweiterung der Stabsstelle (+ od. -? Konnte / kann Mehrwert geschaffen werden?)	Evaluierung der Erweiterung der SCG und der Einsetzung der Kommission für Chancengleichheit – Projektantrag ist in Ausarbeitung
Hat eine Evaluation stattgefunden oder ist eine solche geplant?	Siehe oben / Analyse
Empfehlung: Worauf achten / was vermeiden / was fördern?	Siehe oben /Analyse

Quellen:

- Gespräche mit Stabsstelle für Chancengleichheit – Bereich Gleichstellung von Frauen und Männern
- Bericht und Antrag der Regierung an den Landtag des Fürstentums Liechtenstein betreffend die Schaffung einer Kommission für Chancengleichheit und die Erweiterung der Stabsstelle Gleichstellungsbüro zur Stabsstelle für Chancengleichheit vom 16. November 2004
- Gesetz vom 10.3.1999 über die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz, GLG) FL; Art. 18 ist Grundlage für die Kommission für Gleichstellung von Frau und Mann, Art. 19 für die Stabsstelle für Chancengleichheit
- Reglement Kommission für Chancengleichheit der Regierung vom 21. Februar 2006.

Anhang F: Auswertung Strukturelle Aspekte – Fachstellen LU, SG, GE, FL

Stelle	a) Hierarchische Ansiedlung, b) Struktur der Abteilung, c) Leitungsmodell / Auftritt, d) Ressourcen, e) Gesetzliche Grundlagen / Kommission
LU FGF	<p>a) 3 Stufen: Vorsteher Departement für Gesundheit und Soziales => Dienststellenleiterin Soziales und Gesundheit (DISG) => Abteilung „Fachstelle Gesellschaftsfragen“ (FGF) => Bereich Gleichstellung von Frauen und Männern (= 1 zusätzliche Hierarchie-Stufe gegenüber der ehemaligen Gender-Fachstelle.</p> <p>b) Der Bereich Gleichstellung von Frauen und Männern wird weiterhin durch Fachspezialist/innen betreut, ebenso die Bereiche Kind/Jugend/Familie und Migration.</p> <p>c) Es gibt keine Bereichsleitungen mehr. Die Fachstellenleitung hat der frühere Leiter Integration inne (40% Gesamtleitung, 40% Mitarbeit im Bereich Integration – er wird von aussen weiterhin auch als Leiter Integration wahrgenommen). Die StV Leiterin der Fachstelle war die frühere Leiterin der Gender-Fachstelle; die neue Mitarbeiterin der Gender-Fachstelle (Nachfolgerin) hat keine StV-Funktion mehr; der Bereich Gender ist auch in der Steuerungsgruppe nicht vertreten. Die Fachstellenleitung hat kein spezifisches Gender-Knowhow, ist jedoch sensibilisiert, hat sich eingearbeitet und nimmt immer wieder Rücksprache mit den Gender-Fachspezialist/innen.</p>

	<p>d) Die Zusammenführung war ursprünglich mit einer Sparvorgabe verbunden, hatte jedoch keine negativen Auswirkungen: Es gibt gleich viele personelle Ressourcen für den Gender-Bereich wie vorher (2 Akad. MA à 60%, Anteil Sachbearbeiterin ca. 25 %.), Sachmittel (Projektgelder etc.) ebenfalls. 2009 hat Fachstellen-intern jeder Bereich noch sein separates Budget. Per 2010 ist ein gemeinsamer Projektfonds mit Fördergeldern für externe Projekte geplant.</p> <p>e) Das kantonale Gesetz zur Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann wird aufgehoben. Das neue Rahmengesetz zur Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts – Auswertung der Vernehmlassungsantworten im Gang – tritt voraussichtlich per 1.1.2010 in Kraft. Die Aufgaben und Kompetenzen der Gender-Fachstelle waren im Spezialgesetz umfassend umschrieben. Im neuen Rahmengesetz wird Gender als einer von 6 Bereichen erwähnt, der Verbindlichkeitsgrad ist geringer. Es ist keine Detail-Gesetzgebung geplant.</p> <p>Die Gender-Kommission wurde aufgehoben. Eine neue Kommission für Gesellschaftsfragen wurde geschaffen – jeder Fachbereich ist mit max. zwei Personen vertreten.</p>
<p>SG IGP</p>	<p>a) 3 Stufen: Vorsteherin Departement des Innern => Departementssekretärin => Fachstelle „Kompetenzzentrum Integration, Gleichstellung & Projekte“ (IGP) => Es gibt keinen separaten Bereich Gender oder Integration mehr (= 1 zusätzliche Stufe gegenüber der ehemaligen Gender-Fachstelle).</p> <p>b) Die Bereiche/Bereichsleitungen wurden aufgelöst. Nun besteht ein Pool von Mitarbeiter/innen: „Alle können beides“, Mandate und Projekte werden je nach Gremium und Thema zugeteilt.</p>
	<p>c) Die Fachstellenleitung hat der frühere Leiter Integration inne (40% Gesamtleitung, 40% StV Departementsekretär). Der Fachstellenleiter verfügt über kein spezifisches Gender-Knowhow, hat sich wenig eingearbeitet (Zeitmangel wegen zu kleinem Pensum), beansprucht dennoch die Führung auch im Gender-Bereich. Seine StV ist eine neue Mitarbeiterin, die ursprünglich aus dem Integrations-Bereich kommt.</p> <p>d) Die Zusammenführung geschah explizit ohne Sparvorgabe. Personelle Ressourcen für Gender-Arbeit: 120% Akad. MA und 40% Sekretariat sowie zusätzliches Mandat für Vereinbarkeit von Beruf und Familie 80%, befristet bis 2011 (vorher 120% Leitung/Akad. MA und ca. 50% Sekretariat). Es gibt jedoch separate Budgets/Projektgelder für Gender- und für Integrationsarbeit.</p> <p>e) Es gab und gibt keine gesetzliche Grundlage für die Gender-Fachstelle bzw. IGP (nur Regierungsratsbeschluss). Es gab und gibt keine Gender-Kommission, auch keine neue IGP-Kommission.</p>
<p>GE SPPE</p>	<p>a) 4 Stufen: Vorsteher Departement der Institutionen => Departementssekretariat => Leiterin Amt für Menschenrechte => Dienststelle Gleichstellung von Frauen und Männern (= 1 zusätzliche Hierarchiestufe)</p> <p>b) Die 4 einzelnen Dienststellen bestehen weiter. Sie haben weiterhin je eine Bereichsleitung (Gender, häusliche Gewalt, Migration, Fonds internationale Solidarität).</p> <p>c) Die jetzige Leiterin des Amtes für Menschenrechte ist die ehemalige Leiterin der Gender-Dienststelle (Dienststellenleitung Gender wurde neu besetzt). Sie koordiniert und kommuniziert mit den 4 Bereichsleitungen.</p> <p>d) Es gab einen Spareffekt bei der Gender-Dienststelle von 20%. Z.Zt. 630% (160% Leitung&Assistenz, 320% Akadem. MA, 150% Sekretariat. Gleiche Sachmittel. Bis anhin hat jede Dienststelle ihr eigenes Budget. Die Amtsleiterin wurde 2008 aus dem Gleichstellungs-Budget bezahlt, seit 2009 aus dem Budget des Amtes für Menschenrechte.</p>

	e) Es ist keine Änderung der gesetzlichen Grundlagen vorgenommen worden (kantonales Einführungsgesetz zum Gleichstellungsgesetz des Bundes sowie kantonales Reglement). Die Gender-Kommission wurde in derselben Form beibehalten.
FL SCG	<p>a) 1 Stufe: Regierungsmitglied Ressort Familie & Chancengleichheit => Stabsstelle für Chancengleichheit (keine Veränderung)</p> <p>b) der Bereich Gender besteht weiter.</p> <p>c) Die Leiterin der ehemaligen Stabsstelle Gleichstellungsbüro (100%) ist neu Leiterin der Stabsstelle Chancengleichheit, inkl. Funktion als Sachbearbeiterin Gender-Bereich, Behinderung und sexuelle Orientierung (100%). 1 akad. MA (40%) arbeitet für den Gender-Bereich, 1 akad. MA (60%) arbeitete für die Bereiche Migration und soz. Benachteiligung.</p> <p>d) Es gab keine Sparvorgabe im Gender-Bereich. Für die 4 neuen Bereiche wurden 100% geschaffen. Die Leiterin hatte früher 100% für die Gender-Arbeit zur Verfügung, heute 60% + Akadem. MA 40%. Die Projektgelder sind getrennt nach: Gender / andere 4 Bereiche.</p> <p>e) Es gab keine Änderung des Gesetzes für die Gleichstellung von Frau und Mann (regelt gleichzeitig die Gender-Kommission). Die neue Stabsstelle hat keine gesetzliche Grundlage (lediglich Regierungsauftrag). Die Gender-Kommission besteht weiter. Separat dazu wurde die Kommission für Chancengleichheit für die zusätzlichen Bereiche eingesetzt.</p>

Anhang G: Auswertung Inhaltliche Aspekte – Fachstellen LU, SG, GE, FL

Stelle	<p>a) Standort</p> <p>b) Unternehmenskultur</p> <p>c) Gefässe für bereichsübergreifende Zusammenarbeit/gemeinsame Projekte</p> <p>d) Gefässe für Kerngeschäft /eigene Projekte</p>
LU- FGF	<p>a) Vor der Zusammenführung 4 Standorte, seit 1.7.2007 1 Standort.</p> <p>b) Vorher bestanden unterschiedliche Unternehmenskulturen in den Fachstellen (2-er Teams, „Einzelmasken“), aber die Bereitschaft der bisherigen Mitarbeitenden war gross, gemeinsam etwas Neues zu schaffen. Zu Beginn bestand für kurze Zeit eine externe Begleitung. Der Umsetzungsprozess war (zeit)intensiv, begünstigte jedoch die Zusammenarbeit des neuen FGF-Teams. Vereinfacht wurde der Prozess auch durch das Dazukommen neuer, „unbeschwerter“ Mitarbeitender.</p> <p>c) Es bestehen folgende Gefässe: 1x pro Woche Sitzung des FGF-Teams (8 Personen). 1x pro 14Tage findet eine halb-tägige Schwerpunkt-Sitzung statt, die sich mit einem bereichsübergreifenden Thema befasst. 2x pro Jahr wird eine tägige Planungsretraite durchgeführt. Für 2009 wurde erstmals ein bereichsübergreifendes Projekt ausgewählt: Jugendgewalt (berührte Bereiche: Jugend, Migration, Gender). Die Bearbeitung des gemeinsamen Projekts ist zeitaufwändig und geht an den Ressourcen für das bereichseigene Kerngeschäft ab.</p>

	d) Absprache-Sitzungen innerhalb eines Bereichs finden nach Bedarf statt. Abgesehen vom übergreifenden Projekt führt jeder Bereich seine eigenen Projekte weiter.
SG-IGP	<p>a) Vor Zusammenführung 1 Standort, seit 1.8.2007 weiterhin 1 Standort</p> <p>b) Zwar bestanden zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen (Teams von 2 und 3 MA), aber die Zustimmung der bisherigen MA zur Zusammenführung und Gründung eines Fachpools war da. Bereits vorher bestand eine intensive Zusammenarbeit zwischen den beiden Fachstellen. Die akad. MA des Gender-Bereichs verfügt zudem über Integrations-Knowhow. Es wurden 3 neue MA eingestellt. => Das Team ist gut zusammengewachsen. Zunehmendes Problem ist das Führungsverständnis der Leitung IGP.</p> <p>c) 1x pro Woche findet eine Austausch-Sitzung im IGP-Team statt (7 Personen). Zu Beginn der Zusammenführung war 1x/Monat ein halb-tägiger Workshop zu Strategie und Schwerpunktsetzung, nun 1x pro Monat für spezifische Diskussionen und Vertiefung. Bisher sind keine bereichsübergreifenden Projekte geplant. Die beiden Perspektiven Gender und Migration fließen jedoch wo immer in alle Aktivitäten von IGP ein.</p> <p>d) Gespräche zwischen Leitung + 1 MA finden alle 2 Wochen statt, bei Bedarf ad hoc. Gender-Projekte gemäss Papier „Gleichstellung: Ziele und Massnahmenplanung 2009“. (analog: Papier betr. Integrationsprojekte).</p>
GE-SPPE	<p>a) Vor Zusammenführung 4 Standorte, seit 1.5.2008 weiterhin 4 Standorte in zwei Städten.</p> <p>b) Es gibt 4 z.T. sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen (insbes. häusliche Gewalt, Fonds internationale Solidarität). Früher gab es wenig Zusammenarbeit (u.a. personell bedingt). Seit der Zusammenführung findet ebenfalls wenig Austausch statt, die 4 Teams sehen sich kaum. Die Dienststellen funktionieren nach wie vor sehr selbstständig. Es gibt noch keine „gemeinsame Identität“, auch weil das Gesamt-Team sehr gross ist (26 Personen). Der „Findungsprozess“ wird sich durch projektspezifische Zusammenarbeit ergeben.</p> <p>c) 1x pro Monat findet eine Sitzung der 4 Dienststellen-Leitungen mit der Leiterin des Amts für Menschenrechte statt. 1x pro Jahr gibt es einen Weihnachtsapéro mit allen 4 Teams (26 Personen). Bisher wurde keine gemeinsame Retraite durchgeführt. Für 2009 ist die Bearbeitung von drei Dienststellen-übergreifenden Themen geplant: Weibliche Genitalverstümmelung (Prävention); Zwangsheirat/Verbrechen im Namen der Ehre (Prävention); Frauenhandel. Die Bearbeitung der übergreifenden Themen ist sehr zeitaufwändig => dies geht an den Ressourcen für das bereichseigene Kerngeschäft ab.</p> <p>d) Nach Bedarf finden bilaterale Gespräche zwischen Dienststellen-Leitung und Amtsleitung sowie Absprachen zwischen den Dienststellen-Leitungen statt. 1x pro Woche ist Team-Sitzung innerhalb der SPPE.</p>
FL-SCG	<p>a) Vor der „Zusammenführung“ 1 Standort, seit 1.3.2005 weiterhin 1 Standort (die 4 zusätzlichen Bereiche wurden neu geschaffen.)</p> <p>b) Zur bisherigen Leitung kamen zwei neue MA. Die Unternehmenskultur ist gut.</p> <p>c/d) Da es sich um ein Mini-Team handelt (3 Pers.), gibt es keine besonderen Herausforderungen betr. Unternehmenskultur. 1x pro Woche ist Teamsitzung. Die bilaterale Absprache ist unkompliziert. Übergreifende Fragestellungen wurden bisher insbesondere im Zusammenhang mit Mehrfachdiskriminierung bearbeitet. Ansonsten hat jeder Themenbereich seine eigenen Projekte.</p>

Anhang H: Auswertung Prozess-Verlauf und Partizipation – Fachstellen LU, SG, GE, FL

Stelle	a) Auslöser für Zusammenführung b) Prozess-Verlauf c) Einbezug der Leitung bzw. der Verantwortlichen Gender-Bereich d) Partizipation der Mitarbeitenden
LU-FGF	<p>a) Im Herbst 2004 beauftragte die Regierung eine Kommission => Ziel der „Reform 06 – Vereinfachung der Verwaltungsstrukturen“ war die Anpassung der Leistungen an die aktuellen / künftigen Bedürfnisse der Bevölkerung. Es bestand die Gefahr der Abschaffung der Gender-Fachstelle. Mit der Schaffung der FGF sollte eine gesamtheitliche Steuerung der gesellschaftspolitischen Aufgaben ermöglicht werden.</p> <p>b) Analyse und Vision (vgl. a) wurden erarbeitet. Es gab eine detaillierte schriftliche Planung (Grob- und Detailkonzept 2006). Die Projektorganisation in der Umsetzungsphase (ab 1.1.07) war durchdacht: mit klaren Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben. Die Konsolidierung ist auf gutem Weg, eine Evaluation ist nun möglich.</p> <p>c) Die Leitung der ehemaligen Gender-Fachstelle war von Beginn des Change Prozesses an in die Entscheidungsfindung einbezogen, dies dank interner Vernetzung und proaktiver Überzeugungsarbeit. Sie war in der verwaltungsinternen Projektgruppe vertreten und spurte das Konzept für die FGF (Juli 2008) wesentlich vor. Es fand eine gute Zusammenarbeit statt mit der ehemaligen Leitung Integration, d.h. der heutigen Leitung der FGF. (Die Leitung der ehemaligen Gender-Fachstelle hat per 1.10.2008 ihre Stelle gewechselt.)</p> <p>d) Die damalige Leitung der Gender-Fachstelle war gegenüber dem damaligen und neuen Team sehr transparent. Die Mitarbeitenden konnten vor allem in der Umsetzungs- und Konsolidierungsphase konkret partizipieren. Es gab keine externe Begleitung, auch keinen expliziten OE-Prozess.</p>
SG-IGP	<p>a) Die Zusammenführung wurde von der Departementsvorsteherin im Frühling 2007 entschieden: Anlass für die Zusammenführung mit der Integration war die Kündigung der Leiterin der ehemaligen Gender-Fachstelle. Hintergrund der Zusammenführung waren wiederholte Abschaffungsforderungen der Gender-Fachstelle durch das Parlament => Rettungsaktion.</p> <p>b) Innert 1 Monat nach dem Entscheid mussten die Grundlagen für den Strategie- und Organisationsentwicklungsprozess inkl. Vision und Profil für die Anstellung neuer MA erarbeitet werden. Dafür konnte für kurze Zeit externe Unterstützung beigezogen werden. Es bestand keine detaillierte Planung für die Zeit nach der offiziellen Zusammenführung (1.8.2007). Die Projektorganisation war zu Beginn der Umsetzungsphase klar, jedoch wurde Einiges aus den Augen verloren, dies v.a. wegen Arbeitsüberlastung der Leitung (es besteht noch kein Kommunikationskonzept für den Gender-Bereich, die Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben sind noch nicht genügend geklärt.) Die Konsolidierung harzt.</p>
	<p>c) Die damalige (austretende) Leitung und die verbleibende StV Leitung der Gender-Fachstelle sowie die Leitung Integration waren von Beginn des Change Prozesses an beteiligt, auch an der Erarbeitung der Grundlagen (Papier). Der Einbezug der verbleibender StV Leitung der Gender-Fachstelle (= heute MA) war bis zur Umsetzungsphase positiv.</p> <p>d) Information und Partizipation der beiden bisherigen MA bzw. des neuen Teams mit neuen MA ist gut => Es bestand und besteht eine hohe Motivation bei der gemeinsamer Umsetzung der Zusammenführung. Zu Beginn konnte externe Begleitung in Anspruch genommen werden. Die Partizipation in der Konsolidierungsphase ist nun schwierig (vgl. b).</p>

GE- SPPE	<p>a) Verwaltungsreorganisation 2006 (Restrukturierung von Departementen, „Harmonisierung der Organigramme“ => Ziel war die Reduktion von Arbeitsstellen, die direkt der/dem Departementvorsteher /in unterstellt sind). Als übergreifendes Amt wurde das „Office des droits humains“ geschaffen. Dies hat eine starke Verankerung in der Genfer Tradition als „Sitz der Menschenrechte“.</p> <p>b) Es bestand die Vision von einem gemeinsamen Dach unter Gewährleistung von grosser Eigenständigkeit der einzelnen Dienststellen betr. Leitung, Auftritt und Arbeitsweise. Auch ein Planungskonzept war vorhanden (von MA und jetziger Leitung SPPE jedoch nicht einsehbar). Eine detaillierte Projektorganisation war jedoch nicht wahrnehmbar. Die Umsetzungsphase begann mit einer Leitung ad interim/akad. MA (1.5.2008), seit 1.7.2008 ist die neue Dienststellen-Leitung im Amt. Die Konsolidierung ist noch nicht erreicht.</p> <p>c) Die ehemalige Leitung des SPPE war stark einbezogen in den Entscheidungsprozess sowie in den gesamten Prozess. Sie war am Planungskonzept beteiligt und hatte eine proaktive Rolle. Per April 2008 wurde sie zur Leitung des „Amtes für Menschenrechte“ ernannt. Es finden regelmässig Absprachen statt zwischen der neuen Amtsleitung mit der neuen SPPE-Leitung.</p> <p>d) Das verbleibende Teams SPPE wurde durch die ehemalige Leitung des SPPE periodisch informiert, aber es fand keine substantielle Partizipation / Mitgestaltung im Zusammenführungs-Prozess statt. Dies wohl aufgrund der zwei Rollen der jetzigen Amts-Leitung. Das Vertrauen der MA ist vorhanden, dass die Amts-Leitung für den SPPE „sorgt“, da sie im Gender-Bereich verankert ist. Die neue SPPE-Leitung ist erst seit kurzem da.</p>
FL- SCG	<p>a) Es gab zwei Auslöser für die „Zusammenführung“: Mit politischem Vorstoss vom 22.03.2004 verlangte das Parlament (sog. Landtag) die Schaffung einer Integrationsstelle. Zudem sah das nationale Behindertengleichstellungsgesetz die Schaffung eines Behindertengleichstellungsbüros vor (Bericht des Regierungsrates an den Landtag vom 16.11.2004).</p> <p>b) Die Vision wird im Regierungsrats-Bericht umschrieben: Es besteht Koordinationsbedarf betreffend Fragen rund um gesellschaftliche Benachteiligung. Die Analyse ist jedoch auf die noch fehlenden Bereiche beschränkt, die Gender-Thematik wird nicht behandelt. Die Planung inkl. Aufgaben und Stellendotierung war im Bericht bis zur Umsetzung (1.3.2005) detailliert beschrieben. Ein Umsetzungskonzept bestand nicht. Die Konsolidierung wird stark erschwert durch teilweisen Aufgaben-Entzug im Bereich Integration, der zur Kündigung der mit diesem Bereich befassten Mitarbeiterin führte. Eine Evaluation der Umsetzung der „Zusammenführung“ ist im Gange.</p> <p>c) Die ehemalige Leitung der Stabsstelle Gleichstellungsbüro war am Entscheid nicht beteiligt, jedoch an der Erarbeitung des Regierungsrats-Berichts. Sie konnte eine Sparvorgabe im Gender-Bereich verhindern, den bisherigen Gender-Auftrag mit separatem Budget wahren und wurde zur Leitung SCG ernannt. Sie hatte jedoch keinen Einfluss auf den teilweisen Aufgaben-Entzug beim Bereich Integration. (Es wurde in einem anderen Amt ein Integrationsdelegierter angestellt, ohne die SCG zu informieren. Daraufhin hatte die SCG-Integrations-Fachperson gekündigt.)</p> <p>d) Die Leitung der Stabsstelle Gleichstellungsbüro war vor der „Zusammenführung“ eine „Einzelmaske“. Mit dem Übergang zur SCG kam eine neue MA dazu. => Die Partizipation geschieht seit der Umsetzung wo immer möglich.</p>

Anhang I: Auswertung Externe Kommunikation – Fachstellen LU, SG, GE, FL

Stelle	a) Kommunikationsgefässe (Image-Broschüre, Newsletter) b) formaler Auftritt (Website, Logo/Briefkopf) c) Repräsentation (Veranstaltungen, Medienanfragen) d) Gesamtbeurteilung der Sichtbarkeit und Wahrnehmung der Stelle als Ganze bzw. des Fachbereichs Gender
LU-FGF	<p>a) Eine Image-Broschüre gab und gibt es keine. Früher versandte die Gender-Fachstelle ca. 3x pro Jahr einen eigenen Newsletter. Heute fliessen die Informationen zu den Aktivitäten der FGF bzw. zum Gender-Bereich innerhalb des „infoDISG“ (gedruckter Newsletter der ganzen Dienststelle, 2x pro Jahr). Seit Okt. 2008 vermailt die FGF ca. 6x pro Jahr den elektronischen FGF-Newsletter „Blickpunkt“.</p> <p>b) Website: Vor der Zusammenführung verfügte die Gender-Fachstelle über eine eigene Website. Heute besteht eine Dienststellen-Webseite mit einer Unterseite FGF und je einer weiteren Unterseite pro Fachbereich, wo auch die zuständigen Fachpersonen pro Bereich aufgeführt sind.</p> <p>Logo/Briefkopf: Früher hatte das Gleichstellungsbüro ein eigenes Logo, und Bezeichnung Gleichstellungsbüro war im Briefkopf vermerkt. Heute ist weder das FGF- noch das Bereichs-Logo zugelassen. Im Briefkopf sind die Dienststelle und die FGF genannt. Die Bereichsbezeichnung ist nur in der Signatur möglich, auch bei Medienmitteilungen.</p> <p>c) Referat / Teilnahme an Veranstaltungen und Beantwortung von Medienanfragen: Sofern es sich um gesellschaftliche, übergreifende Fragen handelt, tritt die Fachstellenleitung auf bzw. gibt Auskunft. Bei Bereichs-Themen treten die Fachspezialist/-innen selbst auf.</p> <p>d) Verwaltungintern: Wegen enger Anbindung an die Dienststelle DISG wird die FGF innerhalb der Verwaltung stärker wahrgenommen als die einzelnen Fachbereiche vorher (wohl auch deshalb, weil die Fachbereiche vorher überwiegend durch Einzelpersonen vertreten waren).</p> <p>Verwaltungsexterne Ziel-/Anspruchsgruppen: Es gab Irritationen und weniger gezielte Anfragen an (u.a.) den Gender-Bereich, da die Bereiche nicht mehr differenziert wahrnehmbar sind. => Dadurch wurde der Aufwand für die Triage höher.</p>
SG-IGP	<p>a) Die Gender-Fachstelle hatte vor der Zusammenführung einen Flyer. Nun ist geplant, einen Flyer für die gesamte IGP zu verfassen.</p> <p>b) Website: Früher gab es keine Website, da im Kanton Fachstellen-Websites nicht üblich waren. Seit Mai 2009 besteht neu je eine eigene Website für den Gender- und für den Integrations-Bereich. Sie verweisen gegenseitig aufeinander. Es ist je eine Fachpersonen pro Bereich aufgeführt.</p> <p>Logo/Briefkopf: Früher waren das Departement und die Gender-Fachstelle aufgeführt. Heute kann nur noch die IGP als Ganzes aufgeführt werden, keine Bereiche.</p> <p>c) Referat/Teilnahme an Veranstaltungen und Beantwortung von Medienanfragen: Auftritt/Antwort ausschliesslich Fachstellenleitung, auch bei spezifischen Gender-Themen. MA bereiten vor, repräsentieren nicht (ausser bei Mitarbeit in Gremien).</p>

	<p>d) Wahrnehmung vor allem durch verwaltungsexterne Ziel- und Anspruchsgruppen: Seit der Zusammenführung hält die Kritik an, im Gender-Bereich laufe „nichts“, er sei kaum sichtbar, es sei nicht mehr klar, was dieser Bereich bearbeite (Grund ist u.a. der ausschliesslicher Aussen-Auftritt durch die Leitung IGP). Die Zusammenführung war für die Gender-Fachstelle eine Überlebensfrage. Die Zusammenführung hatte den positiven Effekt, dass der Gender-Bereich vom Parlament erstmals seit längerem nicht in Frage gestellt wurde (Budget-Debatte).</p>
GE- SPPE	<p>a) Die Gender-Dienststelle SPPE benützt auch heute ihre unveränderte Broschüre. Über einen Newsletter verfügt/e sie nicht.</p> <p>b) Jede Dienststelle hat nach wie vor eine Web-Unterseite inkl. Angabe der zuständigen Fachpersonen. Es findet sich kein Hinweis auf die Zusammenführung bzw. auf die anderen Dienststellen unter gleichem Dach. Das eigene Logo besteht weiter. Der Briefkopf umfasst neu 3 Ebenen (Departement, Amt für Menschenrechte, Dienststelle SPPE). Wenn mehrere Dienststellen zusammen auftreten oder z.B. eine Publikation herausgeben, wird nur die Departements- und Amtsebene sichtbar.</p> <p>c) Referat/Teilnahme an Veranstaltungen und Beantwortung von Medienanfragen: Auftritt und Antwort erfolgen durch die Amtsleiterin, sofern die Frage bereichsübergreifend bzw. allgemein Menschenrechts-relevant ist. Ansonsten, d.h. meist, tritt die Dienststellenleitung SPPE auf. Bei spezifischen Gebieten innerhalb der Gender-Thematik treten die Fachspezialist/innen auf. Bei gemeinsamen Projekten ist der Auftritt der beteiligten Dienststellenleitungen vorgesehen.</p> <p>d) Bei den externen Ziel-/Anspruchsgruppen des SPPE ist praktisch keine Änderung der Wahrnehmung spürbar, da dieselbe Sichtbarkeit gewährleistet ist wie vor der Zusammenführung. Aber: Insbesondere Organisationen bringen oft Kritik an, mit dem Einschub einer zusätzlichen Hierarchiestufe gehe ein Effizienz- und Bedeutungsverlust des SPPE einher.)</p>
FL- SCG	<p>a) Die Gender-Fachstelle hatte eine Image-Broschüre (Flyer). Seit 2006 gibt es eine Broschüre für alle vier Bereiche zusammen, inkl. Ansprechpersonen. Seit Sommer 2008 besteht ein Newsletter für alle vier Bereiche zusammen.</p> <p>b) Die Website der Gender-Fachstelle wurde um die neuen Bereiche erweitert. Jeder Bereich ist mit einer eigenen Unterseite vertreten und nennt die zuständigen Ansprechpersonen/Fachspezialist/innen. Die Verwaltung verwendet keine Logos. Im Briefkopf kann der Bereich nicht genannt werden. Der Bereich ergibt sich erst aus der Signatur durch die Bereichs-verantwortliche Person.</p> <p>c) Referat/Teilnahme an Veranstaltungen und Medienanfragen: Auftritt und Antwort erfolgen durch die Stabsstellenleiterin, sofern sie übergreifend sind. Die Fachspezialist/innen treten bei spezifischen Fragen auf.</p> <p>d) Die Ziel- und Anspruchsgruppen haben kaum eine veränderte Wahrnehmung, da die ehemalige Leitung der Gender-Fachstelle nun auch die neue Leitung der ganzen Stabsstelle ist. Vor allem zu Beginn wurde die neue SCG u.a. von Frauenorganisationen kritisch beobachtet. Es bestand und besteht die Befürchtung eines Bedeutungsverlusts des Gender-Bereichs. In der Öffentlichkeit sieht es so aus, dass durch die Zusammenführung / Koordination der einzelnen Themenbereiche durch die SCG der Gender-Bereich weniger in Frage gestellt wird. Der teilweise Entzug des Aufgabenbereichs Integration hat jedoch wieder zu einer Abwertung der SCG geführt.</p>