

Beteiligte Organisationen der Entwicklungspartnerschaft

Gesamtkoordination:

Projektmanagement:

abz*austria - kompetent für
frauen und wirtschaft
www.abzaustria.at

Evaluation:

Institut für höhere Studien
www.ihs.ac.at

Finanzverantwortung:

waff Programm Management GmbH
www.waff.at

Inhaltliche Leitung:

abzwien.akademie
ursula.rosenbichler@netway.at

ARCO – the art of consulting
www.arco-consulting.at

Operative PartnerInnen mit Modulverantwortung:

abz*austria - kompetent für
frauen und wirtschaft
www.abzaustria.at
(Modul 5, Aktion 3)

abzwien.akademie
ursula.rosenbichler@netway.at
(Modul 1)

ARCO – the art of consulting
www.arco-consulting.at
(Modul 3)

PRISMA – Zentrum für
Ausbildungsmanagement
www.prisma-zam.at
(Modul 4)

Sozialökonomische Forschungsstelle
www.sfs-research.at (Modul 2)

Modulmitarbeitende PartnerInnen:

ATELIER:Unternehmensberatung
Hutyra & Schermann OEG
www.ihratelier.at

ESSL CONSULTING
Organisationskultur &
Kompetenzmanagement KG
www.essl-consulting.com

frey Akademie
www.freyakademie.org

Institut für Höhere Studien
www.ihs.ac.at

Nowa - Netzwerk für
Berufsausbildung
www.nowa.at

Solution – Sozialforschung &
Entwicklung, Buchinger und
Gschwandtner OEG
www.solution.co.at

Wiener ArbeitnehmerInnen
Förderungsfonds
www.waff.at

Wirtschaftsuniversität Wien
Abteilung Gender and Diversity
in Organisations
<http://www.wu-wien.ac.at/gender>

Strategische PartnerInnen:

Amt der Kärntner Landesregierung
Referat für Frauen und
Gleichbehandlung
www.frauen.ktn.gv.at

Amt der Vorarlberger
Landesregierung
www.vorarlberg.at

Arbeitsmarktservice Österreich,
Bundesgeschäftsstelle
<http://www.ams.or.at>

Arbeitsmarktservice
Niederösterreich,
Landesgeschäftsstelle
<http://www.ams.or.at>

Arbeitsmarktservice Wien
<http://www.ams.or.at>

Bundesarbeiterkammer
www.arbeiterkammer.at

Bundesministerium für Unterricht,
Kunst und Kultur
<http://www.bmukk.gv.at/>

Bundesministerin für Frauen,
Medien und Öffentlichen Dienst
<http://www.frauen.bka.gv.at/>

Land Salzburg - Büro für Frauen-
fragen und Chancengleichheit
www.salzburg.gv.at/frauen

Magistrat der Stadt Wien – MA 57
Frauenförderung und Koordination
von Frauenangelegenheiten
www.wien.gv.at/ma57
Die Frauenabteilung der Stadt Wien

Österreichischer
Gewerkschaftsbund
www.oegb.at

Wirtschaftskammer Österreich
www.wko.at

ISBN: 978-3-9502136-5-2

Mangold / Rosenbichler /
Schermann / Schörghuber



Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7 – Prozesse organisieren

Qualitäts- entwicklung Gender Mainstreaming

Band 7 – Prozesse organisieren
Wien, Juni 2007



Gefördert aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds und
des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit im Rahmen
der europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

ISBN: 978-3-9502136-5-2



Gefördert aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundes-
ministeriums für Wirtschaft und Arbeit im Rahmen der europäischen
Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

EQUAL

Qualitäts- entwicklung Gender Mainstreaming

Publikationsreihe der EQUAL
Entwicklungspartnerschaft QE-GM

Band 7 – Prozesse organisieren
Wien, Juni 2007

AutorInnen:

Roland Mangold
Ursula Rosenbichler

Norbert Schermann
Karl Schörghuber

Impressum:

Herausgeberin:

abz*austria im Rahmen der EQUAL-
Entwicklungspartnerschaft Qualitäts-
entwicklung Gender Mainstreaming

AutorInnen:

Roland Mangold, Ursula Rosenbichler,
Norbert Schermann, Karl Schörghuber

Für den Inhalt verantwortlich:

Die AutorInnen

Redaktion und Lektorat:

Roberta Rastl, Neda Motamedi-Shad
Doris Wallnöfer

Entwurf und Layout:

Andrea Klar, www.creation-one.com

Druck:

Druckerei F. Berger & Söhne GmbH, Horn

Wien, 2007

Dieses Produkt wurde im Rahmen der
EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Qualitäts-
entwicklung Gender Mainstreaming erstellt
und ist aus den Mitteln des Europäischen
Sozialfonds und des Bundesministerium für
Wirtschaft und Arbeit gefördert

Zitierhinweis:

EQUAL-Entwicklungspartnerschaft QE GM
(Hg.), Qualitätsentwicklung Gender Main-
streaming, Band 7: Prozesse organisieren

7/Juni 2007

ISBN: 978-3-9502136-5-2

Inhalt

Vorwort	6
Einleitung	8
Karl Schörghuber: Zum Mainstreamen von Systemen und Organisationen – Bausteine für gelingendes Gender Mainstreaming	13
Norbert Schermann: Bezugssysteme für gleichstellungsorientierte Prozesse in Organisationen – Benchmarking zur Geschlechtergerechtigkeit	29
Roland Mangold: Modelle für Gender Mainstreaming bezogen auf EFQM	41
Karl Schörghuber: Beratungs – und Interventionskonzept zur Begleitung gerechter Veränderungen in Organisationen. Zur Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming	47
Ursula Rosenbichler: Geschlecht. Eine Anleitung zur kreativ-plausiblen Nutzung von Unterschieden.	67
Ursula Rosenbichler / Norbert Schermann: Dynamische Konstituierung von Gerechtigkeiten. Vom Navigieren und Driften	79
Kurzporträts der AutorInnen	98

Bestellhinweis:

pr@abzaustria.at
www.abzaustria.at

Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming
Publikationsreihe der EQUAL
Entwicklungspartnerschaft QE-GM

Band 7 – Prozesse organisieren
Juni 2007

Vorwort

Die vorliegende Broschüre ist der siebte Band einer Broschürenreihe, die im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Konzepte, Umsetzung, Evaluation entstanden ist.

Ziel der Entwicklungspartnerschaft war es einerseits, theoretisch fundierte Qualitätsmerkmale für die Einführung und Überprüfung von Gender Mainstreaming und andererseits für die Verhandlung von Geschlechtergerechtigkeit sowie die Überprüfung der Zielerreichung zu entwickeln und zu implementieren.

Folgende Fragestellungen waren für die Arbeit in der Entwicklungspartnerschaft leitend:

- ▶ Was sind "intelligente" Qualitätskriterien für die Implementierung von Gender Mainstreaming und gleichstellungsorientierten Maßnahmen in Institutionen und Organisationen?
- ▶ Wie kann bestehende Ungleichheit und der Fortschritt von Gleichstellung in Institutionen und Organisationen beschreibbar gemacht werden?
- ▶ Wie kann Gender Mainstreaming auf hohem qualitativem Niveau implementiert werden?

AkteurInnen aus öffentlichen Organisationen, der Sozialwirtschaft und Unternehmen leisteten in fünf Teilprojekten Theoriearbeit, konzipierten und setzten Pilot- und Fortbildungsprojekte um.

Mittels Überprüfung von gängigen Gender Mainstreaming Konzepten sowie deren Umsetzung und der Evaluierung der Zielerreichung wurden Merkmale für qualitätsvolles und systematisches Vorgehen erarbeitet, um die Umsetzung von Gender Mainstreaming auf unterschiedlichen Ebenen zu optimieren. Dabei

bestätigte sich durchgehend der der Entwicklungspartnerschaft zugrunde liegende Ansatz, dass erfolgreiches und nachhaltiges Gender Mainstreaming sowohl gendertheoretischer als auch systemtheoretischer Fundierung bedarf.

Die Arbeitsschwerpunkte in den Teilprojekten waren:

- ▶ Die Konkretisierung und Ausdifferenzierung geschlechtertheoretischer Perspektiven innerhalb der Strategie Gender Mainstreaming.
- ▶ Die Überprüfung, Adaptierung und Verbreitung von Qualitätssystemen und Kennzahlensystemen, die zur Messbarkeit von Gender Mainstreaming und Gleichstellung dienen.
- ▶ Die Erstellung von Konzepten, welche Gleichstellungsorientierung in Prozessen der Beauftragung durch öffentliche Institutionen ermöglichen und forcieren.
- ▶ Die Weiterentwicklung vorhandener Qualitätsmanagement-Systeme und Abläufe in der Organisationsentwicklung durch das Einbeziehen der Kategorie Geschlecht und von Gleichstellungszielen.
- ▶ Die Ausarbeitung von Lernkonzepten und Fortbildungen für die Vermittlung von Gender Mainstreaming. Der Fokus richtet sich nicht nur auf die zu vermittelnden Kompetenzen, sondern auch auf die Gestaltung der Prozesse des Lernens.
- ▶ Die Entwicklung von Qualitätsstandards in der Gender Mainstreaming Beratung und im Gender Training gemeinsam mit Gender BeraterInnen und TrainerInnen im Rahmen eines BeraterInnendiskurses und Etablierung dieser Qualitätsstandards in einer geeigneten Vernetzungsstruktur.

Einen zentralen Stellenwert innerhalb der Entwicklungspartnerschaft nahm die kontinuierliche Rückbin-

dung der theoretischen Arbeit an die Umsetzungspraxis von Gender Mainstreaming in Unternehmen und öffentlichen Institutionen ein. Neben einigen Pilot- und Fortbildungsprojekten erfolgte diese Rückbindung der theoretischen Arbeit durch die so genannten Plattformen - vierteljährlich stattfindende EP-interne Workshops, zu denen VertreterInnen strategischer Partnerorganisationen, die mit der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen in ihren Organisationen betraut waren, eingeladen wurden. Die Plattformen ermöglichten einen intensiven Austausch und eine breite Vernetzung mit Gender Mainstreaming ExpertInnen aus dem In- und Ausland und lieferten den TeilnehmerInnen Unterstützung, Feedback und neue Impulse für ihre Arbeit auf diesem Gebiet.

Im Rahmen einer nationalen Vernetzung wurden in Zusammenarbeit mit zwei weiteren österreichischen Entwicklungspartnerschaften (karenz und karriere, Pop Up Gem) Kriterien für die Gleichstellungswirksamkeit arbeitsmarktpolitischer Förderinstrumente entwickelt. Zentrale Themen hierbei waren Kinderbetreuungsbeihilfe, Elternteilzeitrecht und GründerInnenprogramme.

In Kooperation mit Partnerorganisationen aus Deutschland, der Slowakei, den Niederlanden, Portugal und Polen - in der so genannten Transnationalen Kooperation - wurden gemeinsam Maßnahmen und Strategien auf europäischem Niveau entwickelt, mit dem Ziel, die in den Entwicklungspartnerschaften der teilnehmenden Länder erarbeiteten Produkte am europäischen Markt zu platzieren. Auf der Abschlusskonferenz der Transnationalen Kooperation, die im April 2007 in Wien und Bratislava stattfand, wurden die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit, so zum Beispiel ein Online-Wissensmanagement-System zu

Gender Mainstreaming und Diversity Management sowie ein Leitfaden für Gender Mainstreaming im Vergabewesen, präsentiert.

Insgesamt beteiligten sich an der Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Konzepte, Umsetzung, Evaluation über 30 nationale und internationale Partnerorganisationen, denen an dieser Stelle herzlich gedankt werden soll. Überflüssig zu erwähnen, dass ohne das große Engagement und dem unermüdlichen Einsatz der operativen und strategischen PartnerInnen weder die Entwicklungspartnerschaft noch die vorliegende Broschürenreihe realisiert werden hätte können.

Die Entwicklungspartnerschaft war ein 2-jähriges EU-Projekt (01.07.2005 - 30.06.2007) im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, welches zur Hälfte aus EU-Mitteln und zur Hälfte aus Mitteln des österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit finanziert wurde. Koordiniert wurde das Projekt vom abz*austria - kompetent für frauen und wirtschaft. Die inhaltliche Verantwortung lag bei den Beratungsunternehmen abzwien.akademie und ARCO - Consulting.

Einleitung

„Prozesse organisieren“ – das ist Titel und Hauptblickrichtung für diesen vorliegenden Band 7 der Reihe 'Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming'.

Die Beseitigung von Diskriminierungen am Arbeitsmarkt bildete den zentralen Auftrag dieser sektoralen Entwicklungspartnerschaft. Sie bildet auch für die in dieser Publikation versammelten Beiträge die sichtbare und unsichtbare Folie der Voraussetzungen, die sich vor allem der organisationalen Perspektive im Kontext von Antidiskriminierungsbemühungen zuwendet:

Der oberflächliche Blick auf (Qualitätsmanagement-) Systeme und scheinbar sicheres Faktenwissen über, von und in Organisationen ist ein trügerischer. Er suggeriert, mit allein kognitiv orientierten Mitteln aus der Analyse von Organisationen linear-kausale Maßnahmen für Veränderungen vorzubereiten und durchführen zu können und damit noch entsprechende Wirkungen zu „erzielen“. Heinz von Foerster (2000) hat Vorstellungen dieser Art über Organisationen als „triviale Maschinen“ bezeichnet. Ihnen stellte er das Bild der sogenannten „Nicht - Trivialen - Maschinen“ als komplexe, lebende Systeme gegenüber, die sich grundsätzlich dadurch auszeichnen, dass sie nicht steuerbar seien.

In der Organisationsforschung der letzten Jahrzehnte wurde im Zusammenhang mit strukturellen Voraussetzungen und deren Gestaltung schon Vieles abgesichert. Im Zuge der Bestrebungen um die Eindämmung oder wenigstens die Minimierung von arbeitsmarktlichen Diskriminierungen auf dieser Ebene konnten in früheren Projekten im Rahmen des EQUAL-Programms bereits entsprechende Erkenntnisse gewonnen werden. Derzeit geht es dort vor allem um die

Gestaltung und gestaltende Wirkung von Prozessen in Organisationen. Karl E. Weick (1995) etwa geht davon aus, dass Organisationen gleichbedeutend mit ihren Prozessen sind.

Beide Gesichtspunkte – die Nicht- Steuerbarkeit und der Prozessfokus – führen dazu, Organisationen als komplexe Gebilde anzusehen, die außerhalb ihrer sichtbaren Oberfläche aus weiteren Wirklichkeiten bestehen, die in ihren Kommunikationen bestimmten (Nicht-) Gesetzmäßigkeiten folgen. Diskriminierung spielt sich vor allem auf diesen nicht sichtbaren Kommunikationsebenen ab, was sich z.B. in der Wirkung von Quotenregelungen ausdrückt, die – obwohl im besten Sinne gemeint - weit davon entfernt sind, gewünschte Wirkungen zu entfalten. Dazu kommt noch eine Erweiterung: Nicht der Blick auf die Benachteiligung von Frauen oder Männern, sondern mindestens jener auf ihre Verhältnisbestimmungen zueinander und deren Auswirkungen in unterschiedlichste Richtungen bilden eine weitere Konstante in diesem Band.

Das sind einige der tiefsten Spuren, denen die hier versammelten Beiträge nachgehen, wenn sie sich aus verschiedenen Perspektiven der Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming nähern und damit ihren fixen Beitrag zur Minderung von Diskriminierungen am Arbeitsmarkt zu leisten vermögen.

Dabei sind die vielfältigen Erfahrungen und Erkenntnisse aus der – in Summe mehr als zweijährigen – Kooperation innerhalb dieses Projekts zusammengetragen worden. Aber auch die Brüchigkeit bildet sich dort ab, wo es an anderen Stellen um „Gesamtkunstwerke“ gehen mag, die der Versuchung erlegen sind, alles Organisieren mit einem

Gedanken zu durchziehen. Dieser Falle versuchen die Autor/innen durch die spezifische Auswahl der thematischen Bezugspunkte und deren Anordnung zu entgehen. In diesem sind Band nun sechs Beiträge versammelt.

Der Beitrag „Zum Mainstreamen von Systemen und Organisationen – Bausteine für gelingendes Gender Mainstreaming.“ von Karl Schörghuber stellt die Frage, wie Gender Mainstreaming in eine Organisation gelangt. Von den aufgestellten Prinzipien des (Gender) Mainstreamens leitet er Prinzipien für die Einführung von Gender Mainstreaming und Diversity Management in Organisationen und Systemen ab.

Norbert Schermann beschreibt in „Bezugssysteme für gleichstellungsorientierte Prozesse in Organisationen (Geschlechtergerechtigkeit) - Benchmarking zur Geschlechtergerechtigkeit“ die Anwendung von Benchmarking im Rahmen eines Pilotprojekts einer Organisation mit implementiertem Gender Mainstreaming. Dabei stellte sich heraus, dass im Zusammenhang mit der Erhöhung von Gleichstellung bzw. Geschlechtergerechtigkeit die klassischen Vorgangsweisen des Benchmarking um die Dimension eines „Benchmarking zweiter Ordnung“ als produktive Erweiterung eingesetzt werden können.

Roland Mangold gibt mit „Modelle für Gender Mainstreaming bezogen auf EFQM“ einen Überblick über ein durchgeführtes Pilotprojekt mit „EFQM gender“, einer EFQM-Adaptierung, die auf Gleichstellung bzw. Geschlechtergerechtigkeit abzielt. Dabei wurde besonderes Augenmerk auf die im EFQM-Modell wirksamen Tiefenstrukturen gelegt. Es zeigt sich, dass es plausibel erscheint, mit einer erhöhten Wirksamkeit in Richtung Reduktion von Diskriminierung, steigender

Problemlösungskompetenz oder höherer Arbeitsplatzattraktivität zu rechnen.

Im Artikel „Beratungs- und Interventionskonzept zur Begleitung gerechter Veränderungen in Organisationen. Zur Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming“ stellt Karl Schörghuber zunächst im Anschluss an das von ihm und Ursula Rosenbichler entwickelte „Integrative Konzept Gender Mainstreaming“ (IKGM, vgl. Bd 2 „Grundlagen“ dieser Reihe) die relevanten Reflexions- und Interventionsebenen dar. Auf Basis von den füng dabei identifizierten Ebenen kombiniert er diese mit einem Prozessmodell. Damit wird ein systematisches und schrittweises Vorgehen in der Beratung von komplexen Prozessen wie der Einführung von Gender Mainstreaming ermöglicht, das eine höhere Chance auf Wirksamkeit besitzt als bisher praktizierte Ansätze.

Ursula Rosenbichler liefert mit „Geschlecht. Eine Anleitung zur kreativ-plausiblen Nutzung von Unterschieden“ eine radikale – und damit im besten Sinn des Wortes in den von ihr genutzten Grundlagen verwurzelte – Interpretation von Geschlecht. Ihren Ausgangspunkt nimmt sie vom IKGM (siehe oben), das aufgrund seiner Verfasstheit Denkbewegungen vor allem in Richtung von Grundannahmen - in diesem Fall von Grundannahmen zu Geschlecht – zulässt (oder im konkreten Fall besser: „aufmacht“). Aus der Perspektive des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus deutet sie einige unkonventionelle Aufmerksamkeitsrichtungen auf Geschlecht an – und dies mit zwangsläufigen Folgen für die Bewältigung von diskriminierenden Verhältnissen auf dem Arbeitsmarkt.

Im abschließenden Beitrag mit dem Titel „Dynamische Konstituierung von Gerechtigkeiten. Vom Navigieren

Einleitung

und Driften“ unternehmen Ursula Rosenbichler und Norbert Schermann den Versuch, ausgehend von den Gerechtigkeitsdiskursen „unterhalb“ der Geschlechterdiskurse einen möglichen produktiven Hebel in seiner Reichweite für die Herstellung gerechter Verhältnisse in Organisationen auszuloten. Im Sinne einer „nächsten Generation des Nachdenkens über gerechte Verhältnisse“ skizzieren sie darin Entwicklungsrichtungen für Instrumente wie „Terms of Justice“ oder „Map of Justice“ - zwei Instrumente aus einem reichhaltigen Fundus, der damit denkbar wird.

Alle Beiträge zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Denken in Alltagskategorien relativ rasch hinter sich lassen und in eine manchmal unkonventionelle Betrachtungsweise auf Organisationen und Möglichkei-

ten der Interventionen eintreten. Und so beschließen wir dieses Vorwort mit dem oben erwähnten Karl E. Weick (1995, S. 41): „Unsere Sympathien gelten (...) jenen, die tiefer denken können als bis zu den Fakten.“ Ihnen seien die Beiträge in diesem Band besonders gewidmet.

Literatur:

Foerster, H. v. (2000). Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich das Verstehen verstehen?. In H. Gumin & H. Meier, Einführung in den Konstruktivismus, (3. Aufl.). (S.41-88). München: Piper.

Weick, K.E. (1985). Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Zum Mainstreamen von Systemen und Organisationen – Bausteine für gelingendes Gender Mainstreaming

Karl Schörghuber

1. Baustein: Mainstreaming – Ein Begriff und viele Assoziationen	14
2. Baustein: Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklung	15
3. Baustein: Themen zu Querschnittsmaterien ´machen´	17
4. Baustein: Prinzip des Mainstreamens: Tiefendimensionen	19
5. Baustein: Mainstreaming führt zu Lernprozessen von Organisationen	22
6. Baustein: Die Gestaltung von Kommunikation über ...	24
7. Baustein: Führung und Mainstreaming – Eine Querschnittsmaterie in den zentralen Aufgabenfeldern von Führung	25
8. Reflektierend und Ausblickend	25
9. Literatur	26

Zum Mainstreamen von Systemen und Organisationen – Bausteine für gelingendes Gender Mainstreaming

Karl Schörghuber

„Wie ist das zu denken, dass Gender Mainstreaming in eine Organisation kommt, Gleichstellung oder (Geschlechter-)Gerechtigkeit als Ziel in einem System wahrgenommen und definiert wird, dass ein entsprechender Umbau stattfindet und Strukturen, Prozesse und Regelsysteme gestaltet?“ - Dieser Frage nähert sich der vorliegende Beitrag über eine Ansammlung von Bausteinen an. Es wird das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet und es werden Prinzipien für die Einführung von Gender Mainstreaming (und ansatzweise ist auch „Diversity“ mitzudenken) in Prozesse der Organisations- und Systementwicklung dargestellt.

Zentrale Fundamente für das Verständnis dieses Beitrages sind andere Beiträge in dieser Reihe: „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“: Das Grundlagen-Konzept Gender Mainstreaming (IKGM, Rosenbichler & Schörghuber 2007), die Ausführungen zu Gerechtigkeit (Schmid 2007 und Rosenbichler & Schermann 2007) sowie geschlechtertheoretische Grundlagen (Bendl, Leitner, Rosenbichler & Walenta 2007; Rosenbichler 2007).¹

1. Baustein: Mainstreaming – Ein Begriff und viele Assoziationen

Gender Mainstreaming ist eine Strategie, die eine möglichst breite Wirkung entfalten sollte. Die Wirkungen beginnen erfahrungsgemäß bei der Begrifflichkeit und bei den damit ausgelösten Assoziationen.

Erste Assoziationen zu einem Verständnis von Mainstreaming könnten nun von einer versuchten Übersetzung inspiriert sein: Mainstreaming bedeutet dann: Hauptrichtung, (vorherrschender) Trend, vieles und viele erfassend und mit einbeziehend. Das würde in weiterer Folge für Gender Mainstreaming bedeuten, dass aus 'Gender' ein vorherrschender Trend zu machen ist, dass vieles erfasst und einbezogen werden soll.

In diesem „Vieles und Viele erfassen“ liegen dann auch weitere angelagerte Bedeutungen. In den Mainstream bringen wird assoziiert mit: etwas normalisieren, Niveaus auszugleichen, Spitzen wegzuschleifen, dem Gewohnten zuführen. Genau das wird mit 'Gender' tendenziell gemacht, es ist vieles in diesem Zusammenhang gewohnt und 'normal'. Die Bestellung von männlichen Führungskräften ist 'normal'. Gender Mainstreaming sollte genau das Gegenteil bewirken, die Muster in den Geschlechterverhältnissen in das Scheinwerferlicht rücken. Darin ist möglicherweise ein Verweis enthalten: Sichtbar Machen und Verdecken, das ist eine mehrdeutige Strategie im Umgang mit sensiblen Sachverhalten und Zielen. Was im Scheinwerferlicht steht und was verdeckt wird, das sei einer kontinuierlichen Reflexion hinsichtlich der Auswirkungen auf Benachteiligung und Bevorzugung und auf Gerechtigkeit in den Geschlechterverhältnissen insgesamt unterworfen.

Der Mainstream verweist auch auf Fließendes, das Bild eines Flusses taucht dann auf. Es gibt verschiedene Zonen, in denen Materien transportiert werden können. In der Mitte, wo sie am schnellsten sind (auch

am schnellsten vorbei sind), oben, wo sie am Sichtbarsten sind, und natürlich finden sich auch Nischen und Kehrwasser, wo die Materien vor dem Mitreißen sicher sind. In welchen Situationen welche 'Ströme' günstig sind, das hängt alleine vom Ziel ab. Damit wären wir wieder bei der Bedeutung der Ziele für das 'Mainstreamen' angelangt.

2. Baustein: Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklung

Mainstreaming-Prozesse, d. h. nun das Durchziehen eines Systems (Organisation und Organisationsbereiche, Institutionen, Unternehmen, Arbeitsmarkt, individuelle psychische Systeme, usw.) mit einer Aufmerksamkeitsrichtung. mit dem Ziel, über dieses Implementieren einer Aufmerksamkeitsrichtung etwas zu erreichen. Das kann nun als Ziel oder weiterführend die Annäherung an Visionen sein, das kann aber auch der Stabilisierung des Gesamten dienen, was aber natürlich Veränderungen in vielen Teilen der Systemprozesse und –Strukturen notwendig macht, da ansonsten bei ändernden Umweltbedingungen eine Stabilität innerhalb eines Systems nicht erreicht werden kann. Vor dem Hintergrund dieser Argumentation ist auch die hohe Bedeutung der Ziel- und Visionsexplikation für System-Entwicklungen auf einer normativen Ebene nachvollziehbar.

Ziele und Visionen können nun ökonomisch gefasst sein oder auf einer normativ-ethischen Ebene ange-

siedelt sein. Die Diskurse, die den beiden Ausrichtungen folgen, können polarisierend als Gerechtigkeitsdiskurs bzw. Ökonomiediskurs beschrieben werden (Pasero & Priddat 2004). Das sind nun Pole, die ein weites Feld an möglichen Einordnungen aufmachen, aber sich nicht notwendigerweise unversöhnlich und widersprüchlich gegenüber stehen, wie das von Personen, die sich einem der beiden Pole sehr stark zuordnen, gerne behauptet wird. So ist etwa die klassische Form der Organisationsentwicklung alleine aus dem Bestreben erwachsen, Ökonomie und die Sorge um MitarbeiterInnen und eine verantwortliche gesellschaftliche Entwicklung zusammenzuführen. (Becker & Langosch 1995)

Es ist mehr eine Frage des Gestaltens von Veränderungen, ob und wie diese beiden Pole zu verbinden sind oder auch nicht.

Was sind nun Aufmerksamkeitsrichtungen, mit denen soziale (politische) Systeme zu durchziehen sind, was ist nun in den 'Mainstream' zu bringen? In den unterschiedlichsten Definitionen des Gender Mainstreaming wird darunter verstanden den Fokus zu richten auf

- ▶ die Geschlechterverhältnisse
- ▶ genderrelevante Interaktionen innerhalb und zwischen Geschlechtern
- ▶ eine geschlechterbezogene Sichtweise
- ▶ diskriminierende Verhältnisse
- ▶ Verschleierungen der geschlechterspezifischen Auswirkungen
- ▶ Gleichstellung zwischen Männern und Frauen

¹ Dieser Beitrag entstand in der Zusammenarbeit im Rahmen des Moduls 3 „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming für Orga-

nisationen (Entwicklungswerkstatt)“ der Entwicklungspartnerschaft: „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“. Herzlichen

Dank an Ursula Rosenbichler, Norbert Schermann, Bianka Hellbert und Roland Mangold für die intensive und konstruktive Zusam-

menarbeit.

- ▶ die Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebensverhältnisse, Interessen und Bedürfnisse von Frauen und Männern
- ▶ männliche und weibliche Identitäten
- ▶ Gleichbehandlung

Das sind nun doch sehr unterschiedliche Inhalte und Perspektiven, die in den Mainstream zu bringen sind. Soll Gender Mainstreaming sinnvoll umgesetzt werden, ist hier eine Klärung herbeizuführen. Den Hintergrund und die Orientierungsmarken für diesen Klärungsprozess bilden vielfältige Grundannahmen über Ziele, Ausgangssituationen, über das Verständnis von Lernprozessen von Personen und Organisationen und dergleichen mehr. (vgl. dazu: Schörghuber 2007 in diesem Band und Rosenbichler & Schörghuber 2007; Bendl, Leitner, Rosenbichler & Walenta 2007)

Was bedeutet das für das Mainstreamen:

Grundsätzlich bedeutet das Durchziehen eines Systems mit einer Aufmerksamkeitsrichtung nicht, dass jeder Veränderungsimpuls auch explizit über diese Aufmerksamkeitsrichtung argumentiert werden muss. Wenn es um die Ökonomisierung einer Produktionseinheit geht ist für Veränderungen nicht alleine das vordergründige ökonomische Argument entscheidend, sondern beispielsweise Argumente der MitarbeiterInnen-Bindung (Fluktuation), der Gesundheit der MitarbeiterInnen und der Übereinstimmung mit dem Leitbild der Organisation. Dass dies alles auch ökonomischen Zielen dient, dienen kann und dienen soll, das liegt nun auch auf der Hand. Allerdings erscheint es wenig plausibel, Veränderungen zugunsten der Gesundheit von MitarbeiterInnen zu blockieren, weil es auch ökonomischen Nutzen hat.

Das alles ist platt, selbstverständlich und einleuchtend. Verändern wir die Argumentationsrichtung, ist das nicht mehr so selbstverständlich und erscheint dies manchmal an der Grenze der politischen Erträglichkeit oder auch an der Grenze des Denkbaren angesiedelt.

- a) Gender Mainstreaming bedeutet das Einziehen der „Gender-Perspektive“. „Gender“ ist nicht „sex“, einfacher gesagt, das soziale Geschlecht ist nicht das biologisch zugeordnete. Wenn doch, dann wäre es leichter, sex-mainstreaming zu sagen. (Auf die politischen Hintergründe, dass diese Strategie nun

nicht „Sex-Mainstreaming“ heißt, soll hier nicht weiter eingegangen werden. Ebenso seien hier erkenntnistheoretische Perspektiven ausgeblendet, die diese scheinbare Gegensätzlichkeit auch grundsätzlich aufheben.) Was tut man, wenn man die „Gender-Perspektive“ in ein System einzieht - die Einkommenssummen von Frauen und Männern zusammenzählen oder die Prozesse und Prinzipien im System ausfindig machen, die zu spezifischen Bildern und Typisierungen von Geschlecht führen?

- b) Geschlecht im Hauptstrom – das bedeutet nun in Organisationen oft, Veränderungen anzustoßen, die versuchen, die Benachteiligung von Frauen aufzuheben. Entscheidend in diesem Zusammenhang ist die Argumentation der Ziele und Maßnahmen und als besonders wirksam hinsichtlich weiterreichender Veränderung stellt sich die Gestaltung jener Prozesse heraus, die die möglichst breite Akzeptanz der Führungskräfte, MitarbeiterInnen und der KundInnen absichern sollen. Diese Argumentation kann nun vielschichtig sein, sie kann auf den Ausgleich von Frauenbenachteiligung abzielen, auf die Möglichkeiten von Frauen und Männern im Unternehmen hinweisen, auf eventuell vorhandene geschlechterbezogene Gerechtigkeitsforderungen im Leitbild oder auf eine nicht geschlechtszugeordnete Qualitätsverbesserung der Prozesse. All diese Argumentationen und begleitenden Aussagen zu den Maßnahmen werden wirksam sein. Es erscheint sogar so zu sein, dass vor allem diese begleitenden Kommunikationen die höchste Wirksamkeit in der Veränderung oder Stabilisierung von Systemen und Organisationen haben. Es kann hier kein Rezept aufgestellt werden, welche dieser Begleit-Kommunikationen welche Wirkung hat, dies erscheint hochgradig situativ bedingt zu sein. Die Überlegungen im Gender Mainstreaming haben aber genau diese Wirkungen mit einzubeziehen (vgl. Rosenbichler & Schörghuber 2007 und den Beitrag von Schörghuber in dieser Publikation).

Als Beispiel dient immer wieder die Argumentation von abgeflachten Gehsteigkanten an Straßenkreuzungen, das Thema der Vereinbarkeit von Betreuungsverpflichtungen und Beruflichen Anforderungen oder auch die Argumentation um die Sicherheit und Zumutbarkeit von Arbeitsplätzen: Werden Gehsteigkanten eingeführt

mit der Begleit-Kommunikation, dass Frauen mit den Kinderwägen leichter die Strasse überqueren können hat das offensichtlich eine völlig andere Wirkung im politischen Diskurs um Gerechtigkeit als wenn das als eine grundlegende Maßnahme argumentiert wird, dass Bewegungen in der Stadt für Fußgehende eben grundsätzlich verbessert werden soll.

Es werden damit Geschlechterbilder und Typisierungen stabilisiert oder verändert und es werden unterschiedlichen Personengruppen Handlungsmöglichkeiten zugewiesen. Diese Zuweisungen sind allerdings sperriger, nicht so einfach zu denken und in der Kommunikation nach innen und außen zu transportieren.

3. Baustein: Themen zu Querschnittsmaterien 'machen'

Zur Illustration, wie man sich den Prozess des Mainstreamens vorstellen kann nun zwei mögliche Vorgangsweisen.

Wie oben in diesem Beitrag schon angedeutet kann eine Aufmerksamkeitsrichtung, ein Thema, ein Anliegen oder auch Werthaltungen und normative Orientierungen in den Hauptstrom gebracht werden. Die Vorgangsweise für Projekte und Organisations-Bereiche grafisch dargestellt sieht dann folgendermaßen aus (siehe Abb. 1):

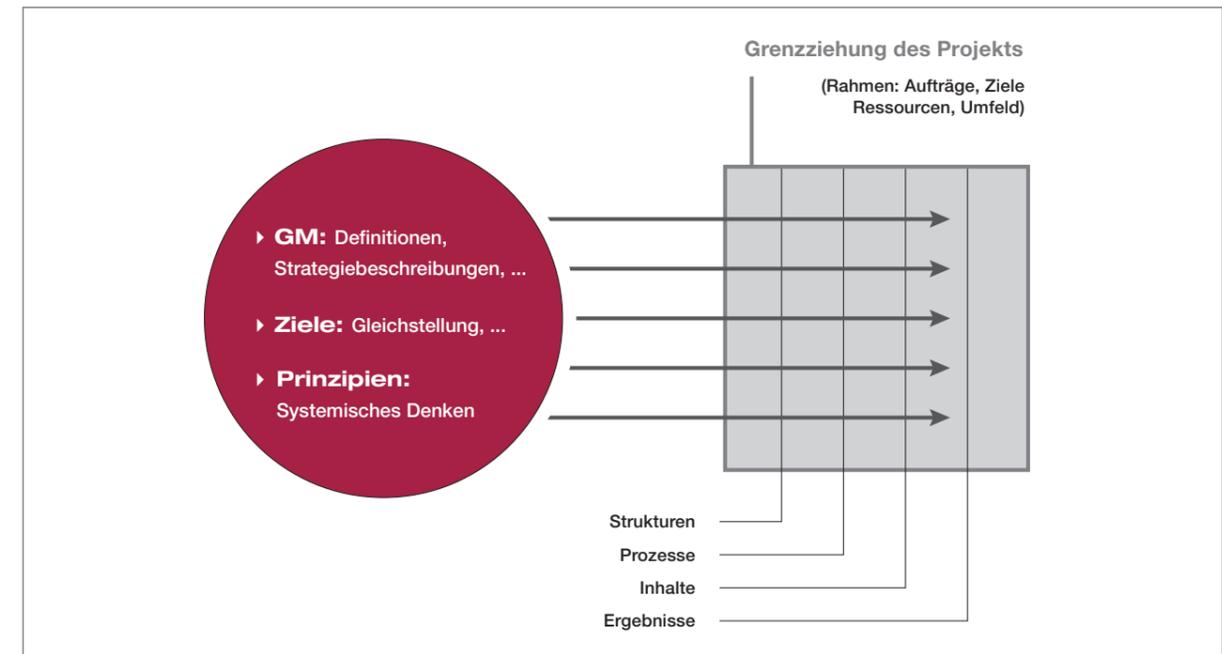


Abb. 1: Mainstreaming als Querschnittsmaterie (Rosenbichler & Schörghuber 2003)

Zum anderen kann dies aber auch auf eine indirekte Art und Weise durchgeführt werden. So können beispielsweise Management-Systeme im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf genderrelevante Interaktionen innerhalb und zwischen Geschlechtern und auf die Leistungen hinsichtlich der Erhöhung von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit überprüft und weiterentwickelt werden. Als Beispiel kann das Qualitätsmanagement-System EFQM genannt werden, das auf den unterschiedlichsten Ebenen gleichstellungsorientiert gestaltet werden kann (Mangold 2007):

- ▶ Auf der Ebene des Modells: Kriterien, Teilkriterien (erweitern, reduzieren, verändern)
- ▶ Auf der Ebene der Methoden (Fragebögen, Radar-Logik, ...), die ebenfalls gleichstellungsorientiert gestaltet werden können
- ▶ Auf der Ebene der Implementierung in die Organisation. Dieser Entwicklungsprozess der Organisation rund um die Einführung und Veränderung von Qualitätsmanagement-Systemen kann natürlich unterschiedlich wirksam hinsichtlich Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit gestaltet werden.

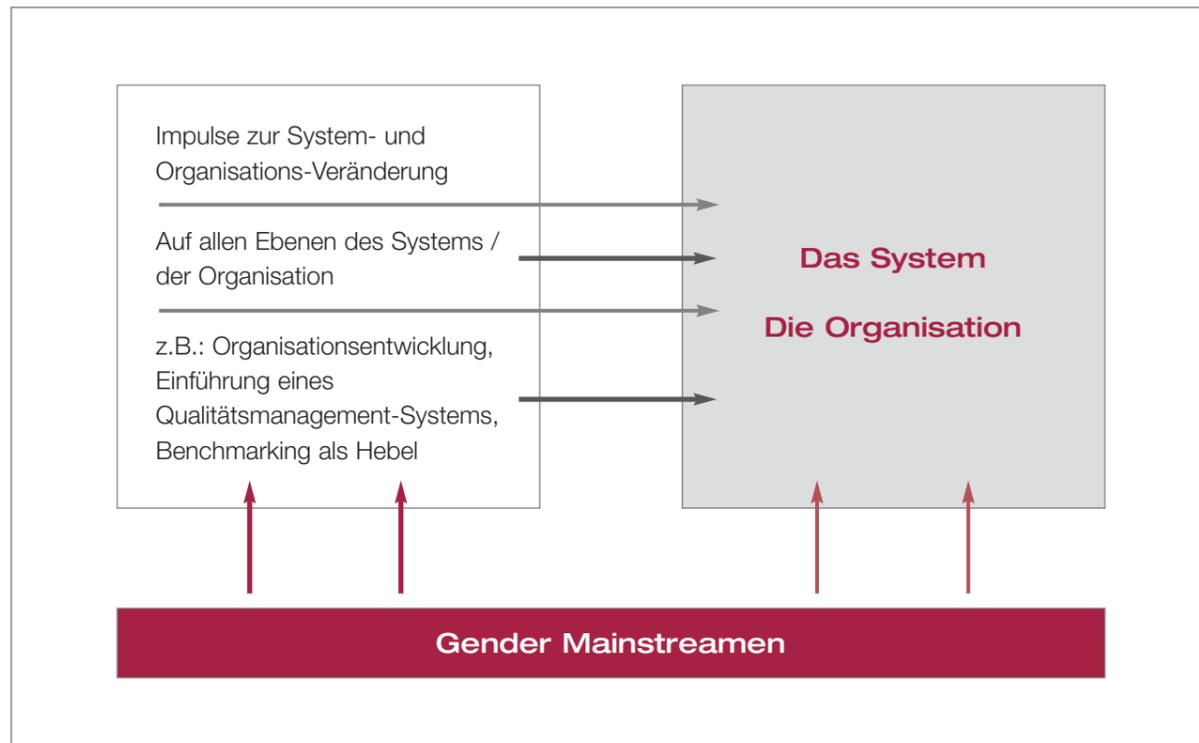


Abb. 2: Zur Implementierung von Gender Mainstreaming als Querschnittsmaterie zu einer Querschnittsmaterie

Der Vorteil des Vorgehens, Gender Mainstreaming als Querschnittsmaterie zu anderen Querschnittsmaterien wie dies etwa ein Qualitätsmanagement-System ist, zu machen, liegt auf der Hand:

- ▶ Es wird damit strukturell verankert,
- ▶ es baut auf etablierten und akzeptierten Instrumenten des Managements auf,
- ▶ es wird nicht mehr einer dauernden Verhandlung unterzogen (kontinuierliche Verhandlungen beziehen sich auf die Optimierung der Instrumente aber nicht mehr auf die Frage, ob Gender Mainstreaming überhaupt Sinn macht),
- ▶ und es werden – vorausgesetzt es ist einigermaßen qualitativ gestaltet - damit 'selbstverständlich' erscheinende Bereiche in der Organisation erreicht.

Die Erhöhung von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit in Systemen und Organisationen bedeuten einen grundlegenden Wandel. Dementsprechend werden in Definitionen zum Gender Mainstreaming immer wieder auch grundsatzpolitische Prozesse als zentraler Hebel für Veränderungen benannt.

Der grundlegende Wandel ist auf den Tiefenstrukturen einer Organisation zu verankern. Und dies gelingt nur, wenn etwas selbstverständlich wird – was wiederum im Gegensatz zu den Gender Mainstreaming – Definitionen steht, die auf eine Fokussierung des Geschlechterthemas in Organisationen abzielen, die Geschlechterblindheit in Organisation aufheben wollen. Dies kann nur eine vorübergehende Strategie sein, für grundlegenden Wandel braucht es mehr:

„Kulturwandel gelingt nur, wenn die angestrebten Kulturelemente schon in die Philosophie der Prozessgestaltung einfließen, wenn der Prozess so angelegt ist, dass er diese Elemente fördert und einfordert, so dass sie (...) zur Selbstverständlichkeit werden. Als kulturelle Errungenschaft kann nur gelten, was in einem System von allen Seiten her als selbstverständlich erwartet wird.“ (Forster 2000, 131)

Damit wären wir bei den Tiefendimensionen angelangt, die in Systemen und Organisationen miteinbezogen werden müssen, will nachhaltige Veränderung hinsichtlich Gleichstellung und Gerechtigkeit erreicht werden.

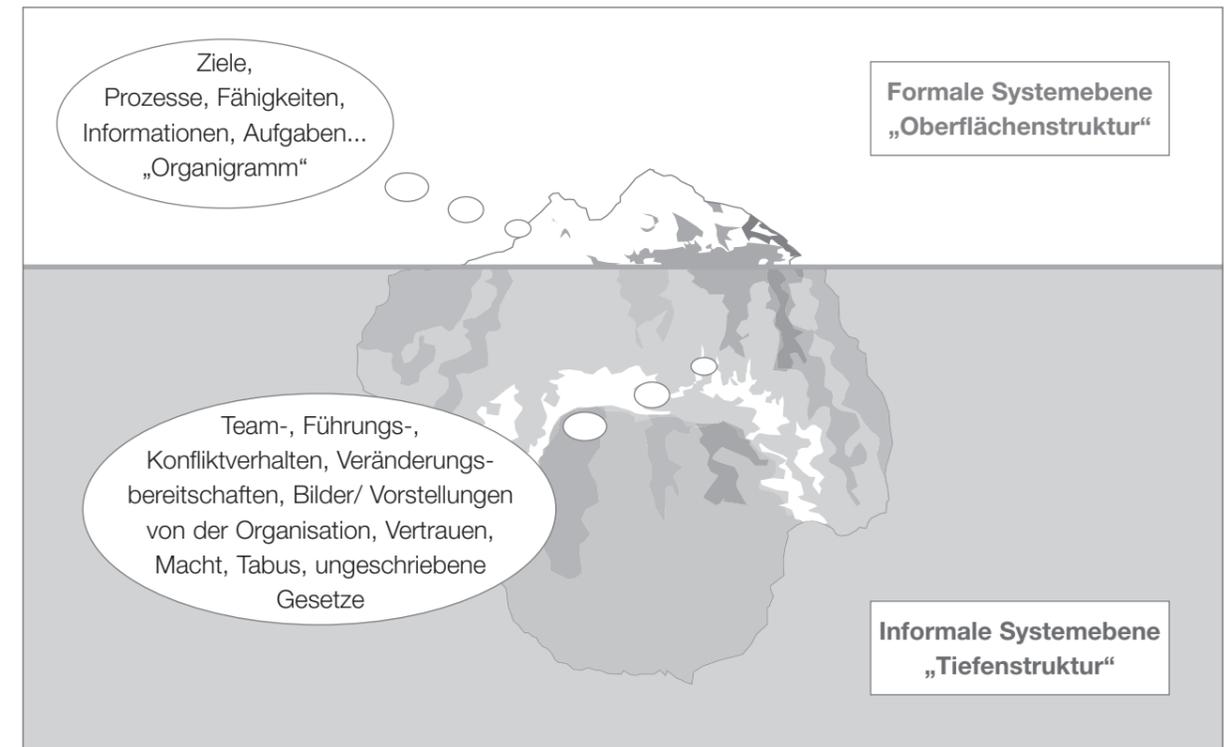


Abb. 3: „Oberfläche und Tiefe“ in Organisationen (nach N. Schermann)

4. Baustein: Prinzip des Mainstreamens: Tiefendimensionen

Die Bedeutung von Tiefenebenen für das Verstehen von Organisationen und für die Organisationsentwicklung wird von unterschiedlichsten theoretischen Positionen hervorgehoben. Beispielhaft werden zwei Zugangsweisen angeführt, die von ihrem grundlegenden Selbstverständnis doch als sehr verschieden bezeichnet werden können. Aus psychoanalytischer Perspektive schreibt Lohmer (2004):

„Es gibt mittlerweile viele Ansätze, die beschreiben, wie Unternehmensentwicklung und Veränderungsprozesse gestaltet werden können. Trotzdem sind die Ergebnisse in vielen Fällen enttäuschend. Prozesse scheitern oft deshalb, weil die Tiefendimension von Entwicklungsprozessen mit diesen Ansätzen nur unzureichend erfasst werden kann.“ (Lohmer 2004, 7)

Damit könnte auch der Befund von Meuser (2004, 109) und anderen erklärt werden, wonach „Frauengleichstellungspolitik (...) die geschlechtliche Substruk-

tur der Organisation nicht aufgebrochen“ hat und die „Komplexität von Organisationen“ unterschätzt hat.

Aus systemischer Perspektive kommt Senge (1998) zu einem ähnlichen Befund. Mentale Modelle, das sind „tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die großen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln. Sehr oft sind wir uns dieser mentalen Modelle der (und?) ihrer Auswirkungen auf unser Verhalten nicht bewusst.“ (Senge 1998, 17)

Diese mentalen Modelle, die in Organisationen auch hinsichtlich Benachteiligung und Bevorzugung wirksam sind, ansatzweise bewusster zu bekommen, sie in ihren Auswirkungen ein kleines Stück klarer zu haben, das erscheint als eine hohe Kompetenz von Organisationen. Führungskräfte sind gefordert, Veränderungen in Organisationen hinsichtlich dieser mentalen Modelle vor dem Hintergrund des Gender Mainstreamens anzustoßen.

„Wenn diese Strukturen nicht erkannt werden, machen sie jedes Lernen unmöglich. Aber wenn man sie er-

kennt und sich kreativ damit auseinandersetzt, können sie das Lernen auch vorantreiben.“ (Senge 1998, 19)

Zur Beschreibung und Systematisierung des Handelns in Organisation erscheint ein integratives Mana-

gementmodell gut geeignet zu sein. Anhand dieses Modells von Organisationen kann auch plausibel nachvollzogen werden, wo bei welchen Strategien zur Erhöhung von Gleichstellung und Gerechtigkeit in Organisationen angesetzt wird:

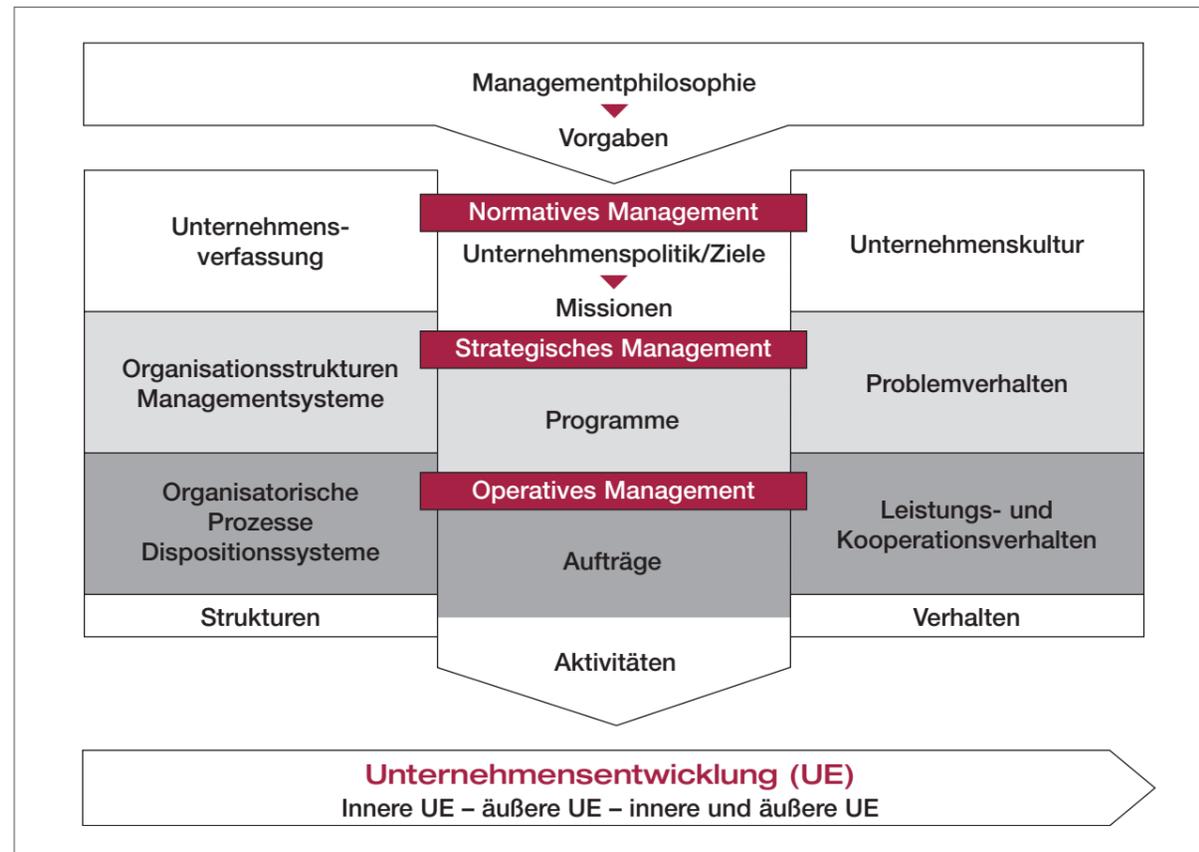


Abb. 4: Dimensionen der Unternehmens-Entwicklung nach Zink (2004, S. 17)

Zur Illustration wird ein Beispiel eingebracht, das immer wieder für Diskussionen und Aufregung sorgt. Quoten, das Verteilungsverhältnis von männlichen und weiblichen Personen, werden als Hilfsmittel zur Erhöhung von Geschlechtergerechtigkeit und Gleichstellung in Institutionen und Organisationen genutzt. Dies wird manchmal als „Gender Mainstreaming“ ausgegeben, wobei natürlich zweifelhaft ist, ob die Maßnahme einer Quotenvorgabe die am häufigst angeführten Kriterien des Gender Mainstreaming erfüllt, ob damit beispielsweise die Einführung einer Geschlechter- oder Gleichstellungs-Perspektive auf allen grundsatzpolitischen Ebenen, in allen Phasen usw. vollzogen wird.

In diesem Beitrag wird davon ausgegangen, dass eine Quotenregelung ähnlich wie Frauenförderung in bestimmten Situationen eine sinnvolle und zielorientierte Strategie sein kann, aber eben in der zumeist beobachtbaren, sehr reduzierten Form nicht als Strategie des Gender Mainstreaming bezeichnet werden kann. (Rosenbichler & Schörghuber 2007) Dies soll nun kurz argumentiert werden, wobei auch ausdrücklich betont wird, dass mit dieser Reflexion der Quotenregelungen nicht behauptet wird, dass diese nicht sinnvoll und zielorientiert eingesetzt werden kann. Das Ziel mit diesen Ausführungen ist es, Hinweise zu geben für die qualitative Verbesserung des Einsatzes von Quotenregelungen.

a) Quotenregelungen führen erfahrungsgemäß immer wieder zu Umgehungs- und Vermeidungsprozessen, die auf der Oberfläche nicht mehr so leicht sichtbar und beschreibbar sind und verdeckt ablaufen. Erklärungen dazu können Phänomene wie Inklusion und Exklusion (Koch 2004) und die Bedeutung von Zugehörigkeiten liefern. Ein prägnantes Beispiel liefern Bestellvorgänge in öffentlichen und halböffentlichen Bereichen: Ist klar, dass in Dreivorschlägen Frauen bevorzugt behandelt werden um vorgegebene Quoten zu erfüllen kommen eben weniger Frauen auf die Liste der drei erstgereihten.

Die These dazu: Quoten alleine ohne das System als Ganzes in die Überlegungen mit einzubeziehen ist gut gemeint, stellt sich aber häufig als wenig erfolgversprechend heraus. Quotenregelungen sind alleine und ohne entsprechende Begleitung nicht in der Lage, den Gerechtigkeits- und Gleichstellungs-Diskurs in einer Organisation zu erreichen und auf der Normen- und Werteebene substantielle Veränderungen herbeizuführen.

b) Es ist zum ersten zwischen Quoten als Ziel und Quoten als Maßnahme zu einem anderen, Ziel, das dann auch expliziert werden muss, zu differenzieren:

Werden Quoten als Gleichstellungs-Ziel gesehen, dann bedeuten Quoten, dass Gleichstellung an diesen Zahlenverhältnissen gemessen wird und das Vorkommen von Frauen (und Männern?) als Gradmesser für die Gleichstellung und Geschlechter-Gerechtigkeit des Systems betrachtet wird. Ein hohes Ausmaß an Kurzschlüssigkeit kann damit nicht verhindert werden.

Quoten können aber auch eine Maßnahme sein, was bedeutet, dass die Einführung von Quoten im Hinblick auf ein anderes Ziel als erfolgversprechend angesehen wird.

c) Zum zweiten seien die möglichen Wirkungen von Quotenregelungen anhand des oben dargestellten Modells (nach Zink 2004) differenziert.

Quotenregelungen setzen auf operativer und teilweise auch auf strategischer Ebene an unter der Annahme, dass ansonsten keine Veränderungen systemimmanenter Bevorzugungs- oder Benachteiligungsprozesse möglich seien. Damit würden vielschichtige Benachteiligungen im System kom-

pensiert, andere realistische Möglichkeiten der gleichstellungsorientierten Veränderung wären nicht in Sicht. Es wird damit die Erwartung, die Hoffnung und der Wunsch nach Gleichstellung verbunden.

Auf operativer Ebene werden beispielsweise Vorgangsweisen im Personalmanagement verändert. Auf einer strategischen Ebene können in Managementsystemen Maßnahmen verpackt werden, die auf eine Erhöhung von Frauen in Führungsebenen abzielen.

Welche Auswirkungen sind nun auf normativer Ebene oder gar philosophischer Ebene zu erwarten? Das scheint nun eher vom WIE als vom WAS abhängig zu sein. Nicht so sehr die Einführung der Quoten und die Formulierung der Quotenziele sind hier entscheidend, sondern

- die Form des Implementierens (Wie, von welchen Führungskräfte / Gremien und mit welcher Begründung wird eine Quotenregelung eingeführt? Wo setzt sie an, wie sind Verantwortlichkeiten verteilt? Wie wird informiert und Akzeptanz aufgebaut? usw.)
- die Form des Begleitens (Mit welchen unterstützenden Maßnahmen auf anderen Systemebenen und in anderen Organisationsbereichen wird die Einführung der Quotenregelung begleitet? Wie wird Quotenregelung argumentiert und wie an das Leitbild bzw. an die Politik des Unternehmens rückgebunden? usw.)
- die Form des Auswertens (Wie, von wem und mit welcher Wirkung wird ausgewertet? Welche Hypothesen werden gebildet und wie werden sie informiert? usw.)

Quotenregelungen im Rahmen eines Gender Mainstreaming-Prozesses einsteigen, würde bedeuten, diese im Rahmen der Gleichstellungsorientierung im gesamten Organisationsbereich und seinem Umfeld zu beobachten, zu reflektieren und zu diskutieren. Entsprechend der oben angeführten Vorgehensweisen wären die Wirkungen im Gesamtsystem zu überlegen. Möglicherweise ist das Ergebnis dieses alternativen Prozesses auch die Einführung einer Quotenregelung, es wäre dennoch der Prozess und die Form dieser Regelung, die Einbindung der unterschiedlichen Personengruppen und die Art der gewählten Begleitmaßnahmen dieser Einführung in einer veränderten und – so die These hier – in einer effektiveren Form wirksam.

5. Baustein: Mainstreaming führt zu Lernprozessen von Organisationen

Gender Mainstreaming und die Ziele wie Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit legen Veränderungen in Organisationen auf einer grundsätzlichen Ebene nahe. Optimaler Weise wird nun Gerechtigkeit und Gleichstellung nicht unabhängig von anderen organisationalen Strukturen, Prozessen und Regelsystemen diskutiert. Das Thema der Gerechtigkeit und der Gleichstellung sind Querschnitte, die in umfassenden Veränderungsprozessen in Organisationen eingelassen sind. Der Zusammenhang von individuellem und kollektivem Gerechtigkeitsempfinden einerseits und den organisationalen Leistungsprozessen in ihren ethisch-normativen Dimensionen andererseits sollte nicht getrennt werden, die Veränderung und Gestaltung des Einen kann für die Entwicklung des Anderen gut genutzt werden. (Schreyögg & Conrad 2004; Liebig 2002)

Prozesse der Veränderung von Organisationen können nun in unterschiedlicher Weise gedacht, angestoßen und begleitet werden. Dem Thema des Mainstreaming entsprechend werden zwei gebräuchliche Vorgangsweisen sehr kurz angedeutet und die Lernende Organisation in ihren Möglichkeiten für das Gender Mainstreaming etwas genauer beschrieben. Viele Formen üblicher Organisationsgestaltung, wie etwa die Restrukturierung, werden damit nicht behandelt.

Die Organisationsentwicklung in der klassischen humanistischen Version (vgl. Becker & Langosch 1995) beruht auf fundamentalen Prinzipien, die dem Mainstreamen sehr nahe kommen, und für eine Implementierung von Gerechtigkeits- und Gleichstellungsperspektiven gut geeignet erscheinen:

- ▶ Betroffene zu Beteiligten machen und umgekehrt
- ▶ Leitbildern wird eine hohe Bedeutung zugemessen
- ▶ Auf allen Ebenen der Organisation wird angesetzt, es werden technisch-rationale Strukturen ebenso erfasst wie Kommunikationsmuster, Normen, Werte und insbesondere Leitbilder
- ▶ Allgemein akzeptierte Ziele sind neben Effektivitätszielen: Humanisierung, Flexibilisierung oder auch die Steigerung 'analoger' Kompetenzen des

Teams, die wiederum Voraussetzung sind für einen Gerechtigkeits- und Gleichstellungs-Diskurs.

Organisationsentwicklung kann so auch als eine Mainstreaming-Strategie gesehen werden.

Eine andere Form, die sehr gebräuchlich ist, ist der Versuch, über Projekte in der Organisation Entwicklungs-Impulse anzustoßen. Dies ist eine im Gender Mainstreaming sehr gebräuchliche Vorgangsweise. Es gibt hier unendlich viele Möglichkeiten einer Einführung und Umsetzung in Organisationen. Es kann in einem Organisationsbereich eine Regelung ausprobiert werden, etwa zur Vereinbarkeit von Beruf, Betreuungspflichten und Fort-Bildungsmöglichkeiten und bei Zielerreichung und Akzeptanz auf andere Organisationsbereiche übertragen werden. Zum anderen kann auch ein Thema lanciert werden, das dann weitergetragen werden sollte. Hier sind aber die Möglichkeiten und Grenzen ähnlich zu beurteilen wie oben beim Thema der Quotenregelung. Die Erwartung, damit Gerechtigkeits-Diskurse anzustoßen die auch umfassende Wirkungen in der Organisation zeitigen, erscheint erfahrungsgemäß etwas hoch gegriffen.

Das Lernen wissensbasierter Organisationen steht im Zentrum von Konzepten der Lernenden Organisation. Grundlegender Ausgangspunkt ist der Zusammenhang zwischen der personalen Seite des Wissens und Lernens, dem organisationalen Wissen und dem organisationalen Lernprozess. (Willke 1996, 1998a, 1998b; Senge 1998; Nonaka & Takeuchi 1997; Wimmer 1992)

Dieser Baustein des Gender Mainstreamings: „Personales Lernen“ wird hier aber nicht genauer untersucht, die Aufmerksamkeit gilt der organisationalen Seite des Lernens, genauer des Lernens von Organisationen.

Senge (1998) führt dazu das Denken auf systemtheoretischer Basis als integrative Disziplin ein, mit der er alle nachfolgenden (Personal Mastery, Mentale Modelle, Eine gemeinsame Vision entwickeln, Team-Lernen) miteinander verknüpft und sie zu einer einheitlichen Theorie und Praxis zusammenfügt. Für umfassende Veränderungen entsprechend dem Anspruch des Gender Mainstreaming erscheint dieses Gebäude sehr gut nutzbar zu sein.

Willke (1998, S. 46) fasst seine Überlegungen zum organisationalen Lernen in drei Punkten zusammen:

- ▶ Lernen in großen Systemen erfordert eine Kultur der Komplexität.
- ▶ Funktionierende Lernprozesse auf der Oberfläche gelingen nur, wenn auch die verschiedenen Stufen der Tiefenstruktur der Organisation auf Lernen ausgerichtet sind.
- ▶ Individuelles, organisationales Lernen sowie ein entsprechendes Wissensmanagement sind die zentralen Voraussetzungen für Konkurrenzfähigkeit und organisationalen Erfolg im Rahmen einer sich entwickelnden Wissensgesellschaft.

Lernprozesse sind auch auf Tiefendimensionen der Organisation anzusiedeln, Diskurse zu Inhalten, die diese Tiefendimension erreichen können, sind dazu Voraussetzung. Willke unterscheidet vier Ebenen im Lernprozess von Organisationen (Willke 1998, 42):

- ▶ Ebene der **Elemente** (Inhalte) von Lernen: Was ist zu lernen? – Fachwissen, „Oberflächenwissen“, Beobachtungen und Bewertungen sind häufig auf dieser Ebene anzutreffen.
- ▶ Ebene der **Prozesse**: Wie gelingt Lernen? Prozesse und Regelsysteme in Organisationen bezüglich der Zielerreichung sind hier angesiedelt.
- ▶ Ebene der **Kontexte**: Wozu lernen? Sinn und Ziele aller Beteiligten, die Gestaltung von Rahmenbedingungen, das Zusammenspiel zwischen System und Umwelt wird hier fokussiert.
- ▶ Ebene der **Paradigmen**: Welche Qualität des Lernens? Leitende Wahrnehmungs- und Denkmuster die das Verhältnis zu Gesellschaft und zu sich selbst prägen.

Das Lernen auf den komplexeren Ebenen ist schwer steuerbar, die Eigendynamik von Systemen und die angenommene „operative Geschlossenheit“ dieser Systeme macht eine kalkulierbare Entwicklung nur schwer möglich. Effektives Lernen ist möglich, wenn sie klare, strategische Entscheidungen treffen hinsichtlich der Ziele ihres Lernens. Zum anderen kann natürlich auch der Lernprozess selbst optimiert werden, es kann das Lernen gelernt werden. (Willke 1998a, 1998b; Senge 1998; Pfingstner 2005)

(Gleichstellungs- und Gerechtigkeits-)Ziele und Lern-

prozesse sind zu definieren auf der Ebene der Strukturen, Prozesse und Regelsysteme. Definitionsprozesse und Reflexionsprozesse sind dazu Voraussetzung. Verhandlungsräume zu Gleichstellung und Gerechtigkeit sind das organisatorische Vehikel (Rosenbichler & Schörghuber 2007).

Die Aufschlüsselung von Lernformen durch Argyris & Schön (1999) bildet für gelingendes Gender Mainstreaming nun eine interessante und auch umsetzbare Anleitung. Danach sind im organisationalen Lernen drei Arten produktiven Lernens unterscheidbar: Single-Loop und Double-Loop Learning, Lernen 2. Ordnung.

- ▶ Single-Loop Learning: Organisationale Untersuchungen, instrumentales Lernen, das zu einer Leistungsverbesserung bei den Aufgaben der Organisation führt. Single-Loop Learning hat eine Rückmeldeschleife - passen die Ergebnisse nicht, werden die Handlungen verändert.
- ▶ Double-Loop Learning: Untersuchungen, mit denen eine Organisation die Werte und Kriterien erkundet und umstrukturiert, durch die sie definiert, was sie unter verbesserter Leistung versteht. Double-Loop Learning hat eine zweite Rückmeldeschleife – passen die Ergebnisse nicht, werden auch die Ziele, Werte, etc. hinterfragt und gegebenenfalls verändert. Dies führt zu veränderten Handlungen und in weiterer Folge zu veränderten Ergebnissen.
- ▶ Lernen zweiter Ordnung: Untersuchungen, mit denen eine Organisation ihre Fähigkeiten zum Erlernen der Typen (1) oder (2) steigert. Lernen zweiter Ordnung reflektiert den gesamten Lernprozess – die Frage ist, wie gelernt wird.

Die Auseinandersetzung mit Gleichstellung und Gerechtigkeit in der Organisation ist immer an Inhalten festzumachen und gleichzeitig bilden sich darin Regelsysteme aus. Die Erzeugung von Regeln und ihre Verwendung sind die tragenden Säulen für Gleichstellung oder Benachteiligung, Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit in Organisationen.

Mit der Reflexion dieser Regeln und insbesondere mit dem Prozess der Erzeugung und Verwendung dieser Regeln wird eine Organisation zur lernenden Organisation. Diese Reflexionssysteme sind in

Organisationen zu verankern und Gleichstellung und Gerechtigkeit wird zu einem dynamischen und strukturell verankerten Anliegen und Ziel, das auch Auswirkungen auf Tiefenstrukturen der Organisation hat und die Identität von Organisationen beeinflusst.

Das Gesagte ist natürlich nicht auf die Themen Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit beschränkt, sondern verändert Organisationen und ihre Leistungen grundlegend, professionalisiert und dynamisiert Organisationen und ihre Leistungen grundlegend.

6. Baustein: Die Gestaltung von Kommunikation über ...

Gender Mainstreaming kann im zugrundeliegenden Denkmuster wie auch in der Umsetzung auf unterschiedliches fokussieren:

- ▶ auf Personen, zumeist auf Frauen und Männer (manchmal sogar nur auf Frauen, was dann immer auch „Gender“ bedeuten mag),
- ▶ auf Geschlechterverhältnisse (die Verhältnisse zwischen den Geschlechtern können nun vielfältig systematisiert werden, vgl. dazu Pasero & Weinbach 2003; Weinbach 2004; Nentwich 2004) und
- ▶ auf Kommunikationen (vgl. u.a. Luhmann 1996).

Für die gleichstellungsorientierte Entwicklung von Organisationen hat dieses zugrundeliegende Verständnis starke Auswirkungen. Ein Beispiel: Der Fokus auf Personen macht Gender Mainstreaming leicht zur Personförderung, was eine Wertschätzung der Person gleichkommen kann aber auch zum Gegenteil einer Personabwertung führen kann, wenn man einen umfassenderen Systemzusammenhang mit einbezieht. Das dahinterliegende Denken lautet dann: „Weil Personen Defizite haben, müssen wir die Systeme anpassen!“ Oder: „Weil die einen Personen den anderen soviel antun, müssen wir die einen vor den anderen schützen!“ – Ein anderes Denken könnte sein: „Weil Systeme nicht komplex und gerecht genug sind, müssen wir die Systeme entwickeln!“.

Die Entscheidung, ob auf Personen oder auf Kommunikationen fokussiert wird, ist brisant.

Mit der Entscheidung für die Person-Perspektive ist zumeist verbunden, Unterschiede in und zwischen Personen zu erkennen. Diese Unterschiede werden zentral in den Merkmalen und Eigenschaften von Personen gesucht und gefunden. Es entstehen Prozesse, in denen die Beschreibung der Unterschiede, das Suchen und Finden von Erklärungen dafür und das Bewerten dieser Unterschiede ein unauflösliches Konglomerat bilden. Dieses Gemenge ist (macht)politisch gut nutzbar (siehe Nationalsozialisten) und nur über ethische Normen einigermaßen in Balance zu halten.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, weniger Personen als das Reden über diese Personen, weniger Unterschiede in den Personen, sondern mehr Kommunikationsprozesse, die zur Beobachtung und Benennung von Unterschieden führen, zu fokussieren. Es stellt sich dann die Frage nach den individuellen und sozialen Konstruktionsprozessen von Wirklichkeiten.

Für das Management von Organisationen hat das enorme Auswirkungen: Werden die Unterschiede der MitarbeiterInnen gemanagt oder werden die Kommunikationsprozesse über Unterschiede gemanagt. Das Management von Unterschieden wird zum Management dieser sozialen Konstruktionsprozesse:

- ▶ Wie werden Unterschiede hergestellt?
- ▶ Welche Unterschiede werden von wem wie gesehen?
- ▶ Wie begründet – Begründungszusammenhang?
- ▶ Wie wirken sie sich aus – für Personen und im System?
- ▶ Welche Bewertungen werden damit auf welche Weise verknüpft? Welche Unterschiede werden von wem wie bewertet? (Defizit, Möglichkeiten)
- ▶ In welchen Situationen begründen sie welchen Machtanspruch und welche Form der Durchsetzung?

Unterschiede sind mehr ein Ergebnis von Interaktion und/oder Konstruktion als von objektiv außen auffindbaren Wahrheiten.

Für gleichstellungsorientierte Strategien bedeutet dies, Kommunikationen in der Organisation zu gestalten und nicht Personen 'gestalten'. Dass diese Aussa-

ge zu vielen Ansätzen des praktizierten oder auch theoretisch gedachten Gender Mainstreamings in Opposition steht, das sei hier nicht verschwiegen. Die politischen Implikationen der Personorientierung (politische Prozesse gegen Missliebige und Benachteiligte werden beispielsweise über Person-Merkmale begründet. Die scheinbare Person-Hinwendung ist genau besehen eine Person-Abwertung.) seien aber auch benannt.

7. Baustein: Führung und Mainstreaming – Eine Querschnittsmaterie in den zentralen Aufgabenfeldern von Führung

Die Implementierung und Umsetzung von Strategien ist zentrale Verantwortlichkeit von Führungskräften. Nicht dass sie das alleine tun müssten, sie haben dafür Sorge zu tragen. Nun reicht die Verantwortlichkeit von Führungskräften bei einer Querschnittsmaterie wie dies Gender Mainstreaming oder auch (Geschlechter-)Gerechtigkeit in Organisation eine ist, darüber hinaus.

Gender Mainstreaming ist in allen Aufgabenfeldern von Führung eingebettet, ist in allen Aufgabenfeldern zu berücksichtigen und verantwortlich umzusetzen.

Die Aufgabenfelder einmal ohne Querschnittsmaterie dargestellt geben einen Überblick über die Anforderungen, die daraus Führungskräften erwachsen (siehe Abb. 5).

In all diesen Bereichen ist Gleichstellungsorientierung ein Thema, d. h. in all diesen Bereichen ist/wäre ein Ziel zu formulieren bzw. den Zielformulierungsprozess voranzutreiben und sind Vorgangsweisen zur Zielerreichung zu entwerfen.

8. Reflektierend und Ausblickend

Die Implementierung von Querschnittsmaterien ist ein mühsames Unterfangen. Es werden viele Themen und Ebenen berührt und jede Erkenntnis ist in anderen Kontexten gleich wieder hinterfragenswert. Der Lohn besteht in der Möglichkeit, in transparenter Weise zu umfassendem Wandel von Systemen zu kommen.

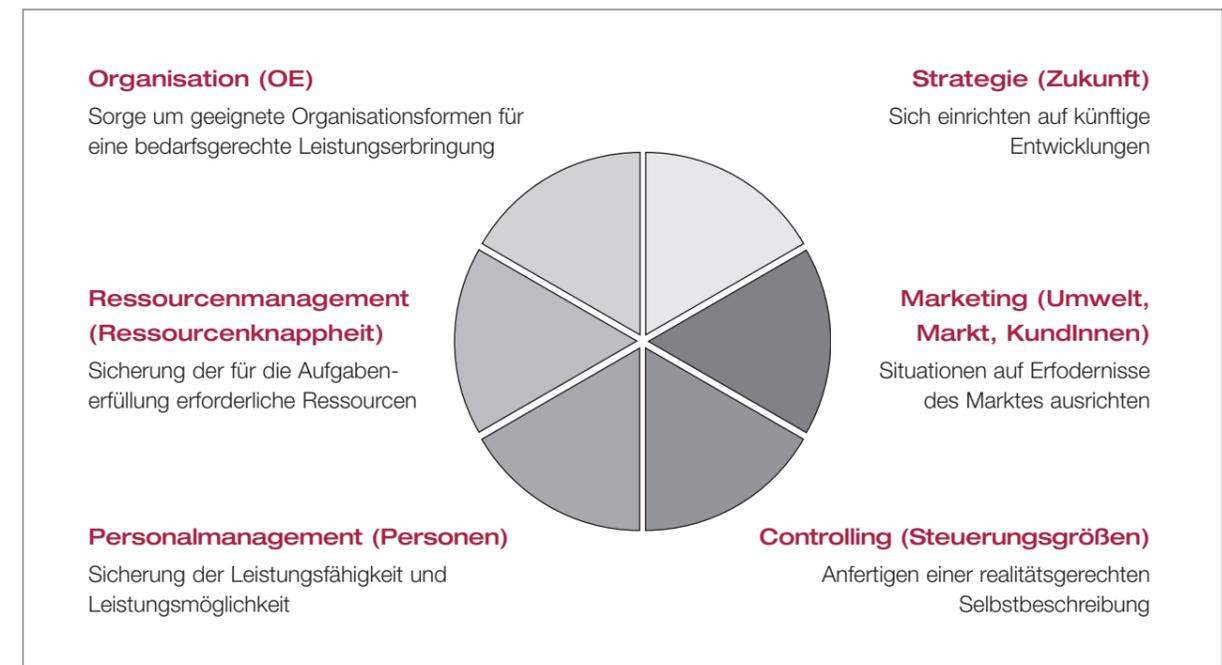


Abb. 5: Führungsaufgaben in Organisationen (nach: Wimmer 1992)

9. Literatur

Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Becker, H.; Langosch, I. (1995). *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. (4., erw. Aufl.). Stuttgart: Enke.

Bendl, R.; Leitner, A.; Rosenbichler, U.; Walenta, C. (2007). *Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming*. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen*. S. 31-62. Wien: Eigenverlag.

Forster, W. (2000). *Emotionaler Aufruhr und soziale Verarbeitung: Über den Nutzen psychoanalytischer Konzepte in der Beratung für Unternehmensentwicklung*. In: M. Lohmer (Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsberatung: Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*. (2. verb. Aufl.). S.119-140. Stuttgart: Klett-Cotta.

Koch, J. (2004). *Die Organisation von Exklusion und Inklusion – Zur Implizität organisationaler Gerechtigkeit und dem Problem systematischer Exklusion*. In G. Schreyögg, & P. Conrad: *Gerechtigkeit und Management*. S. 175-210. (Managementforschung; 14). Wiesbaden: Gabler.

Liebig, S. (Hrsg.). (2002). *Interdisziplinäre Gerechtigkeitsforschung: Zur Verknüpfung empirischer und normativer Perspektiven*. Frankfurt/Main u.a.: Campus-Verlag.

Lohmer, M. (Hrsg.). (2004). *Psychodynamische Organisationsberatung: Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*. (2. verb. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Luhmann, N. (1996). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. (6. Aufl.). (stw; 666). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mangold, R. (2007). *Modelle für Gender Mainstreaming bezogen auf EFQM*. In: Equal-Ent-

wicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren*. Wien: Eigenverlag

Meuser, M. (2004). *Von Frauengleichstellungspolitik zu Gender Mainstreaming*. In U. Pasero & B. P. Priddat (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender*. S.93–112. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nentwich, J.C. (2004). *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Neue Wege für die Gleichstellungsarbeit*. Königsstein/T.: Ulrike Helmer.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt/M.

Pasero, U.; Priddat, B. P. (Hrsg.). *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pasero, U.; Weinbach, C. (Hrsg.). (2003). *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*. (stw; 1637). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Pfingstner, R. (2005). *Lernen lernen durch Outdoortrainings. Handlungsorientierte outdoorbezogene Interventionen zur Verbesserung des personalen Lernens in sozialen Systemen am Beispiel von Schulklassen*. Dissertation, Universität Wien.

Rosenbichler, U.; Schermann, N. (2007). *Dynamische Konstituierung von Gerechtigkeiten. Vom Navigieren und Driften*. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren*. Wien: Eigenverlag.

Rosenbichler, U.; Schörghuber, K. (2003). *Frauen, Männer und gleiche Chancen. Warum Gender Mainstreaming Unternehmen nutzt*. (Booklet zum Film). Wien: waff.

Rosenbichler, U.; Schörghuber, K. (2007). *Integratives Konzept zu: Gender Mainstreaming als Systementwicklung*. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen* (S. 11-30). Wien: Eigenverlag.

Schermann, N. (2007). *Bezugssysteme für gleichstellungsorientierte Prozesse in Organisationen – Benchmarking zur Geschlechtergerechtigkeit*. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren*. Wien: Eigenverlag.

Schreyögg, G.; Conrad, P. (2004). *Gerechtigkeit und Management*. (Managementforschung; 14). Wiesbaden: Gabler.

Senge, P. M. (1998). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Weinbach, C. (2004). *Systemtheorie und Gender: Das Geschlecht im Netz der Systeme*. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften.

Willke, H. (1996). *Systemtheorie. Bd. I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. - 5.überarb. Aufl. – Stuttgart: UTB. (UTB für Wissenschaft; 1161)

Willke, H. (1998a). *Systemtheorie. Bd. III: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*. - 2. Aufl. – Stuttgart: UTB. (UTB für Wissenschaft; 1840)

Willke, H. (1998b). *Systemisches Wissensmanagement*. (UTB für Wissenschaft; 2047). Stuttgart: Lucius und Lucius.

Wimmer, R. (Hrsg.). (1992). *Organisationsberatung: neue Wege und Konzepte*. (Gabler-Management-Perspektiven). Wiesbaden: Gabler.

Zink, K. J. (2004). *TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Modell und seine Umsetzung*. München, Wien: Hanser.

Bezugssysteme für gleichstellungsorientierte Prozesse in Organisationen – Benchmarking zur Geschlechtergerechtigkeit

Norbert Schermann

1. Vorbemerkungen	30
2. Einige Hintergründe zur Entstehung von Benchmarking	30
3. Theoretische Ausgangspunkte	31
3.1 Begriffbestimmungen	31
3.2 Kriterien zur Konzeption von Benchmarking	31
3.3 Klassische Vorgehensweise	33
3.4 Resümee zu den Grundlagen des klassischen Benchmarkings	33
3.5 Vom klassischen Benchmarking zum „Benchmarking zweiter Ordnung“ - einige Hypothesen	33
4. Benchmarking und Gender Mainstreaming	34
4.1 Kriterien für die Durchführung von gleichstellungs- bzw. gerechtigkeitsorientiertem Benchmarking	34
4.2 Prototypische Vorgangsweise	35
5. Literatur	38

Bezugssysteme für gleichstellungsorientierte Prozesse in Organisationen – Benchmarking zur Geschlechtergerechtigkeit

Norbert Schermann

1. Vorbemerkungen

Dieser Beitrag legt eine pragmatische Querverbindung zwischen die verschiedenen Flughöhen der Beiträge, die in diesem Band „Prozesse organisieren“, aber auch in den anderen Veröffentlichungen der Entwicklungspartnerschaft (EP) „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“ versammelt sind. Bereits im Namen dieser EP liegt die besondere Herausforderung unter „qualitätsnahen Bedingungen“ (Qualitätsmanagement und seine Systemvarianten, Benchmarking...) in und über Organisationen zu sprechen.

Qualitätsmanagement in all seinen Ausformungen ist ein „Sprachuniversum, aber keine Universalsprache“ (Schermann 2005). Der Unterschied zwischen dem alltagspraktischen Verständnis und einem „fachsprachlichen“ Verständnis von und über Qualität im weitesten Sinn ist daher in diesem Feld besonders zu markieren. Im Folgenden werden Überlegungen zum sogenannten „Benchmarking“ als eines von mehreren prozessorientierten Verfahren im Kontext von Qualitätsmanagement angestellt. Im ersten Teil werden die grundlegenden Ideen und Modelle dargestellt, anschließend werden diese auf Gender Mainstreaming bezogen, um dann beispielhaft angewendet zu werden.

2. Einige Hintergründe zur Entstehung von Benchmarking

Als der Begriff Benchmarking von Camp 1989 in der Managementliteratur erstmals veröffentlicht wurde,

war das der bis dahin vorläufige Endpunkt einer Entwicklung, die bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts eingesetzt hat. Der Legende nach hat Henry Ford nach einem Besuch in einem Chicagoer Schlachthof seine Idee der Herstellung von Autos auf einem Fließband entwickelt. Dort hatte er beobachtet, wie die geschlachteten Schweine auf Haken über eine Transportschiene von Arbeiter/in zu Arbeiter/in gefahren wurden und jede/r den eigenen Part den ganzen Tag über an der gleichen Stelle verrichtete. Damit war die Kernidee des Benchmarkings entwickelt, nämlich „die systematische Suche nach übertragbaren Lösungen aus anderen Bereichen“ (Siebert & Kempf 2002, S.10) auf die eigene Situation. Dieser Beobachtung Fords vorangegangen waren die Arbeiten Taylors Ende des 19. Jahrhunderts, der die „best practice“ mit wissenschaftlichen Methoden herleitete, indem der effektivste Arbeitsprozess ermittelt wurde und dann - unter Ausschaltung der Kreativität und Intelligenz der Arbeiter/innen – von allen penibel zu erfüllen war (Wohland u. a. 2004).

1979 verwendete der Xerox- Konzern erstmals den Begriff Benchmarking für ein Verfahren, in dem herausgearbeitet wurde, warum ein Konkurrenzunternehmen das gleiche Produkt günstiger anbieten konnte. Dabei stellte sich heraus, dass die Effizienz der internen Fertigungsprozesse dort weitaus höher war. Damit wurde deutlich, dass zur Feststellung der Erfolgskriterien für die Effektivität die Analyse eines Produktes bzw. Ergebnisses einer Organisation um die Beobachtung der dahinter stehenden Prozesse, zu ergänzen ist.

Nicht zu verwechseln ist Benchmarking mit dem sogenannten Betriebsvergleich, der seit der industriellen Revolution vor allem in Frankreich Usus war. Wesentliche Unterschiede bestehen hier in der

Einbindung in die Unternehmensstrategie, im Untersuchungsgegenstand, im Anwendungsbereich oder in der Vorgangs- und Betrachtungsweise. Benchmarking ist Teil des strategischen Planungsprozesses und untersucht systematisch und geplant auch branchenunabhängige Prozesse, während der stark „klassisch“ betriebswirtschaftlich orientierte Betriebsvergleich kaum bis nicht in die Unternehmensstrategie eingerechnet wird und hauptsächlich die direkten Marktkonkurrent/innen für einen weder systematisch geplanten noch systematisch durchgeführten Vergleich heranzieht. Bahnbrechende Erkenntnisse wären beim Betriebsvergleich daher auch lediglich purer Zufall (Siebert & Kempf 2002, S.30).

In eine ähnliche Richtung fällt die Gegenüberstellung von Benchmarking mit dem Wettbewerbsvergleich aus, der vor allem auf Ebene der Produkte und des entsprechenden Marktes fokussiert. Der Wettbewerbsvergleich liefert „... Sollgrößen für einzelne Kennzahlen, jedoch nicht die Prozesse, mit denen solche Werte erreicht werden.“ (Siebert & Kempf 2002, S.32).

3. Theoretische Ausgangspunkte

3.1 Begriffbestimmungen

Der Begriff des Benchmarking selbst entstammt den englischen Bezeichnungen „bench“ (Bank, Werkbank) und „mark“ (markieren, bewerten, benoten und dgl.), die zusammengenommen als „Benchmark“ im Vermessungswesen als Vermessungsmarkierung einer vorher festgelegten Position eingesetzt wird.

Im Sprachgebrauch ist die Unterscheidung zwischen dem „Benchmark“ als Maßzahl bzw. Kennzahl (als Bezugspunkt einer gemessenen Leistung) und dem „Benchmarking“, das den gesamten Prozess des Ermitteln und Vergleichens von „best practices“ bezeichnet, zu treffen:

„Benchmarking ist der methodische Vergleich von Prozessen und Produkten mittels Benchmarks von als besser identifizierten Vergleichspartnern. Die Vergleichspartner werden anhand von Ähnlichkeiten in der eigenen oder in anderen Organisationen gefunden. Ziel des Benchmarking ist es, die eigenen Prozesse und Produkte durch das Vorbild des Vergleichspartners entscheidend zu verbessern.“ (Siebert & Kempf 2002, S. 9)

3.2 Kriterien zur Konzeption von Benchmarking

Benchmarking ist grundsätzlich in jeder Organisation - unabhängig vom Feld, von der Branche oder ihrer Größe - anwendbar (Seeber 2004, S. 128). Zur Ausrichtung von Benchmarking- Prozessen erscheint es hilfreich, vor allem drei Kriterien zur Navigationshilfe heranzuziehen. Dazu gehören die Vergleichssysteme, der Gegenstand des Benchmarking- Prozesses und die Indikatoren (als eigentliche Benchmarks). Aus der Gewichtung der Kriterien zueinander lassen sich verschiedene Konzeptionen von Benchmarking unterscheiden. Unbesehen von der jeweils entwickelten Konzeption ist diese an der Unternehmensstrategie auszurichten.

Zu jedem der drei Kriterien, die tendenziell in einer hierarchischen Reihenfolge zueinander stehen, lässt sich auf allgemeinsten Ebene eine Frage formulieren, die die Aufmerksamkeit auf die Bandbreite der Möglichkeiten richtet (vgl. nachstehende Tabelle in Anlehnung an Seeber 2004).

Kriterium	Ausgangsfrage	Möglichkeiten
Vergleichssysteme	Auf welche(s) (Teil-)System(e) soll die Aufmerksamkeit gerichtet werden?	Intern - in Teilbereichen der eigenen Organisation Extern - innerhalb der gleichen Branche oder branchenunabhängig
Gegenstand	Was genau soll betrachtet werden?	Strukturen, Prozesse, Ergebnisse (Produkte/ Dienstleistungen), Strategien, Projekte
Indikatoren (Benchmarks)	Was lässt sich im gewählten Gegenstand wie besonders gut abbilden?	Kosten, Zeiten, Kund/innen-Nutzen, Flexibilität, diverse Effizienz-Kriterien

Zur Bearbeitung dieser Fragestellungen bieten die gängigen Beratungsinventare jede Menge von tools, mit denen ein systematischer Suchprozess ausgelöst und durchgeführt werden kann (Königswieser & Exner 1999; Doppler & Lauterburg 2002). Wenn alle relevanten Fragen hinreichend bearbeitet sind, liegt viel Material vor und in der Regel wurde im Lauf dieses systematisch gestalteten Suchprozesses ein neuer Blickwinkel auf die eigene Organisation eingenommen, der neue Perspektiven eröffnen kann. Um eine Entscheidung über den für das Vorhaben passendsten „Benchmarking-Mix“ treffen zu können, ist eine multiperspektivisch ausgerichtete Betrachtungsweise einzunehmen.

Zur Unterstützung kann die Form eines „Chancenportfolios“ – eine übersichtlich gestaltete Matrix – gewählt werden. Auch dieses tool entstammt seiner Ursprungsidee nach dem Fundus der klassischen „quality tools“ (Kamiske & Umbreit 2003). Das Portfolio ermöglicht es, die verschiedenen Benchmarking-Szenarien hinsichtlich ihrer Erfolgsaussichten zu bewerten. Es erfüllt dabei gleichzeitig die Funktion einer letzten Reflexionsschleife, die auch noch einmal Gelegenheit gibt, die eigenen Annahmen, die hinter den jeweils erarbeiteten Ergebnissen stehen, kritisch anzuschauen. Die Vorgangsweise selbst besteht schlicht darin, die Ergebnisse aller Überlegungen darüber, welcher Prozess letztendlich auszuwählen ist, ein letztes Mal hin auf ihre Plausibilität zu überprüfen. Die hinter dieser Überprüfung stehende Annahme lautet, dass die Erhöhung der Chancen auf produktive Beiträge durch das Benchmarking innerhalb und außerhalb der Organisation gleichermaßen gegeben sein müssen.

Damit wird das System/Umwelt-Denken als Anforderung an systemisch orientierte Vorgehensweisen – und dies vor allem vor dem Hintergrund der Antizipation möglicher Wirkungen – noch einmal deutlich. Die Bewertung selbst lässt sich aus der nachstehenden Matrix einfach ablesen: Je höher sich die Chancen für Organisation und ihre Kund/innen darstellen, umso klarer fällt die Entscheidung für einen Prozess aus, der beide Kriterien erfüllt – und natürlich umgekehrt.



Abb. 1: Chancenportfolio

Die weitere Vorgangsweise im Benchmarking ist danach nicht vielmehr als das Entwickeln einer Routine im Rahmen einer vorgegeben Vorgangsweise, die im nächsten Schritt kurz beschrieben wird.

3.3 Klassische Vorgehensweise

Die „klassische“ Vorgehensweise im Benchmarking als Prozess startet mit der Zielsetzung, die, wie oben beschrieben, mit einer aufwändigen Konzeption verbunden wird. Danach folgt die Phase der internen Analyse, in welcher der Gegenstand im Hinblick auf relevante Messgrößen bearbeitet wird.

Anschließend findet der systematisch vorbereitete Vergleich statt, in dem die entsprechenden Daten erhoben werden und nach einer sorgfältigen Überprüfung, aus der wiederum Ziele abzuleiten sind, entsprechende Maßnahmen geplant und umgesetzt werden. Das Ganze geht dann wieder – im Sinne des KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess; vgl. dazu etwa Zollondz 2002, S. 84) in eine kontinuierliche Schleife.

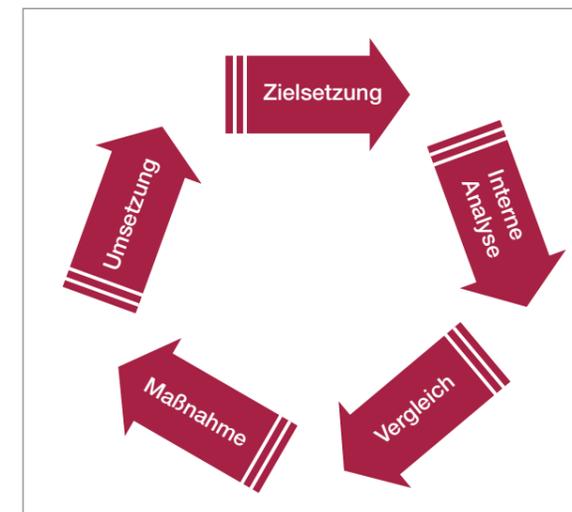


Abb. 2: Prozessorientiertes Benchmarking in fünf Phasen (nach: Siebert & Kempf 2002)

3.4 Resümee zu den Grundlagen des klassischen Benchmarkings

Im Zusammenhang mit der theoretischen Konzeption von Benchmarking wird damit Mehrfaches deutlich:

1. Ein wesentliches Erfolgskriterium ist die Ermittlung einer operationalisierbaren Basis, auf die dann im weiteren Verlauf des Benchmarking - Prozesses selbst zugriffen werden kann. Dieser Vorgang bindet im Rahmen des gesamten Benchmarking-Prozesses als eine scheinbare „Vorphase“ überdurchschnittlich viele Ressourcen (personell,

finanziell, zeitlich).

2. Erst im Anschluss daran können die Ziele für das Benchmarking – in der klassischen Vorgangsweise der erste Schritt – formuliert werden.
3. Die Suche nach dem (internen oder externen) zu betrachtenden Ausschnitt der Organisation kann im Zusammenhang mit der ersten Phase von Benchmarking und vor dem Hintergrund der Bündelung von Ressourcen bereits als eine Intervention außerhalb der Alltagsroutinen angesehen werden. Dies deshalb, weil routinemäßig weitere Wirklichkeitssichten als die Bisherigen in die Organisation eingeführt werden und allein diese Tatsache – je nach Breite der Beteiligung nach innen – als ein produktiver Entwicklungsschritt anzusehen ist. Damit wird gleichzeitig ein Beitrag zur Bearbeitung der mentalen Modelle geleistet, indem die Beteiligten angestoßen werden ihre „...inneren Bilder vom Wesen der Dinge an die Oberfläche zu holen, zu überprüfen und zu verbessern“ (Senge 1996, S. 213).

3.5 Vom klassischen Benchmarking zum „Benchmarking zweiter Ordnung“ - einige Hypothesen

- ▶ Der größte Aufwand für die Organisation besteht in der Konzeption und im „Aufsetzen“ des Benchmarking-Prozesses.
- ▶ Der größte Gewinn für die Organisation und ihre Kund/innen besteht in eben dieser Investition, die sich schon allein an diesem Punkt gelohnt hat.
- ▶ Der „eigentliche“ Benchmarking-Prozess ist eine Zugabe, die mit einem relativ geringen Mehraufwand – aber auch nicht mehr! – zu bewältigen ist.
- ▶ Der eigentliche Gewinn von Benchmarking, das an der Erhöhung von Gleichstellung und/oder Gerechtigkeit orientiert ist, besteht daher – aus gleichstellungs- und gerechtigkeits-theoretischer Perspektive betrachtet – bereits in der Phase der Konzeption selbst.
- ▶ Dazu kommt, dass die Konzeption von Benchmarking bereits als eine eigenständige Form der Intervention mit organisationsentwickelndem Charakter angesehen werden kann. Demnach ist der Gegenstand eines an verschiedenen Formen von Gleichstellung und Gerechtigkeiten orientierten Benchmarkings die Phase der Konzeption selbst.

- ▶ Damit gilt es, Indikatoren für ein gleichstellungs- bzw. gerechtigkeitsorientiertes Vorgehen innerhalb der Organisation zu entwickeln (aus dem dann tatsächlich ein Benchmarking hinsichtlich dieses Themas durchgeführt werden kann).
- ▶ Diese sind entsprechend zu evaluieren.
- ▶ Damit handelt es sich um ein Benchmarking zweiter Ordnung (als Benchmarking des Benchmarkings), das auf die Voraussetzungen des Benchmarkings selbst und auf seine Tiefenannahmen abzielt.

4. Benchmarking und Gender Mainstreaming

Vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen gilt es im Folgenden, kurz die Perspektiven des Zusammenhanges von Benchmarking und Gender Mainstreaming darzustellen. Als Grundlage dient dazu das bei Rosenbichler & Schörghuber (2007) ausformulierte Integrierte Konzept Gender Mainstreaming (IKGM). Dabei sollen zwei Überlegungen in den Mittelpunkt gestellt werden.

- ▶ Was angeschaut wird, das kann auch gesehen werden
Im IKGM wird unter anderem herausgearbeitet, dass vor allem auf „Transparenz in den Grundannahmen, auf welchen einzelne Konzepte basieren“ zu achten sei (ebd., S. 25). Weiters gehe es auch um „das Führen eines ideologiekritischen Diskurses über eben diese Auseinandersetzung. Die Explizierung der Interessen und der möglichen Nutzungsrichtungen, welche in die Umsetzung der einzelnen Konzepte und Strategien einfließen.“ (ebd.). Damit wird die Frage herausgehoben, unter welchen Bedingungen was überhaupt messbar (= beobachtbar) gemacht werden kann. Was daher als gleichstellungsorientiert, geschlechtergerecht oder chancengleich beobachtet werden kann, hängt demnach maßgeblich davon ab, wer wie mit welchen Vorstellungen davon an eine solche Beobachtung herangeht (Foerster 1993). Auch aus Perspektive der Gerechtigkeitsforschung in Organisationen ist darauf besonderes Augenmerk zu legen, denn: „Die subjektivierte Gerechtigkeitsdiskussion findet ihren Niederschlag nicht nur auf der indivi-

duellen Ebene des persönlichen Empfindens, sondern auch auf einer allgemeineren, kollektiven Ebene.“ (Schreyögg & Conrad 2004, S. VIII; dazu auch besonders: Liebig 2004; Koch 2004).

- ▶ Was gesehen werden kann, das kann auch angezielt werden
Eine in Organisationen wie auch in der öffentlichen Diskussion um Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit häufige Argumentation weist auf die Notwendigkeit von Quotenregelungen (etwa die Forderung nach gleich vielen Frauen und Männern in Führungspositionen) hin. Die Hoffnung, die sich daran knüpft ist es, mit einer „Halbe-Halbe-Lösung“ auf Gleichstellung bzw. Geschlechtergerechtigkeit produktiv wirken zu können. Ohne jedoch vorher genau auf das hinzusehen, was auf Grundlage welcher Annahmen (s.o.) hinter bzw. nach einer solchen gesetzten Quote vermutet wird liegt der Verdacht sehr nahe, dass Maßnahmen und Ziele verwechselt werden (Müller & Sander 2005, S.95; Rosenbichler & Schörghuber 2007, S. 27). Daher ist zu überprüfen, ob eine Quotenregelung zieldienlich ist (und damit im Dienste eines weiteren Ziels steht) oder als Ziel selbst eingesetzt wird.

Für die Konkretisierung von gleichstellungs- bzw. gerechtigkeitsorientierten Benchmarking- Prozessen ist die Beachtung dieser beiden Dimensionen ein Schlüssel zum Erfolg- auch wenn der Preis dafür eine erhebliche Steigerung von Komplexität ist. Allerdings scheinen unter diesen Voraussetzungen die Chancen auf die Erhöhung der Wirksamkeit von abgeleiteten Maßnahmen dramatisch zu steigen.

4.1 Kriterien für die Durchführung von gleichstellungs- bzw. gerechtigkeitsorientiertem Benchmarking

Für die Durchführung von Benchmarking sind insbesondere die folgenden Kriterien zu beachten, die im Rahmen von Pilotprojekten handlungsleitend waren:

- ▶ Globale Gleichstellungsorientierung
Die Benchmarks (bezogen auf Strukturen, Prozesse, Produkte der Organisation und dgl.) berücksichtigen Gleichstellungsorientierung auf allen Ebenen der Organisation.

- ▶ Gleichstellungsorientierung im Benchmarking-Prozess
Der Benchmarking - Prozess selbst ist gleichstellungs- bzw. gerechtigkeitsorientiert gestaltet.
- ▶ Mögliche Bezugspunkte in der Organisation für einen Benchmarking - Prozess
Es gilt, Organisationsbereiche (Prozesse, Strukturen, Ergebnisse) zu identifizieren, zu segmentieren und aufzubereiten für eine Vergleichbarkeit nach innen und nach außen (vgl. oben Kriterien zur Konzeption von Benchmarking). Diese Vorgangsweisen sollten verallgemeinerbar sein auf
 - Prozessebene (Zugangsweise, Durchführung, Auswertung)
 - inhaltlicher Ebene (welche Bereiche werden warum in welchen Zusammenhängen ausgewertet)
 - ihre Rückspiegelung in die Organisation: Welche Impulse sollten / können zu welchen Veränderungen / Entwicklungen in den jeweiligen Organisationen führen?
- ▶ Abzweigungen in den Gegenständen des möglichen Vorgehens beachten
 - Geht es darum, Prozesse (Organisationsentwicklung, Personal-Management etc.) aus gleichstellungsorientierter Sicht zu benchmarken?
 - Geht es darum, Gender Mainstreaming- Prozesse zu benchmarken?
- ▶ Qualitätsgesichertes Vorgehen
 - Wie kann gleichstellungsorientiertes Vorgehen im Benchmarking - Prozess berücksichtigt, eingeführt und gesichert werden?
 - Wie muss etwas verglichen werden, so dass Gleichstellung und GM dabei als Themen sichtbar werden können?
- ▶ Prinzipien lernender Systeme
Diese sind im Laufe des gesamten Prozesses anzuwenden und immer wieder auf den Prozess selbst zu beziehen (Bateson 1985; Weick 1995; Senge 1996; Argyris 1999; Baecker 1999; Luhmann 1993; Gairing 2002). Insbesondere zählen dazu:
 - Der Blick von Personen zu Verhältnissen bzw. Interaktionen zwischen Personen
 - Die Annahme von Wechselwirkungen anstatt linearer Kausalketten

- Das Einführen von Multiperspektivität
- Der Vorrang von Rahmenbedingungen des Handelns vor inhaltlichen Vorgaben
- Der vorrangige Blick auf Strukturen und vor allem Prozesse
- Kulturveränderung - der Blick auf die Gesamtheit der Organisation
- Die Einführung und kontinuierliche Durchführung von Reflexionsschleifen (vgl. auch Schörghuber 2007)

- ▶ Rahmenvorgabe vor Benchmark- Vorgabe
Was unter Gleichstellung bzw. Gerechtigkeit zu verstehen ist, wird auf formaler Ebene vorgegeben und dann von der Organisation konkretisiert.
- ▶ Selbstbewertung als legitime Form des Entwickelns von Benchmarks
Die aus dem EFQM stammende Vorgangsweise der Selbstbewertung (Self- Assessment) ist eine Möglichkeit, Material für weitere Benchmarking-Projekte zu generieren (Zink 2004).

4.2 Prototypische Vorgangsweise

Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, dass die Konzeption – und je nach Komplexität des Vorhabens auch weitere Schritte - eines Benchmarking Prozesses durch externe fachkundige Personen moderiert werden. Damit wird sichergestellt, dass der notwendige Rahmen für eine systematische Vorgangsweise optimal genutzt werden kann.

Exemplarisch könnte ein Ablauf eines Benchmarking-Prozesses so aussehen

1. Rahmenklärung
2. Klärungsprozess und Konzeption des Benchmarking-Vorgehens unter Klärung folgender aufmerksamsleitender Frage:
 - Was bedeutet in diesem System Gleichstellung bzw. Gerechtigkeit (vor dem Hintergrund bestimmter ethischer Mindeststandards)?
Daraus werden Gleichstellungs- und Gerechtigkeitsziele entwickelt und in einen Zusammenhang mit Effizienz- und Effektivitätszielen gesetzt.
3. Entscheidung zur Durchführung
4. Gestaltung und Durchführung gemeinsamer Bewertungsprozesse und Entwicklung von Vergleichsmaßstäben
5. Durchführung des Vergleichs mit dem Vergleichs-

system (intern oder extern - vgl. oben die Kriterien zur Konzeption von Benchmarking)

6. Herausarbeiten von Entwicklungs- und Verbesserungspotentialen
7. Welche Umsetzungsschritte werden geplant und wie wird die Umsetzung überprüft und in ihren Wirkungen ausgewertet?

4.3 Anwendungsperspektiven für Organisationen

Grundsätzlich ist die Bandbreite von Benchmarking-Prozessen in ihren Möglichkeiten, diese für Organisationen einzusetzen, groß. Abschließend sollen einige solcher Varianten kurz angeführt und ein durchgeführtes Projekt in einigen Teilen exemplarisch beschrieben werden.

▶ Simulation der Konzeption eines Benchmarking-Prozesses

Die European Foundation for Quality Management (EFQM 2003) empfiehlt Organisationen, die noch nicht am Wettbewerb um einen nationalen oder um den Europäischen Qualitätspreis teilgenommen haben, eine Teilnahme zu simulieren. Das sollte auch vor dem Hintergrund der Möglichkeit eines „Benchmarkings zweiter Ordnung“ denkbar werden.

▶ Konzeption eines Benchmarking-Prozesses für einen Gender Mainstreaming-Prozess

Je nach Phase (Einführung, Überprüfung der Effektivität hinsichtlich der damit verbundenen Ziele...), die dabei beleuchtet werden soll, kann damit der organisationseigene Gender Mainstreaming-Prozess „benchmarket“ werden, aber auch ein externer Vergleich über Organisationsgrenzen hinweg wird mit diesem Instrument möglich.

▶ Exemplarische Beschreibung eines Projekts

Die Organisation, mit der ein Benchmarking-Projekt durchgeführt wurde, hat einen öffentlichen Auftrag im Hinblick auf die Einhaltung und Sicherstellung gesetzlicher Vorgaben in Unternehmen zu erfüllen. Dazu ist eine Organisationsstruktur nötig, die österreichweit wirksam werden kann. In den letzten Jahren wurde im Kontext der Einführung von Qualitätsmanagement bereits Gender Mainstreaming implementiert. Gleichstellung bzw. Geschlechtergerechtigkeit sind damit sowohl in der Wirkung nach außen als auch nach innen von besonderer Bedeutung. Ein Teil der

folgenden Darstellung der Schritte ist im Rahmen des Pilotprojekts erfolgt.

Schritt 1: Benchmarking- Konzeption

Der Fokus im Benchmarking-Prozess wurde auf die Beiträge zur Herstellung von Gleichstellung/Geschlechtergerechtigkeit nach außen gelegt (Vergleichssysteme). In der Durchführung wurde der Struktur des Gegenstandsfeldes (Gegenstand) besonderes Augenmerk beigemessen. Diese wurde durch drei Aufmerksamkeitsrichtungen abgebildet und in ihrer Gender-Relevanz sowie in ihrer möglichen Gleichstellungs-Relevanz (Indikatoren) abgebildet (Chancenportfolio mit Blick auf strategische Perspektiven):

- ▶ Blick auf Segmente, nach denen die Unternehmen zusammengefasst werden
- ▶ Blick auf bestimmte Zahlen, die erhoben werden
- ▶ Blick auf die Prozesse, in denen diese Zahlen erhoben werden („Erhebungsprozesse“)

Schritt 2: Konstruktionsprozesse im Gegenstand des Benchmarking-Prozesses

Folgende Perspektiven werden in jedem der Segmente und der dort erhobenen Zahlen entlang der folgenden Fragen bearbeitet:

- ▶ Welche Beobachtungen bzw. Beschreibungen zu Geschlechterbildern werden gemacht?
- ▶ Welche Beobachtungen bzw. Beschreibungen zu Geschlechterverhältnissen werden gemacht?
- ▶ Welche Möglichkeiten ergeben sich für das Aufspüren von Gleichstellungszielen?

Schritt 3: Konstruktionsprozesse in den Erhebungsprozessen

Im Blick auf die Erhebungsprozesse wurden folgende Perspektiven ausgeleuchtet:

- ▶ Inwieweit ist die Perspektive Gender/Gleichstellung als erkennbares Thema darin enthalten?

Was ist im Hinblick auf eine gleichstellungsorientierte Umsetzung denkbar?

Schritt 4: Hypothesen zur Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit und Hinweise auf mögliche Indikatoren (Benchmarks)

Durchführung in zwei Phasen:

- ▶ Moderationsteam
- ▶ Auftraggeber/innen- Team

Schritt 5: Erste Indikatoren exemplarisch implementieren

Breite Rückspiegelung in die Organisation und Entwicklung von ersten Maßnahmen zur Umsetzung (Chancenportfolio mit Blick auf operative Perspektiven), Überprüfung auf mögliche Wirkungen und Festlegung ihrer Evaluierung. Damit sind Ansätze für Benchmarks im Hinblick auf Gleichstellungs- bzw. Gerechtigkeitsorientierung nach außen entwickelt, die forthin in einem kontinuierlichen Benchmarking-Prozess (als „klassisches“ Benchmarking, simuliert oder als Benchmarking „zweiter Ordnung“) nach außen und innen steuernd eingesetzt werden können.

Abschließend einige Beispiele für noch zu spezifizierende Aufmerksamkeitsrichtungen in der Organisa-

tion, aus denen Benchmarks abzuleiten sind. Diese stellen dann eine Voraussetzung dafür dar, im Prozess des Gender Mainstreamings auch die Tiefendimension einer Organisation erfassen zu können:

- ▶ Ebenentrennung / Arbeitsbereiche trennen:
 - Gender
 - Gleichstellung, Geschlechtergerechtigkeit
- ▶ Angemessene Form der Integration in das Leitbild
- ▶ Mögliche Aufnahme von Reflexionsimpulsen und deren strukturelle Verankerung:
 - Die Unabhängigkeit/Abhängigkeit von Haltungen der Personen von den Verhaltensweisen und Prozessen in der Organisation wird thematisiert und reflektiert: Wo ist es hilfreich, wo weniger?
 - Reflexion von Typisierungen bzw. Typisierungsprozessen

5. Literatur

Argyris, Chris; **Schön**, Donald A.; **Rhiel**, Wolfgang (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System. Aufsätze*. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1434).

Bateson, Gregory (1985). *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 571).

Bötel, Christina; **Krekel**, M. Elisabeth (Hg.) (2000). *Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking - Zentrale Elemente des Bildungscontrollings*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Camp, Robert (1989). *The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press

Doppler, Klaus; **Lauterburg**, Christoph (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 10. Aufl. Frankfurt/Main: Campus

EFQM- European Foundation for Quality Management (2003). *Das EFQM- Modell für Excellence. Version für Unternehmen*. Wien

Foerster, Heinz von (1993). *Kybernetik*. Berlin: Merve (Perspektiven der Technokultur, 180).

Gairing, Fritz (2002). *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz*. 3. Aufl. Weinheim: Beltz (System und Organisation, 6)

Kamiske, Gerd; **Brauer**, Jörg- Peter (2002). *ABC des Qualitätsmanagements (Pocket- Power)*. 2. Aufl. München: Carl Hanser.

Kamiske, Gerd; **Umbreit**, Gunnar (2003). *Qualitätsmanagement. Eine multimediale Einführung*. 2. Aufl. München: Carl Hanser.

Koch, Jochen (2004): *Die Organisation von Inklusion und Exklusion - Zur Implizität organisationaler Gerechtigkeit und dem Problem systematischer Exklusion*. In: Schreyögg, Georg & Conrad Peter (Hg.): *Gerechtigkeit und Management*. Wiesbaden: Gabler [u.a.] (Managementforschung, 14), S. 175–210.

Königwieser, Roswita; **Exner**, Alexander (1999): *Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. 3. Aufl. Stuttgart: Klett- Cotta

Liebig, Stefan (2004): *Was ist gerecht im Unternehmen? Über die Möglichkeiten einer erfahrungswissenschaftlichen Gerechtigkeitsanalyse*. In: **Schreyögg**, Georg & **Conrad** Peter (Hg.): *Gerechtigkeit und Management*. Wiesbaden: Gabler [u.a.] (Managementforschung, 14), S. 79- 105.

Luhmann, Niklas (1993): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 666).

Müller, Catherine; **Sander**, Gurdun (2005): *Gleichstellungscontrolling. Das Handbuch für die Arbeitswelt mit CD- Rom*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Rosenbichler, Ursula; **Schörghuber**, Karl (2007): *Integratives Konzept zu: Gender Mainstreaming als Systementwicklung*. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen*.

Schermann, Norbert (2005): *Fehler, freundliche Kulturen und die Qualität. Aufbau und Sicherung einer fehlerfreundlichen Kultur in Sozialen Dienstleistungsorganisationen*. In: **Fasching**, Harald & **Lange**, Reinhard (Hrsg.) (2005): *Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern*. (S. 197- 212). Wien: Haupt Verlag.

Schörghuber, Karl (2007): *Beratungs- und Interventionskonzept zur Begleitung gerechter Veränderungen in Organisationen - Zur Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming*. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hg.): *Qualitätsentwicklung Gender*

Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren.

Schreyögg, Georg; **Conrad** Peter (Hg.) (2004). *Gerechtigkeit und Management*. Wiesbaden: Gabler [u.a.] (Managementforschung, 14).

Seeber, Susan (2000). *Benchmarking. Ein Ansatz zur Steigerung von Effektivität und Effizienz beruflicher Bildung?* In: Bötel, Christina/ Krekel, M. Elisabeth (Hg.) (2000), S. 125- 147

Senge, Peter (1996). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der Lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta

Siebert, Gunnar; **Kempf**, Stefan (2002). *Benchmarking (Pocket- Power)*, 2. Aufl. München: Hanser

Weick, Karl E.; **Hauck**, Gerhard (1995). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1194).

Willke, Helmut (1998). *Systemtheorie 3: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*. 2. Aufl. Stuttgart: Fischer [u.a.]; Lucius & Lucius. (UTB für Wissenschaft Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Interdisziplinär, 1840).

Willke, Helmut (2000). *Systemtheorie 1: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. 6. überarb. Aufl. Stuttgart: Fischer [u.a.]; Lucius und Lucius. (UTB Fachübergreifend Sozialwissenschaften, 1161).

Willke, Helmut (2005). *Systemtheorie 2: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. 4. bearbeitete Auflage. Stuttgart: Fischer [u.a.]; Lucius & Lucius. (UTB Soziologie, Interdisziplinär, 1800).

Wohland, Gerhard; **Huther- Fries**, Judith; **Wiemeyer**, Matthias; **Wilmes**, Jörg (2004). *Vom Wissen zum Können. Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung. Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis*. Frankfurt: Detecon International GmbH. Download (Zugriff am 12. Mai 2006) unter: http://www.detecon.com/de/publikationen/studien/download.html?unique_id=2090

Zink, Klaus (2004). *TQM als integriertes Managementkonzept. Das EFQM- Modell und seine Umsetzung*. 2. Aufl. München: Carl Hanser

Zollondz, Hans- Dieter (2002). *Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte*. München: Oldenbourg

Modelle für Gender Mainstreaming bezogen auf EFQM

Roland Mangold

1. Summary	42
2. Das Grundmodell der EFQM	42
3. Adaption der Inhalte und Prozesse von EFQM	43
4. Die Pilotanwendung von ‚EFQM gender‘	44

Modelle für Gender Mainstreaming bezogen auf EFQM

Roland Mangold

1. Summary

EFQM steht als Abkürzung für European Foundation for Quality Management mit Sitz in Brüssel. Die EFQM hat ein (Qualitäts-) Managementmodell entwickelt und verbreitet dieses europaweit. Das EFQM-Modell liefert Kriterien bzw. Gesichtspunkte, mit denen ein Betrieb oder eine Abteilung eine Standortbestimmung durchführen kann.

Das EFQM-Modell wird von den ExpertInnen als ‚umfassend‘ angesehen und ist im Zusammenhang mit der Erfassung von Qualität und Leistung international im Einsatz. Die zunehmende Verbreitung von EFQM ist einer der Hauptgründe, warum das Modell als ‚Träger‘ zur Implementierung von Gender Mainstreaming in Unternehmen ausgewählt wurde. Im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft ‚Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming‘ wurde das EFQM-Modell analysiert und entsprechend den Gesichtspunkten und Annahmen des Gender Mainstreaming adaptiert.

Im Rahmen eines Piloteinsatzes werden die Effekte des adaptierten EFQM-Modells im Hinblick auf die Erhöhung von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit derzeit gerade überprüft. Großes Augenmerk wird dabei dem Prozess der EFQM-Anwendung geschenkt, da von der Annahme ausgegangen wird, dass nicht nur die Inhalte des EFQM-Modells, sondern insbesondere die Art und Weise, wie das Modell angewendet wird im Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand wirksam sind.

2. Das Grundmodell der EFQM

Das Modell, das die European Foundation for Quality Management (EFQM) öffentlich zur Verfügung stellt, betrifft zwei Ebenen:

- ▶ **Level I:** ein Übersichtsschema mit neun allgemeinen Kriterien und einer kurzen Umschreibung und
- ▶ **Level II:** die Konkretisierung von jedem der neun Kriterien durch etwa fünf bis neun Subkriterien.

Das folgende Schema zeigt den Level I der EFQM-Gesichtspunkte (Kriterien) mit der Gewichtung, welche für die Zertifizierung oder die Bewerbung um den Qualitätspreis relevant ist (siehe Abb. 1).

Beurteilungskriterien des EFQM-Systems (Level I)

Zu all diesen neun Kriterien gibt es Unterpunkte; sogenannte Subkriterien. Es sind zwischen zwei und acht pro Kriterium. Sie bezeichnen ein Detail, was bei Total Quality beachtet werden sollte.

Selbstbeurteilung

Mit dem EFQM-Modell evaluiert der Betrieb oder die Abteilung den eigenen Qualitätsstand. Man beurteilt sich selbst. Dies nennt man ‚Self-Assessment‘. Assessment heißt wörtlich übersetzt Beurteilung oder Bewertung oder Evaluation.

Beurteilung durch Externe

Der Betrieb hat auch die Möglichkeit, sich durch externe Bewerter beurteilen zu lassen. Man nennt diesen Vorgang ‚Externes Assessment‘. Die Personen, die dieses Assessment durchführen, sind speziell ausgebildete AssessorInnen.

Verbesserung

Die Ergebnisse einer internen oder externen Beurteilung führen in der Regel zu Maßnahmen, um die Stärken auszubauen und die Schwächen zu beheben. Nach ein bis zwei Jahren wird die Evaluation wiederholt.

Gegenwärtiger Stellenwert von EFQM

EFQM versteht sich als ein sogenanntes ‚Total Quality System‘. In der Tat haben sich die neun Kriterien und

die Subkriterien als recht umfassend erwiesen. EFQM deckt den gesamten Qualitätsbereich recht breit ab. Pro Jahr wenden nach einer Schätzung von EFQM in Brüssel in Europa ungefähr 10 000 Organisationen im Profit- und Non-Profitbereich EFQM an.

Die Arbeit mit dem EFQM-Grundmodell inspiriert. Die zwei Niveaus schaffen eine gemeinsame Sprache und so etwas wie ein Grundmuster des Qualitäts- und Leistungsdenkens.

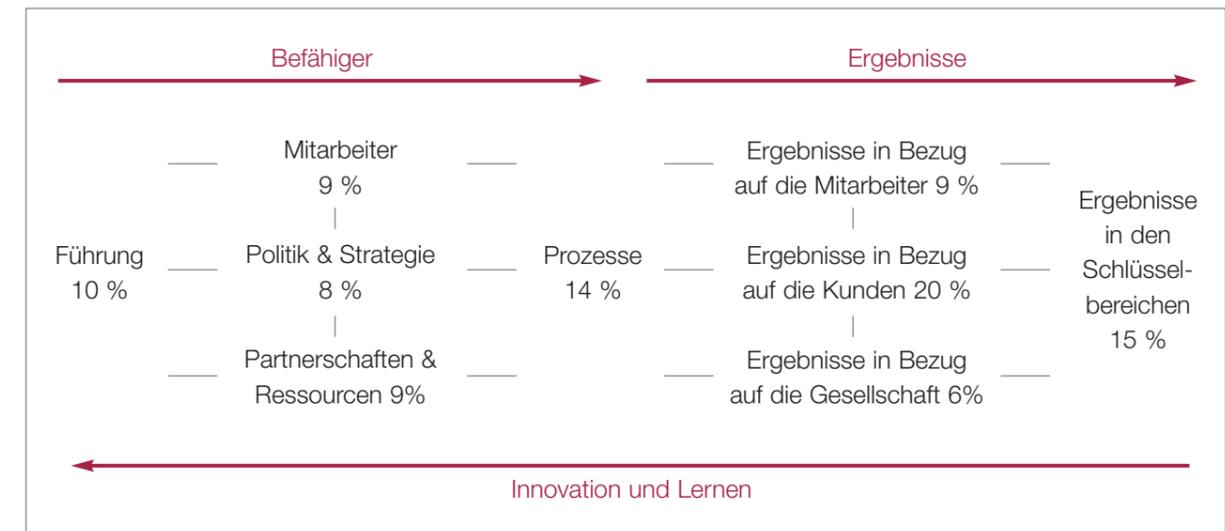


Abb1: Grundschemata EFQM Kriterien Level I.

3. Adaption der Inhalte und Prozesse von EFQM

Da die Implementierung von Gender Mainstreaming und Gleichstellungszielen den gängigen Vorgangsweisen und Prinzipien zur Sicherung und Entwicklung

von Qualität und damit auch jenen von EFQM entspricht, bietet sich das EFQM-Modell als idealer ‚Träger‘ von GM in Organisationen an.

Im Rahmen dieses Projekts wurden daher die Inhalte, die Strukturen und die Prozesse innerhalb des EFQM-Modells im Hinblick auf deren Wirkungen auf

Frauen, Männer und insbesondere auf Gerechtigkeit und Gleichstellung überprüft und entsprechend adaptiert.

Die Aufmerksamkeit lag dabei

- ▶ weniger bei Zusammensetzung der am EFQM-Prozess beteiligten Personengruppen, sondern vielmehr bei den Interaktionen im Rahmen der EFQM-Anwendung. Im Mittelpunkt standen nicht die Personen mit ihrem Geschlecht oder ihrer Funktion, sondern die Unterschiede, welche durch einen strukturierten Dialog der Personen sichtbar werden.
- ▶ weniger bei den aus den EFQM-Prozessen resultierenden konkreten Maßnahmen, sondern vielmehr bei den Rahmenbedingungen des Handelns. D.h., der Fokus lag bei der Frage, was im Rahmen der EFQM-Anwendung zu tun/zurückgelassen ist, damit ‚genderbasierte‘ Vorsätze auch tatsächlich in konkreten und wirksamen Handlungen resultieren.
- ▶ weniger bei den Kriterien / Teilkriterien des EFQM-Modells (Level I + II des Modells), sondern bei der Analyse der Tiefen-Strukturen und damit bei der Entwicklung eines gender-orientierten ‚level III‘ des EFQM-Modells. Nicht die Kriterien und/oder Teilkriterien des EFQM-Modells wurden verändert, sondern (a) zusätzliche Teilkriterien entwickelt und (b) vorhandene Kriterien/Teilkriterien gleichstellungsorientiert spezifiziert.

4. Die Pilotanwendung von ‚EFQM gender‘

Für das Pilotprojekt wurden aus dem extrem umfassenden EFQM-System Teilbereiche herausgelöst, die besonders relevante Erkenntnisse im Hinblick auf (a) die Entwicklung in Richtung Gleichstellung/Geschlechtergerechtigkeit und (b) den Abbau von Diskriminierungen und Benachteiligungen in der Gesellschaft erwarten lassen.

Projektpartner ist Horizont 3000, die größte österreichische Organisation in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Die Vorgänger-Organisation

von Horizont 3000 – der Österreichische Entwicklungsdienst (ÖED) – hat 1997 entschieden, das EFQM – Modell anzuwenden. Bei den ersten Anwendungen wurde festgestellt, dass das EFQM-Modell zwar grundsätzlich geeignet ist, die Allgemeinheit der EFQM-Gesichtspunkte abzudecken, aber Probleme bei der Anwendung mit sich bringt. Infolge hat Horizont 3000 in Kooperation mit proEval und anderen EZ-Organisationen das EFQM – Modell an die Anforderungen in der EZ-Branche fachlich angepasst (‚EFQM-Branchenversion‘). Horizont 3000 verfügt daher auch über eine relativ hohe konzeptionelle EFQM-Kompetenz.

Nach einer ca. 3 – jährigen Anwendungspause (bedingt durch Fusion und Umstrukturierung) soll EFQM nun wieder für die Arbeit an aktuellen betrieblichen Aufgabenstellungen genutzt und dabei die Entwicklungen, die im Rahmen des Projekts ‚gender mainstreaming‘ gemacht wurden, einbezogen werden.

Die ‚Pilotanwendung‘ ist so angelegt, dass sie zwei Workshops mit jew. ca. 3 Std und in bis zwei Koordinationsgespräche nicht übersteigt. Damit wird sicher gestellt, dass die EFQM-Gender-Anwendung in einem realen und später auch wirklich multiplizierbaren Kontext statt findet.

Die wissenschaftlich angelegte Evaluierung der Pilotanwendung von ‚EFQM gender‘ wird helfen, Erkenntnisse über (a) die Effekte / Wirkungen und (b) die Ursache – Wirkungszusammenhänge zu erhalten. Die folgenden Fragestellungen über Wirkungen / Effekte stehen im Zentrum der Evaluierung:

Führt die zusätzliche Qualitätsdimension zu höherer Effizienz?

Wenn mit ‚EFQM gender‘ die Gerechtigkeit in der Organisation in systematischer Form voran bringt, müsste ein zusätzliches Qualitätspotenzial sichtbar und nutzbar werden. Da in ‚EFQM gender‘ die Entscheidungen und die Maßnahmen (-vorschläge) systematisch aus dem Blickwinkel der Ziele und der Chancengleichheit beleuchtet werden, müsste auch die Effizienz steigen.

Wird der Kostenverursacher ‚Diskriminierung‘ reduziert?

Die Anwendung von ‚EFQM gender‘ müsste der ‚Dis-

kriminierung‘ (unmittelbare Diskriminierung, mittelbare Diskriminierung) und den daraus resultierenden Kosten-Verursachern durch Demotivation, Fehlzeiten, Klagen, etc. systematisch entgegen wirken.

Fällt die Veränderungsresistenz? Steigt die Problemlösungskompetenz?

Da ‚EFQM gender‘ den Fokus auf die Interaktion in Gruppen legt und systematisch auf die Unterschiedlichkeit der Erfahrungen, Sichtweisen und Lösungsansätze der beteiligten Personen abzielt, müsste die Problemlösungskompetenz steigen bzw. die Veränderungsresistenz fallen. Es müsste sichtbar werden, dass produktive Unterschiede nicht nur bei der Zusammenarbeit von Frauen und Männern entstehen, sondern insbesondere dann, wenn die am EFQM-Prozess beteiligten Personen systematisch veranlaßt werden, sich (a) ihrer individuellen Erfahrungen und Annahmen bewußt zu werden und (b) diese für die anderen

Personen sichtbar zu machen.

Führt ‚EFQM gender‘ zu einer höheren Arbeitsplatz-Attraktivität?

Da Gender Mainstreaming hier nicht isoliert, sondern integriert im (Qualitäts-) Management-Systemen umgesetzt wird, müsste das zu einer besseren Akzeptanz / zu einem besseren Nutzungsgrad der Management -Instrumente im Speziellen und zu einer höheren Attraktivität des Arbeitsplatzes im Generellen beitragen.

Die praktische Durchführung der Pilotanwendung von ‚EFQM gender‘ bei Horizont 3000 fand bereits statt. Geleitet / moderiert wurde sie von Roland Mangold und Ursula Rosenbichler. Von Seiten Horizont 3000 waren die Geschäftsführerin Frau Unterluggauer-Navara und 10 MitarbeiterInnen beteiligt. Die Evaluationsleiterin Anita Winder erstellt derzeit den Bericht.

Beratungs – und Interventions- konzept zur Begleitung gerechter Veränderungen in Organisationen. Zur Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming

Karl Schörghuber

1. Einleitend - Überblick	48
2. Eckpunkte des Beratungskonzeptes	50
2.1 IKGM	50
2.2 Organisation – Organisationsentwicklung	50
3. Reflexions- und Interventionsebenen in der Beratung von Gender Mainstreaming – Prozessen	54
3.1 Grundannahmen und handlungsleitende Prinzipien als Basis professioneller Interventionen – Ebene 1	55
3.2 Zentrale Prinzipien, die sich aus dem jeweiligen Verständnis von Gender Mainstreaming ergeben – Ebene 2	57
3.3 Auftrags- und Rahmenbedingungen – Ebene 3	58
3.4 Situative Bedingungen – Ebene 4	59
3.5 Methoden und Interventionen – Ebene 5	60
4. Modell - Reflexions- und Interventionsprozesse	61
5. Literatur	62

Beratungs- und Interventionskonzept zur Begleitung gerechter Veränderungen in Organisationen. Zur Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming

Karl Schörghuber

1. Einleitend - Überblick

Der Beitrag zielt ab auf eine Darstellung eines Beratungs- und Interventionsansatzes zur Unterstützung der Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreamings im Prozess zur Erhöhung von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen und auch in politischen Systemen.¹

In dieses Anliegen sind vielfältige Komplexitäten eingebaut. **Grundlegende Fragen zur Annäherung** an diesen Gegenstand sind dabei:

1. Was ist nun zu gestalten, wie können Organisationen und politische Systeme angemessen beobachtet und verstanden werden, um Entwicklung anstoßen zu können? Wie ist Entwicklung von Organisationen überhaupt denkbar? Und als Teilaspekt davon: Wie ist Führung in Organisationen beobachtbar und entwickelbar, um über Gerechtigkeit und Gleichstellung überhaupt nachdenken zu können? (vgl. Pasero 2004; Kirchner 2004; Nerding 2003; Morgan 2006; Kasper & Mühlbacher 2002; Tömm 2004; Weick 1985)
2. Was ist unter Gleichstellung, Chancengleichheit und/oder Geschlechtergerechtigkeit zu verstehen, wie sieht diese konkret aus, aus wessen Perspektive ist dies festzustellen? (vgl. u.a. Schmid 2007; Ulrich 2001; Krell 2004; Liebig 2002, 2004; Koch 2004)
3. Im Begriff des Gender Mainstreaming, scheinbar eindeutig definiert, sind immer wieder unterschiedliche Aspekte betont und vielfache Unschärfen und

Widersprüchlichkeiten aufzufinden. Wenn diese Strategie von Organisationen und politischen Systemen als eine mögliche Strategie zum Abbau von Benachteiligung, zur Erhöhung von Gleichstellung und Gerechtigkeit gewählt wird – welche Zugangsweise wird dazu gewählt, wie steht dies Zugangsweise zu anderen Strategien wie Frauenförderung, Quotenregelungen, sex – counting, ...? Zu bemerken ist, dass auf die Unterscheidung von Zugangsweisen von vielen AkteurInnen oft wenig Wert gelegt wird, was nun weniger den unterschiedlichen Strategien anzulasten ist. Die Erklärungen dafür sind vielschichtig. (Pasero & Weinbach 2003; Rosenbichler & Schörghuber 2007)

4. Die Begleitung und Beratung von Veränderungsprozessen in Organisationen und politischen Systemen kann ebenfalls mit vielschichtigen Bedeutungen belegt werden. Begriffe wie „traditionelle Beratung“, „systemische Beratung“, „Fach- oder Prozessberatung“ und die vielfältigen Grundannahmen der jeweiligen BeraterInnen, die sich in diesen vielfältigen Konzepten zurechtfinden haben, deuten die Vielfältigkeit des Gegenstandsbeereiches „Beratung“ an. (Lohmer 2004; Königswieser & Hillebrand 2005; Königswieser & Exner 1998; Block 1999, Baecker 2003)

Der Anspruch dieses Beitrages ist nun, diese vier Dimensionen innerhalb eines konsistenten theoretischen Rahmens darzustellen, wobei auf umfangreiche Vorarbeiten zurückgegriffen werden kann.

Hintergrund und Ausgangspunkt dieser Darstellung bilden das Konzept zu **Gender Mainstreaming**

(IKGM) (vgl. Rosenbichler & Schörghuber 2007; Schörghuber & Rosenbichler 2006) und damit ein Zugang zu Gender Mainstreaming, wonach diese Strategie auf einer grundlegenden System- und Organisations-Veränderung beruht. Die Zielperspektive der Strategie wird durch Begriffe wie Gleichstellung, Chancengleichheit und Geschlechter-Gerechtigkeit verkörpert. Die Prozesse des 'gender mainstreamens' und die genannten strategischen Zielperspektiven wie Gleichstellung sind dabei nicht isoliert zu betrachten. Die Gestaltung einer Organisation hinsichtlich einer Erhöhung von Gleichstellung und Gerechtigkeit berührt in umfassender Weise Strukturen, Prozesse und Inhalte einer Organisation und rückt das Thema der Qualität in den Mittelpunkt.

Damit wird nun auf zwei Grundannahmen verwiesen:

- Das 'gender mainstreamens' und der Prozess des gleichstellungsorientierten Gestaltens von Systemen und Organisationen stellt einen grundlegenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess dar und ist in umfassende, die Tiefenstrukturen von Organisationen berührende Prozesse eingebettet. (Pasero & Priddat 2004; Wilz 2002; Senge 1998; Koch 2004; Lohmer 2004, Schermann 2007)
- Der Prozess zielt primär ab auf Gleichstellung, Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit. Werden im grundlegenden Entwicklungs-Prozess dahinter liegende Strukturen, Annahmen und dynamische Zusammenhänge berücksichtigt, sind (Qualitäts-)Entwicklungen im Gesamten der Organisation zu erwarten und auch mit anzupfeilen. Dem

entsprechen die Annahmen von Konzepten zur „Organisationsentwicklung“ und der „Lernenden Organisation“ (Bateson 1990; Luhmann 1996; Willke 1998; Nonaka & Takeuchi 1997; Senge 1998; Argyris & Schön 1999; Hennemann 1997).

Die Chancen, die darin liegen, mögliche Veränderungsperspektiven in der gleichstellungsorientierten Gestaltung von Systemen und Organisationen durch eine Strategie des Gender Mainstreamings sehr weit und umfassend zu sehen, liegen genau darin, dass Veränderungen auf grundlegenden Prozessen, Strukturen und Inhalten von Systemen ansetzen und sich nicht in vordergründigen aktionistischen Maßnahmen erschöpfen, die zumeist nur in einer Wiederholung benachteiligender Prozesse auf einer anderen, weniger sichtbaren Ebene enden (Stichwort: Inklusion- und Exklusion, vgl. Koch 2004; Pasero & Weinbach 2003; Rosenbichler & Schörghuber 2007). Weiters liegen die Chancen auch darin, dass nicht nur ein kleiner normativer Ausschnitt der Organisation zum Ausgangs- und Zielpunkt der Entwicklungsprozesse wird, sondern die gesamte Organisation erfasst wird. Damit stehen 'gerechte' Organisationsveränderungen ökonomischen Effekten nicht mehr entgegen, sondern bedingen einander.

Die Gefahren liegen dann auch genau darin, dass Themen wie Gleichstellung und Gerechtigkeit ausgehebelt werden durch andere Aspekte im Organisationsgeschehen, die in den jeweiligen Situationen kurzfristig als scheinbar wichtiger erachtet werden, was natürlich als Merkmale des Systems interpretiert werden kann und Basis der weiteren Entwicklungs-Arbeit bildet.

¹ Dieser Beitrag entstand in der Zusammenarbeit im Rahmen des Modul 3 der Entwicklungspartnerschaft: „Qualitätsentwicklung

Gender Mainstreaming“, herzlichen Dank an Ursula Rosenbichler, Norbert Schermann, Bianka Hellbert und Roland Mangold für die

intensive Zusammenarbeit.

Ein Beratungs- und Interventionskonzept zu Gender Mainstreaming hat sich diesem Anspruch einer umfassenden Organisations-Veränderung zu stellen und die sich daraus ergebenden Anforderungen einzuarbeiten.

Geht man weiters davon aus, dass effektive Organisations- und Systementwicklung sehr oft unter Beiziehung von Beratungskompetenzen interner oder externer BeraterInnen stattfinden, bedeutet das, dass für die Umsetzung dieser Strategie auch ein reflektiertes und vor allem auch transparentes und ausgewiesenes Beratungskonzept notwendig erscheint um die **Qualität der Beratung** ebenso wie die der gleichstellungsorientierten Systementwicklung zu sichern und weiter zu entwickeln.

Die Qualitätsentwicklung des Gender Mainstreamings beruht somit auf einer Professionalisierung und Qualitätsentwicklung der Beratung.

Der Beitrag beschränkt sich auf eine reduzierte und abstrakte Darstellung eines Grundkonzeptes für die professionelle Gestaltung von Beratungs- und Entwicklungs-Prozessen in Organisationen. Nicht ausgeführt sind bedeutsame Dimensionen eines Gesamtkonzeptes, wie etwa:

- ▶ Eine Darstellung geschichtlicher Entwicklungen der Geschlechterverhältnisse, um eine geschichtliche Einordnung der vorhandenen Strategien vornehmen zu können.
- ▶ Die Übertragung der grundlegenden Gedanken dieses Konzeptes auf andere Strategien, wie beispielsweise Diversity-Management, ist an anderer Stelle vorzutragen.
- ▶ Der Bezug auf ideologische Positionen fehlt ebenso wie vielfache Grundlagen des Beratens.

Ein Punkt, der nicht explizit ausgeführt ist, sei noch speziell erwähnt: Der Zusammenhang von Gerechtigkeits- und Gleichstellungs-orientierten Konzepten und Diversity-Management. Hier wird davon ausgegangen, dass aus der Perspektive, dass beide Querschnittsmaterien im Entwicklungsprozess von Organisationen darstellen, viele Überschneidungen ausgemacht werden können. Vor dem Hintergrund, dass Gender Mainstreaming mit einer viel höheren Aufladung an Gerechtigkeits-Erwartungen (im Auftrag,

Anspruch, gesellschaftspolitischer Einbettung, ...) ausgestattet ist, ergeben sich hingegen bedeutsame Unterschiede. An einigen wenigen Punkten werden nun Zusammenhänge hergestellt, diese aber nicht systematisch ausgeführt.

Zielgruppe – und das ist im Hinblick auf Verständlichkeit des Beitrags notwendigerweise zu formulieren – sind zuvorderst (Prozess)BeraterInnen, Beauftragte für Gleichstellung und Gerechtigkeit in Organisationen und Führungskräfte der obersten Ebenen. Diese sind zum einen im Rahmen der Implementierungsprozesse von Gender Mainstreaming zumeist mit (externen oder internen) BeraterInnen konfrontiert, zum anderen werden in diesem Beitrag auch Grundlagen für die Professionalisierung der Interventionen von Führungskräften zur Verfügung gestellt, insbesondere in deren Verantwortlichkeit für die Gestaltung von Organisationen, die Entwicklung der Organisationskultur oder das Ressourcenmanagement. Vor diesem Hintergrund ist Gender Mainstreaming auch einzuordnen.

2. Eckpunkte des Beratungskonzeptes

2.1 IKGM

Einen Eckpfeiler in dem vorliegenden Beratungskonzept bildet ein Verständnis von Gender Mainstreaming, das nur kurz mit den zentralen Abbildungen aus dem Modell dargestellt werden soll (vgl. Rosenbichler & Schörghuber 2007)

2.2 Organisation – Organisationsentwicklung

Das vorliegende Beratungskonzept basiert auf der Verschneidung unterschiedlichster erkenntnis- und wissenschaftstheoretischer Ansätze, in der konkreten Ausführung ist die Nähe zu systemisch-konstruktivistischen Grundannahmen unübersehbar.

Es wird auf einem Organisationsverständnis aufgebaut, das Organisationen als vielschichtige soziale Konstruktionen begreift, wobei beispielsweise auch psychoanalytische Ansätze hoch bedeutsame Perspektiven bereitstellen. (Weick 1985; Foerster 1985; Senge 1998; Luhmann 1996; Bateson 1990; Lohmer



Abb. 1 (rechts oben): Integratives Konzept Gender Mainstreaming (IKGM)

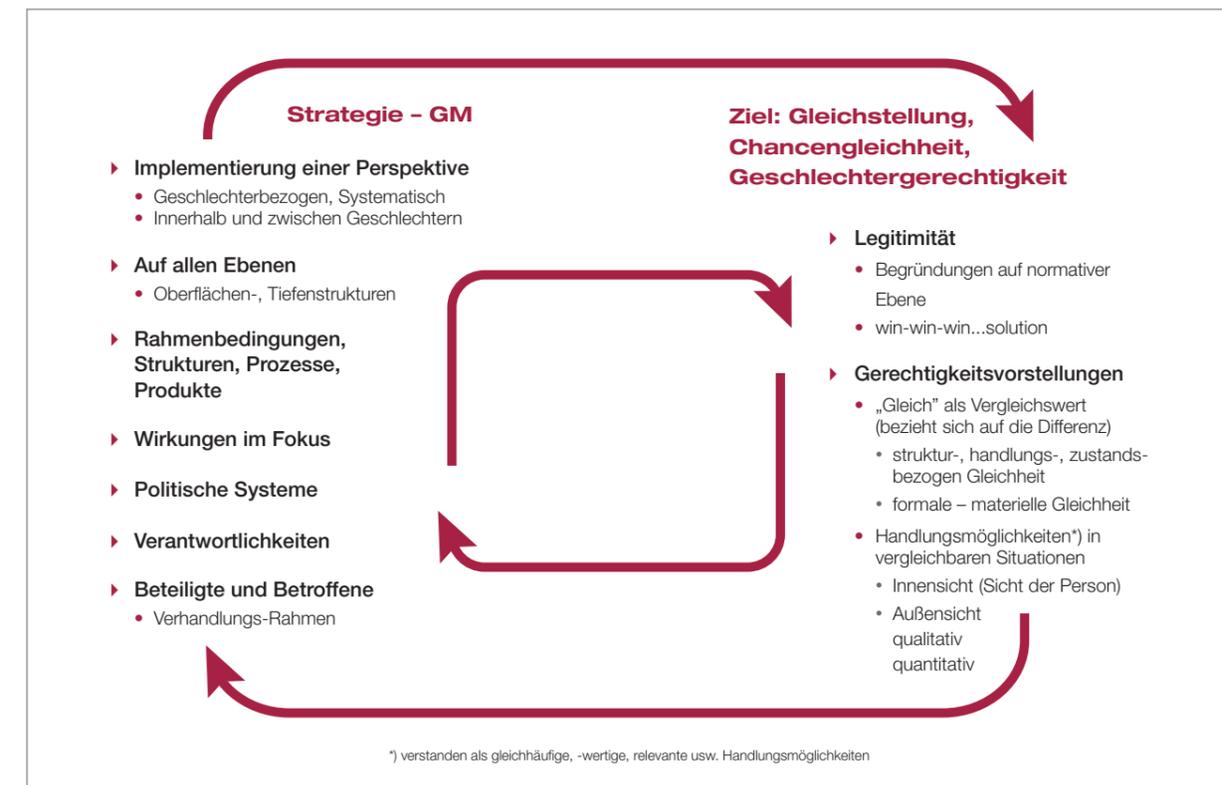


Abb. 2: Gender Mainstreaming als Strategie

2004; Obholzer 2004; Nonaka & Takeuchi 1997; Zink 2004)

Damit können einige Konsequenzen für das Lernen von Organisationen, das auch auf einer Tiefendimension angesiedelt ist, benannt werden. Hohe Bedeutung für das Lernen haben folgende Forderungen:

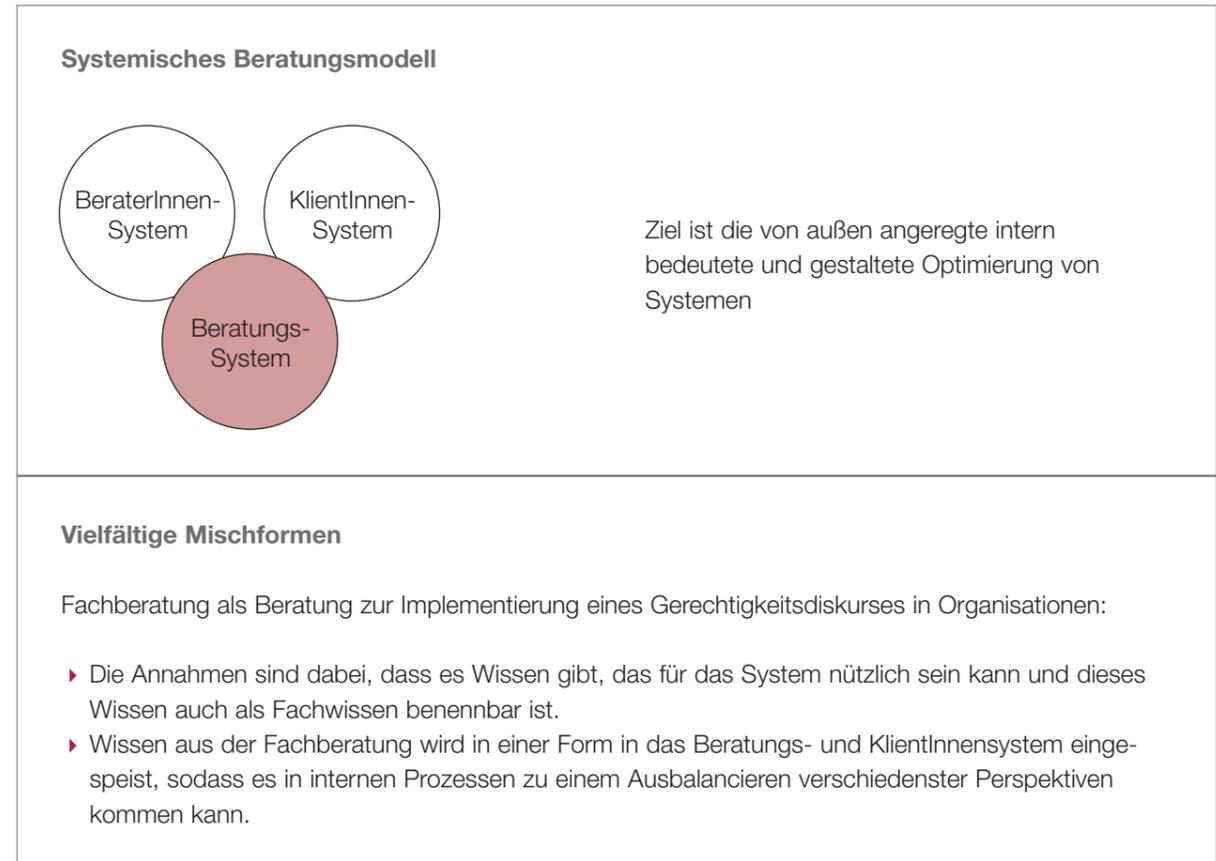
- ▶ Vielschichtige Deutungs- und Aushandlungsprozesse sind zu gestalten.
- ▶ Komplexität des Denkens muss in der Organisation erhalten werden.
- ▶ Implizite Wissens Ebenen sind zu erreichen und einzubeziehen.
- ▶ Strukturell verankerte Reflexionsschleifen (auf Prozesse, Strukturen, Ergebnisse bezogen, aber auch die Werte- und Normenebene der Organisation berührend: von Menschbildern über Symbolsysteme und Denkprinzipien bis zu Gerechtigkeitsvorstellungen reichend).
- ▶ Eine hohe Reflexionsleistung aller Beteiligten wird als eine Rahmenbedingung für das umfassende Lernen von Organisationen angesehen. Dies entspricht auch dem zentralen Merkmal in allen Definitionen des Gender Mainstreaming: „Lernen auf allen Ebenen und allen Phasen“. (vgl. Rosenbichler & Schörghuber 2007).

Im vorliegenden Beratungskonzept sollten diese Anforderungen integriert werden können.

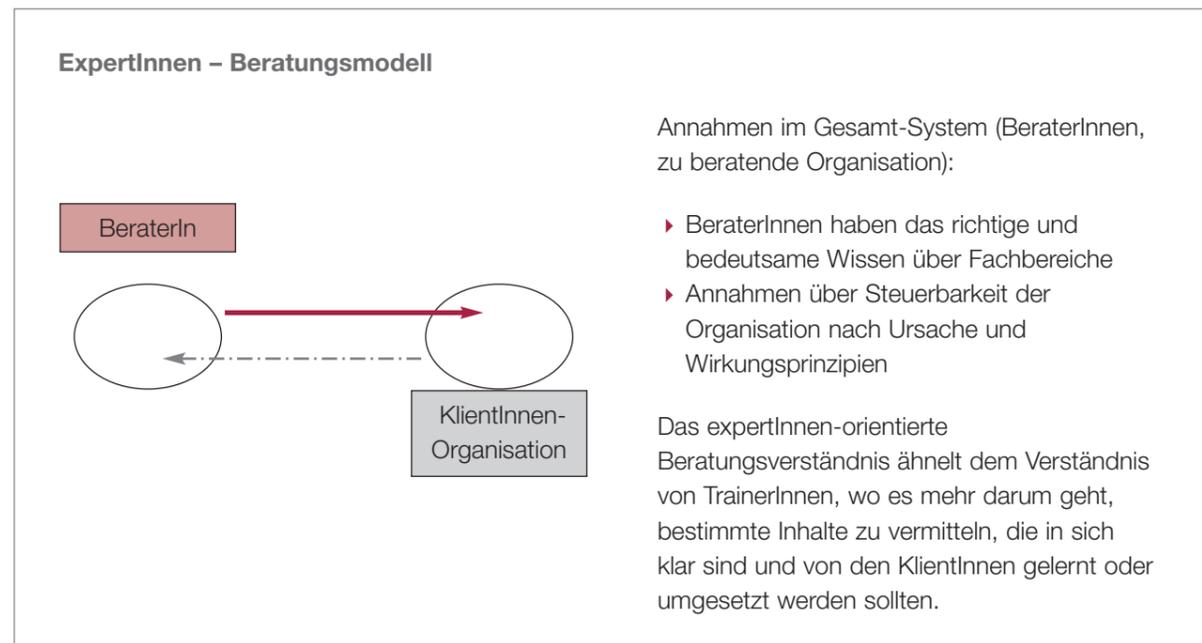
2.3 Zur Funktion von Beratung und Führung: Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten

Hier wird nur sehr allgemein die Funktion und die Tätigkeit des Beratens umrissen, wobei mit dieser Begriffswahl auch schon Vorentscheidungen getroffen sind: Beratung wird als Funktion in einem Prozess definiert, wobei unter Funktion die vereinbarte und allen bekannte Verantwortlichkeit und Tätigkeit verstanden wird (Pechtl 1995).

In das jeweils zugrundeliegende Beratungsverständnis gehen die Grundannahmen der BeraterInnen ein: Gehen sie von einem – grob gesagt – systemischen Organisations- und Beratungsverständnis aus, wird es wahrscheinlicher sein, dass mit Impulsen an das KlientInnen-System gearbeitet wird, die zur Reflexion anleiten. Wird aber – bewusst oder unbewusst – ein mechanistisches Organisations-Modell und/oder das Modell einer Fachberatung als Ausgangspunkt Beraterischen Handelns gewählt, werden solche Impulse an die Organisation wahrscheinlicher sein, die bestimmte Struktur- oder Prozessveränderungen direkt anpeilen. (Wimmer 1992; Königswieser & Hillebrand 2005; Foerster & Glasersfeld 1999)



Unterscheidungen von Beratungszugängen, sehr pointiert dargestellt:



Bis hierher richtet sich die Aufmerksamkeit sehr stark auf externe oder auch interne BeraterInnen in ihren Möglichkeiten, zu Organisations-Veränderungen beizutragen. Ein großer Teil an Verantwortlichkeit für Organisations-Veränderungen liegt natürlich bei Führungskräften. Inwieweit sie Entwicklungsprozesse in Organisationen anstoßen und vorantreiben, welche Aspekte von Veränderungen sie behindern usw. ist von entscheidender Bedeutung. Die hier aufgezeigten

Überlegungen sind auch auf das Führungshandeln übertragbar und können die Reflexion der subjektiven Theorien unterstützen. (vgl. Neuberger 2002; Schörghuber 2005). Zum Zusammenhang von Beratung und Führung könnte im sog. „Gender-Bereich“ folgendes Modell hilfreich sein, da es besondere Aufmerksamkeit legt auf die Unterscheidung der Ziele / Visionen / Leitbilder einerseits und der Prozesse und Strukturen, mit denen diese erreicht werden sollten, andererseits:

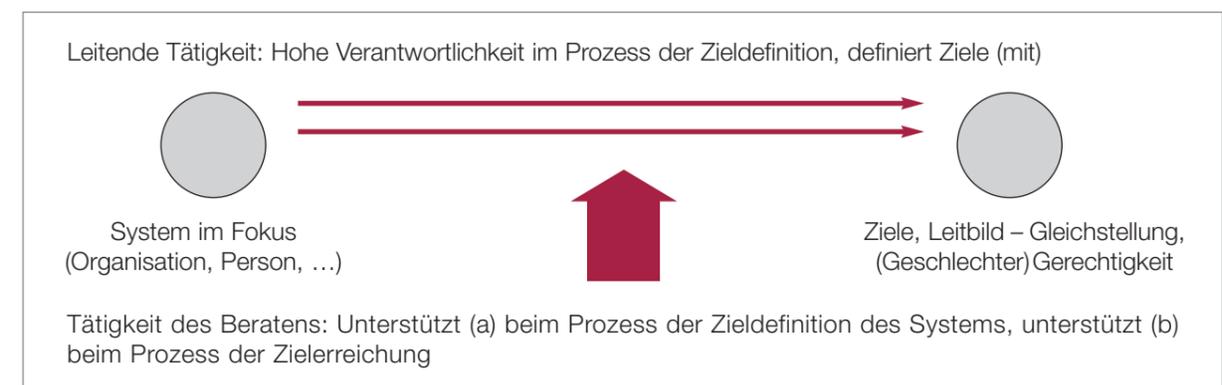


Abbildung 3: Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten im Prozess der Systementwicklung

Im Bereich des Gender Mainstreamings kann von einer sehr hohen Bedeutung von impliziten Zielen ausgegangen werden. Die bekannte Formel: „Das Ziel ist ‚die Gleichstellung‘“ kann beispielsweise so gedeutet werden: Was für wen gleich, gleichgestellt oder gar gerecht ist, erscheint klar zu sein. Angenommen wird eine homogene Sichtweise darauf, was hinter diesen Begriffen an Unterschiedlichem zum Vorschein kommen mag – dem wird zumeist wenig Raum gewidmet.

Dies ist aber insbesondere bei so hoch normativ besetzten Themen wie Gerechtigkeit und Gleichheit ein konzeptionelles Manko – geht man vom Ziel einer zu demokratisierenden Gesellschaft mit einem breiten Gerechtigkeitsdiskurs aus. Dieser Diskurs zu Gerechtigkeit und Gleichstellung bedarf eines Rahmens, bedarf einer reflektierten und ‚gleichgestellten‘ Prozessgestaltung und immer wieder zu verhandelnder Ziele auf unterschiedlichen Ebenen und unterschiedlichster Reichweite.

Dieser Beitrag stützt sich auf ein Beratungs- und Führungsverständnis einerseits und ein Konzept des Gender Mainstreaming (IKGM) andererseits, das Zielen und den Prozessen, die zu ihrer Klärung und Explikation führen, höchste Bedeutung zuweist: Auf allen System-Ebenen, in allen Phasen und in der Verantwortung aller FunktionsträgerInnen.

„Jedes Zusammensein und jeder Arbeitsprozess werden durch Interventionen geregelt, gesteuert und beeinflusst.“ (Pechtl 1991, S. 249) – und Interventionen können nun landläufig beschrieben werden als (vgl. Majce-Egger 1999):

- ▶ zielgerichtet
- ▶ auf einen Auftrag bezogen
- ▶ basierend auf Annahmen, was Ziele sind, wie Ist-Analysen durchgeführt werden müssen, wie Systeme sich entwickeln, mit welchen Interventionen die Wahrscheinlichkeit zielgerichteter Entwicklung erhöht wird, wie Systeme lernen usw.

Beratung und Führung sind Funktionen, in denen interveniert wird. Werden nur Maßnahmen verhandelt und umgesetzt darf gefragt werden, in wessen Inte-

resse Ziele nicht thematisiert und expliziert werden. Hypothesen dazu mögen dann viele ‚überraschen‘.

3. Reflexions- und Interventions-ebenen in der Beratung von Gender Mainstreaming – Prozessen²

Das Gesamt-Modell besteht aus drei Bausteinen, von denen hier nur der zweite Baustein genauer vorgestellt wird. Die beiden tragenden Elemente (die Punkte 1 und 3) werden nur exemplarisch angedeutet:

1. Klärung, was dann nun unter Gender Mainstreaming, Gleichstellung und (Geschlechter-)Gerechtigkeit verstanden wird (vgl. dazu Rosenbichler & Schörghuber 2007)
2. Beschreibung von Reflexionsebenen und vielfacher Wechselwirkungen zwischen Interventions- und Überlegensebenen
3. Theoriegerüst zu Beratungsprozessen mit dem Schwerpunkt „Gerechtigkeit“ und mit dem Anspruch, Gerechtigkeits- und Ökonomie- Ziele in konstruktiver, reflektierter und transparenter Weise zusammenzuführen (vgl. ansatzweise dazu Schörghuber & Rosenbichler 2005)

Das Modell stellt Reflexions- und Handlungsebenen in ihren wechselseitigen Bedingtheiten dar. Die Kernthese lautet, dass alle diese benannten Ebenen in professionellen Beratungssituationen (und in professionellen Interventionskontexten insgesamt) wirksam sind und damit auch in die Überlegungen und in das Handeln im Rahmen der Funktion des Beraters einzubeziehen sind. Die Qualität der Beratung ergibt sich aus der Erfüllung der Anforderungen aus diesem Modell:

- a) Reflexion der vielschichtigen Wechselbeziehungen zwischen den Ebenen
- b) Theoretische Tiefe im Bereich der relevanten Theorieelemente innerhalb der einzelnen Ebene
- c) Transparenz in den auf den jeweiligen Ebenen gewählten Annahmen und Interventionszielen

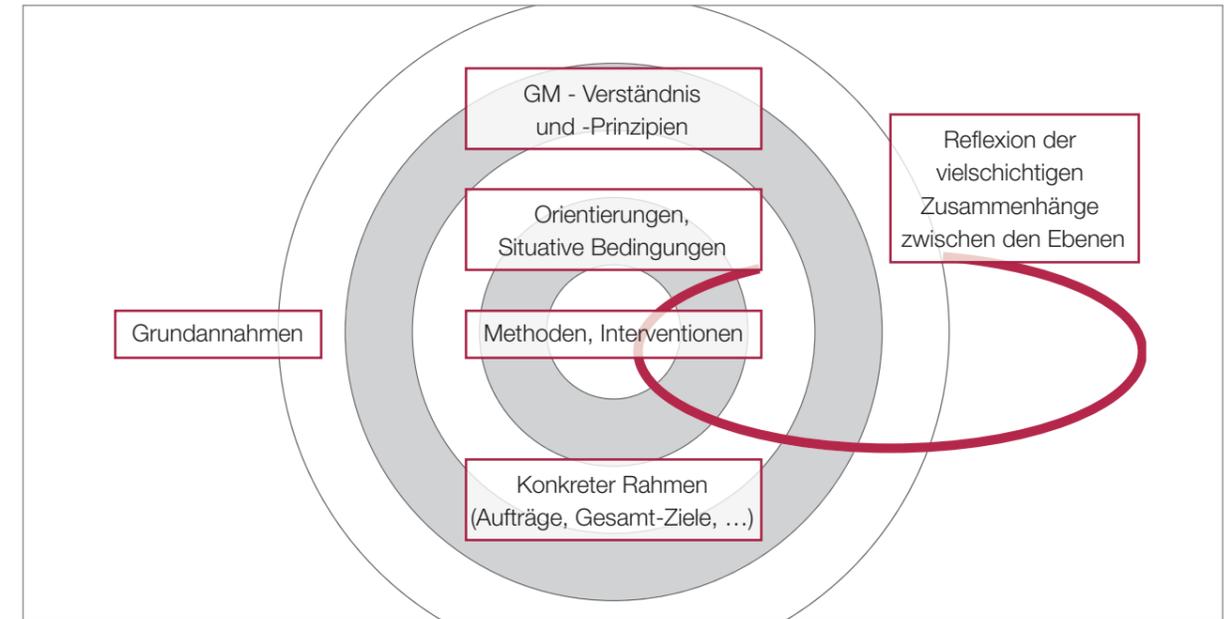


Abbildung 4: Reflexions- und Interventionsebenen in der Beratung von Gender Mainstreaming – Prozessen

3.1 Grundannahmen und handlungsleitende Prinzipien als Basis professioneller Interventionen – Ebene 1

Alltag wie auch Wissenschaft sind wesentlich durch das bestimmt, was in der jeweiligen Zeit über den Menschen gedacht wird, implizit vorausgesetzt und akzeptiert oder auch explizit dargelegt und reflektiert. (vgl. Kirchner, Meier-Pesti & Hofmann 2004; Neuberger 2002, 69ff; Morgan 2006; Lohmer 2004; Foerster & Glasersfeld 1999; Staehle 1999; u.a.). Grundannahmen über Mensch und Gesellschaft bestimmen wesentlich das, was alltäglich gedacht und in der Wissenschaft gefragt und geforscht wird. Und sie bestimmen die wesentlichen Eckpfeiler im Prozess der Entwicklung von Organisation im Hinblick auf Gleichstellung und Gerechtigkeit:

- ▶ Was bedeutet ‚gleich‘ oder ‚gerecht‘ grundsätzlich und in den jeweiligen Situationen?
- ▶ Aus welchen Perspektiven ist zu beobachten, um gleich und gerecht zu sehen und wer muss wie beobachten?
- ▶ Wie entwickeln sich Organisation, um gerechter zu werden? Wie ist diese Entwicklung zu gestalten?
- ▶ usw.

Diese Grundannahmen sind von BeraterInnen im Rahmen der Auftragsverhandlungen explizit zu machen, was auch bei der hohen Komplexität dieses Verlangens doch ansatzweise gelingen sollte.

Welche Annahmen sind nun als Grundannahmen für Beratungsleistungen im Rahmen von Veränderungsprozessen zu erhöhter Gleichstellung und Gerechtigkeit in Organisationen und politischen Systemen zentral?

- ▶ **Anthropologische Grundannahmen** und Menschenbild: Was kennzeichnet das „Wesen“ und „Sein“ des Menschen und welche Konsequenzen hat diese Sichtweise für die Arbeit als TrainerIn und BeraterIn? Die unterschiedlich bewussten Annahmen darüber, wie denn Menschen sind, bilden eine zentrale Grundlage der Interventionen.
- ▶ **Erkenntnistheoretische Grundannahmen** sind implizit und zumeist unsichtbar in Theorien und Modellen vorhanden. Notwendigerweise, denn es gibt keine vernünftigen Theorien und damit auch praktisches Handeln im sozialen Bereich, das sich nicht mit der Frage zu befassen hat, was denn nun

² Dieses Interventionskonzept ist in starker Anlehnung formuliert an das Beratungskonzept der Initiative Outdoor-Aktivitäten (IOA,

www.ioa.at, auch: Amesberger & Rosenbichler 2003) und wurde in der gemeinsamen Arbeit in Theorie und Praxis der gleichstellungs-

und gerechtigkeitsorientierten Organisations- und Systemberatung mit Ursula Rosenbichler verfeinert.

wie und mit welchen Methoden zu erkennen sei. Offensichtlich sind erkenntnistheoretische Unterschiede in Beratungssituationen, wenn sich BeraterInnen auf die Suche nach Wahrheiten begeben, den KlientInnensystemen richtige Wahrnehmungen vermitteln wollen oder auf Erfindungen von Wirklichkeiten aufbauen und jede Erfindung als wirksam und damit wirklich angesehen wird. Dies führt auch zur Frage der Verantwortlichkeit: Fühlt man sich als EntdeckerIn der Welt (der/die Zusammenhänge und Tatsachen der wahren, äußeren, ontischen Welt entdeckt und an das Tageslicht bringt), ist das eine andere Verantwortlichkeit als wenn man sich als ErfinderIn der Welt fühlt. (Glaserfeld 1997, 58f.)

- ▶ **Ethische Grundposition:** Die Positionierung zwischen Machbarkeit und ethischer Vernunft ist gefragt: Wie kann Entwicklung lebensdienlich, nachhaltig und zukunftsfähig gestaltet werden? (u.a. Foerster 1996; Liebig 2002; Ulrich 2001)
- ▶ **Gesellschaftspolitische Annahmen** erscheinen auf einem derart normativ durchsetzten Feld von Entwicklungen selbstverständliche Reflexionsebene zu sein – über die Tiefe dieser Reflexionen kann diskutiert werden.
- ▶ **Rahmentheorien in relevanten Wissenschaftsbereichen:** Vor der Entscheidung von BeraterInnen und Führungskräften, welche Theoriebereiche sie für ihre Tätigkeiten als relevant erachten, ist eine grundlegende Frage zu beantworten, ob sie es überhaupt als sinnvoll erachten, Wissen aus dem Wissenschaftssystem für die eigene Professionalisierung heranzuziehen, oder ob sie beispielsweise alleine auf und über die Beziehungsebene Leistungen verkaufen - was auch sehr erfolgreich sein kann und bei Organisationen, in denen diese Grundannahme Wissenschaft und Veränderung wirksam ist, eine hohe Anschlussfähigkeit zeigt.
- ▶ **Lern- und Entwicklungs-Theorien:** Wird umfassende System- und Organisationsentwicklung als

Bedingung der Möglichkeit für gleichstellungs- und gerechtigkeits-orientierte Veränderung in Organisationen gesehen, ergeben sich andere Interventionen in Beratung und Führung als vor Annahmen, die die Organisation und deren Veränderung als mechanistische Herausforderung begreifen (vgl. Hofbauer 2004, Wilz 1999, Pasero & Weinbach 2003). Eine Annahme dazu aus psychoanalytischer Perspektive auf Organisation und Organisationsentwicklung: „Es gibt mittlerweile viele Ansätze, die beschreiben, wie Unternehmensentwicklung und Veränderungsprozesse gestaltet werden können. Trotzdem sind die Ergebnisse in vielen Fällen enttäuschend. Prozesse scheitern oft deshalb, weil die Tiefendimension von Entwicklungsprozessen mit diesen Ansätzen nur unzureichend erfasst werden kann.“ (Lohmer 2004, 7) Damit könnte auch der Befund von Meuser (2004, 109) und anderen erklärt werden, wonach „Frauengleichstellungspolitik (...) die geschlechtliche Substruktur der Organisation nicht aufgebrochen“ hat und die „Komplexität von Organisationen“ unterschätzt hat.

Natürlich sind die hier angenommenen Grundannahmen und die ihnen implizit und explizit zugrunde gelegten Annahmen zu reflektieren und zu diskutieren. Für die vielfachen Schwierigkeiten in diesen Diskussionen zur Reflexion zusammenhängender Konzeptionen seien zwei Hypothesen eingebracht.

- ▶ Wenig überwindbar erscheint der Unterschied in den Haltungen zu erkenntnistheoretischen Grundpositionen (pointiert beschrieben als objektivistisch versus radikal-konstruktivistisch im erkenntnistheoretischen Sinne) und den Möglichkeiten und Konsequenzen, die sich daraus für das Beratungs- und Managementhandeln ergeben.
- ▶ Gender Mainstreaming könne die „Managerialisierung“ der Geschlechterfrage in Organisationen bewirken, was die Sensibilisierung von Organisation für Geschlecht und Gerechtigkeit insgesamt erhöht, aber eventuell auch negative Konsequenzen haben könne (was die Zukunft zeigen wird) (Pasero & Priddat 2004, S. 9). Jedenfalls sind

durch diese „Managerialisierung“ bestimmte Kompetenzen in Diskussionen gefordert, was – wie bei allen Fachdiskussionen - zu Ausschlüssen aus diesen Diskussionen führen kann. Diese Ausschließungen verändern sich mit der Verschiebung der Diskussion von Frauenförderung zu Gender Mainstreaming (Schörghuber 2006).

3.2 Zentrale Prinzipien, die sich aus dem jeweiligen Verständnis von Gender Mainstreaming ergeben – Ebene 2

Die konkreten Methoden und Interventionen von BeraterInnen im Beratungssystem sind fundamental auf die Grundannahmen bezogen, die in weiterer Folge in grundsätzliche Prinzipien und Herangehensweisen an das Feld der gleichstellungsorientierten Beratung münden. Es geht darum, auf das Unterscheidungsmerkmal „Geschlecht“ mit den Haltungen zu Normen, Werten und ethischen Positionen (Gerechtigkeit, gesellschaftspolitische Zielperspektiven, ...) einerseits und den Grundlagen des Beratens, Intervenierens und auch Managens, Leitens und Führens andererseits zu verbinden. An diesem Ort ist auch die Theorie-Praxis - Verschneidung angesiedelt, es sind hier aus den vielfältigen theoretischen Grundannahmen jene Prinzipien herauszuarbeiten, denen man die höchste Relevanz zuschreibt – was wiederum prinzipiengeleitet ist.

Neben grundlegenden Prinzipien der Organisationsentwicklung, wie beispielsweise die Regelung der Verantwortlichkeiten bei der Gestaltung von Organisationsveränderungen, ergeben sich für den Bereich des Gender Mainstreamings und auch des Diversity-Managements zentrale Fragestellungen, die einer prinzipiellen Antwort in den jeweils wirksam werden den Beratungs-Interventionen bedürfen.

Eine kleine Auswahl dazu wird kurz ausgeführt:

- ▶ **Der Stellenwert, der expliziten Zielvorstellungen zugemessen wird:** Die Zielvorstellungen im Gleichstellungs-Bereich sind von vielen selbstverständlichen Annahmen, was denn nun Gerechtigkeit oder Gleichstellung wirklich sei, geprägt.

Scheinbar allgemein akzeptable moralische Normen und Wertvorstellung vor dem Hintergrund eines von „Modernität“ und Aufklärung beherrschten Gesellschaftsbildes kennzeichnen die Diskussionen um Zielvorstellungen, diese sind aber wenig brauchbar, um präzises und zielorientiertes Vorgehen zu ermöglichen und damit auch überprüfbare und nachhaltige Veränderungen auf den unterschiedlichsten Systemebenen zu bewirken. BeraterInnen sind nun gefordert, den Stellenwert von Zielen in den vielfältigen Dimensionen für sich und auch für KundInnensysteme zu explizieren und aufzubereiten.

- ▶ **Personen – Kommunikationen:** Wird der Blick auf Personen gerichtet oder auf Verhältnisse, Interaktionen und Kommunikationen? Natürlich ist die Antwort darauf in den oben genannten Grundannahmen vordefiniert, dennoch erscheint dies im Zusammenhang mit gleichstellungsorientierten Ansätzen eine zentrale 'Bruchstelle' zu sein:
- ▶ Werden Kommunikationen thematisiert oder werden Männer und Frauen gezählt? Wird „sex“ als biologisches Geschlecht zum Ausgangs- und Zielpunkt gemacht oder „gender“? Wird das Biologische überhaupt als das Andere des Sozialen gesehen? (vgl. dazu aus sehr verschiedenen Perspektiven: Babka 2003; Bendl, Leitner, Rosenbichler & Walenta 2007; Wallner 1995)
- ▶ Werden Ziele für Personen oder auf Personenebene definiert oder Ziele in den Verhältnissen? (vgl. u.a. Meuser 2004)
- ▶ Werden Unterschiede dem Wesen von Personen zugeschrieben – wie dies die meisten Ansätze im sog. „Diversity-Management“ bevorzugen – oder aber werden Unterschiede als kommunikativ hergestellte Unterscheidungen begriffen?
- ▶ Werden Rahmenbedingungen fokussiert oder Handlungsanleitungen für Benachteiligte und Bevorzugte ausgegeben?

² Im Vergleich dazu bilden die Daten der Sozialversicherung nur Einkommen zwischen Geringfügigkeitsgrenze und Höchstbe-

tragsgrundlage ab; zudem werden die Einkommen hochgerechnet, als wäre das ganze Jahr gearbeitet worden.

- ▶ **Parteilichkeit:** Ist Parteilichkeit und in weiterer Folge die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht Voraussetzung für die Möglichkeit, die Wahrheit zu haben über den Gegenstandsbereich Geschlechter-Gerechtigkeit, Gleichstellung, Chancengleichheit? Polemisch gefragt: Ist die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht schon ausreichend Kompetenz für die Leistung einer professionellen gleichstellungsorientierten Beratung?

Im weiten Feld der Bemühungen um Gleichstellung zwischen den Geschlechtern ist auch eine Positionierung hinsichtlich der Frage bedeutsam, ob sich Wissenschaft als parteiliche Forschung von Frauen für Frauen versteht und Identifikation bzw. die begründete Möglichkeit zur Identifikation mit den Beforschten voraussetzt (Mies 1994) oder Distanz, Distanzierungsfähigkeit und Fremdheit für die Erarbeitung passender Forschungsergebnisse (was hier passend auch immer bedeuten mag) zentrale Voraussetzungen sind. Dann etwa wäre es für BeraterInnen ähnlich wie für ForscherInnen im Rahmen der qualitativen Sozialforschung wichtig abzu zielen auf Sinnschichten, „die mit dem subjektiv gemeinten Sinn nicht notwendig übereinstimmen, und es ist vielfach die Diskrepanz zwischen den subjektiven Perspektiven und der ‘objektiven’ Bedeutung einer individuellen Handlung, die Aufschluss gibt über Bedingungen sozialen Handelns sowie über Grenzen von Handlungsspielräumen“ (Behnke & Meuser 1999, 36). Diese Deutungs-Breite wäre dann den Handelnden über Hypothesen und Anstöße zu gemeinsamen Deutungen zur Verfügung zu stellen.

- ▶ **Veränderungsannahmen durch externe Beratung:** Es macht beispielsweise einen Unterschied, ob BeraterInnen das System auf Rahmenbedingungen fokussieren die mit der Perspektive Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit etwas zu tun haben könnten und beratend dahingehend wirken, dass innerhalb des Systems Rahmenbedingungen verändert werden, die auf eine Veränderung von Geschlechterverhältnissen in Richtung Gleichstellung abzielen, oder ob die Sensibilisierung von Personen und deren richtiges (Ver)Halten zum Angelpunkt für

Veränderungen gemacht werden. Wird von BeraterInnen eine Sicht auf soziale Verhältnisse und Geschlechterverhältnisse gewählt, nach der diese als fehlgeleitet und fehlerhaft erscheinen, hat das natürlich Auswirkungen auf die Impulse der BeraterInnen an das Beratungssystem und damit weiter auf das KlientInnensystem (vgl. sehr ausführlich für Familiensysteme: Selvini Palazzoli 1984).

- ▶ **Macht:** Ist eine Gestaltung von Organisation auf der Ebene der Werte und Normen ohne Verständnis und ohne Einbeziehung von Machtprozessen möglich und wie wird die Machtfrage konzeptionell wie auch kompetenzmäßig von den BeraterInnen fokussiert und reflektiert? (vgl. Majce-Egger & Trotz 2000; König 1998; Neuberger 2002)

Aus den vielen weiteren notwendigerweise zu reflektierenden Prinzipien seien nur noch einige Themen, zu denen Positionen zu entwickeln sind, schlagwortartig aufgezählt:

- ▶ Funktionsverständnis von BeraterInnen ebenso wie von Beauftragten für ‘Gender’, ‘Gender Mainstreaming’, ‘Gleichstellung’, ‘Gleichbehandlung’ usw.
- ▶ Die Verortung von Gender Mainstreaming im Rahmen der managementbezogenen Strategien.
- ▶ Die Art und Weise, wie geschlechtertheoretische Grundlagen genutzt werden können im Hinblick auf eine theoretisch reflektierte Trennung von Seins-Beschreibungen und Sollens-Beschreibungen.
- ▶ In welchen Beratungs-Situationen wird Geschlecht thematisiert, in welchen werden Unterschiede in den Erwartungshaltungen an unterschiedliche Personengruppen jenseits der geschlechtlichen Systemzuordnung thematisiert?

3.3 Auftrags- und Rahmenbedingungen – Ebene 3

Im Rahmen von Auftragsklärungsprozessen werden grundlegende Klarheiten über Aufgabenbereiche, Verantwortlichkeiten, Ziele, Ressourcen usw. geschaffen. Diese Klärung betrifft nicht nur externe BeraterIn-

nen, sondern auch interne BeraterInnen und Beauftragte, die wie der Name ausdrücken will be-auftrag-t sind, was allerdings – so zeigt die Erfahrung – oft wenig in diesem Sinne umgesetzt wird.

In der systemischen Literatur wird für die Herstellung von Beratungssystemen zumeist folgendes Modell verwendet:

- ▶ **Beratungssystem:** Kopplung von zwei getrennten Systemen.
- ▶ **Kundensystem:** Wer ist Kunde? Das wird durch das zu bearbeitende Problem definiert.
- ▶ **Beratersystem:** Aufbau von internen Strukturen mit ausreichender Komplexität.

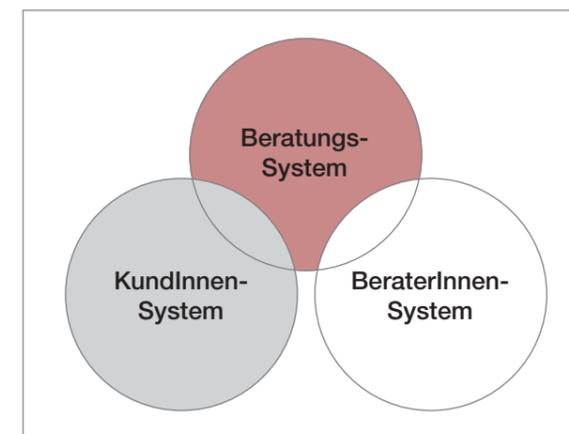


Abbildung 5: Systeme in der Beratung

Dazu einige Thesen, die im Bereich der gleichstellungsorientierten Organisations-Gestaltung besondere Bedeutung haben:

- ▶ Der Aufbau einer zur Bearbeitung des Problems geeigneten Arbeitsbeziehung zwischen BeraterInnensystem und KlientInnensystem ist selbst schon eine der wirksamsten Interventionen. Hier werden die Vorstellungen von Gleichstellung und Gerechtigkeit ansatzweise expliziert, nicht nur von der inhaltlichen Seite, sondern auch von der formalen Seite, entsprechend den Annahmen Luhmanns

(1996), dass Gleichheit (oder hier: Gerechtigkeit) nicht (nur) als Ziel, sondern auch in der Form in die Systeme (Organisationen, Veränderungsprozesse in Organisationen) einzubauen ist. Die Formen der Selbstbeobachtung, der Reflexion der eigenen Kultur und der Vorstellungen von Gerechtigkeit in Organisationen – das alles ist im Rahmen der Auftragsverhandlungen zu berücksichtigen.

- ▶ Die Dynamik im Rahmen der Auftragserteilung kann schon genutzt werden als Erkenntnisgegenstand über die Organisation und deren möglichen Veränderungen. Die Werte und Normen, die sich darin spiegeln, deuten auf grundlegende Muster auf der normativen Ebene der zu beratenden Organisation hin.
- ▶ Konfrontiert werden hier BeraterInnen mit den verschiedensten Vorstellungen, die sehr oft hinterfragenswert sind: Was denn nun Gender Mainstreaming sei (hier reichen Vorstellungen von Organisationen oft von ‘sex counting’ bis zu einer sog. ‘Gender-Sensibilisierung’)? Was sind die richtigen Indikatoren für Gerechtigkeit in der jeweiligen Organisation? (vgl. Müller & Sander 2005) Die Implementierung von Gender Mainstreaming als Strategie und das Ziel der Gleichstellung könne ohne einer Veränderung der Organisation eingeführt werden. usw. Der Prozess, der sich um die Auftragserteilung rankt, ist deshalb auch schon ein bedeutender Teil der Beratungs-Arbeit innerhalb dieses Auftrags.

3.4 Situative Bedingungen – Ebene 4

Unmittelbar in der Situation im Beratungsprozess wird der Einsatz bzw. die Wirkung von Methoden durch vielfache Faktoren beeinflusst. Dazu nur einige Schlagworte, die die Richtung der Überlegungen andeuten.

- ▶ **Ziele:** Auftragsziele, TeilnehmerInnenziele (Personen, Gruppen, ...), LeiterInnenziele usw. Diese können bewusst, deklariert, geheim oder unbewusst sein. (Wirksam in der Beratungs-Situation sind natürlich sowohl die bewussten als auch die unbewussten.)

³ Günstiger wäre eine eingeschränktere Altersgruppe gewesen, v.a. bei den Jungen wäre es besser Personen in Ausbildung auszu-

schließen und erst ab 25 J. zu beginnen; dafür war jedoch keine vollständige Zeitreihe verfügbar. An den gesamten Ergebnissen dürf-

te dies jedoch wenig ändern. Am anderen Ende ist mit der Begrenzung auf 60 J. die Altersgrenze für die Pension für Frauen abgebildet.

⁴ Hätte die Hälfte und eine Person kein Einkommen, wäre der Median null.

- ▶ Aufmerksamkeitsrichtungen und Handlungsebenen, nach denen Wirklichkeits- und Handlungsbe-
reiche beschrieben werden können:
 - Organisationen insgesamt (von der Struktur- bis zur Kulturebene)
 - Gruppen und Teams
 - Bilder von Personen / Organisationen
 - Umfeldanalysen
 - Ablaufprozesse von Projekten
 - Phantasien / Visionen, ...
- ▶ Gruppenprozess: Die Phase der Gruppenentwicklung, Normen und Tabus, Muster, Positionen in der Gruppe, Zugehörigkeiten und die Exklusions- und Inklusionsprozesse in Gruppen und Organisationen etc. beeinflussen sehr stark den Einsatz und die Wirkung von Methoden. Als BeraterIn erscheint es hilfreich zu sein, sich an theoretischen Modellen (Gruppendynamik) zu orientieren.
- ▶ Personen: physisch, psychisch, kognitiv, emotional, sozial, spirituell
- ▶ Geschlecht: sex – gender
- ▶ Interventionen und Interventionsebenen
- ▶ Funktionen

3.5 Methoden und Interventionen – Ebene 5

Interventionen, Methoden und Maßnahmen: Das sind sehr oft die vermeintlich zentralen Diskussionspunkte im Genderdiskurs, das wird auch von BeraterInnen bei der Umsetzung von gleichstellungsorientierten Strategien in Organisationen erwartet.

In diesem Modell erhalten die Methoden und Interventionen sowie die gewählten Vorgangsweisen zur Pro-

zesssteuerung ihren Sinn und ihre fachliche Legitimation alleine aus der Reflexion des Zusammenhanges mit den umgebenden Reflexionsebenen und Bedingungsfaktoren. Darin erweist sich die Qualität des Vorgehens.

Eine sehr pragmatische methodische Vorgehensweise, die sich in unterschiedlichsten Beratungszusammenhängen bewährt hat und die einer Reflexion auf den vorangestellten Ebenen des Beratungskonzeptes sehr gut zugänglich ist, sei kurz dargestellt. Die hohe Plausibilität und Anschlussfähigkeit an die unterschiedlichsten Management-Konzeptionen erscheint offensichtlich – dennoch darf das nicht dazu führen, die oben benannte Rückbindung an die unterschiedlichen Reflexionsebenen zu vernachlässigen.

In einem ersten Schritt sind vorhandene und schon vereinbarte Prozesse und Maßnahmen in geeigneten Besprechungssettings mit den jeweils verantwortlichen Personen zu analysieren und reflektieren hinsichtlich der Relevanz bezüglich benachteiligter Personengruppen, Geschlecht, Inklusions- und Exklusionsmuster usw.

In einem zweiten Schritt wird auf der Basis vorhandener und schon vereinbarter Ziele ebenfalls analysiert und reflektiert bezüglich Auswirkungen auf (Un-) Gerechtigkeits-Verhältnisse und Geschlechterverhältnisse. Darauf aufbauend sind Gerechtigkeits- und Gleichstellungsbilder zu entwerfen und zu vereinbaren. Diese beiden Prozesse sind mehrmals zu durchlaufen, die Architektur eines Beratungs- und Veränderungsprozesses (Königswieser & Exner 1998) weist dazu den Weg.

4. Modell - Reflexions- und Interventionsprozesse

Das vorgestellte Kreis-Modell ist zu ergänzen mit einem Prozessmodell, das die Beschreibung folgender Prozessschritte zu erfassen hat:

Veränderungsprozesse in der Organisation sind auftragsgemäß anzustoßen und zu begleiten. In gleichstellungsorientierten Veränderungsprozessen geht es immer auch um die systematische Reflexion des Gesamtprozesses. So ist beispielsweise immer wieder zu überprüfen, wie die Gestaltung der

Verhandlungsräume aussieht, um zu einem in der Organisation tragenden Gerechtigkeits- und Gleichstellungs-Diskurs zu kommen, der die Zielperspektive abbildet.

Der Beratungsprozess selbst bedarf einer kontinuierlichen Absicherung, einer Klarheit und Reflexion der Systeme (BKS, KS, BS) in ihren Wechselwirkungen auf Oberflächen- und Tiefenstrukturebene in den unterschiedlichen Prozessphasen (von der Auftragsklärung bis zur Evaluation). Es sind alle Prozessschritte, alle Beobachtungen und Handlungen in diesem System zu reflektieren im Hinblick auf zugrundeliegende und wirksame Grundannahmen.

Prozess- und Maßnahmen-Ebene	Zielebene
1. Vorgangsweisen (tendenziell auf der Prozessebene) <ul style="list-style-type: none"> • Projekteingrenzung • Umfeldanalysen • Gender-Relevante Unterscheidungen (entlang von Erfahrungen, Theorien, Kennzahlensystemen, ...) • Gleichstellungsorientierte Gestaltung des (Gender) Mainstreaming – Prozesses selbst 	2. Definition und Vereinbarung von Gleichstellungszielen <ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Ergebnisse des Projektes / der Systemeinheit • Gerechtigkeits- und Gender-Relevante Unterscheidungen • Definieren von Gerechtigkeits- und Gleichstellungszielen • Vereinbaren von Gleichstellungszielen

5. Literatur

Amesberger, G.; Rosenbichler, U. (2003). *Gender Mainstreaming und Schulentwicklung von unten. Ein handlungsorientierter Ansatz mit dem Ziel gesamtschulische Entwicklungsimpulse zu setzen und geschlechtergerechter Rahmenbedingungen und Handlungsoptionen zu ermöglichen.* - Unter Mitarbeit von R. Pflingstner und K. Schörghuber. - Unveröffentl. Projektbericht. - Universität Wien.

Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Babka, A. (2003). *Geschlecht als Konstruktion. Eine Annäherung aus der Sicht der Dekonstruktion.* (produktive differenzen. forum für differenz- und genderforschung). http://differenzen.univie.ac.at/texte_dekonstruktion.php (Zugriff am 1.5.2004).

Baecker, D. (2003). *Organisation und Management.* Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Bateson, Gregory. (1990). *Ökologie des Geistes: anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven.* (3. Aufl.). (stw; 571). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Behnke, C.; Meuser, M. (1999). *Geschlechterforschung und qualitative Methoden.* (Qualitative Sozialforschung). Opladen: Leske+Budrich.

Bendl R., Leitner A., Rosenbichler, U.; Walenta, C. (2007). *Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming.* In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen.* S. 31-62. Wien.

Bloch, P. (1999). *Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch.* München: Heyne.

Foerster, H. v.; Glasersfeld, E. v. (1999). *Wie wir uns erfinden: Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus. Konstruktivismus und systemisches Denken.* Heidelberg: Carl Auer.

Foerster, H. v. (1985). *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie.* Braunschweig-Wiesbaden: Vieweg.

Foerster, H. v. (1996). *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke.* (3.Aufl.). (stw; 876). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Glasersfeld, E. v. (1997). *Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme.* (stw; 1326). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hennemann, C. (1997). *Organisationales Lernen und die lernende Organisation. Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht.* München, Mering: Hampp.

Hofbauer, J. (2004). *Distinktion – Bewegung an den betrieblichen Geschlechtergrenzen.* In: U. Pasero & B. P. Priddat (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender.* S.45-64. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kasper, H.; Mühlbacher, J. (2002) *Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen.* In: H. Kasper; W. Mayrhofer: *Personalmanagement, Führung, Organisation.* (3. völlig neu bearb. Aufl.). (S.96 – 155). Wien: Linde.

Kirchler, E.; Meier-Pesti, K.; Hofmann, E. (2004). *Menschenbilder in Organisationen.* (Arbeits- und Organisationspsychologie; 5). Wien: WUV-Universitätsverlag.

Koch, J. (2004). *Die Organisation von Exklusion und Inklusion – Zur Implizität organisationaler Gerechtigkeit und dem Problem systematischer Exklusion.* In: G. Schreyögg, & P. Conrad: *Gerechtigkeit und Management,* S.175-210. (Managementforschung; 14). Wiesbaden: Gabler.

König, O. (1998). *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen.* (2. Aufl.). München: Pfeiffer, 1998.

Königswieser, R.; Exner, A. (1998). *Systemische Intervention. Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Königswieser, R.; Hillebrand J. (2005). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (2., überarb. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verl.

Krell, G. (Hrsg.). (2004). *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen – Lösungen.* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Liebig, S. (2004). *Was ist gerecht im Unternehmen? Über die Möglichkeiten einer erfahrungswissenschaftlichen Gerechtigkeitsanalyse in Unternehmen.* In: G. Schreyögg, & P. Conrad: *Gerechtigkeit und Management,* S. 79 – 106. (Managementforschung; 14). Wiesbaden: Gabler.

Liebig, S. (Hrsg.). (2002). *Interdisziplinäre Gerechtigkeitsforschung: Zur Verknüpfung empirischer und normativer Perspektiven.* Frankfurt/Main u.a.: Campus-Verlag.

Lohmer, M. (2004). *Das Unbewusste im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung.* In: M. Lohmer (Hrsg.). *Psychodynamische Organisationsberatung: Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen.* (2. verb. Aufl.). S.18-39. Stuttgart: Klett-Cotta.

Lohmer, M. (Hrsg.). (2004). *Psychodynamische Organisationsberatung: Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen.* (2. verb. Aufl.). Stuttgart:Klett-Cotta.

Luhmann, N. (1996). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie.* (6. Aufl.). (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft; 666). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1996). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie.* (6. Aufl.). (stw; 666). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Majce-Egger, M.; Trotz, R. (Hrsg.). (2000). *Die Macht begehren. Politische Haltungen in der Gruppendynamik.* (Jahrbuch für Gruppendynamik und Dynamische Gruppenpsychotherapie: Visionen und Wege; 3). Innsbruck-Wien-München: Studien-Verlag

Majce-Egger, M. (Hrsg.). (1999). *Gruppentherapie und Gruppendynamik - Dynamische Gruppenpsychotherapie: theoretische Grundlagen, Entwicklungen und Methoden.* Wien: Facultas-Univ.-Verl. (Bibliothek Psychotherapie; 9)

Meuser, M. (2004). *Von Frauengleichstellungspolitik zu Gender Mainstreaming.* In: U. Pasero & B. P. Priddat (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender.* S.93–112. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mies, M. (1994). *Frauenbewegung und 15 Jahre 'Methodische Postulate zur Frauenforschung'.* In: A. Diezinger et.al. (Hrsg.): *Erfahrung mit Methode. Wege sozialwissenschaftlicher Frauenforschung,* S. 105-128. (Forum Frauenforschung; 8). Freiburg: Kore.

Morgan, G. (2006). *Bilder der Organisation.* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Müller, C.; Sander, G. (2005). *Gleichstellungs-Controlling.* Zürich: Hochschulverlag der ETH Zürich.

Nerdinger, F.W. (2003). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen.* (Organisation und Führung). Stuttgart: Kohlhammer.

Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung.* (6., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). (UTB für Wissenschaft, 2234). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen.* Frankfurt/M.

Obholzer, A. (2004). *Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste.* In: M. Lohmer (Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsberatung: Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen.* (2. verb. Aufl.). S.79-97. Stuttgart: Klett-Cotta.

Pasero, U.; Priddat, B.P. (Hrsg.). (2004). *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pasero, U.; Weinbach, C. (Hrsg.). (2003). *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays.* (stw; 1637). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Pasero, U. (2004). *Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung.* In: U. Pasero & B. P. Priddat (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender.* S.143-164. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pechtl, W. (1995). *Zwischen Organismus und Organisation.* (3. Aufl.). Linz: Veritas.

Rosenbichler, U.; Schörghuber, K. (2003). *Frauen, Männer und gleiche Chancen. Warum Gender Mainstreaming Unternehmen nutzt.* (Booklet zum Film). Wien: waff.

Rosenbichler, U.; Schörghuber, K. (2007). *Integratives Konzept zu: Gender Mainstreaming als Systementwicklung.* In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen* (S. 11-30). Wien.

Schmid, T. (2007). *Gleichheit und Gerechtigkeit – zwei aufeinander bezogene Begriffe?* In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen* (S. 81-106). Wien.

Schermann, N. (2007). *Bezugssysteme für gleichstellungsorientierte Prozesse in Organisationen – Benchmarking zur Geschlechtergerechtigkeit.* In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren.* Wien.

Schörghuber, K.; Rosenbichler, U. (2005). *Gender Mainstreaming in sozialwirtschaftlichen Organisationen.* In: H. Fasching & R. Lange (Hrsg.): *sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern.* (S. 83-106). Wien: Haupt Verlag.

Schörghuber, K. (2005). *Führung – Hilfreiche Modelle und Theorien.* In: H. Fasching & R. Lange (Hrsg.): *sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern.* (S. 53-82). Wien: Haupt Verlag.

Schörghuber, K. (2006). *Gender Mainstreaming und Männerbeteiligung – „Garant für Erfolg oder neuer Mythos?“* In: L. Gubitzer & S. Shunter-Kleemann (Hrsg.): *Gender Mainstreaming – Durchbruch der Frauenpolitik oder deren Ende? Kritische Reflexionen einer weltweiten Strategie.* (Frauen, Forschung und Wirtschaft; 17, S.197–219). Frankfurt/Main: Lang.

Selvini Palazzoli, M. (1984). *Hinter den Kulissen der Organisation.* (Konzepte der Humanwissenschaften). Stuttgart: Klett-Cotta.

Senge, P. M. (1998). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation.* (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Staehele, W.H. (1999). *Management.* (8. Aufl.). München: Vahlen.

Tomm, K. (2004). *Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie.* (4. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Ulrich, P. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie.* (3. rev. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Wallner, F. (1995). *Der Konstruktivismus als Chance der europäischen Kultur.* In: *Wissenschaftliche Nachrichten* 98, S.2-4.

Weick, K.E. (1985). *Der Prozess des Organisierens.* Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement.* (UTB für Wissenschaft; 2047). Stuttgart: Lucius und Lucius.

Wilz, S. M. (2002). *Organisation und Geschlecht: Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen.* (Geschlecht und Gesellschaft; 28). Opladen: Leske + Budrich.

Wimmer, R. (Hrsg.). (1992). *Organisationsberatung: neue Wege und Konzepte.* (Gabler-Management-Perspektiven). Wiesbaden: Gabler.

Zink, K. J. (2004). *TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Modell und seine Umsetzung.* München, Wien: Hanser.

Geschlecht. Eine Anleitung zur kreativ-plausiblen Nutzung von Unterschieden

Ursula Rosenbichler

1. Ausgangspunkt	68
2. Denkbewegungen 1	68
2.1 „re-entry“	70
3. Denkbewegungen 2	70
3.1 Die unhinterfragte Wahrheit und ihre Konsequenzen	70
3.2 Die Frage nach den Identitäten	71
3.3 Wie konstruiert	72
4. Rahmenbedingungen und Zusammenführungen	74
4.1 Verortung der Geschlechterdifferenz im Rahmen von Luhmanns Gesellschaftstheorie	74
4.2 Systementwicklung als Qualitätsmanagement	74
5. Literatur	76

Geschlecht. Eine Anleitung zur kreativ-plausiblen Nutzung von Unterschieden

Ursula Rosenbichler

1. Ausgangspunkt

Gender Mainstreaming bietet sich an für eine radikale Interpretation, und diese radikale Interpretation bildet in diesem Beitrag den Ausgangspunkt. Sie fordert dabei analytisches und qualitatives Vorgehen in Bezug auf die drei unterschiedlichen Säulen des Gender Mainstreaming:

- ▶ Erste Säule oder das Mainstreamen. Hier scheint es wesentlich, sich, von den Grundlagen von Systementwicklung ausgehend, mit den Spezifika der Implementierung auseinander zu setzen (vgl. Schörghuber 2007).
- ▶ Zweite Säule oder das Ergebnis/das Ziel. Die Formulierungen von Visionen, Leitbildern und Zielen im Bereich der Veränderung von Geschlechterverhältnissen sind meist bekannt (Chancengleichheit, Gleichstellung, Gleichberechtigung u. ä.), doch auch von vielen unausgesprochenen Selbstverständlichkeiten geprägt. In der breiten Öffentlichkeit wird der Diskurs dazu oft polarisierend und (dann auf beiden Seiten) von moralischer Entrüstung getragen geführt. Das Verhältnis von Geschlecht, gleich und gerecht ist in einer differenzierenden und qualitätvollen Weise zu untersuchen und für die Visionen, Leitbilder und Ziele des Veränderungsprozesses von Geschlechterverhältnissen zu erschließen, fruchtbar zu machen (vgl. Schmid 2007; Rosenbichler & Schermann 2007).
- ▶ Dritte Säule oder Gender/Geschlecht. In einer analytisch und an die Wurzeln zurückgehenden Interpretation von Gender Mainstreaming braucht es eine Grundlage, um sich mit Geschlecht als strukturierendes und unterscheidendes Merkmal in Systemen auseinandersetzen zu können. Dabei ist es unabdingbar, Verhältnisse in den Mittelpunkt zu

stellen und auch die erkenntnistheoretischen Zugänge auszuweisen.

Zur Veranschaulichung des Rahmens, in welchem diese Zugangsweise eingebettet ist, noch einmal jene Grafik von Rosenbichler & Schörghuber (2007), die den Ausgangspunkt für eben diese Art der Bearbeitung von Gender Mainstreaming legt (Abb. 1, rechts).

Diese Betrachtung von Gender Mainstreaming vor diesem Hintergrund weist nun auch auf die Konsequenzen für die Bearbeitung von Gender/Geschlecht, jener Perspektive, die „in den Hauptstrom“ eingeführt werden soll. Dabei geht es vor allem auch darum, Transparenz herzustellen, wie denn Geschlecht und Geschlechterverhältnisse gedacht werden, damit sie in Systemen wahrnehmbar sind, als Strukturmerkmal benannt werden können und welche Konsequenzen und auch Reichweiten welche Denkbewegungen für die Veränderung der Verhältnisse haben.

2. Denkbewegungen 1

„Bevor wir wissen, was wir tun,
müssen wir wissen, wie wir denken!“
Joseph Beuys

Denken und Reden über Geschlecht ist in vielfältiger Form vorzufinden: So kann Geschlecht als dynamische Einheit in Wechselwirkung aus dem biologischen und den soziokulturellen Formungen gedacht. Für die Vergeschlechtlichung, die sozialen Projektionen des Geschlechts und ihre Zuschreibungen kann der Körper als zuständig betrachtet werden. Auch die Vorstellung, dass Geschlecht durch Gesellschaft und



Abb. 1: Integratives Konzept Gender Mainstreaming (Rosenbichler & Schörghuber 2007)

Individuum in sich selbst konstruiert wäre, ist ebenso denkbar wie die – nicht weit davon entfernte – Annahme, dass Geschlecht sich durch Interaktionen zwischen Subjekten realisiert. Individuen werden als ‚gegendert‘ betrachtet und ‚gendern‘. Die Annahme zu Geschlecht reichen von der substanziellen, essentiellen Vorstellung des Wesens Frau/Mann über die Zuweisungen von Eigenschaften, Haltungen oder durch soziale Konstruktionen und Prozesse ermöglichte Zuschreibungen bis hin zur Vorstellung von Geschlecht als sich dynamisch verändernde Differenz, also bis hin zur Prozessualisierung des Geschlechts.

Wenn nun Geschlecht als Strukturmerkmal von Systemen betrachtet wird und diese Strukturierungen wiederum ihre Konsequenz in Verhältnissen finden, die egalitär oder hierarchisch gestaltbar sind, dann ist es nur konsequent, nach den Strukturierungsmöglichkeiten, die zur Verfügung stehen, zu suchen und nach den Annahmen zu fragen, auf denen diese Strukturierungen fußen. Schlussendlich jedoch wird die Frage nach den Annahmen auch durch die Suche nach den Anforderungen, die die Aufmerksamkeit auf die dynamische Konstituierung von Verhältnissen richten, bestimmt.

Leitend ist die Frage nach dem Unterschied, der dabei benannt wird, der Geschlecht als Strukturmerkmal wirksam werden lässt und Strukturierung durch Geschlecht sichtbar macht. Es geht nicht mehr um die Beurteilung der Antworten auf die gestellte Frage, um die Suche nach der richtigen oder falschen Antwort, sondern um die

- ▶ Beschreibung dahinter stehender Menschenbild- und System-Annahmen, die die Möglichkeiten für die Ableitung der Wahrnehmung von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen geben als
 - eine unhinterfragte Wahrheit der Existenz von Mann und Frau,
 - als Erforschung der Herstellungsbedingungen von Identitäten (Individuationen und Sozialisierungen) für die Konstruktion von Identitäten und als
 - das 'Machen' von (solchen) Unterschieden, gesehen als ist eine Tätigkeit von BeobachterInnen, das heißt von uns allen.

2.1 „re-entry“

„Bevor wir Abschied nehmen, kehren wir zurück, um einen letzten Blick auf die Vereinbarung zu werfen, mit der der Bericht begonnen wurde.“
(Spencer Brown 1997, 59. Zit. n.: Lau 2006, 102)

In Anlehnung an dieses Zitat von George Spencer Brown soll nun dem Verlangen nachgegeben werden und lassen wir über die Einführung und die Ent'deckung des Beobachters/der Beobachterin die Unterscheidung (Geschlecht) wieder in sich selbst eintreten. „Wir müssen anzeigen, wo der Beobachter in Beziehung zu einem Ausdruck stehen soll, damit der Ausdruck eindeutig ist.“ (Lau 2006, 103)

Dies bedeutet nun, die geschlechtertheoretischen Zugänge selbst als Unterscheidung noch einmal einzuführen, um den (erkenntnistheoretischen) Standort des Beobachters / der Beobachterin bezeichnen zu können. In den nachfolgenden Ausführungen wird also, ausgehend von dem Beitrag von Bendl, Leitner, Rosenbichler & Walenta „Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming“, das Verhältnis zwischen BeobachterIn und Beachtetem in

den Mittelpunkt gestellt – unter Nutzung der erkenntnistheoretischen Zugänge, die sich dabei eröffnen, und den Konsequenzen, welche sich aus diesem Denken ergeben.

3. Denkbewegungen 2

3.1 Die unhinterfragte Wahrheit und ihre Konsequenzen

Ausgehend von der Annahme der biologischen Existenz von Geschlecht scheint die Einführung der Unterscheidung Mann – Nicht-Mann plausibel. Das, also das andere Bezeichnende, nämlich Nicht-Mann, wird (mindestens) in der abendländischen Tradition synonym gesetzt mit Frau. Dies ist deshalb möglich, weil der unhinterfragte Ausgangspunkt die Wesenhaftigkeit von Mann und Frau bildet und Geschlecht damit als Resultat des Körpers festgeschrieben ist.

Diese Differenz Mann – Frau ist plausibel und akzeptabel. Die Wertigkeit der Differenz ist eine Frage der Über- und Unterordnung und der Gleichwertigkeit, wobei in der politischen Diskussion, die auf diesem Menschen und Geschlechterbild aufsetzt, gleich und different sich jeweils aus den unterschiedlichen Perspektiven darauf speisen: Religion, Naturwissenschaft, Kultur u. ä.. Von diesen Perspektiven abhängig, kommt es zu unterschiedlichen Postulaten in Bezug auf die Veränderbarkeit der Ordnung zwischen Mann und Frau.

Nie stellt sich dabei die Frage „Durch was entsteht Geschlecht, an was es gebunden ist, was dies für die Gesellschaft bedeutet?“

Die Problematik der Simplifizierung der Gleichheitsforderungen innerhalb dieses Ansatzes hat Niklas Luhmann (2003, 33f.) in seiner inzwischen schon häufiger rezipierten Polemik aufgegriffen und sie in der 'Paradoxie der Gleichheit' prägnant zusammengefasst: „Eine Unterscheidung, die nicht unterscheidet, sondern verschmilzt? Eine Paradoxie?“ (33).

Eine Unterscheidung, die nicht unterscheidet, ist kein Unterschied mehr: „Die typisch zugrunde gelegte Ideologie erfordert Gleichbehandlung von Männern und Frauen. Genau das rechtfertigt Ungleichbehandlung von Männern und Frauen zur Korrektur bestehender Ungleichheiten, nämlich zur Bevorzugung von Benachteiligten. Das ermöglicht es, innerhalb der Unterscheidung (distinction) das Bezeichnen (indication) immer dorthin zu dirigieren, wo Ungleichheit im Sinne eines Nachholbedarfs für Gleichstellung besteht, und weitere Operationen dann dort anzuschließen.“ (Luhmann 2003, 35)

Luhmann führt diese Paradoxie auf die Veränderung der Geschlechterrollen in einer funktional differenzierten Gesellschaft zurück. In Gesellschaften, in denen die Geschlechterrollen fast alle anderen Rollen mit einschließen, seien die Frauen komplementär, wenn auch asymmetrisch den Männern zugeordnet, die Differenzierung gleich / ungleich nicht notwendig. „Erst in dem Maße, wie der über das Geschlecht laufende Zuweisungszusammenhang an Bedeutung verliert, kommt die Frage der Gleichheit von Sachlagen und Chancen auf. Erst wenn das Geschlecht keinen Unterschied mehr macht, darf es dann auch keinen Unterschied mehr machen.“ (Luhmann 2003, 35) Daraus speise sich die Gleichheitsforderung im Weltbild der unhinterfragten Annahme von Mann und Frau als zwei unterschiedliche Wesen.

Aus dieser Erklärung heraus ist auch verständlich, dass sich die Forderung nach Aufhebung der Differenz nicht auf die Seins-Vorstellungen von Mann und Frau beziehen, sondern auf die Differenz der Handlungsmöglichkeiten von Frauen und Männern. Diese bestünde darin, dass sich die Frauen in der von Männern dominierten Sphäre noch nicht behauptet haben, welche nach Luhmann nun ja keine 'männliche' sei, sondern eine funktional ausdifferenzierte, welche andere Rolleneinnahmen in den Vordergrund stelle als die Geschlechterrolle. Da die Anpassung der Frauen an diese von Männern besetzten und geprägten Werte und Sphären zur Zielforderung wird, scheint es logisch, dass die Reflexion der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die Sozialisations-

und Erziehungsprozesse und ihre Kritik daran zu einer Debatte um gleiche Chancengleichheit führt.

Die Forderung nach formaler Gleichheit (égalité), die „Vergleichbares“ fordert, verweist auf die Bedeutung der 'Paradoxie der Gleichheit' zwischen den Geschlechtern: Wie vergleichbar? Sind sie überhaupt vergleichbar? Wenn ja, in welcher Hinsicht? Wenn vergleichbar und gleich, dann verliert sich die Differenz. Und aus dieser Erklärung heraus wird allerdings auch verständlich, dass die Berufung auf die Differenz – das nicht Verlieren-Wollen eben dieser Differenz – zur Forderung nach der gleichen Bewertung eben dieser Differenz wird (parité).

3.2 Die Frage nach den Identitäten

Die Infragestellung der Unantastbarkeit dessen „Was Geschlecht ist!“ rückt die Auseinandersetzung mit Sozialisationsbedingungen, Konstruktionsbedingungen von Identitäten in den Mittelpunkt. Geschlecht wird zur Konstruktion, fassbar durch Prozesse der Wahrnehmung und Darstellung, der Zuschreibung (vergeschlechtlichte Prozesse): Simone de Beauvoirs (2000) berühmter Satz weist hier den Weg „Wir haben kein Geschlecht, Geschlecht wird gemacht“ hin bis zu Butlers radikal-konstruktivistischem Ansatz über die Konstruktion von Geschlecht (vgl. Butler 1991).

Exemplarisch sei hier bei Butler verweilt, die daraufhin verweist, dass die Kategorien 'männlich' und 'weiblich' keine natürlichen und unausweichlichen Materialisierungen sind. In ihrem Modell der Performativität stellt sie die Konstruktion von Geschlecht als Wiederholung von Handlungen vor, die nie unabhängig von ihrer kulturellen Form sind, also immer an ihre kulturspezifische Wahrnehmung gebunden, die zugleich aber konstitutiv für die Materie selbst sind.

Diese Aufdeckung der gesellschaftlichen und auch gesellschaftsspezifischen Konstruktionsleistungen ihrer Bedeutung für Gesellschaft (und Herrschaftsansprüche) hat zur Folge, dass eine Verständigung darüber entsteht, dass

- ▶ Konstruiertes auch dekonstruiert werden kann,

- ▶ die Instabilität der Begriffe wahrgenommen und genutzt werden kann
- ▶ das Subjekt als AkteurIn der Konstruktion wahrgenommen wird.

Wenn nun allerdings soziale Prozesse und Interaktionen von „Geschlecht und Geschlechtervorstellungen impliziert sind, dann trifft dieses Bedingungskalkül auch auf die Annahmen und Vorstellungen von Geschlecht, welche die AkteurInnen leiten.

Bezüglich der Verhinderungen, der Beseitigung der Materialisierung des Geschlechtes, die zu organisierende Dekonstruktionsleistung, verweisen nun Butler u. a. auf die normierende Wirkung des zweigeschlechtlichen Denkens. Die Kritik an der Zweigeschlechtlichkeit ist tief in der Geschlechterforschung verankert, und die Markierung dieses Diskurses speisen sich durch bekannte sprachphilosophische und diskursanalytische Positionen. Denn die Frage nach dem „Was ist konstruiert?“ führt zur Kritik an der Logik der Konstruktion, an der Logik ihrer Binarität und Dichotomie. Nentwich stellt ein Denkmodell dafür zur Verfügung (Nentwich 2003, 24), welches hier bereits in leicht adaptierter Form wiedergegeben wird.

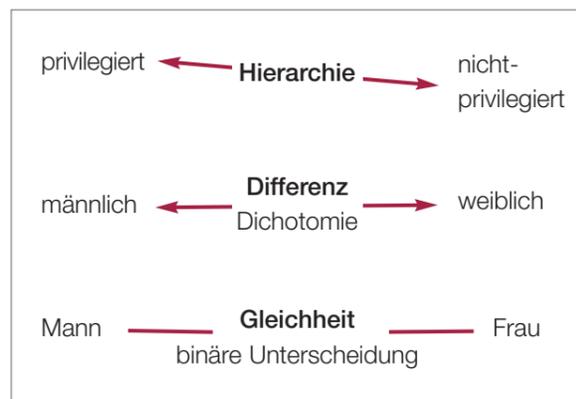


Abb. 2: Strukturierung von Systemen: Das 'Gender'-System

Zentraler Ansatzpunkt ist die (sprachlich-philosophisch) zur Verfügung gestellte Zweigeschlechtlichkeit. Die Konstruktionsbedingungen differieren auch je nach impliziter Logik:

- ▶ Binarität als zweigeteilter Code, dargestellt als das Eine und das Andere, das Außen und Innen. (Basis

ist die Naturalisierung des Geschlechtes, die biologische Begründung ...)

- ▶ Dichotomie als Einteilung in zwei unterschiedliche Strukturen, die einander komplementär sind. (Individuen können sich nur einer Kategorie zuordnen, die wiederum kulturell definiert ist durch Zuschreibungen, Eigenschaften und Erwartungen, z. B. Weiblich – männlich)
- ▶ Hierarchie als Bezeichnung eines Systems von Elementen, die einander über- und untergeordnet sind.

Soziale Prozesse folgen der ihnen inne wohnenden Eigenlogik, wobei dem Denken jenseits von Binaritäten und Dichotomie Grenzen gesetzt sind. Die Suche nach dem „Ort“ der Konstruktion, die Suche nach der Sprache bedingt gleichzeitig das Wissen um die Grenzen dieser Sprache: „Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt“ (Wittgenstein 1978, 89).

Aufsetzend auf der Vorstellung der Entmaterialisierung des Geschlechtes, kann nun ein weiterer Schritt gesetzt werden: Die Aufdeckung der Konstruktionsergebnisse in Bezug zu ihrer gesellschaftlichen Bedeutung findet nun Fortführung in einer Auflösung des zweigeschlechtlichen Denkens, und zwar nur über die Auflösung der jeweiligen Logiken.

3.3 Wie konstruiert

„Es geht nicht um Gesetze, wie etwas ist, sondern um die viel fundamentaleren Gesetze, die für das Erleben eines jeden Universums identisch ist: wie es kommt, dass ist, was ist.“ (Lau 2006,10)

3.3.1 Die Differenzlogik

Der Ausgangspunkt ist nun der erkenntnistheoretische Konstruktivismus und das In-den-Mittelpunkt-Rücken der Interdependenz zwischen Beobachtenden und beobachteter Welt als zentraler Untersuchungsgegenstand. Die Differenzlogik von Spencer Brown (1996;vgl. Lau 2006) gibt hier wesentliche Anleitung für ein plausibles und begründetes Vorgehen.

An den Anfang stellt Spencer Brown die Unterscheidung - nicht die Substanz, das Wesen oder das feste Prinzip, das heißt, es ist mit dem Unterscheiden zu

beginnen, die ein Beobachter / eine BeobachterIn trifft (vgl. Lau 2006, 11). Dies hat die Konsequenz, dass im „Vordergrund des Begriffes der Unterscheidung [...] nicht dessen Sortierleistung [steht], sondern seine Konstruktionsleistung: jede Unterscheidung ist deshalb erkennbar, weil sie von jemandem (einem Beobachter) getroffen wird, und nicht, weil die Welt sie bereitstellt. Die Welt enthält keine Unterschiede.“ (Lau 2006, 11)

Der Wechsel vollzieht sich auch in der Einschätzung dessen, was Beobachtung bedeutet. Es bedeutet nun nicht, auf Annahmen zurückzugreifen, sondern anweisend vorzugehen: „Das Besondere am Indikationenkalkül (vgl. Spencer Brown 1996) ist, dass es zum einen anweisend (praktisch) statt annehmend (ontologisch) ist und zudem so allgemein und einfach beginnt, dass das mathematische Gebäude [...] die Möglichkeit bereitstellt, den eigenen Anfang zu reflektieren.“ (Lau 2006,17)

Die Formel, die Anweisung lautet: Benenne etwas - tue was damit und schau, was rauskommt! „George Spencer Brown wendet sich also gegen eine Methode zum Wissenserwerb, die Gesetze und Definitionen so verwendet, als vermittelten diese etwas objektiv Wahres. Hinter dieser Vorgehensweise sieht er die irige Doktrin, dass jemand etwas wissen könne, indem man es ihm bloß erzählt. Stattdessen sein Vorschlag, gerade auch Gesetze und Definitionen nicht als Beschreibungen, sondern als Befehle oder Aufforderungen zu begreifen. Sie sind die Regeln von „Lasst uns so tun, als ob“ - Spielen. [...] Aus diesem Grunde können wir nicht von falschen Definition sprechen. Die Definition der Methode von Befehl und Betrachtung könnte lauten: „Nenne dies so-und-so, tue jenes und schau, was es ist, das du erhältst.“ (Lau 2006, 25).

Vor dem Hintergrund dieser formalen Anweisungen aus der Differenzlogik Spencers Browns lassen sich für eine systemtheoretische Betrachtung nun folgende Konsequenzen ableiten:

- ▶ Der Blick richtet sich von den einzelnen, methodisch isolierbaren Elementen einer Entität auf die Relationen, die zwischen den Elementen bestehen, d.h. die System/Umwelt-Differenz geht nicht auf Personen, sondern auf Interaktionen.

- ▶ Der Leitbegriff der Personidentität (Wesen) wird vom Denken in Handlungsmöglichkeiten (situation-, kontextbezogen) abgelöst.
- ▶ Der Vorstellung naturgesetzartiger gedachter Kausalbeziehungen steht die Annahme organisierter Komplexität gegenüber.

Eine Handlungsanweisung dazu liest sich folgendermaßen:

Die Aufmerksamkeit ist zu richten ...

- ▶ von Personen zu Interaktionen,
- ▶ von linearen Kausalketten zu Systemen,
- ▶ von Handlungen zu Rahmenbedingungen des Handelns,
- ▶ vom Oberflächen-Blick zum Tiefen-Blick,
- ▶ von inhaltlichen Vorgaben zur Gestaltung von Strukturen und Prozessen
- ▶ von Beobachtungen zur Interdependenz zwischen Beobachtenden und Beobachtetem.

Aus der Sicht der Konstruktion von Unterschieden können, dem Re-Entry folgend, können nun erschließende Fragen dazu gestellt werden, die auf die Beobachtung zweiter Ordnung abzielen:

- ▶ Wie werden Unterschiede hergestellt?
- ▶ Welche Unterschiede werden von wem wie gesehen?
- ▶ Wie begründet – Begründungszusammenhang?
- ▶ Wie wirken sie sich aus – für Personen und im System?
- ▶ Welche Bewertungen werden damit auf welche Weise verknüpft? Welche Unterschiede werden von wem wie bewertet? (Defizit, Möglichkeiten)
- ▶ In welchen Situationen begründen sie welchen Machtanspruch und welche Form der Durchsetzung? (Schörghuber 2007a)

Die Reichweite dieses Denkens und Vorgehens lässt nun eine erweiterte Auseinandersetzung mit Fragen nach dem „Wie findet Veränderung statt und wie kann geplante Veränderung angestoßen werden?“ zu. Die Rahmenbedingungen für diese Nachfragen sind ebenso mitzugestalten wie die dementsprechenden Begleitprozesse für die Umsetzung der Maßnahmen, welche diese Veränderung bewirken sollen.

Die Fragen nach der Wahrnehmung, dem Handeln und der Verantwortung für Veränderungen bleiben aber nicht nur Rahmenfrage, sondern auch Fragen der Kompetenz und der Verständigung dazu.

Eine entscheidende und zum Abschluss noch ange-deutete Aufmerksamkeit ist dabei auf die unterschiedlichen Kommunikationsbedingungen zu richten, die auf den nach Luhmann differenzierten Systemebenen vorfindlich sind:

4. Rahmenbedingungen und Zusammenführungen

4.1 Verortung der Geschlechterdifferenz im Rahmen von Luhmanns Gesellschaftstheorie

Hellmann unterstellt der Systemtheorie ein faszinierendes Beobachtungs- und Erklärungspotenzial (vgl. Hellmann, 46), wobei er Geschlecht als Kategorie der

Gesellschaftstheorie genauso wie jedwede andere für geeignet hält – wie diese anderen auch ohne Privilegierung auf Präferenz. In der Feinjustierung auf die systemtheoretische Unterscheidung (Gesellschaft, Organisation, Interaktion (vgl. Rosenbichler & Schermann 2007) kommt der Geschlechterdifferenz „auf allen drei Ebenen eine je unterschiedliche Relevanz zu, womit sich die Paradoxie auflöst, der Geschlechterkategorie eine abnehmende Relevanz zu bescheinigen, obgleich sie nichtsdestoweniger überall noch vorkommt.“ (Hellmann 2004. 36)

4.2 Systementwicklung als Qualitätsmanagement

Die Reichweite dieser dem erkenntnistheoretischen Konstruktivismus und der Luhmannschen Systemtheorie folgenden Denkbewegung zielt dabei auf die Veränderungen der Geschlechterverhältnisse und ihrer Logiken selbst ab und folgt bekannten und bewährten Techniken und Handlungen aus dem Qualitätsmanagement und dem Projektmanagement.

Die Betrachtung der Interdependenz von Beobachter und Beobachtetem hat gerade dort eine weitreichende Bedeutung, wo es gilt, aus den Logiken des Systems auszurechnen und Zukunftsvisionen eines Geschlechterverhältnissen zu entwerfen.

Eingefügt in die „Landkarte“ des IKGM, ist einem kreativ-plausiblen Nutzen unterschiedlichster Bilder und Konstruktionen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen in den Visionen und Zielen nun verhandel-

bar. Unablässig auch die Bemerkung, dass „unterhalb“ dieser Konstruktionen auch jene Bilder und Konstruktionen von Gerechtigkeit aufzuspüren sind, die ihnen implizit/ explizit sind sowie die Werte und Normen, die dahinter stehen.

Der dynamischen Konstituierung von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen folgt somit eine dynamische Konstituierung von Gerechtigkeit und umgekehrt.

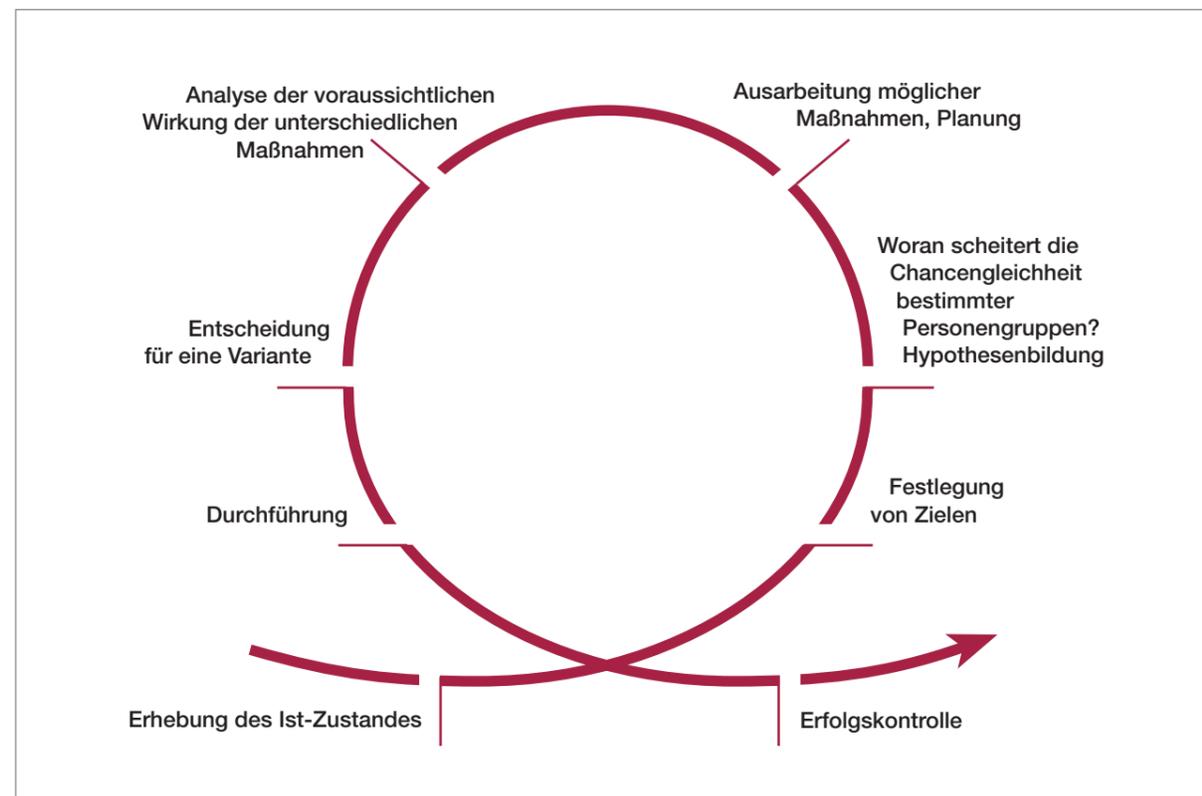


Abb. 3: Entwicklungsschleife Gender Mainstreaming (Rosenbichler & Schörghuber 2003)

5. Literatur

Beauvoir, S.d. (2000). *Das andere Geschlecht*. Reinbek/Hamburg: Rowohlt (Erstveröffentlichung 1949).

Bendl, R.; Leitner, A.; Rosenbichler, U.; Walenta, C. (2007). *Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming*. In: Equal Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen*. Wien: Eigenverlag.

Butler, J. (1991). *Das Unbehagen der Geschlechter*. *Gender Studies*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Hellmann, K.-U. (2004). In: Kampmann, S; Karentzos, A. & Küpper, Th. (Hrsg.).(2004): *Gender Studies und Systemtheorie. Studien zu einem Theorietransfer*. Bielefeld: transcript.

Lau, F. (2006). *Die Form der Paradoxie. Eine Einführung in die Mathematik der Philosophie der „Laws of Form“ von George Spencer Brown*. Heidelberg: Carl Auer.

Luhmann, N. (2003). *Frauen, Männer und George Spencer Brown*. In: Pasero, U. & Weinbach, C. (Hrsg.). (2003). *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*. Frankfurt/M: suhrkamp, S. 15-62.

Kampmann, S; Karentzos, A.; Küpper, Th. (Hrsg.). (2004). *Gender Studies und Systemtheorie. Studien zu einem Theorietransfer*. Bielefeld: transcript.

Nentwich, J.C. (2004). *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Neue Wege für die Gleichstellungsarbeit*. Königsstein / Taunus: Ulrike Helmer.

Pasero, U.; Weinbach, C. (Hrsg.). (2003). *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*. Frankfurt/M: suhrkamp.

Pasero, U.; Braun, F. (Hrsg.) (2001). *Konstruktion von Geschlecht*. Kiel: ZIF.

Rosenbichler, U.; Schermann, N. (2007). *Dynamische Konstituierung von Gerechtigkeiten. Vom Navigieren und Driften*. In: Equal Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren*. Wien. Eigenverlag.

Rosenbichler, U.; Schörghuber, K. (2007). *Integratives Konzept zu Gender Mainstreaming als Systementwicklung*. In: Equal Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen*. Wien: Eigenverlag.

Schmid, T. (2007). *Gleichheit und Gerechtigkeit – zwei aufeinander bezogene Begriffe?* In: Equal Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen*. Wien: Eigenverlag.

Schönwälder, T. (2004). *Das zwölfte Kapitel: RE-ENTRY INTO THE FORM*. In: Schönwälder, T; Wille, K. & Hölscher, T. (Hrsg.): *George Spencer Brown. Eine Einführung in die „Laws of Form“*. Lehrbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 192 - 203.

Schörghuber, K. (2007). *Zum Mainstreamen von Systemen und Organisationen – Bausteine für gelingendes Gender Mainstreaming*. In: Equal Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren*. Wien. Eigenverlag.

Schörghuber, K. (2007a). *Beratungs- und Interventionskonzept zur Begleitung gerechter Veränderungen in Organisationen. Zur Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming*. In: Equal Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren*. Wien. Eigenverlag.

Wittgenstein, L. (1978). *Tractatus logico-philosophicus. Logisch-philosophische Abhandlung*. (13. Aufl.) Frankfurt/M.: Suhrkamp (erschienen 1921).

5.1 Noch einige weiterführende und ausgewählte Literaturangaben

Doyé, S.; Heinz, M.; Kuster, F. (Hrsg.). (2002). *Philosophische Geschlechtertheorien. Ausgewählte Texte von der Antike bis zur Gegenwart*. Stuttgart: Reclam.

Helduser, U.; Marx, D.; Paulitz, T.; Pühl, K. (Hrsg.). (2004). *Under construction? Konstruktivistische Perspektiven in feministischer Theorie und Forschungspraxis*. Frankfurt/M., New York: Campus.

Hirschauer, St. (1993). *Die soziale Konstruktion der Transsexualität. Über Medizin und den Geschlechtswechsel*. Frankfurt/Mains: Suhrkamp.

Lorber, J. (2003). *Gender-Paradoxien*. Opladen: Leske + Budrich.

Waniek, E.; Stoller, S. (Hrsg.). (2001). *Verhandlungen des Geschlechts. Zur Konstruktivismusdebatte in der Gender-Theorie*. Wien: Turia+Kant.

Wartenpfehl, B. (2000). *Dekonstruktion von Geschlechtsidentität – Transversale Differenzen. Eine theoretisch-systematische Grundlegung*. Opladen: Leske + Budrich.

Weinbach, Ch. (2004). *Systemtheorie und Gender. Das Geschlecht im Netz der Systeme*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dynamische Konstituierung von Gerechtigkeiten. Vom Navigieren und Driften

Ursula Rosenbichler / Norbert Schermann

1. Ausgangsüberlegungen	66
1.1 Beobachtungen zum öffentlichen Diskurs	80
1.2 ... stellen einen Bezug her zu den Programmen der EU	81
1.3 Gender Mainstreaming, Geschlecht und Gerechtigkeit - Zusammenhänge in mehrfachem Sinn	82
2. Prinzipielle Aussagen zu Gerechtigkeit und ihrer „dynamischen Verfasstheiten“	82
2.1 Zur Bedeutung des Wortes in der Genderdebatte	82
2.2 Was ist Gerechtigkeit?	83
2.3 Wie Gerechtigkeit herstellen?	84
3. Eine spezielle Form des Nachdenkens darüber	85
3.1 Exkurs: Die Form der Unterschiede als Basis für Verfahren zur Herstellung je gerechter Verhältnisse: Spencer Browns Anweisung: „Draw a distinction“	85
3.2 Entscheidungen der Gerechtigkeit in Rahmen eines kommunikations- theoretischen Konzeptes	87
4. Landkarte der Gerechtigkeit	87
4.1 Punktationen und ihre Verhältnisse – `Terms of Justice´ in einer Landkarte der Gerechtigkeit	87
4.2 Strukturbedingungen und ihre reflexive Qualität: Von den `Terms of Justice´ zur `Map of Justice´	91
5. Zusammenführende Anmerkungen	94
6. Literatur	96

Dynamische Konstituierung von Gerechtigkeiten. Vom Navigieren und Driften

Ursula Rosenbichler / Norbert Schermann

1. Ausgangsüberlegungen

1.1 Beobachtungen zum öffentlichen Diskurs

Im öffentlichen Diskurs wie auch innerhalb einer zunehmenden Anzahl von Unternehmen, Institutionen und in der öffentlichen Verwaltung erlebt der Begriff der Gerechtigkeit eine neue Renaissance. Er ist dynamisiert vom Globalisierungswirken und konkretisiert in der Klimawandeldiskussion im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts. Dabei wird er eingekleidet und umschrieben mit immer neuen Begrifflichkeiten. Diese Begriffe markieren die „neuen“ Konzepte und auch Strategien wie Corporate Social Responsibility (CSR; samt Preisverleihungen und Ehrungen), Gender Mainstreaming, Diversity Management, New Governance (wurde Anfang 2000 zu den vier strategischen Zielen der EU erklärt), Global Governance und Nachhaltigkeit (als Strategie für einen gerechten Umgang mit Ressourcen). Sie finden (scheinbar) dort Eingang, wo für lange Zeit die Leitdiffenzen von Wachstum, Effizienz und Gewinn/Verlust dominiert haben.

Dieser neue und zugleich alte Diskurs hat nun verstärkt Antworten zu geben, für eine Zukunft, deren Herausforderungen wie folgt heißen:

- ▶ Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen und Arbeitslosigkeit, spannungsgeladene Entwicklungen von Geschlechterverhältnissen und anderen sozial organisierten Diversitäten,
- ▶ Lebensmittel-un-sicherheit (BSE, MKS), Kriminalität und regionale Konflikte
- ▶ Migrationsdynamiken in allen Varianten
- ▶ Abschätzung der Chancen und Grenzen der Globalisierung oder auch der Glokalisierung für Wohlstand und Wachstum insgesamt.

In diesen Antworten hat der Bezug zu seriösen ethisch-moralisch Positionen hergestellt zu werden, vorausgesetzt es sollen Antworten sein, die Lebensqualität für „alle“ nachhaltig absichern oder auch nur den Zugang und die Verteilung zu und von Ressourcen gerecht managen.

Wesentliche Herausforderungen und diese Anliegen wenig unterstützend sind dabei

- ▶ die Dynamiken zur Untergrabung der wohlfahrtsstaatlichen Systeme und die Verlagerung von Risiken auf individuelle Ebene (vgl. etwa Beerhorst, Demirovic & Guggemos 2004; Giddens 1999; Sennett 1998)
- ▶ die Nicht-mehr-Steuerbarkeit von Organisationen (insbesondere des Personalmanagements vor dem Hintergrund der Überalterung, Lohnentwicklung oder moralischer Anforderungen wie Vereinbarkeit, personalgerechte Arbeitsplatzgestaltung, existenzsichernde Entlohnungssysteme/Stichwort Mindestlohn u. ä.) durch - auf lineare Interventionen abstellende - traditionelle Formen von Führung und Management.

Unter welchen Bedingungen nun Ansätze wie etwa Corporate Social Responsibility, Diversity Management oder Gender Mainstreaming, um nur diese wenigen zu nennen, geeignete Strategien sind, um diese Herausforderungen aufzunehmen, hängt einerseits mit der Plausibilität und Seriosität der Konzepte selbst zusammen, andererseits aber auch davon ab, mit welcher Transparenz bezüglich ihrer Zielsetzung und ihres Einsatzes sie kommuniziert werden. Beides (Zielsetzung und Einsatz) sollte einer klaren Idee von Wirksamkeit und Nachhaltigkeit verpflichtet sein. Soll dies erreicht werden, muss die Haltbarkeit eines gemeinsamen Verständnisses von Gerechtigkeit eine entscheidende Rolle spielen.

1.2 ... stellen einen Bezug her zu den Programmen der EU

Jenseits der nur mehr durch globale Betrachtung und ebensolche Handlungen zu lösenden Zukunftsaufgaben ist zu beobachten, dass sich Politikfelder „in sektorale Stränge mit unterschiedlichen Zielen und Instrumenten“ (KOM 2001, 36) auseinander entwickeln. Umso wesentlicher scheint es deshalb, neue Formen, Regeln, Verfahren und Verhaltensweisen zu finden, die dazu beitragen, auch über diese Politikfelder hinaus, die Herausforderungen zu bewältigen und die für nachhaltige Problemlösung notwendige Kohärenz herzustellen. „Der ‚Begriff ‚Governance‘ [soll] für die Regeln, Verfahren und Verhaltensweisen, wie auf europäischer Ebene Befugnisse ausgeübt werden, kennzeichnen, und zwar insbesondere in Bezug auf Offenheit, Partizipation, Verantwortlichkeit, Wirksamkeit und Kohärenz.“ (KOM 2001, 10).

Diese Neuausrichtung des Regierens stößt dort auf enorme Herausforderungen, wo sich Zielwidersprüche auf tun. Auffällig sind zwei Achsen des Widerspruchs: Auf der einen Achse steht die ethische Forderung nach Nachhaltigkeit der Praxis des freien Wettbewerbes gegenüber. Denn für das europäische Ziel, eine dynamische Arbeitsplatzbeschaffung und den sozialen Zusammenhalt zu garantieren, wird als Voraussetzung die Schaffung eines dynamischen und wissensbasierten Wirtschaftsraumes, der makroökonomische Stabilität ermöglicht, genannt.

Diese theoretisch angelegte, aber mehr noch praktizierte Unterordnung von beschäftigungs- und sozialpolitischen Fragen, vor allem unter den Primat der Wirtschaftspolitik, erzeugt einen zweiten Zielwiderspruch, wenn erstere zur Erreichung wirtschaftspolitischer Ziele instrumentalisiert werden. Diese Instru-

mentalierung ist nicht neu, wurde sie – speziell in der Chancengleichheitspolitik schon des Öfteren als ökonomisches Nutzensargument bemüht (vgl. u.a. Rubery & Fagan 1998), folgt sie doch ausschließlich etatistischen Politikmustern.

Zu diesen scheinbaren Zielwidersprüchen (scheinbar bezieht sich hier mehr auf die Deutungs- und Auslegungspolitik als auf die theoretischen Intentionen, die mit der Formulierung dieser Programme angelegt sind) gesellt sich die Ambivalenz, mit welcher die ambitionierten Bekenntnissen auf EU-Ebene für eine „gerechte“ Zukunft in der öffentlichen Diskussion aufgenommen werden. Diese öffentliche Diskussion ist durchgängig von geringem Vertrauen und Interesse gegenüber dieser theoretisch ausgesprochenen Politik und ihren angedachten Strategien gekennzeichnet. Manchenorts tritt an diese Stelle auch in einer problematischen Weise offener Widerstand. Hintergrund dafür bildet die verbreitete Nicht-Fähigkeit, aber auch das Nicht-Wollen, die naturgemäß sehr abstrakt formulierten Haltungen und Vereinbarungen in nationale Politiken und auch betriebliche und institutionelle Handlungen umzusetzen.

Zumindest im deutschsprachigen Raum zeigen neuere empirische Untersuchungen im Rahmen der Gerechtigkeitsforschung zunehmend die Notwendigkeit, an dieser Alltagsherausforderung der Umsetzung anzusetzen und somit auch mit diesen Zielwidersprüchen zu arbeiten. Nicht zuletzt auch in Unternehmen und Institutionen mit normativen Orientierungen ist an prominenter Stelle daran anzuknüpfen. So scheint Struck (2006, 27) punktgenau zu argumentieren: „Gerechtigkeitsnormen werden auf dem Arbeitsmarkt (und in der betrieblichen Praxis, Anm. d. A.) umso wichtiger, wenn gut bezahlte Arbeit [...] und nicht nur gut bezahlte Arbeit, Anm. d. A.] zu einer zusehends

knappen Ressource wird.“ Es ist anzunehmen, dass es sich hier um eine verallgemeinerbare Einschätzung handeln dürfte.

1.3 Gender Mainstreaming, Geschlecht und Gerechtigkeit - Zusammenhänge in mehrfachem Sinn

Der Gerechtigkeitsdiskurs und jener um Chancengleichheit der Geschlechter mögen oft als zwei unabhängige Themen betrachtet werden, allerdings darf ihre Verschränktheit nicht übersehen werden. Zwischen den Geschlechter- und Gerechtigkeitsdiskursen ist ein Zusammenhang im doppelten Sinn festzuhalten. Denn so wohl die Genderstrukturierung in Gerechtigkeitskonzepten als auch die Nutzung spezifischer Vorstellungen von Gerechtigkeit in der Geschlechterdebatte sind dabei zu berücksichtigen.

Nun bietet das Integrative Konzept Gender Mainstreaming (IKGM, Schörghuber & Rosenbichler 2007) hervorragende Anknüpfungspunkte für eine nächste Generation des Nachdenkens über die Gestaltung von gerechten Verhältnissen insgesamt - für den Umgang mit Zielwidersprüchen und deren Ausverhandlungen. Wir gehen davon aus, dass Gerechtigkeitsdiskurse einer von mehreren möglichen produktiven Hebeln sein können, „[...] um normative Grundlagen von Geschlechterverhältnissen auf einer breiteren gesellschaftlichen Basis und mit einer hohen politischen Wirksamkeit zu diskutieren“ (Schörghuber & Rosenbichler 2007). Damit bewegen wir uns im Kontext von jenen theoretisch fundierten Gender Mainstreaming Konzepten, die den Anspruch erheben können, strukturell wirksame Beiträge zur Minimierung von Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt zu liefern. Ebenso wird es dadurch möglich, gleichstellungsorientierte Verfahrensweisen abzusichern und Geschlechterverhältnisse immer wieder daraufhin zu prüfen, inwieweit auch Instrumente zur Veränderung von Verhältnissen bereitzustellen sind. Jedoch auch die damit strategisch angestrebten Ziele wie Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit haben sich den in ihnen enthaltenen Werten und Normen, aus denen sie konstruiert sind, zu stellen (ebd.).

Als „Landkarte“ stellt das IKGM das Aufspüren der Bilder und Konstruktionen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen in den Visionen und Zielen von Chancengleichheit, Gleichberechtigung, Gleichbehandlung/ Antidiskriminierung und Gleichstellung sicher. „Unterhalb“ dieser Konstruktionen gilt es nun jene Bilder und Konstruktionen von Gerechtigkeit aufzuspüren, die diesen Bildern und Konstruktionen implizit / explizit sind und welche Werte und Normen dahinter stehen.

2. Prinzipielle Aussagen zu Gerechtigkeit und ihrer „dynamischen Verfasstheiten“

2.1 Zur Bedeutung des Wortes in der Genderdebatte

Wenn nun über Gerechtigkeit kommuniziert wird, dann stellt sich spätestens, wenn Vorstellungen zu den jeweiligen Konkretisierungen ausgetauscht werden, heraus, dass diese Konkretisierungen erheblich variieren. Es macht den Unterschied, wer mit wem in welchem Kontext worüber kommuniziert¹.

Diese Diskurse zu Gerechtigkeit und ihre jeweiligen Konkretisierungen haben in der Frauen- und Genderdebatte unter verschiedenen Vorzeichen Einzug gehalten und sind dort unter den spezifischen Bedingungen der Frauenpolitik und Frauenförderung rezipiert worden. Die Gerechtigkeitsdiskurse ordneten sich dabei an manchen Orten den Anmerkungen zu Gleichheit und Chancengleichheit, Gleichberechtigung, Gleichbehandlung und Gleichstellung unter (Rosenbichler 2006), andernorts stellten sie sich auch der politischen Diskussion in der Geschlechterdemokratiedebatte (vgl. dazu beispielsweise die Schriften der Heinrich-Böll-Stiftung zur Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie und auch das Grundsatzpapier, Heinrich-Böll-Stiftung 2002).

Immer jedoch ging und geht ein Diskussionsstrang quer durch alle diese Materialisierungen von

Gerechtigkeit, nämlich jener um die Auseinandersetzung von „égalité“ oder „parité“ als Leitprinzipien einer Gerechtigkeit, in welcher Gleichheitsauffassung versus Gleichwertigkeit zu ihrer Herstellung dienen (vgl. auch Kroll 2002).

Im Nachverfolgen dieser 'Gleich und Gerech'-Diskurse im Frauen- und Genderbereich sind für einen fundierten Befund drei Gedankenstränge aufspürbar und zu bearbeiten:

- ▶ Erstens jener Gedankenstrang, der dem widersprüchlichen Verhältnis von Seins und Sollens-Zielvorstellungen folgt und somit der gewünschte oder wenig gewünschte Verwechslung von Sein und Sollen.
- ▶ Zweitens der um die Beschäftigung mit dem und der Aufdeckung des stillschweigenden Einverständnisses bezüglich einer nicht voraussetzbaren Klarheit, was unter bestimmten Kontexten und in unterschiedlichen Zusammenhängen als gerecht zu verstehen und herzustellen ist.
- ▶ Und drittens hat jener Gedankenstrang Beachtung zu finden, der sich mit der Interessenfrage auseinandersetzt oder mit der Frage, in wessen Interesse 'die Nebel' der Intransparenz sind und welche machtpolitische Funktion sie haben. Hier liegt die Behauptung nahe, dass der Nebel des „Wissens, was wir wollen und was sein soll“, im eigenen Interesse missbraucht wird und einer differenzierten und dynamischen Bearbeitung des Themas entgegensteht.

Ohne an diesem Ort diese Befunde genauer auszuführen, gehen wir davon aus, dass bei der Organisation von Prozessen zur Herstellung von Gerechtigkeit diese drei Gedanken und ihre spezifische Beantwortungen eben eine grundlegende Voraussetzung bilden:

- ▶ In der Zielfrage macht es einen entscheidenden Unterschied, ob einer (als defizitär festgestellten und zu „reparierenden“) Seinsvorstellung oder dem Sollen gefolgt wird. Hier sei darauf hingewiesen, dass die Orientierung an dem einen wie auch an

dem anderen nicht verhilft, aus den Stereotypisierungsprozessen auszusteigen oder Verhältnisse nachhaltig zu verändern. Das Verhaftet-Sein im Denken in der jeweiligen Strukturierung lässt keine Änderung der Logik zu, diese Veränderung ist aber unabdingbare Voraussetzung für Veränderungsprozesse, welche Verhältnisse dynamisieren.

- ▶ Weiters ist das stillschweigende Einverständnis aufzulösen und die Suche nach dem Vergleichbaren (sowohl als égalité als auch in Form von parité) ist abzulösen durch die Auseinandersetzung um eine dynamischen Konstituierung von Gerechtigkeiten in unterschiedlichen Kontexten, die auch die Gestaltung von Verhältnissen mit hinein nimmt.
- ▶ Die oben als drittens angesprochene Frage der Transparenz in diesem Bereich bleibt eine weitere und unumstößliche, wenn auch hohe Anforderung.

Die Ausdifferenzierung und Fruchtbarmachung dieses Gerechtigkeitsdiskurses ist nun für neue Entwicklungen und Qualitäten der Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming sichtbar und gangbar zu machen. Dazu ist die Auseinandersetzung mit Gerechtigkeiten und die Auseinandersetzung damit, wie sie herzustellen sind, weiter voranzutreiben. Elemente dazu werden in der Folge in groben Zügen skizziert.

2.2 Was ist Gerechtigkeit?

Der Mainstream der politischen Gegenwartsphilosophie bezieht dabei eine eindeutige Position: Gerechtigkeit bestehe in der Schaffung gleicher Lebensaussichten für alle Menschen. Die Herausforderung besteht darin, zu benennen, woran „gleiche“ Lebenschancen festzumachen sind (Krebs 2000, 7). Doch was bedeutet in dieser Positionierung gleich? Nach Christoph Menke (2004) meint der Begriff Gleichheit die gleiche Berücksichtigung aller, also nicht Egalisierung aller. Er sieht Gleichheit als die vorrangige normative Idee der Moderne, wobei Gleichheit einen Anspruch auf Vorrang gegenüber anderen Ideen stellt.

Hier - in dieser Relationalität des Begriffes - liegt auch schon das Dilemma dieser Verfasstheit. Angelika Krebs (2000) benennt dieses Dilemma in der „Equality-of-What?“- Debatte ebenso wie die Problematik

¹ An dieser Stelle sei auf den Beitrag von Schmid (2007) ausdrücklich verwiesen, der in seinen Ausführungen den histori-

schen Diskurs um Gleichheit und Gerechtigkeit sichtbar macht und die Kontextabhängigkeit der jeweiligen Ausprägungen von Normen

der Gerechtigkeit und Bedingungen des moralischen Handelns aufdeckt.

der Entscheidung, was denn Gleichheit zum Beispiel in Bezug auf Lebensaussichten heiße:

- ▶ Verfügung über gleich viele Ressourcen oder / und Grundgüter
- ▶ Gelegenheit zur Erlangung von Wohlergehen
- ▶ Gleichheit der Funktionsfähigkeit
- ▶ oder ähnliches

Gleich wird im Vergleich gedacht, die Gleichheit der einen zu den anderen ins Zentrum gestellt (Egalitarismus). Doch die Grenzen von gleich / dem Streben nach Gleichheit liegen dort, wo Allgemeinheit mit Gleichheit verwechselt, Inhumanit hervorgebracht, Komplexität verkannt wird und Gleichheit nicht herstellbar ist. Insbesondere dort wird diese Anwendung brüchig, wo es um die Herstellung von gerechten Verhältnissen geht, in denen gerade keine Gleich-Relation angedacht werden können (vgl. Krebs 2004).

Gleich ist kein absolut zu setzender Wert, gleich kann nicht allein und für sich stehen, doch Gleichheit kann als Nebenprodukt elementarer Gerechtigkeitsforderungen für alle verstanden werden. Der Part, den Gleichheit darin einnimmt, ist derjenige eines Gerechtigkeitsgesichtspunktes unter anderen. Unter anderem kann Gleichheit als Vorbedingung für die Erfüllung gewisser absoluter Standards gemeint sein.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es die Gerechtigkeit nicht gibt – weder von Natur aus noch als substantielle Eigenschaft, die in menschlichen Lebensverhältnissen „eingebaut“ ist. Gerechtigkeiten sind daher zu verhandeln, und diese Verhandlungen sind abhängig von Kontexten, strukturellen Voraussetzungen, der Prozessgestaltung, den Standorten und damit Perspektiven, Interessen. Diese Verhandlungen sind auch abhängig von den Annahmen zu Ethik, Moral und Normen, vor deren Hintergrund sie geführt werden.

Dabei ist zu beachten, dass „gleich“ in der oben angedeuteten Relativierung eine nicht wegzudenkende, vor allem eine steuernde und messende Funktion hat. Instrumente zur Herstellung von Gerechtigkeit und die

Vorstellung ihrer dynamischen Konstituierung brauchen Orientierung (heißt einen Rahmen sowie ein verhandeltes, benanntes Ziel und damit auch Richtung) und Kompetenz bei den AkteurlInnen, um in diesem komplexen Themenfeld bestehen zu können. Unter diesen Voraussetzungen kann Gerechtigkeit eine wesentliche Funktion bei einem zielgerichteten und optimierbaren Einsatz der Strategie des Gender Mainstreaming auf Ebene von Organisationen und der Politik des Sozialstaates, auf Ebene der Gesellschaft insgesamt einnehmen.

2.3 Wie Gerechtigkeit herstellen?

Die Herstellung von Gerechtigkeit ist – auf erster Ebene – oft die Kompensation von Ungerechtigkeit oder Herstellung von Gleichheit selbst (Hier zu sehen als Zielindikator, der die Gleichstellung der einen im Vergleich zu den anderen Betroffenen und beteiligten Personen und Personengruppen anzeigt.). Hinter solchen primären „Interventionen“ stehen die beiden alltagssprachlichen Vorstellungen von Angleichen (Gleichheit herstellen als formale oder materielle „Transformationsmaschine“) und Ausgleichen (Kompensation als „hydraulische Maschine“). Weder der Zugang des Angleichens noch der des Ausgleichens, noch beide zusammen sind ausreichend, um die Dynamiken in sozialen Systemen und damit ihre Beeinflussbarkeit angemessen zu charakterisieren. Sie sind auch nicht geeignet, um die Logik eines Systems (ungerechte Verhältnisse) nachhaltig zu verändern.

Die Praxis der Quotenregelung zeigt es an diesen Stellen immer wieder: Sie steht im Dienst der Kompensation von ungleichen (und damit automatisch ungerechten?) Verhältnissen innerhalb des Systems, hat aber – isoliert gesetzt - keine dienliche Funktion für die Veränderungen der Konstruktion von Geschlecht und Geschlechterverhltnissen².

Erst die reflektierte Beobachtung auf einer zweiten Ebene ermöglicht die Kommunikation über dynamische Konstituierungen von Gerechtigkeit. Dynamisch bedeutet, etymologisch gesehen, „schwungvoll“ bzw. „voll innerer Triebkraft“, während konstituieren in der Bedeutung von sich im Prozess „eine Organisations-

form geben“ wurzelt. Dynamische Konstituierung heißt in diesem Kontext die Einführung und Pflege eines stndigen Prozesses voll innerer Triebkraft zur Organisation von Gerechtigkeiten. Dabei besteht die Kunst ebenso wie beim Segeln darin, das Navigieren und das Driften³ gleichermaßen zu beherrschen. Für das Navigieren und auch das Driften sind Landkarten und Orientierungspunkte von entscheidender Bedeutung.

3. Eine spezielle Form des Nachdenkens darüber

Die diesen hier skizzierten Überlegungen zu Grunde liegende Form des Nachdenkens über Gerechtigkeiten nimmt wesentliche Impulse aus der soziologischen Systemtheorie auf. Luhmann (1984) bedient sich in seiner Systemtheorie eines Abstraktionsschemas, das drei Ebenen der Systembildung kennt. Für den vorliegenden Kontext wird als Ordnungsrahmen die Einteilung sozialer Systeme in Gesellschaft, Organisation und Interaktion aufgenommen. Mit diesen Ausführungen treten wir dann auch schon in eine andere Form der Sprache und damit in eine andere – ungewöhnlich erscheinende - Form des Nachdenkens über.

Dieser Bezugsrahmen ist wesentlich, um die begriffliche Orientierung festzuschreiben. In einem ersten Schritt soll ein Basismechanismus dargestellt werden, der es uns ermöglicht, zu beschreiben, wie wir das bezeichnen, was wir bezeichnen.

3.1 Exkurs: Die Form der Unterschiede als Basis für Verfahren zur Herstellung je gerechter Verhältnisse: Spencer Browns Anweisung: „Draw a distinction“

Der so genannte Spencer Brownsche Formkalkl wurde von Luhmann (1987) in die Systemtheorie „eingebaut“, deren Grundzüge (im Bewusstsein, damit die Darstellung radikal verkürzt zu haben) im übernächsten Schritt kurz umrissen werden.

„Triff eine Unterscheidung.“ lautet Spencer Browns (1997, 3) erste "Konstruktionsanweisung" im zweiten Kapitel der „Gesetze der Form“. „Nenne sie die erste Unterscheidung.“ lautet seine erste Anweisung zum Inhalt (ebd.). Rund um diese einfache Überlegung entwickelte er die „Gesetze der Form“, eine Art Logik der Differenz, die ein „erkenntnistheoretisches Erdbeben“ auslöste.

Der bestechend einfache – aber in vielen Details durchdachte - Formalismus besteht in einer Formel, die Lau (2006) so umschreibt: „Nenne dies so-und-so, tue jenes und schaue, was es ist, das du erhltest.“ (ebd., 25).

Diese Vorgangsweise ist für die Entwicklung der hier vorgestellten Ideen leitend. Baecker (2005, 60) setzt das Spencer Brownsche Formkalkl als Basis für seine formtheoretischen Überlegungen zu Kommunikation: „Kommunikation kommt dann zustande, wenn Bezeichnungen [...] im Kontext von Unterscheidungen [...] getroffen werden.“ Baecker geht davon aus, dass ein Formalismus nur dann hilfreich ist, „[...] wenn er die wenigen Variablen, auf die er sich konzentriert, in den Kontext eines Bewusstseins um die unendliche Zahl der Variablen der Wirklichkeit stellt.“

Wir nehmen für unsere Überlegungen daher an, dass die Bildung von Bezeichnungen bzw. Benennungen von Sachverhalten, die damit von allem anderen unterschieden werden können, eine wesentlichste Voraussetzung für das hier skizzierte Vorgehen darstellt. Denn auf Basis der vorangestellten Überlegungen wird eines deutlich: Beschreibungen sind nichts anderes als Konstruktionen von Wirklichkeiten, die einzig und allein auf getroffenen Unterscheidungen basieren und nicht „von Natur aus“ gegeben sind, geschweige denn den Charakter von Substanzen oder Prinzipien hätten.

Nun wird es möglich, erschließende Fragen zu stellen, die auf die Beobachtung zweiter Ordnung abzielen:

- ▶ Wie werden Unterschiede hergestellt?
- ▶ Welche Unterschiede werden von wem wie gesehen?
- ▶ Wie begründet – Begründungszusammenhang?

² Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass die Quotenregelung ein entbehrlches Instrument sei. Es bedeutet nur, dass die

Quote nicht das Ziel, sondern nur die Strategie zur Erreichung von anderen, zu machenden Zielen ist.

³ Die Wortwahl 'Navigieren' und 'Driften' ist einem Buchtitel von F.B. Simon & G. Weber (2006) entlehnt: Simon, F.B. & Weber, G.

(2006). Vom Navigieren beim Driften. Post aus der Werkstatt der systemischen Therapie. Heidelberg: Carl Auer.

- ▶ Wie wirken sie sich aus – für Personen und im System?
- ▶ Welche Bewertungen werden damit auf welche Weise verknüpft? Welche Unterschiede werden von wem wie bewertet? (Defizit, Möglichkeiten)
- ▶ In welchen Situationen begründen sie welchen Machtanspruch und welche Form der Durchsetzung? (Schörghuber 2007)

Als Qualitätskriterien für die Ausführung der Beobachtung zweiter Ordnung sind dabei anzuwenden (vgl. auch Schermann 2007):

- ▶ Transparenz
- ▶ Nachvollziehbarkeit, Plausibilität, Begründung
- ▶ Multiperspektivität
- ▶ Reflexivität
- ▶ Balance von Wandel und Kontinuität (Zur Herstellung von Anschlussfähigkeit nach innen und außen)

Diese spezielle Betrachtungsweise wirft auch Konsequenzen für die Konstruktion von Geschlechterverhältnissen auf. Exemplarische Überlegungen auf Grund dieser speziellen Form des Nachdenkens dazu stellt Rosenbichler (2007) an.

Einige wichtige systemtheoretische Annahmen seien dazu kurz und auch in redundanter Art und Weise angeführt: Soziale Systeme „operieren“ ausschließlich über Kommunikationen (und deren Zurechnung als Handlung), das heißt, ein soziales System existiert nur dort und nur dann, wenn Kommunikation stattfindet. Soziale Systeme bestehen diesem Verständnis nach daher nicht aus Personen, sondern nur aus den Kommunikationen. Wo keine Kommunikation stattfindet, haben wir es daher auch nicht mit einem sozialen System zu tun.

Ein System entsteht durch einen Unterschied zu seiner Umwelt. Umwelten einer Organisation sind z.B. andere Organisationen. Systemtheoretisches Nachdenken betrachtet immer nur Differenzen, also Unterschiede, und keine Objekte oder Personen. Demnach zählen Personen – wie im vorigen Absatz beschrieben - zur Umwelt eines sozialen Systems - sie sind keine Teile

davon. Das Verhandeln von Gerechtigkeiten findet im sozialen System statt - nicht in dessen Umwelt. In den Umwelten sozialer Systeme werden ebenfalls Gerechtigkeiten verhandelt – diese mögen sich in Prozessen und Ergebnissen jedoch voneinander unterscheiden.

Systeme organisieren sich autopoietisch. Das bedeutet, dass sie diejenigen Elemente, aus denen sie bestehen (soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen) auch gleichzeitig dafür nutzen, sich selbst zu erzeugen.

Der Begriff „Beobachtung“ ist die Einführung einer Bezeichnung, um damit eine Seite einer Unterscheidung zu benennen (vgl. Spencer Brown weiter oben) - alltagssprachlich: „In der beobachteten Realität einen Unterschied machen“. Damit rückt im systemtheoretischen Nachdenken der Blick auf das Was (also der „Inhalt“ des Beobachteten) in den Hintergrund und das Wie (welcher Unterschied wird gemacht?) in den Vordergrund.

Die Beobachtung einer Beobachtung (= Beobachtung 2. Ordnung) lässt daher die Unterscheidungen erkennen, die in der Beobachtung erster Ordnung getroffen wurden. Die Beobachtung 2. Ordnung, genau genommen „das Unterscheiden von Unterscheidungen“ ist im vorliegenden Kontext ein wichtiges Instrument zur Reflexion.

Damit wird die unterschiedliche Betrachtungsweise der Systemtheorie gegenüber klassischen Betrachtungsweisen von Systemen deutlich. Sie stellt eine andere – und wie wir meinen hilfreiche - Form des Nachdenkens (in unserem Fall über Organisationen), der daran gebundenen ausgewählten Form von Komplexität (ohne diese zu simplifizieren) und damit auch des Wirksam-Werden-Könnens zur Verfügung (fundiert in: Luhmann 1984; 2002; Baecker 1999)⁴.

Im Hinblick auf die drei Systemebenen (Gesellschaft – Organisation – Interaktion) werden drei hauptsächliche „Aufmerksamkeiten“ definiert, die auf das jeweilige System zu richten sind. Die nachstehende Tabelle fasst diese zusammen:

Teilsystem	Aufmerksamkeit	Beispiele
Gesellschaft	Kommunikation	Massenmedien, Gesetze, „Kultur“
Organisation	Kommunikation und Mitgliedschaft/ Kommunikation unter Mitgliedern	Vorgaben, Richtlinien, Funktionsbeschreibungen, Protokolle, Dienstverträge, ...
Interaktion	Kommunikation und Anwesenheit/ Kommunikation unter Anwesenden	Face to face Kommunikation (Besprechungen, Großgruppen- veranstaltungen...)

Tab. 1: Systemebenen nach Luhmann

Mit dieser Unterscheidung wird es möglich, unterschiedliche Abstraktionsgrade für die Beschreibung und Interventionsdiskussion in den unterschiedlichen Teilsystemen vorzunehmen.

3.2 Entscheidungen der Gerechtigkeit in Rahmen eines kommunikationstheoretischen Konzeptes

Um der Komplexität von inter- und intrapersonalen Gerechtigkeitsvorstellungen gerecht zu werden, ist es notwendig, Konzepte zu entwickeln, die dynamische Konstituierung von Gerechtigkeit im sich ständig verändernden Systembezug (unter der Annahme der Autopoiesis) ermöglichen. Auf dieser Sichtweise bauen die relevanten Steuerungsinstrumente auf den passenden Systemebenen auf. Die Anforderung an Wahrnehmung und Handlungsfähigkeit innerhalb solch komplexer Verhältnisse wird über zwei formale Strukturen (und die Handlungsanweisung zur Herstellung dieser Formalismen) bewältigbar:

Die Überlegungen hinter dieser Vorgangsweise gehen auf Foerster (1993) zurück. Demnach können nur unentscheidbare Situationen entschieden werden, „[...] weil über entscheidbare Fragen schon immer die Wahl des Rahmens, in dem sie gestellt werden, entschieden wird. Der Rahmen selbst mag sogar eine Antwort auf die uns gestellte prinzipiell unentscheidbare Frage sein. [...] Antworten auf entscheidbare Fragen werden von Notwendigkeiten diktiert, wäh-

rend Antworten auf die unentscheidbaren Fragen durch die Freiheit unserer Wahl bestimmt werden. Aber für diese Freiheit der Wahl müssen wir die Verantwortung tragen. [...] Ethik ist jedoch der Bereich, in dem wir Verantwortung für unsere Entscheidungen übernehmen. Das Antonym für Notwendigkeit ist nicht Zufall [...], es ist vielmehr Freiheit, es ist Wahl.“ (Foerster 1993, 153f). Aus dieser so verstandenen, ethisch begründeten Haltung von Freiheit heraus wird eine solche Wahl jeweils auf entsprechender Abstraktionsebene für das Nachdenken über die dynamischen Konstituierungen von Gerechtigkeiten getroffen.

Doch zuvor gilt es auch, noch genauer auf die Bezugspunkte und das Inventar hinzuschauen, welche für ‚Landkarten der Gerechtigkeit‘ und damit für die Prozesse einer dynamischen Konstituierung zur Verfügung gestellt werden können.

4. Landkarte der Gerechtigkeit

4.1 Punktationen und ihre Verhältnisse – ‚Terms of Justice‘ in einer Landkarte der Gerechtigkeit

Innerhalb unterschiedlicher Systemlogiken ergibt sich nun die Herausforderung, Kontrollpunkte der Gerechtigkeit finden zu wollen, ein Inventar dafür zu erstellen.

⁴ Für einen breiteren, allgemein verständlichen Überblick sei die lesenwerte Einführung von Berghaus (2003, Luhmann leicht ge-

macht) empfohlen.

Diese Kontrollpunkte zeigen auf beobachtbare Verhältnisse und die Entwicklung von Verhältnissen und geben dadurch die Möglichkeit, die dynamische Konstituierung eben jener systemrelevanten Gerechtigkeiten wahrzunehmen, zu beobachten und zu verhandeln. Um diese Kontrollpunkte zu finden, sind einige Prinzipien festzuhalten:

- ▶ Gerechtigkeit ist das einen Zustand bezeichnende Wort (und entzieht sich in der Folge dem alltags-sprachlichen „guten Handeln“ wie auch dem individuellen Vermögen, für sich alleine, subjektiv `gut` und `schlecht` als allgemeingültige Norm, als Wahrheit zu postulieren). Dieser Zustand `Gerechtigkeit` ist herzustellen und ist abhängig von der spezifischen Vorstellung von System, von dessen Systemlogik und die innerhalb dieser Systemlogiken möglichen Begründungen, die von Betroffenen und Beteiligten zu benennen, zu verhandeln und zu vereinbaren sind (Intersubjektivität von Gerechtigkeit).
 - Die Herstellung der Gerechtigkeit verweist somit auf den Prozess, welcher die Überwindung der Differenz zwischen dem Ausgangspunkt (dem Ungerechten) und dem Zielpunkt (dem Gerechten) darstellt.
 - Um diesen Prozess durchführen zu können, ist eben diese Differenz wahrzunehmen und zu beschreiben, eine Verständigung bezüglich der Veränderungswürdigkeit dieser Differenz (ihrer Beseitigung) vorzunehmen.
 - Die Legitimität oder Plausibilität bezüglich dieser Veränderung wird in verschiedenen Systemzusammenhängen verschieden hergestellt: über Nutzen (betriebliche Logiken), über in Gesetze gegossene Moralen und legislative und einzuhaltende Rahmenbedingungen (staatliche, öffentliche Systeme), über ethisch-moralische Positionierungen.
- ▶ Zur Steuerung der Beseitigung dieser Differenz, zur Steuerung der Zielerreichung stehen (wie schon in Kap. 2.1 angemerkt) unterschiedlichste Strategien und auch Politikstränge zur Verfügung:
 - Herkömmlich und bekannt sind Interventionen auf einer ersten Ebene, die auf die Beseitigung von Personen und Personengruppen betreffenden Ungerechtigkeiten abzielen (Antidiskriminierungsgesetze, -handlungen, Förderung, ...)

- Diese Wirkungen der Interventionen sind nun zu begleiten von Beobachtungen und Bewertungen der Auswirkungen dieser Interventionen im jeweiligen System. Auch dafür stehen bekannte und eingeführte Strategien zur Verfügung (Gender Mainstreaming, New Governance, ...)
 - Dadurch entstehende Zielwidersprüche, nicht gewünschte Wirkungen und Entwicklungen der Verhältnisse im System sind insgesamt zu berücksichtigen und einer Herstellung von Gerechtigkeit auf struktureller Ebene zuzuführen. Der Fokus wandert somit weg von Personen und Personengruppen allein hin zur Beobachtung und Bewertung struktureller Bedingungen und Verhältnisse im System.
- ▶ Zudem gibt es eine Koppelung von Gerechtigkeitslogiken in Systemen mit den Vorstellungen von Gerechtigkeit in den Umwelten des Systems. Diese erklärt sich durch strukturelle Koppelung von Systemen und führt zu der Annahme, dass Legitimität und Plausibilität von systemimmanenten Vorstellungen von Gerechtigkeit auch gegenüber ethisch-moralischen Positionierungen in den Umwelten des Systems herzustellen seien (strukturelle Koppelung von Systemen, siehe Baraldi, C., Corsi, G. & Esposito, E. 1997, 186f).

Die bewusst abstrahiert formulierten Prinzipien werden nun auf die Entwicklung eines Instruments angewandt - die `Terms of Justice`.

Der Begriff folgt hier der nach Raúl Prebisch und Hans Singer (beides Ökonomen) benannten These der säkularen Verschlechterung der Terms of Trade. Die Strukturlogik der `Terms of Trade` wird in die gedankliche Analogie eben jener zu (er-)findenden `Terms of Justice` übernommen und weitergeführt.

Dabei ist davon auszugehen, dass Strukturbedingungen in Systemen (bei den `Terms of Trade` sind dies die Austauschverhältnisse von Exportwaren zweier Staaten oder Staatengruppen, die sich zu Gunsten der einen oder der anderen entwickeln) die Benachteiligungen von Personen und Personengruppen manifestieren, und zwar (wohlgemeinte) Interventionen auf erster Ebene eben diese Benachteiligung von Personen /Personengruppen scheinbar vermindern, wiewohl jedoch die strukturellen Bedingungen die

Benachteiligung von Personen und Personengruppen (trotz oder vielleicht sogar wegen der Intervention auf erster Ebene) sogar vergrößern können:

- ▶ Steigerung des Durchschnittseinkommens bei gleichzeitigem Anwachsens der Kluft des Durchschnittseinkommens zwischen zwei definierten Personengruppen, z. B.:
 - ManagerInnen und Angestellte in Organisationen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Einkommensstrukturen,
 - Frauen und Männer in angestellten Dienstverhältnissen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Berufslaufbahnstrukturen.
- ▶ Steigerung der Erwerbstätigkeit von unterschiedenen Personengruppen bei gleichzeitigem Anwachsen der Kluft, aus dieser Erwerbstätigkeit Existenz sichernde Einkommen ziehen zu können/oder eben nicht ziehen zu können, z. B.:
 - Frauen – Männer als unterschiedene Personengruppen, deren Erwerbstätigenquote, volkswirtschaftlich gesehen, steigen mag, deren Vermögen jedoch sich aus dieser Steigerung, Existenz sichernde Verhältnisse zu schaffen, auseinander entwickelt, bedingt durch die strukturellen Bedingungen für eben diese Beschäftigtenverhältnisse, auf welche die Steigerung der Erwerbsquote zurückzuführen ist (Vollzeit – Teilzeitbeschäftigtenverhältnisse).

Diese Koppelung von personeller Ebene (Lebensbedingungen und Veränderung der Lebensbedingungen von Personen und Personengruppen) innerhalb des Systems mit strukturellen Bedingungen zur Gestaltung dieser Lebensbedingungen ist Voraussetzung für die Wahrnehmung, Beschreibung und letztendlich Herstellung von gerechten Verhältnissen in Systemen. Heißt: Die Interventionen auf personeller Ebene sind gemeinsam mit strukturellen Maßnahmen zu setzen, die Veränderungen sind nun nicht nur an der singulären Verbesserung von einzelnen Personen und Personengruppen festzumachen, sondern an der Entwicklung der `Terms of Justice` als Indikator für die strukturell gerechte Gestaltung des Systems.

Dies gilt übrigens auch umgekehrt. Die Veränderung von strukturellen Bedingungen (Angleichen von unterschiedlichem Pensionssystem als Strukturmaßnah-

me) kann sich verheerend auf die zu unterschiedlichen Bedingungen in diesem System verankerten Personen (Frauen und Männer in diesem Fall, oder Personen mit traditionellen und nicht traditionellen Erwerbsbiographien) auswirken. Auch hier sind entsprechende Begleitmaßnahmen zur Abfederung / Verhinderung von Ungerechtigkeiten zu setzen.

Nun ist es nicht so, dass die hier beschriebenen Dynamiken und Koppelungen nicht schon allgemein beobachtbar wären und diskutiert würden. Es ist nur oft so, dass gerade die unterschiedlichen Auswirkungen auf Personen unterschiedlichen Geschlechts dabei wenig Beachtung finden. `Gender`kompetenz als Kompetenz, genau darauf hinzuschauen, scheint wenig ausgeprägt und verankert im common sense (siehe dazu Rosenbichler, 2007).

Im Instrument selbst sind nur die vorhin genannten Prinzipien zusammengeführt, in der Darstellung wird auf herkömmliche und bekannte Elemente zurückgegriffen. Als Beispiel für solch eine Darstellung nun die Betrachtung von Erwerbseinkommen in Organisationen von zu unterscheidenden und zu definierenden Mitgliedern dieser Organisation:

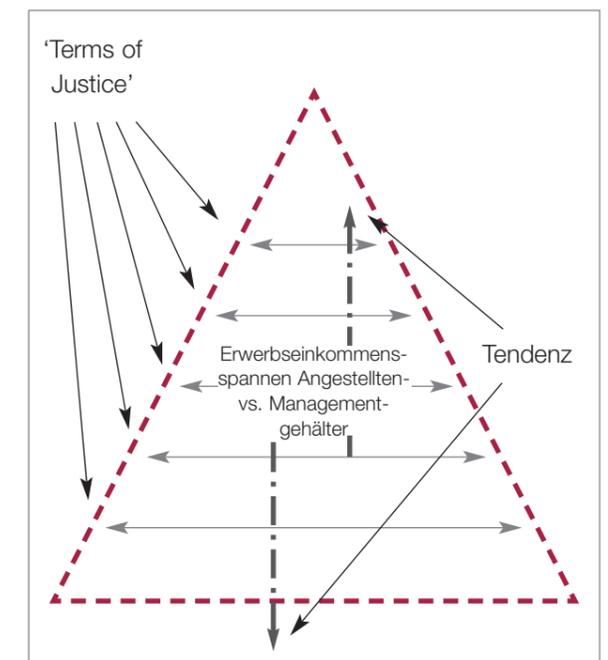


Abb. 1: Terms of Justice für Entwicklung von Erwerbseinkommensspannen in Organisationen

Zur Erklärung der Elemente der Grafik auf Seite 21:

- ▶ Der nach unten offene Winkel öffnet tendenziell oder schließt tendenziell den Raum und bezeichnet damit das Ausmaß der `Terms of Justice`.
- ▶ Die waagrechten Pfeile zeigen das Ausmaß des Unterschiedes auf, der als benachteiligende Ungleichheit zu lesen ist. Je breiter der Pfeil, desto größer die strukturell bedingte Benachteiligung.
- ▶ Die senkrechten Pfeile nach oben und nach unten weisen die jeweilige Gesamttendenz innerhalb des Systems aus, beschreiben (Zyklen der) die Veränderung.

Voraussetzung ist, dass diese `Terms of Justice` für die spezifischen Systeme im Bezug auf die spezifischen Indikatoren erstellt werden, dass Organisationen, Volkswirtschaften, ihre eigene „Map of Justice“ daraus entwickeln. Dies mag nun nicht unbedingt neu klingen oder sein, gibt es doch schon viele Statistiken und Befunde, die sich mit diesen Indikatoren auseinandersetzen. Doch scheinen mit dem Anspruch der Anforderung zur Entwicklung von „dynamischen Konstituierungen von Gerechtigkeiten“ einige Fragestellungen enthalten zu sein, die die Konsequenzen aus der Erstellung dieser `Map of Justice` in einem neuen Licht erscheinen lassen. Diese Fragestellungen entspringen auch der speziellen Form des Nachdenkens und Sprechens über Systeme, Unterschiede in Systemen und den Vorstellungen von Systementwicklung insgesamt. Eröffnet werden soll durch Zusammenführungen und den Hinweis auf die Wirkzusammenhänge und Dynamiken der Blick auf effiziente und effektive, wenn auch weniger lineare, sondern vielmehr die Komplexität von Systemen respektierende Interventionen.

Das weithin bekannte Beispiel der zum Teil eklatanten ungleichen Einkommenshöhen von unselbständig Beschäftigten und den im Management tätigen Personen in einer Organisation / einem Konzern und ihre Entwicklung setzt einen solchen `Term of Justice`. Um hier die Ungerechtigkeit zu beschreiben und einen Verhandlungsrahmen für die Herstellung einer transparenten und ethisch-moralischen Prinzipien verpflichteten Form der Gerechtigkeit aufzustellen, sei den (Konstruktions-)Anweisungen aus Kapitel 3.1 gefolgt: Wie werden Unterschiede hergestellt, von wem, wie begründet und bewertet? Welche Wirkun-

gen auf wen? Und wie werden diese Wirkungen bewertet? (Siehe auch Schörghuber 2007).

Ein Teil der Antworten, die hier eben nur kürzest dargestellt werden sollen, anderenorts jedoch noch präziser auszuführen und zu belegen sind, mag nun folgendermaßen lauten: Der Unterschied zwischen ManagerInnengehältern und Angestelltegehältern ergibt sich durch die Gestaltung des einen Einkommens als Anteil am Gewinn des Unternehmen (in Form von Provisionen, Aktienanteilen, u. ä.), und des anderen Einkommens als Gehalt und Kostenfaktor im Unternehmen. Die Steigerung der einen ergibt sich durch das Niedrighalten der anderen, die Steigerung der anderen ist eine Beeinträchtigung des Gewinnes der anderen. Sogar bei einer Einkommenserhöhungen auf beiden Seiten ist das Phänomen beobachtbar, dass die Schere, die Vergrößerung der `Terms of Justice` aufgeht, bedingt durch das unterschiedliche, aber aneinander gekoppelte Wachstum der beiden Einkommen.

V. a. die Frage nach dem „Wem soll dies gerecht werden?“ kann nun diskutiert werden. In Profit-Organisation mit einer spezifischen Logik der Gewinnmaximierung ist die Frage eindeutig beantwortbar, dass die Vergrößerung der Schere diesem System und seiner zu Grunde gelegten Rationalität gerecht wird, wobei gerecht hier eben nicht verstanden werden kann als moralisch `gut` oder `schlecht` im herkömmlichen Sinn.

Nun kann es aber auch sein, dass in der Logik des Unternehmens auch Werte und Normen in Bezug auf gerechte Einkommensentwicklungen geltend gemacht werden. Werte und Normen in dem Sinn, dass Strukturen und Prozesse der Organisation dort tätigen Menschen gerecht zu sein haben und sie einer plausiblen Beitrags- und Verteilungsgerechtigkeit folgen. Wird die Frage so ausgerichtet, dann wird die `ungleiche` Behandlung und nicht die `gleichwertigen` Rahmenbedingungen als Ungerechtigkeit wahrnehmbar und verhandelbar.

Heißt: Je nach Interesse und Begründung für die Dynamik der `Terms of Justice` werden nun andere Interventionen zur Stützung oder Beseitigung des Verhältnisses zwischen ManagerInnengehältern und Angestelltegehältern gesetzt werden.

Eine kleiner Seitenverweis: Diese Diskussion kann auch sehr fruchtbringend sein, wenn es um Strategien wie Gender Budgeting geht, enthält dieses Instrument doch Anweisungen zur Beobachtung von Systemen auf 2. Ebene und damit geeignete Mittel, um die Wirkung von Interventionen in Gesamtsystem abschätzen zu können.

4.2 Strukturbedingungen und ihre reflexive Qualität: Von den `Terms of Justice` zur `Map of Justice`

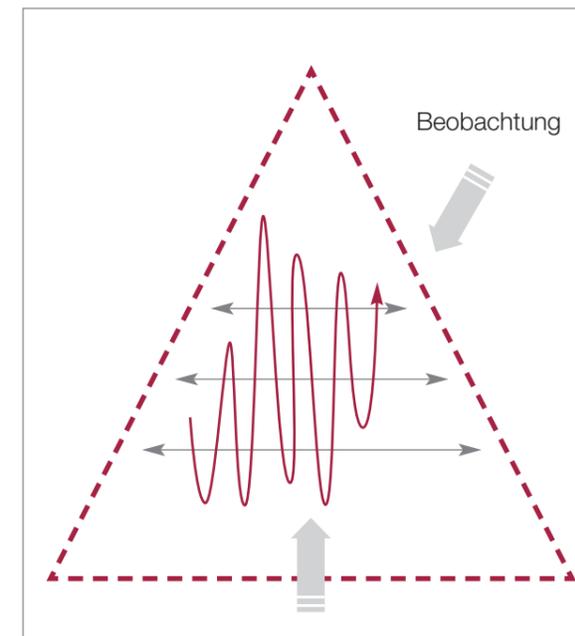


Abb. 2: Dynamiken der `Terms of Justice` im System

Zusammenfassend ist festzustellen, dass strukturelle Benachteiligungen im System dann vorliegen, wenn auch Interventionen auf erster Ebene, die der Antidiskriminierung und Förderung dienen, zur Vergrößerung der `Terms of Justice` führen. Gerechtigkeit ist vor diesem Hintergrund als eine Form der Prozessqualität anzusehen, die da sagt, dass jedwede Intervention ins System auf ihre Wirkung auf die Personen, Personengruppen und Verhältnisse zu überprüfen ist (siehe Definition Gender Mainstreaming zum Beispiel.) Daraus folgt die Anforderung, Handlungen innerhalb eines Systems im Hinblick auf ihre Wirkung bezüglich der `Terms of Justice` zu reflektieren. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, weg von Effekten an der Oberflächenebene und hin zu Veränderung auf Ebene der

Tiefenstrukturen zu kommen. `Terms of Justice` zeigen auf Strukturbedingungen, geben Begründungen, Anleitungen und Zielrichtungen für Veränderungen vor, helfen Transparenz einzuführen.

Sofern es sich bei den `Terms of Justice` um das Inventar handelt, benötigt eine ebtsprechende Landkarte, die - `Map of Justice` - noch einige andere Ausstattungen: Dabei handelt es sich um Bezugspunkte, die mit der Form des Nachdenkens über Unterschiede, wie in Kapitel 3.1. vorgestellt, korrelieren und ...

- ▶ die Leitidee des Systems und Begründung für Gerechtigkeit,
- ▶ die Ausrichtung und Dynamiken von Veränderungsprozessen und
- ▶ die Kriterien, welche die Prozesssteuerung per se beschreiben und bewerten helfen.

4.2.1 `Map of Justice`: Leitideen und Begründungen In der Vorstellung der Betrachtungsdimensionen der Leitidee von Gesellschaft und Begründung für Gerechtigkeit sei nun Havel (2005, 103ff) gefolgt, die im Anschluss an Koller (1995) in ihrer begriffshistorischen Analyse der Gerechtigkeitstheorien der vergangenen Jahrhunderte ein Modell vorstellt, welches hilft, diese zu systematisieren.

Die beiden Betrachtungsdimensionen, die in der Folge auch zueinander in Beziehung gesetzt werden, unterscheiden sich durch die jeweiligen Leitfragen.

- ▶ Eine Dimension geht der Frage nach, welche Leitidee von Gesellschaft mit dem jeweiligen Gerechtigkeitsansatz verbunden ist. Havel differenziert dabei zwischen der atomistischen oder kommunikativen Vorstellung von Gesellschaft.
- ▶ Die andere Dimension verfolgt die Frage, wie die Forderung nach Gerechtigkeit jeweils begründet wird, sei es nun individualistisch oder universalistisch.

Als atomistische Gesellschaft wird eine Ansammlung unabhängiger Personen beschrieben, die vor allem auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind. Sie verfügen über die nötigen Ressourcen, ihr Leben eigenständig zu bewältigen (= 1. Voraussetzung). Daraus ergibt sich, dass Erfolg und Misserfolg allein von den Anstrengungen der Einzelnen abhängig sind (= 2.

Voraussetzung). Gesellschaft wäre demnach das regulierte Zusammenleben zum wechselseitigen Vorteil der Einzelnen („Gesellschaftsvertrag“ mit der Basis `Eigennutzen ist gleich Gemeinnutzen`). Die kommunale Gesellschaft wird als eine übergreifende soziale Gemeinschaft gedacht, die viele kleinere Gemeinschaften zu einer größeren Einheit verbindet. Ein solidarisches Netzwerk sozialer Kooperation mit dem Zweck der Existenzsicherung und der bestmöglichen Lebensgestaltung aller Mitglieder wird damit geschaffen. Die Einzelnen sind miteinander verbunden und stehen in Abhängigkeit zueinander.

Bezüglich der politischen Legitimierung von Gerechtigkeit stellt die Autorin die individualistische Begründung, welche davon ausgeht, dass politische Grundsätze dann akzeptabel und damit legitimiert seien,

wenn ihre allgemeine Gestaltung im Eigeninteresse aller Beteiligten läge, der universalistischen Begründung gegenüber. Universalistische Begründungen gingen davon aus, dass bei Berücksichtigung aller Tatsachen und bei allgemeiner (transparente Verhandlung!) Betrachtung es plausibel erscheinen mag, dass die jeweiligen Grundsätze im gleichen Interesse aller Beteiligten lägen, gleichgültig, welche sozialen Positionen die jeweilig Beteiligten innehaben.

Hakels Darstellung führt diese Leitideen der Gesellschaft und ihre Begründung für die Beschreibung dort existierender oder herzustellender Gerechtigkeiten auch noch in einem Diagramm zusammen. Dabei sind die Pole des Diagramms keine Entweder-Oder Positionen, sondern Richtungspunkte eines Kontinuums, auf welchem jede Position eingenommen wer-

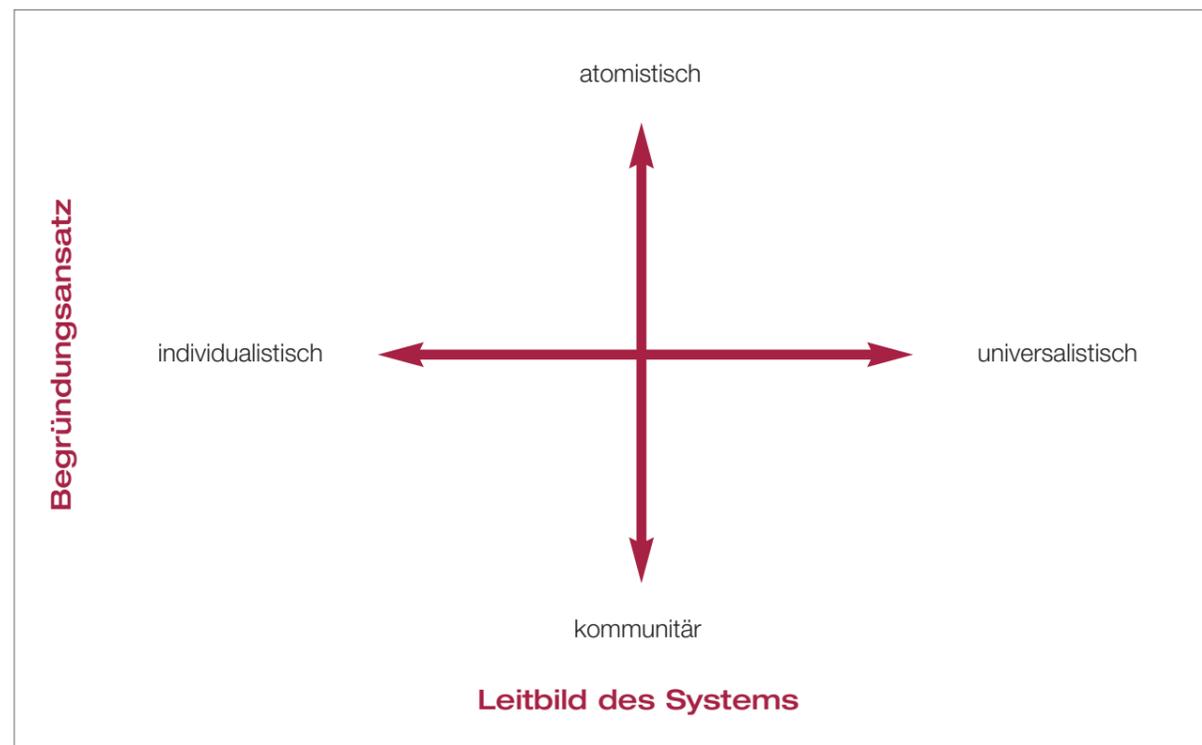


Abb. 3: Leitbild der Gesellschaft und Begründungsansatz (für detaillierte Ausführungen vgl. dazu auch Schmid, 2007).

den kann. Diese Differenzierungen der beiden angeführten Dimensionen sind nun selbstverständlich auf ihre Passung im Hinblick auf die anderen beiden Systemebe-

nen (Organisation und Interaktion) zu überprüfen und dementsprechend in ihrer Merkmalsbeschreibung diesen Systemebenen anzupassen. Doch dies wird nicht in diesem Rahmen, sondern andernorts und nicht in-

nerhalb dieser Publikationen weiter ausgeführt werden. 4.2.2 `Map of Justice': Ausrichtungen der Prozesse zur Herstellung von Gerechtigkeit im System

Ausrichtung und Dynamik einer Strategie erscheinen nun als weitere sinnvolle Betrachtungsdimensionen bei der Herstellung von Gerechtigkeiten im System. Diese beiden, die ebenso wie die Leitidee des Systems und die Begründung für das Vorgehen wiederum zueinander in Beziehung gesetzt werden können

(siehe Bauplan des Diagramms in Kap.4.2.1), sind ebenso durch ihre spezifischen Leitfragen zu unterscheiden:

- ▶ Eine Betrachtungsdimension geht der Frage nach, welche Ausrichtung der Herstellung von Gerechtigkeit gegeben wird: Gleichheit vs. Inklusion
- ▶ Die andere Dimension verfolgt die Frage, welchem Prinzip bei dieser Herstellung gefolgt wird: dem der Gerechtigkeits- / Gleichstellungsorientierung oder

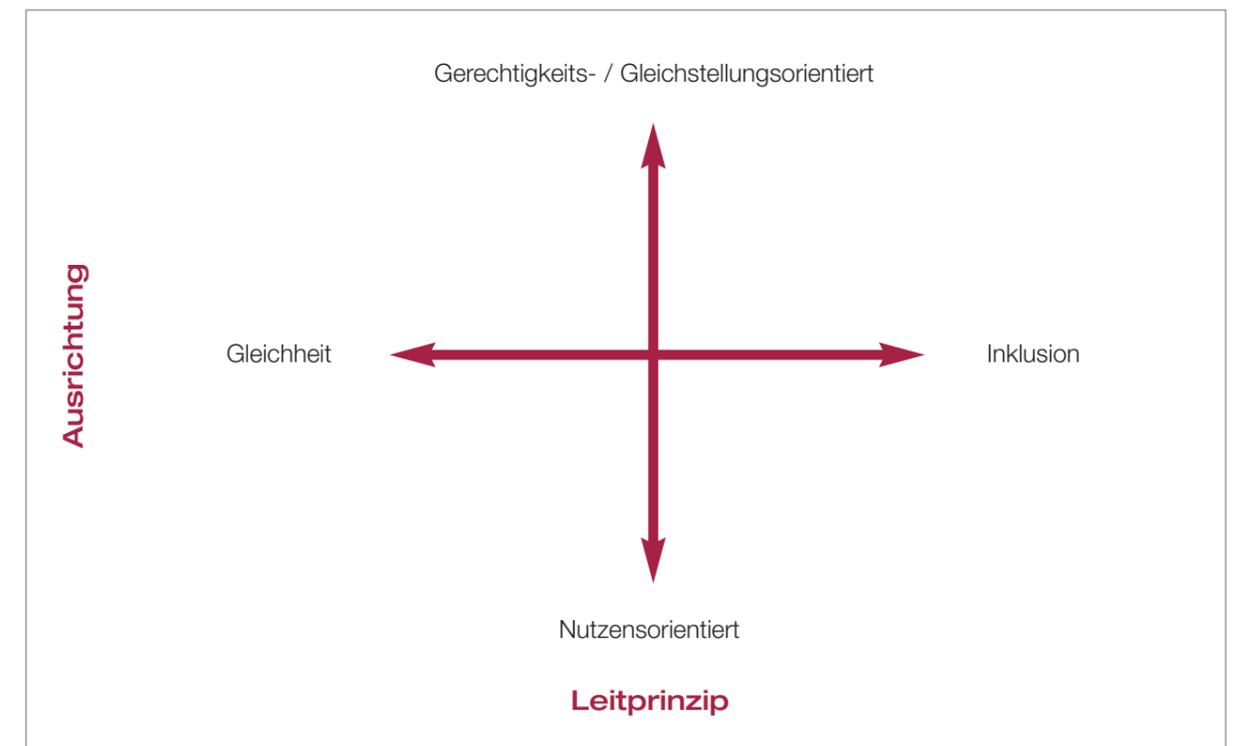


Abb. 4: Ausrichtung und Leitprinzip bei der Herstellung von Gerechtigkeit

jenem der Nutzensorientierung Und um nun den Bezugsrahmen weiter zu vervollständigen, noch zwei Dimensionen, welche Beobachtungsrahmen schaffen für die Leitfragen: `Was wird erstellt?' und `Wie erfolgt diese Erstellung?

vor: So können diese darauf ausgerichtet sein, dass die Herstellung von Gerechtigkeit sich im Rahmen des Systems ergibt oder eben aktiv herzustellen ist. Auch dazu das nachfolgende Diagramm.

- ▶ Bei der Leitfrage `Was wird erstellt?' liegt die Antwortmöglichkeit zwischen den beiden Polen `formale Gleichheit' auf den einen Seite und `materiale Gleichheit' auf der anderen Seite.
- ▶ Die Leitfrage `Wie wird es erstellt?' gibt für die Interventionsprinzipien zwei Beobachtungsdimensionen

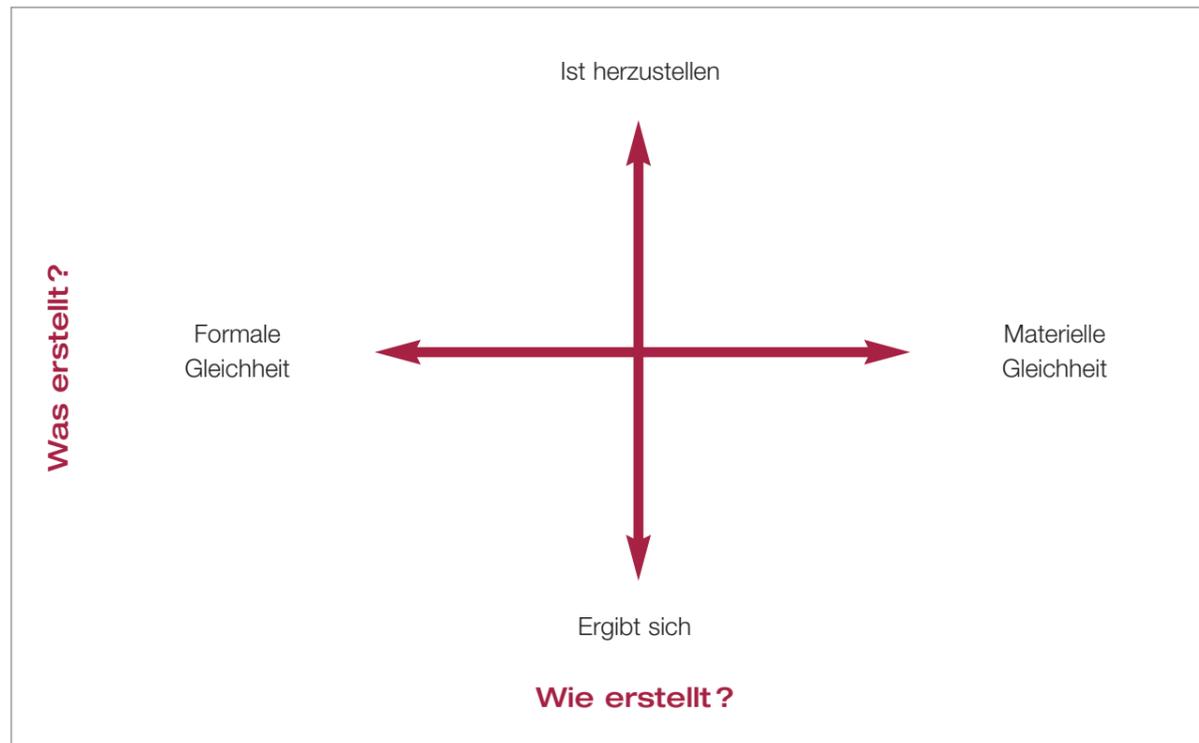


Abb. 5: Leitfragen zur Erstellung von Gerechtigkeit

In den letzten beiden Diagrammen ist die Vorstellung abgebildet, dass die Herstellung von Gerechtigkeit sowie auch ihre dynamische Konstituierung ein fortlaufender Prozess der Veränderung, besser noch der Entwicklung ist. Der Bauplan dieses Prozesses ist u. a. durch die transparente und begründete Beantwortung der Leitfragen: „Was wird wie erstellt, um zu welchem Ergebnis zu kommen?“ und „Welchem Prinzip wird dabei gefolgt?“ beschreibbar und selbst wieder veränderbar („Qualität 2. Ordnung“).

Dieses Vorgehen grenzt sich von jenen ab, welche Gerechtigkeit als gegeben und als einen lediglich aufrecht zu erhaltenden Zustand oder als Ereignis betrachtet, das zu einem bestimmten Zeitpunkt (von wem initiiert?) einsetzt. Hinter Letzterem stünde die spannende Vorstellung, dass `Gerechtigkeiten` wie Katastrophen ohne Ankündigung und plötzlich hereinbrechen würden, bzw. dass es eine Autorität gäbe, welche Gerechtigkeit von außen einsetzen könnte.

Gerechtigkeit über ihren Herstellungsprozess und die

Anforderung, ihre dynamischen Konstituierbarkeit zu betrachten, heißt nun nicht, dass Gerechtigkeit in Systemen beliebig herstellbar oder veränderbar sei. Es bedeutet vielmehr, dass sich dieser Prozess ebenso wie das durch ihn angedachte Ergebnis einem Qualitäts- und Plausibilitätsdiskurs öffnen muss und immer auch in Beziehung zu den Leitbildern des Systems, den möglichen Begründungen und den moralisch-ethischen Prinzipien der Umwelten des Systems zu stehen hat (sich dem zu stellen hat). Und es bedeutet, dass Raum, Zeit und Kompetenzen für jene Orte der Verhandlung zu schaffen sind.

5. Zusammenführende Anmerkungen

Die dynamische Konstituierung von Gerechtigkeiten lässt auch die dynamische Konstituierung von Verhältnissen/Geschlechterverhältnissen denkmöglich werden. In diesem Sinne können (diesmal eben nicht ausgehend von den Geschlechterdiskursen) die Gerechtigkeitsdiskurse einer von mehreren mög-

lichen produktiven Hebeln sein, Geschlechterverhältnisse zu überprüfen und dann auch Instrumente zur Veränderung von Verhältnissen bereitzustellen.

In dieser Verschränktheit wird das Aufspüren der Bilder und Konstruktionen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen in den Visionen und Zielen von Chancengleichheit, Gleichberechtigung, Gleichbehandlung/Antidiskriminierung und Gleichstellung angefordert (und eingefordert), ebenso wie „unterhalb“ dieser Konstruktionen jene Bilder und Konstruktionen von Gerechtigkeit (und ihrer Werte und Normen) zu orten sind, die diesen Bildern und Konstruktionen implizit/explicit sind.

Um die Komplexität des Themas zu würdigen, sind die Interventionsarchitekturen diesen Möglichkeiten anzupassen und auch die Merkmalsprinzipien der unterschiedlichen Systemebenen und ihre Schnittstellen zu berücksichtigen. Heißt: Unter Beachtung der unterschiedlichen Abstraktionsniveaus ist auch den Spezifika der jeweiligen Systemebene (Gesellschaft – Organisation – Interaktion) gerecht zu werden.

Die in den Ausgangsüberlegungen angesprochene Herausforderung mag es nun sein, die postulierte Renaissance des Begriffes zu nutzen, den Paradigmenwechsel mit anzustoßen und anzuregen und zwar eben durch diese nächste Generation des Nachdenkens über die Gestaltung von gerechten Verhältnissen.

6. Literatur

Argyris, C.; Schön, D. A.; Rhiel, W. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Baecker, Dirk (1999). *Organisation als System.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2005). *Form und Formen der Kommunikation.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baraldi, C.; Corsi, G.; Esposito, E. (Hrsg.).(1997). *GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme.* Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Beerhorst, J.; Demirovic, A.; Guggemos, M. (Hrsg.) (2004). *Kritische Theorie im gesellschaftlichen Strukturwandel.* Frankfurt am Main: Suhrkamp

Berghaus, M. (2003). *Luhmann leicht gemacht.* Köln: Böhlau.

Foerster, H. v. (1993). *Kybernetik.* Berlin: Merve Verlag.

Giddens, A. (1999). *Jenseits von links und rechts. Die Zukunft radikaler Demokratie.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hakel, Ch. (2005). *Soziale Gerechtigkeit. Eine begriffshistorische Analyse.* Wien: ÖGB - Verlag.

Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.). (2002). *Die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie in der Heinrich-Böll-Stiftung.* Stabstelle Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll Stiftung (in Zusammenarbeit mit Angelika Blickhäuser). Zugriff am 2. Juni 2007 unter <http://www.boell.de/downloads/gd/SelbstdarstellungGA-GDBroschuere.pdf>

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (KOM (2001) 428 endgültig. *Europäisches Regieren. Ein Weissbuch.* Brüssel. Zugriff am 10. Juni 2007 unter http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0428de01.pdf

Krebs, A. (Hrsg.). (2000). *Gleichheit oder*

Gerechtigkeit. Texte der neuen Egalitarismuskritik. Frankfurt: Suhrkamp.

Kroll, R. (Hrsg.). (2002). *Gender Studies. Geschlechterforschung. Ansätze – Personen – Grundbegriffe.* Metzler Lexikon. Stuttgart, Weimar: J.B. Metzler.

Lau, F. (2006). *Die Form der Paradoxie. Eine Einführung in die Mathematik und Philosophie der „Laws of Form“ von G. Spencer Brown* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Luhmann, N. (1993). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie* (4. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (2001). *Einführung in die Systemtheorie.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Menke, Ch. (2004). *Spiegelungen der Gleichheit. Politische Philosophie nach Adorno und Derrida.* Frankfurt: Suhrkamp.

Rosenbichler, U. (2006). *Frauenpolitische Betrachtungen zum Thema (Un-) Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsmarkt oder: Wie und wem nutzt Gender Mainstreaming?* In Gubitzer, L. & Schunter-Kleemann, S. (Hrsg.). (2006): *Gender Mainstreaming – Durchbruch der Frauenpolitik oder deren Ende? Kritische Reflexionen einer weltweiten Strategie.* (S. 105 -126). Frankfurt/Main u. a.: Peter Lang.

Rosenbichler, U. (2007). *Geschlecht. Eine Anleitung zur kreativ-plausiblen Nutzung von Unterschieden.* In Equal Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren.* Wien: Eigenverlag.

Rosenbichler, U.; Schörghuber, K. (2007). *Integratives Konzept zu: Gender Mainstreaming als Systementwicklung.* In Equal Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen.* (S. 12 – 29). Wien: Eigenverlag.

Rubery, J.; Fagan, C. (1998). *Chancengleichheit und Beschäftigung in der europäischen Union.* Hrsg. v. Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales

& Bundesministerium für Frauenangelegenheiten und Verbraucherschutz. In Zusammenarbeit mit Faichnie, C; Grimsham, D.; Smith, M. Wien: Eigenverlag.

Schermann, N. (2005). *Fehler, freundliche Kulturen und die Qualität. Aufbau und Sicherung einer fehlerfreundlichen Kultur in sozialen Dienstleistungsorganisationen.* In Fasching, Harald & Lange, Reinhard (Hrsg.) (2005): *Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern.* (S. 197 - 212) Wien: Haupt Verlag.

Schörghuber, Karl (2007). *Beratungs- und Interventionskonzept zur Begleitung gerechter Veränderungen in Organisationen. Zur Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming.* In: Equal Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren.* Wien: Eigenverlag.

Schörghuber, K. (2007). *Zum Mainstreamen von Systemen und Organisationen – Bausteine für gelingendes Gender Mainstreaming.* In: Equal Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren.*

Schmid, T. (2007). *Gleichheit und Gerechtigkeit - zwei aufeinander bezogene Begriffe?* In: EQUAL - Entwicklungspartnerschaft QE - GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung, Band 2: Grundlagen* (S. 81 - 106). Wien: Eigenverlag.

Sennett, Richard (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus* (3. Aufl.). Berlin: Berlin Verlag.

Spencer Brown, G. (1997). *Laws of Form. Gesetze der Form.* O.A.: Bohmeier.

Struck, Olaf (2006). *Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Forschung Gesellschaft).

Tschiche, W. (2004). *Was ist Gerechtigkeit?* Außer-schulische Bildung (3), 255 - 263. Zugriff am 06. Februar 2006 unter http://www.adb.de/dokumente/AB3_2004.pdf. (bei Hakel)

Uecker, H. D.; Krebs M. (Hrsg.). (2005) *Theoretische Provokationen.* (Beobachtungen der sozialen Arbeit, 1). Heidelberg: Carl Auer –Verlag.

6.1 Noch einige weiterführende und ausgewählte Literaturangaben

Arendt, H. (2002). *Vita Activa oder Vom tätigen Leben.* München: Piper.

Beigewum (Hrsg.) (1997). *Mikropolitik – Politische Prozesse in Organisationen.* In: Kurswechsel Heft 3/97.

Degener, U.; Rosenzweig, B. (2006). *Die Neuverhandlung sozialer Gerechtigkeit. Feministische Analysen und Perspektiven.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Düwell, M.; Hübenthal, C.; Werner, M.H. (Hrsg.). (2006). *Handbuch Ethik.* Stuttgart: J.B.Metzler.

Horn, C.; Scarano, N. (Hrsg.). (2002). *Philosophie der Gerechtigkeit. Texte von der Antike bis zur Gegenwart.* Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Marterbauer, M. (2007). *Wem gehört der Wohlstand? Perspektiven für eine neue Österreichische Wirtschaftspolitik.* Wien: Zsolnay.

Nida-Rümelin, J. (Hrsg.).(2005). *Angewandte Ethik. Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung.* Ein Handbuch. Hrsg. v. J. Nida-Rümelin. Stuttgart: Kröner.

Nussbaum, M.C. (1999). *Gerechtigkeit oder Das gute Leben.* Hrsg. v. H. Pauer-Studer. Frankfurt/M: Suhrkamp.

Priddat, B. P. (2002): *Theoriegeschichte der Wirtschaft.* Wilhelm Fink Verlag: München.

Rawls, J. (1979). *Eine Theorie der Gerechtigkeit.* Frankfurt: Suhrkamp.

Schreyögg, Georg; Conrad Peter (Hrsg.) (2004). *Gerechtigkeit und Management.* Wiesbaden: Gabler [u.a.] (Managementforschung, 14).

Wieland, J. (2005). *Ethik der Governance.* Marburg: Metropolis.

Kurzportraits der AutorInnen

Roland Mangold

Gründer / Leiter von proEval - Gesellschaft zur Förderung von professioneller Evaluation und Vorstand der Stiftung Lebensqualität. Hauptaufgaben: Evaluation von Projekten, Programmen und Innovationen, Aufbau von Lernenden Systemen, Performance-Steigerung von Management- und Qualitätssystemen, Management- und Politikberatung, Lebensqualitätsforschung. In allen Feldern international tätig.

www.proeval.com

Karl Schörghuber

Berater im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung (ARCO), Sportwissenschaftler am Institut für Sportwissenschaft der Universität Wien (Schwerpunkt u.a. Sportmanagement), Lehrend in verschiedenen Ausbildungen für Führungskräfte und BeraterInnen (z.B. Universitätslehrgang "Training und Beratung nach dem handlungsorientierten Ansatz Integrative Outdoor-Aktivitäten" (IOA), Akademie für Sozialmanagement (ASOM) Im vorigen Jahrhundert tätig im Bereich der geschlechtersensiblen Trainings, dann doch die Abzweigung genommen zu einem umfassenderen und sinnvollen Konzept zur Erhöhung von Gleichstellung und Gerechtigkeit in unserer Gesellschaft.

www.arco-consulting.at

Ursula Rosenbichler

Entwicklerin, Trainerin, Beraterin (abzwien.akademie) für und in Organisation und Projekten mit dem Schwerpunkt Struktur- und Kulturwandelprozesse. Assessorin für EFQM. Angebotsthemen u.a.: Lernende Organisation, Querschnittsmaterien des Managements (Gender Mainstreaming, Diversity Management, Corporate Social Responsibility, Qualitätsmanagement) und Gerechtigkeit als nachhaltige Entwicklungsoption von Organisationen/Institutionen.

email: ursula.rosenbichler@netway.at

Norbert Schermann

Berater in und von Organisationen und Projekten (Geschäftsführer der ATELIER Unternehmensberatung, Wien), Erziehungs- und Bildungswissenschaftler. Themenbereiche: Team- und Organisationsveränderungsprozesse, Qualitätsmanagement (Fehlerkultur), Qualifizierung von Führungskräften. Aktuelle Forschungsschwerpunkte: Lernprozesse von Organisationen, organisationale Gerechtigkeitsforschung. Lehraufträge an Aus- und Fortbildungsinstitutionen im universitären und außeruniversitären Bereich.

www.ihratelier.at

Weitere Plattform-PartnerInnen

AK-Wien

<http://wien.arbeiterkammer.at/>

AMS Steiermark

<http://www.ams.or.at>

Amt der Kärntner Landesregierung,

Referat für Frauen und Gleichbehandlungsangelegenheiten

www.frauen.ktn.gv.at

Amt der Vorarlberger

Landesregierung, Frauenreferat

www.vorarlberg.at

Arbeitsgemeinschaft für

Entwicklungshilfe e.V (Deutschland)

<http://www.ageh.de/>

BMWA-Arbeitsinspektion

www.arbeitsinspektion.gv.at

Bundesjugendvertretung

<http://www.jugendvertretung.at/>

Bundeskanzleramt, Sektion Sport

<http://www.sport.austria.gv.at/>

Bundesministerium für Unterricht,

Kunst und Kultur

<http://www.bmukk.gv.at/>

Bundessozialamt Österreich und die

Landesstellen Wien und Steiermark

<http://www.basb.bmsg.gv.at>

Büro für Frauenfragen &

Chancengleichheit; Land Salzburg

www.salzburg.gv.at/frauen

Caritas Wien

<http://www.caritas-wien.at>

Diakonisches Werk der Evang. Kirche

Deutschland, Stuttgart

<http://www.diakonie.de>

Donauuniversität Krems, Inter-

nationales Journalismus Zentrum

<http://www.donau-uni.ac.at>

Equal Büro Österreich

www.equal-esf.at

Evaluierung und Qualitätsmana-

gement (EQM) Misereor

<http://www.misereor.de/>

Evangelischer Entwicklungsdienst

<http://www.eed.de/>

FH Campus Wien

<http://www.fh-campuswien.ac.at/>

FH Joanneum GesmbH, Graz

<http://www.fh-joanneum.at>

FH - Fachhochschule St. Pölten

<http://www.fh-stpoelten.ac.at/>

GeM-Koordinationsstelle für Gender

Mainstreaming im ESF, L&R

Sozialforschung

www.gem.or.at/

GPA - Gewerkschaft der

Privatangestellten

<http://www.gpa-djp.at>

IMAG- interministerielle Arbeitsgruppe

Gender Mainstreaming

<http://www.imag-gendermainstreaming.at/>

Institut für Landschaftsplanung,

Department Raum, Landschaft und

Infrastruktur an der BOKU Universität

für Bodenkultur Wien

<http://www.rali.boku.ac.at/130.html>

Institut für Soziologie - Universität Wien

<http://www.soz.univie.ac.at/>

Kompetenzzentrum für Gender

Mainstreaming im LAD-Frauenbüro,

Land Burgenland

<http://www.burgenland.at/>

Koordinationsstelle für Frauen-

förderung und Gender Studies an

der Donau-Universität Krems

<http://www.donau-uni.ac.at>

Magistratsdirektion der Stadt Wien -

Geschäftsbereich Organisation

<http://www.wien.gv.at/menschen/gendermainstreaming/>

Muslimische Jugend Österreichs

<http://www.mjoe.at/>

Niederösterreichische Dorf- und

Stadterneuerung

<http://www.dorf-stadterneuerung.at/>

ÖGB Chancen-Nutzen Büro

<http://www.oegb.at/>

ÖGB Steiermark

<http://www.oegb.at/>

Ökosservice GmbH Graz

<http://www.oekoservice.at/>

Pädagogische Akademie des Bundes

<http://www1.pabw.at/de/home>

Stadt Wien, MA57 - Frauenabteilung

<http://www.wien.gv.at/ma57/>

Telekom Austria

<http://www.telekom.at>

Wirtschaftskammer Österreich

<http://portal.wko.at>

Wohnungslosenhilfe der Caritas

<http://www.caritas-wien.at>