

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 Organisationsbausteine 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

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

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

isationen – ming

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 Konzentrationsrichtung. mit dem Ziel, über dieses Implementieren einer Konzentrationsrichtung 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. Ökonomie-diskurs 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 Konzentrationsrichtungen, 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

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 Bewegen 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):

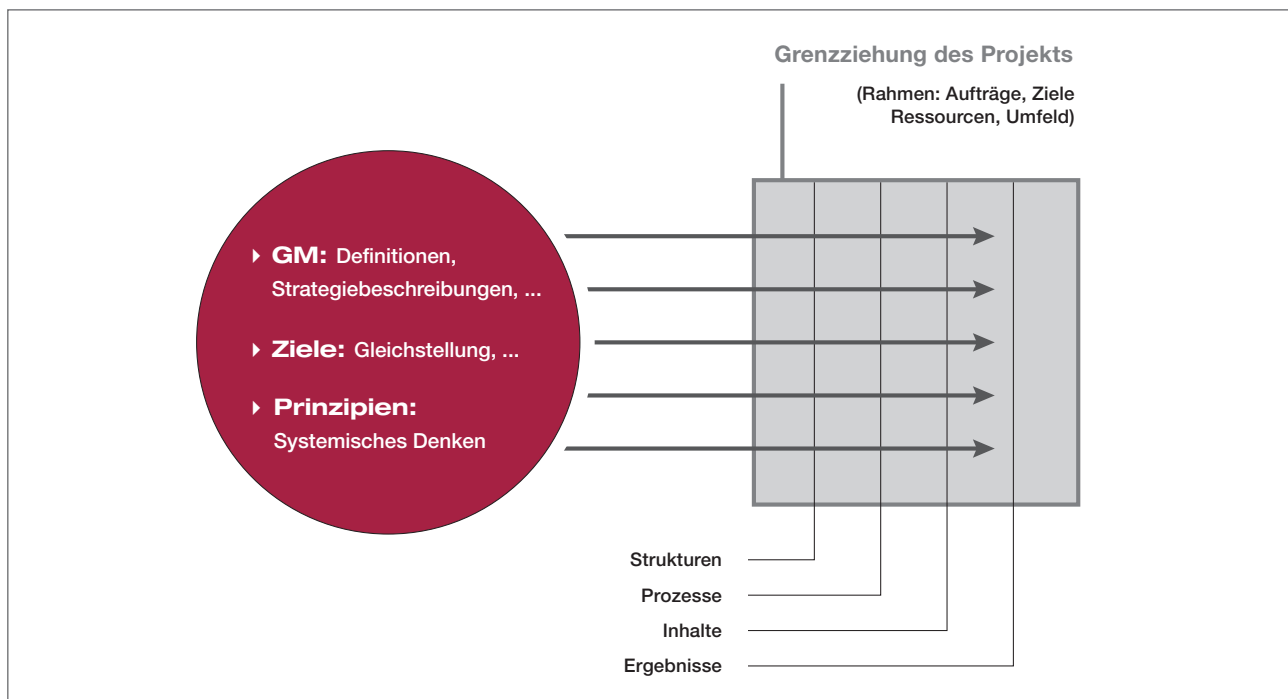


Abb. 1: Mainstreaming als Querschnittsmaterie (Rosenbichler & Schörghuber 2003)

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 weiter entwickelt 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.

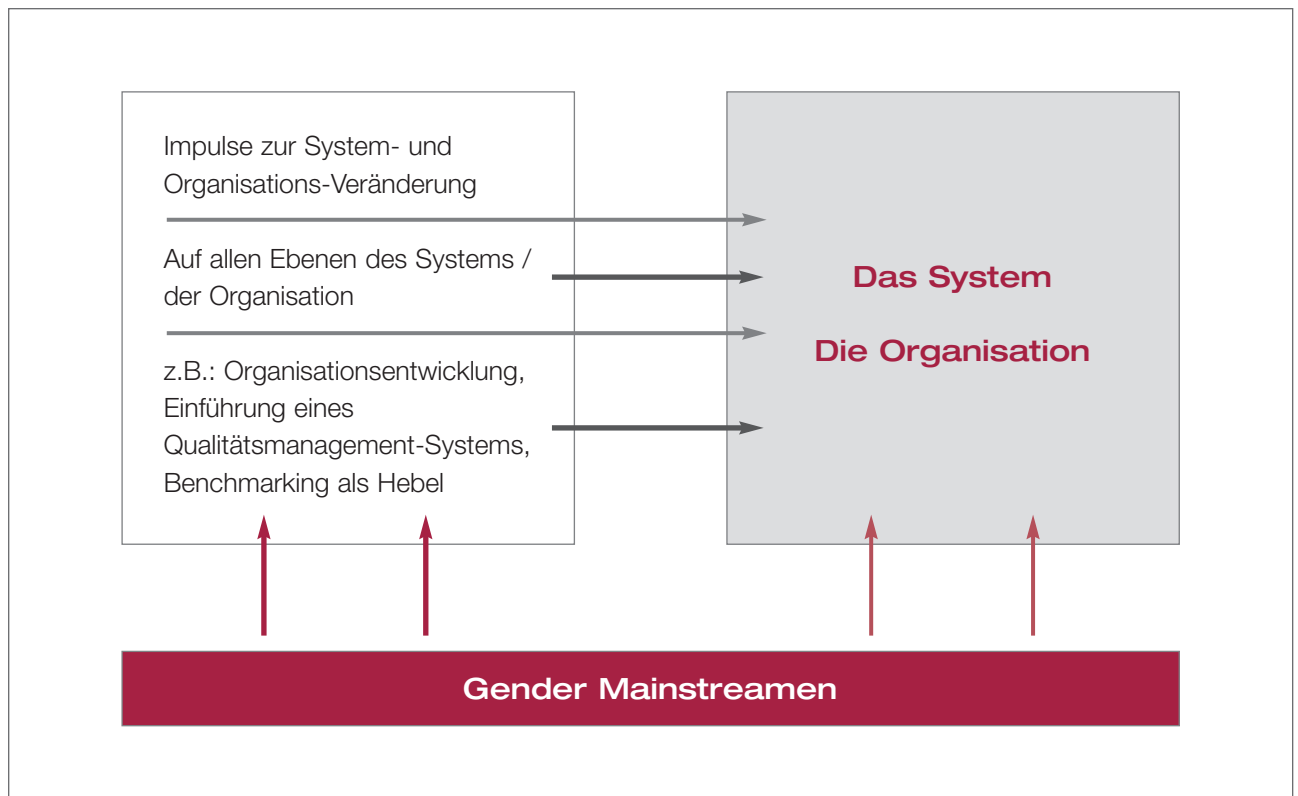


Abb. 2: Zur Implementierung von Gender Mainstreaming als Querschnittsmaterie zu einer Querschnittsmaterie

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.

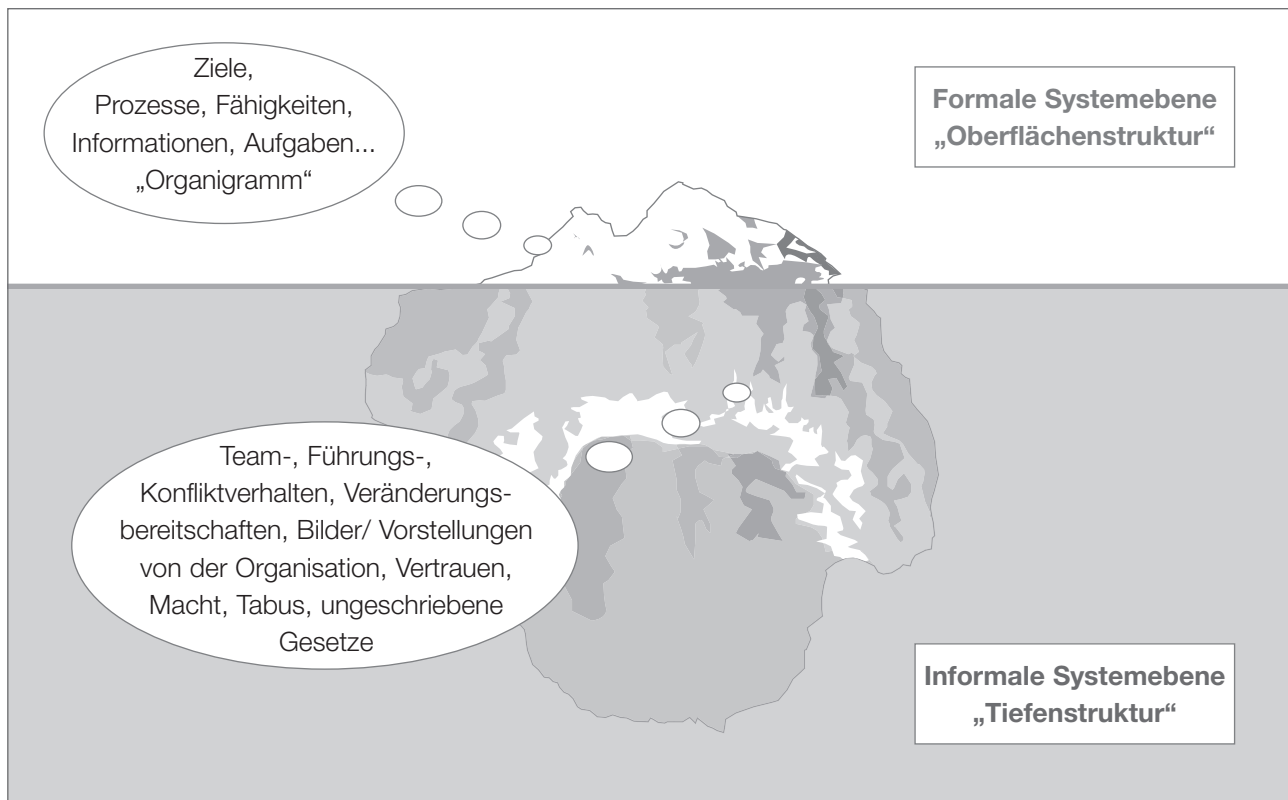


Abb. 3: „Oberfläche und Tiefe“ in Organisationen (nach N. Schermann)

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:

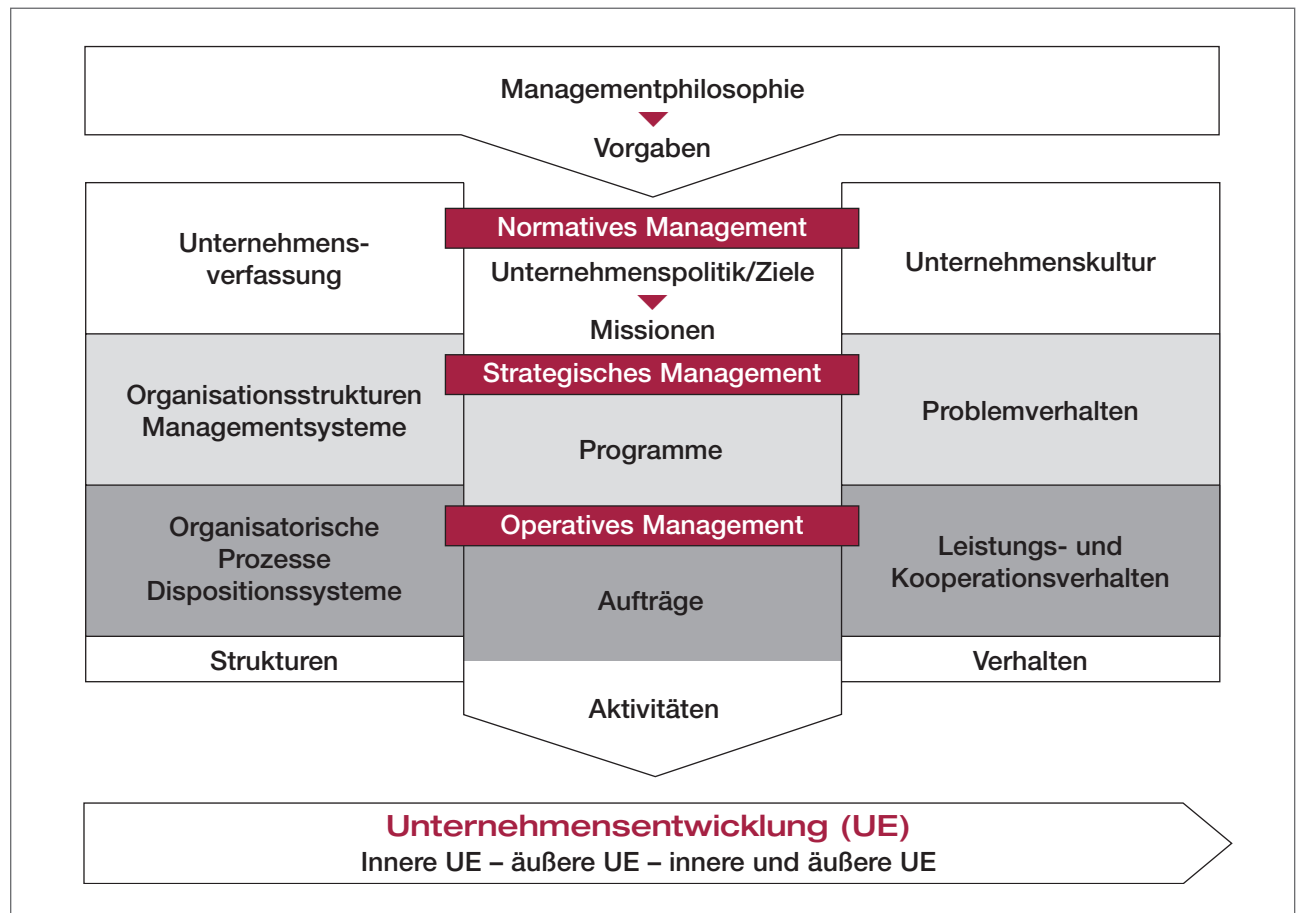


Abb. 4: Dimensionen der Unternehmens-Entwicklung nach Zink (2004, S. 17)

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 grund-satzpolitischen Ebenen, in allen Phasen usw. vollzo-gen wird.

In diesem Beitrag wird davon ausgegangen, dass eine Quotenregelung ähnlich wie Frauenförderung in be-stimmten Situationen eine sinnvolle und zielorientierte Strategie sein kann, aber eben in der zumeist beob-achtbaren, 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 die-sen Ausführungen ist es, Hinweise zu geben für die qualitative Verbesserung des Einsatzes von Quoten-regelungen.

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 umfassende Veränderungsprozesse 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; Pflingstner 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.

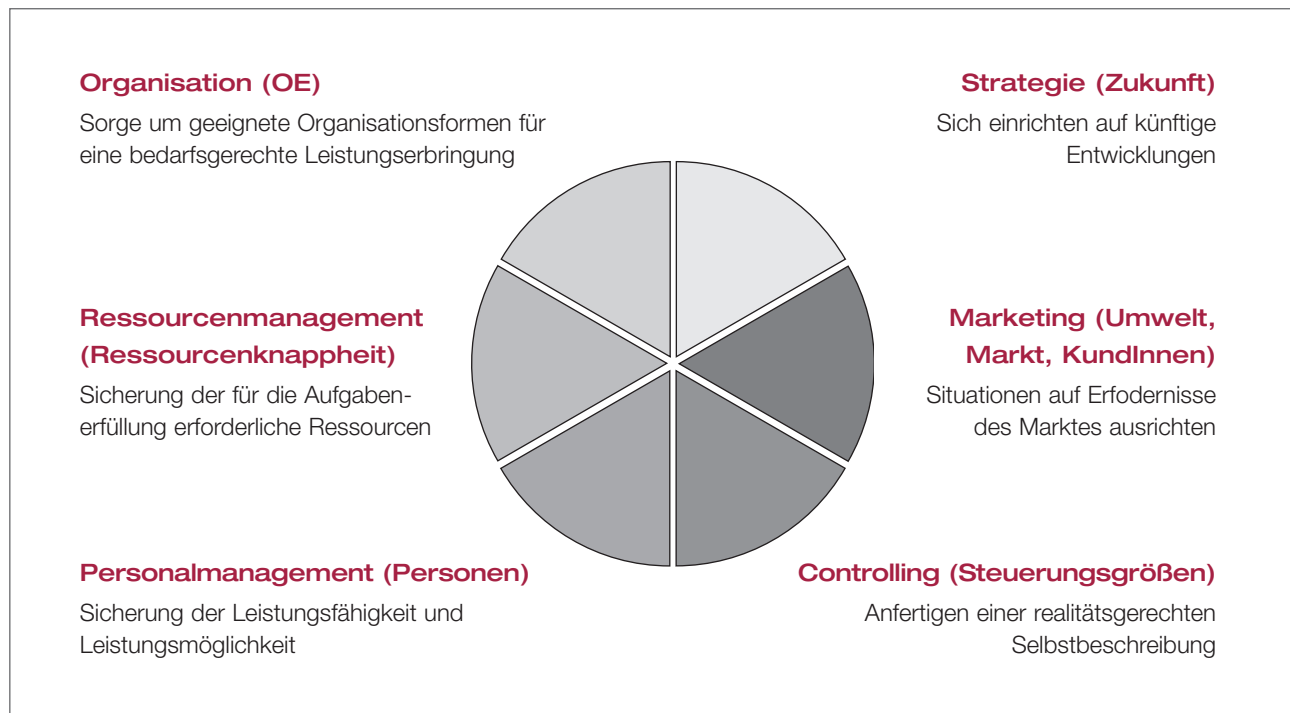


Abb. 5: Führungsaufgaben in Organisationen (nach: Wimmer 1992)

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*.

ming, 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.