

Rosenbichler / Schörghuber  
und alle ProjektmitarbeiterInnen



# Qualitäts- entwicklung Gender Mainstreaming

**Band 8: Ein Projekt – eine Bilanz**  
Wien, Juni 2007



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



## **Impressum:**

### **Herausgeberin:**

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

### **AutorInnen:**

Ursula Rosenbichler, Karl Schörghuber  
und alle ProjektmitarbeiterInnen

### **Für den Inhalt verantwortlich:**

Die AutorInnen

### **Redaktion und Lektorat:**

Roberta Rastl, Doris Wallnöfer

### **Entwurf und Layout:**

Andrea Klar, [www.creation-one.com](http://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  
Mainstreaming, Band 8: Ein Projekt – eine  
Bilanz

8/Juni 2007

ISBN: 978-3-9502136-6-9

# Qualitäts- entwicklung Gender Mainstreaming

Publikationsreihe der EQUAL  
Entwicklungspartnerschaft QE-GM

Band 8: Ein Projekt – eine Bilanz  
Wien, Juni 2007

**AutorInnen:**

Ursula Rosenbichler  
Karl Schörghuber

und alle Projektmit-  
arbeiterInnen

**Bestellhinweis:**

[pr@abzaustria.at](mailto:pr@abzaustria.at)

[www.abzaustria.at](http://www.abzaustria.at)

Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming

Publikationsreihe der EQUAL

Entwicklungspartnerschaft QE-GM

Band 8:

Ein Projekt – eine Bilanz

Juni 2007

# Inhalt

Vorwort	6
Einleitung	8
<b>Eine Entwicklungspartnerschaft – 2 Jahre – 9 Teilprojekte – 14 Organisationen und 1 Einblick</b>	<b>11</b>
Ursula Rosenbichler / Karl Schörghuber: <b>Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Eine Bilanz aus mehreren Perspektiven.</b>	<b>23</b>
<b>Die mitarbeitenden Organisationen der Entwicklungspartnerschaft</b>	<b>37</b>
Kurzporträts der AutorInnen	46

# Vorwort

Die vorliegende Broschüre ist der achte 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 qualitativvolles 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-

derung 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

Dieser 8. und letzte Band der Publikationsreihe 'Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming' bietet noch einmal Einblicke in die Arbeit einer zweijährigen Entwicklungszusammenarbeit und zieht Resümee:

- ▶ Der Artikel „1 Entwicklungspartnerschaft - 2 Jahre - 9 Teilprojekte - 14 Organisationen und 1 Einblick“ gewährt Einsichten in die Arbeit der Teilprojekte (Module und Aktionseinheiten in der EQUAL-Sprache).
- ▶ Mit dem Beitrag „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Eine Bilanz aus mehreren Perspektiven“ liegt ein sehr spezielles Resümee vor. Dieses formuliert aus unterschiedlichen und ausgewählten Perspektiven Erkenntnisse rund um systematisches und qualitätvolles Vorgehen im Bereich Gender Mainstreaming in den unterschiedlichsten Anwendungsfeldern.

Rahmen und Ausgangspunkt für diese gesamte Publikationsreihe bildete das EQUAL – Projekt 'Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Konzepte, Umsetzung und Evaluierung'. Dieses Projekt wollte einen Beitrag zu einem großen Vorhaben leisten und hat diesen – aus unserer Sicht – auch geleistet. Das Vorhaben selbst ist nach wie vor kein geringeres als die Verminderung und Beseitigung der geschlechtsspezifischen Diskriminierung am Arbeitsmarkt und in weiterer Folge die Reduzierung der vertikalen und horizontalen Segregation am Arbeitsmarkt. Aus diesem Vorhaben leitete sich eine allgemeine Zielformulierung ab: „Die Entwicklung neuer, innovativer Ansätze zur Lösung der angesprochenen Problemlage(n) und die Überleitung der positiven Ergebnisse in die allgemeine Politik“. Sie war Ausgangspunkt und Zielkorridor für alle, die in dieser Entwicklungspartnerschaft mitgearbeitet haben.

Die Anlage dieses Projektes war von einer großen 'Flughöhe' bestimmt, in dem die strukturellen Bedingungen von Diskriminierung am Arbeitsmarkt auf abstrakter Ebene reflektiert wurden und die Strategie, die bei der Beseitigung dieses Problem eingesetzt wird, analysiert und bearbeitet wurde. Trotz dieser Flughöhe, trotz des notwendigen Abstraktionsgrades stand die Pragmatik (der Passung von Konzepten für Anwendungsgebiete und auch die Pragmatik der Umsetzbarkeit) immer wieder im Zentrum. Dies schon auch deshalb, weil aufbauend auf transparenten Grundlagen und Theorien Instrumente und Vorgehensweisen untersucht, zerlegt und neu zusammengestellt wurden. Diese Instrumente und Vorgehensweisen wurden – so oft dies möglich war – schon in ihrer Entwicklung von AnwenderInnen und EntwicklerInnen gemeinsam diskutiert und erprobt.

Aus jetziger Sicht liegen die Ergebnisse dieser Arbeit zwar vor, sind aber noch lange nicht in allen Effekten abschätzbar. Die Nachhaltigkeit der gemeinsam geleisteten Arbeit wird sich erst in Umsetzungen zeigen und in der Adaptierbarkeit der erarbeiteten Modelle und Instrumente für die immer wieder neuen Anforderungen, welche sich im arbeitmarktspezifischen Alltag ergeben.

In diesem Projekt (gefördert aus den Mitteln des Europäischen Sozialfond und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit) arbeiteten 14 Organisationen im operativen Bereich, 16 Organisationen im Bereich des AnbieterInnenmarkt-Diskurses, 6 PilotpartnerInnen, in deren Organisationen Projektvorhaben realisiert werden konnten und 52 Organisationen im Bereich der 'Plattform: Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming'. Dieses Projekt war ein nationales Vorhaben.



Mit diesem Band liegt nun – wie eingangs schon erwähnt - noch einmal eine Resonanz auf dieses gemeinsame Entwicklungsprojekt vor und letztendlich auch ein Überblick über die operativen Partnerorganisationen am Ende dieses Bandes: Die 'Präsentation der operativen PartnerInnen- Organisationen'.

Ursula Rosenbichler



# Eine Entwicklungspartnerschaft – 2 Jahre – 9 Teilprojekte – 14 Organisationen und 1 Einblick

1. Gesamtkoordination	12
2. Modul 1 - Geschlechtertheorien und Kennzahlen	13
3. Modul 2 – Gender Mainstreaming in Förderung und Vergabe	14
4. Modul 3 - Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming für Organisationen (Entwicklungswerkstatt)	14
5. Modul 4 - Fortbildung von Führungskräften, Gender Mainstreaming-Beauftragten, BeraterInnen, TrainerInnen	15
6. Modul 5 - Qualitätssicherung in GM Beratung und Gender Training	16
7. Diskursanalyse	17
8. Aktion 3 – Verbreitung und Dokumentation	18
9. Thematisches Netzwerk	19
10. Transnationale Kooperation: Pro(e)quality	19
11. Evaluation	20

# Eine Entwicklungspartnerschaft – 2 Jahre – 14 Organisationen und 1 Einblick

## 1. Gesamtkoordination

**Das abz\*austria als Gesamtkoordinatorin und Verantwortliche für Verbreitung, Vernetzung und Nachhaltigkeit in der Entwicklungspartnerschaft „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“**

Das abz\*austria hat die Funktion des Projektmanagements, der Leitung der transnationalen Zusammenarbeit sowie der Verbreitung und Vernetzung in dieser Entwicklungspartnerschaft übernommen. Was sind die Motive einer Organisation, die sich ihren Namen im Bereich der Frauenförderung gemacht hat, sich im Rahmen eines Projekts zum Thema Gender Mainstreaming und Qualität in leitender Rolle zu engagieren?

Das abz\*austria sieht in qualitativ hochstehend durchgeführtem Gender Mainstreaming eine dienliche Strategie für die Gestaltung von längst überfälligen adäquaten, gleichstellungsorientierten Strukturen in organisationalen Zusammenhängen. Das abz\*austria geht davon aus, dass um Gleichstellungsmaßnahmen im Sinne ihrer Zielsetzung erfolgreich zu implementieren, die Arbeit an der Qualität bei der Umsetzung gefragt ist. Nur so kann gewährleistet werden, dass Gender Mainstreaming als wirkungsvolle Strategie zu einer nachhaltigen Verbesserung der Situation von Frauen in Arbeit und Gesellschaft genutzt werden kann. Das abz\*austria verfolgt damit eine „neue Frauenförderung“, die durch Gender Mainstreaming qualitätsgesichert ist.

Gender Mainstreaming ist eine komplexe Strategie, die in komplexen Zusammenhängen wirken soll und ist daher nicht einfach zu vermitteln und umzusetzen. Das abz\*austria ist vor dem Hintergrund seines Know-How aus 15 jähriger Erfahrung, wie Strukturen Gleichstellung hemmen bzw. fördern können, davon

überzeugt, dass es Vermittlung, teilweise sogar eine „Übersetzung“ für die UmsetzerInnen braucht. Das ist ein wesentlicher Beweggrund, warum es sich in dieser EQUAL-Partnerschaft für die Bereiche Verbreitung und Nachhaltigkeit verpflichtet hat; in einer Entwicklungspartnerschaft, in der zahlreich Expertinnen aus den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern und Organisationen an einem Tisch sitzen und miteinander zum Thema inhaltlich arbeiten.

Das abz\*austria will das Thema Gender Mainstreaming und Gleichstellung sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene lobbyieren. Und dies nicht nur mit dem Thema Frauenförderung, sondern auch mit der Strategie Gender Mainstreaming. Internationale Zusammenarbeit von Ländern mit langer Tradition im Bereich Gleichstellung und von Ländern, in denen die Thematik noch neu ist, soll wichtige Impulse bringen, um auch im Bereich Qualitätsentwicklung- und sicherung von Gleichstellungsmaßnahmen europaweit voran zu kommen.

Mehr als 100 Jahre Frauenbewegung und Feminismus haben gelehrt, dass es „Verbündete“ braucht. Gender Mainstreaming ist eine Verbündete des Feminismus, der Frauenförderung und der Gleichstellung. Dies aber nur dann „wenn drin ist was drauf steht“. Dies als weiteres Plädoyer für eine verstärkte Qualitätsentwicklung der Strategie des Gender Mainstreaming, zu der die Arbeit in dieser Entwicklungspartnerschaft einen wesentlichen Beitrag leisten konnte.

**Manuela Vollmann** – Geschäftsführung abz\*austria

**Veronika Weisskircher** – abz\*austria,  
Gesamtkoordination und Leitung transnationale Kooperation

**Roberta Rastl** – abz\*austria, Leitung Aktion 3:  
Verbreitung, Vernetzung, Nachhaltigkeit

# 9 Teilprojekte -

## 2. Modul 1 - Geschlechtertheorien und Kennzahlen

**Über die Aufbereitung der geschlechtertheoretischen Grundlagen für den alltäglichen (arbeitsmarktpolitischen) Diskurs**

Die Implementierung von Gender Mainstreaming („Das Mainstreamen von Gender“) dient zwar dem Erreichen von Gleichstellungszielen, garantiert per se allerdings weder den Abbau von geschlechtsspezifischer Diskriminierung am Arbeitsmarkt, noch ist Gleichstellung schon erreicht, wenn Diskriminierung nicht offen und gewalttätig daherkommt.

Gerade bei der Feststellung gleichgestellter gesellschaftlicher Verhältnisse ist es ausschlaggebend, dass genau hingesehen wird und dahinter liegende Werte, Annahmen transparent gemacht, hinterfragt und verhandelt werden. („Was bedeutet Gender im Mainstream?“)

Dies heißt von der Oberfläche weg hin zu Tiefenstrukturen (von Gesellschaft, von Systemen) zu schauen, das heißt eine Sprache zu entwickeln, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können und ein Sprechen zu ermöglichen, um die unterschiedlichen Geschlechterverhältnisse selbst in den Mittelpunkt des Verhandeln und Veränderns zu rücken. („Wer hat eigentlich Interesse daran, dass Männer vom Mars und Frauen von der Venus sind?“)

Geschlechterverhältnisse scheinen so lange eindeutig und recht klar zu sein, solange die Vorstellungen über „Frau“ und „Mann“, was „Frau“ und „Mann“ ist und zu sein hat und darüber, wie sich ihr Verhältnis gestaltet, im Bereich des Selbstverständlichen und des Unverhandelbaren bleibt. Die systematische Aufarbei-

tung von Konstruktionen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen und die Einführung der Ergebnisse in den alltäglichen (arbeitsmarktpolitischen) Diskurs macht hier ein neues, ein weites Feld auf. Gefordert wird: Überdenken von Haltungen und Einstellungen, Aussprechen und Überprüfen von Selbstverständlichem und Unausgesprochenem.

Die systematische Aufarbeitung und die Infragestellung von Selbstverständlichem macht es aber auch möglich, Diskriminierungen als Folgen komplexer Dynamiken zu begreifen und neben einfachen (oft auch dringenden und zwingenden) Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung auch nachhaltige Lösungen zu setzen.

Deutlich wird das Erfordernis der Transparenz von Geschlechterperspektiven bei der Verwendung von Gleichstellungsindikatoren, die im Bereich der Arbeitsmarktanalyse überwiegend durch die Gleichheitsperspektive und ihre Orientierung an der männlichen Norm geprägt sind. Die Berücksichtigung alternativer Perspektiven, sei dies ein Differenz-, Konstruktions- oder Transformationsansatz, bleibt zwar für die Indikatorenentwicklung eine große Herausforderung, für die in dieser Entwicklungspartnerschaft Impulse gesetzt wurden, erweitert aber die Möglichkeiten, um Geschlechterverhältnisse am Arbeitsmarkt besser verstehen und Fortschritte zur Gleichstellung diagnostizieren zu können.

### **Modul 1 Mitarbeiterinnen:**

**Ursula Rosenbichler**, abzwien.akademie -  
Modulleitung

**Regine Bendl** und **Christa Walenta**, WU-Wien;  
Department für Gender and Diversity in  
Organisationen - Modulmitarbeit

**Andrea Leitner**, IHS - Modulmitarbeit

**Sybille Pirklbauer**, AK-Wien – strategische Partnerin;  
Modulmitarbeit

### 3. Modul 2 – Gender Mainstreaming in Förderung und Vergabe

„Wie kommt Qualität in die öffentliche Beauftragung von Gender Mainstreaming bzw. wie können beauftragende Stellen erkennen, ob der Auftrag, den sie erteilen, ihren Qualitätsanforderungen entspricht?“ war die erkenntnisleitende Ausgangsfrage dieses Moduls. Gemeinsam mit drei Pilotprojekten (Erstellung eines GM-Vergabetools durch den WAFF, Beratung der Förderabteilung der Landesgeschäftsstelle des AMS Niederösterreich und Unterstützung des Amtes der Kärntner Landesregierung bei der Entwicklung von Gender Budgeting in Kärntner Gemeinden) wurde an einem tieferen Verständnis der für Qualität relevanten Prozesse im Vergabewesen von Gender Mainstreaming bedeutenden Aufträgen gearbeitet. Dieses Vorhaben hat auch erfordert, ein komplexes Verständnis für Theorie, Recht und Praxis des öffentlichen Beauftragungswesens, insbesondere des Vergabewesens in Österreich zu entwickeln.

Von hohem Wert ist das (teilweise publizierte) Wissen über Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Gender Mainstreaming in der österreichischen Vergabe. Dieses Wissen wurde (vor allem in der 5. Plattform der Entwicklungspartnerschaft, aber auch in den entsprechenden Publikationen in der Schriftenreihe) zahlreichen Verantwortlichen anderer öffentlicher Träger übermittelt und mit ihnen teilweise diskutiert. Wünschenswert wäre allenfalls eine Evaluierung der in dieser Projektarbeit entwickelten Tools (WAFF, Land Kärnten) in einigen Jahren, um feststellen zu können, wie nachhaltig das öffentliche Beauftragungswesen hinsichtlich der Qualität von Gender Mainstreaming Produkten tatsächlich beeinflusst werden konnte.

Als Leithypothese für das Verständnis (für die Interpretation) der auf diesem Markt der öffentlichen Beauftragung von Gender Mainstreaming Produkten/Prozessen wirkenden Gesetzmäßigkeiten kristallisierte sich die These heraus, dass wir es hier mit keinem symmetrischen, sondern einem „doppelt einseitigen“ Markt zu tun haben, wobei die Marktdominanz bei der Qualität auf Seiten der AnbieterInnen und die Preissetzungsmacht auf Seiten der NachfragerInnen liegt. Es sind die AnbieterInnen von Gender Beratungen und Gender Trainings, die sich nicht nur

intensiv um die Entwicklung von Qualität in diesem Bereich bemühen und darüber austauschen, sondern sie sind es auch, die in der Regel für die Aus- und Fortbildung jener EntscheidungsträgerInnen im öffentlichen Sektor zuständig sind, die für die Qualitätsbewertung in Ausschreibungen und von Angeboten verantwortlich sind.

Für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung auf diesem Markt bedeutet dies, die AnbieterInnen in einen diskursiven Prozess der Qualitätsentwicklung einzubinden und ihnen für die Qualitätssicherung ihrer Angebote eine explizite Mitverantwortung dort zu geben, wo sie diese implizit ohnehin schon tragen. Das könnte durch Gütesiegel oder Dachverband erfolgen – hier besteht eine enge Berührungsfläche zwischen diesem Modul und dem Modul 5 dieser Entwicklungspartnerschaft.

#### Modul 2 MitarbeiterInnen:

**Tom Schmid**, SFS-Research – Modulleitung

**Tanja Maria Bürg**, **Sonja Lengauer**, **Lucie Prochazkova**, alle SFS – Modulmitarbeit

**Josef Kropiunik**, WAFF – Modulmitarbeit

### 4. Modul 3 - Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming für Organisationen (Entwicklungswerkstatt)

Nach zwei Jahren Entwicklungsarbeit und zusätzlich einer doch sehr langen Vorlaufzeit, in der auch schon Theoriearbeit geleistet wurde, lässt sich aus fachlicher Hinsicht für das Modul 3 (wie auch für die Entwicklungspartnerschaft insgesamt) eine erfolgreiche Bilanz ziehen.

Ausgegangen wurde in diesem Entwicklungsmodul von der Grundannahme, dass Gender Mainstreaming grundsätzlich sehr stark wert- und normorientiert ist. Dies führt oft zu einer kurzschlüssigen und mechanistisch gedachten Umsetzung in Unternehmen und Organisationen, ohne die vielschichtigen Rahmenbedingungen und die hoch komplexen Systemdynamiken zu berücksichtigen. Damit ist natürlich eine Nachhaltigkeit von Entwicklungs-Impulsen mit dem Ziel der Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit nicht zu

erwarten. Nun kann Gender Mainstreaming an sich (was damit in den unterschiedlichsten Vorstellungen auch immer gemeint ist) als unwirksam erklärt werden oder aber man macht sich die Mühe, grundsätzlichere Entwicklungs-Schritte in Organisationen anzudenken, die einen Nutzen auf allen Ebenen stiften können und sollen.

Leitende Fragestellungen waren somit:

- ▶ Wie können in Organisationen verfestigte Grundmuster von Ungleichstellung hervorrufenden Geschlechterverhältnissen verflüssigt werden?
- ▶ Wie können private und emotional hoch besetzte Themen wie Geschlecht, Gerechtigkeit und Gleichstellung in Organisationen gestaltbar gemacht werden, wie können Gleichstellungs- und Gerechtigkeits-Ziele in Organisationen definiert werden, wie können Maßnahmen aussehen, um diese Ziele auch zu erreichen?

Klar geworden ist im Rahmen der Arbeit in diesem Modul 3, dass sich die Implementierung von Gender Mainstreaming sehr stark auf das Lernen und die Lernfähigkeit von Organisationen zu beziehen hat, dass operative Anweisungen (oft als sogenanntes 'Gender Mainstreaming' verstanden) auf der Oberflächenebene manchmal zwar plausibel erscheinen, aber mit begrenzt nachhaltiger Wirksamkeit ausgestattet sind.

Was wurde dazu gemacht? Es wurden (Qualitäts-) Management-Systeme und Organisations-Beratungsansätze überprüft und weiterentwickelt im Hinblick auf mögliche Leistungen zur Erhöhung von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Dazu sind Grundannahmen zu Gesellschaft und Menschenbild ebenso zu hinterfragen und entsprechend zu berücksichtigen wie die Wirkung unterschiedlichen Verständnisses von Organisationen und deren Veränderung.

Die Arbeit dieses Moduls trägt nachhaltig zur Beseitigung von Diskriminierung am Arbeitsmarkt innerhalb von Organisationen und Betrieben bei. Die (auch notwendigen) kurzfristigen Effekte des Abbaus von Diskriminierungen und Benachteiligungen sind angestrebt und erwartbar, zentraler Fokus wurde aber auf grundlegende Veränderungen hinsichtlich gleichge-

stellter Verhältnisse in den Unternehmen/Organisationen und auf dem Arbeitsmarkt gerichtet.

### **Modul 3 Mitarbeiterinnen:**

**Karl Schörghuber**, ARCO - Modulleitung  
**Roland Mangold**, proEval – Modulmitarbeit  
**Ursula Rosenbichler**, abzwien.akademie – Modulmitarbeit  
**Norbert Schermann**, Atelier Unternehmensberatung - Modulmitarbeit

## **5. Modul 4 - Fortbildung von Führungskräften, Gender Mainstreaming-Beauftragten, BeraterInnen, TrainerInnen**

### **Pilothafte Umsetzung in drei Regionalen Geschäftsstellen des Arbeitsmarktservice - Steiermark**

Die Einführung von Gender Mainstreaming in Organisationen und Strategien ist ein komplexer und integrierter Prozess, der auch komplexe Beratungs- und Bildungskonzepte erfordert. Die Entwicklung von qualitätsgesicherten Prinzipien für die Aus- und Fortbildung von Führungskräften, GM-Beauftragten, BeraterInnen und TrainerInnen stellte die Zielsetzung dar.

Drei Zentrale Anliegen dabei sind:

1. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jene Kompetenz zu vermitteln, die eine Integration von Gleichstellungsorientierung in ihre Arbeitsbereiche ermöglicht.
2. Gender Mainstreaming auf den Boden der Arbeitsrealität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation (in unserem Beispiel der RGS) zu bringen.
3. Einen Beitrag zu leisten, dass Gleichstellung von Frauen und Männern integrierter Bestandteil des beruflichen Handelns in der Organisation (RGS) wird.

Wesentliche Ergebnisse dieser Arbeit sind:

- ▶ Formulierung konkreter Fortbildungskonzepte für diverse Zielgruppen mit ihren jeweils unterschied-

lichen Kompetenz-Anforderungen in ihren Rollen und Funktionen.

- ▶ Die Inhalte der Fortbildung wurden an die Praxis angekoppelt und optimal aufeinander abgestimmt. Sowohl die Anschlussfähigkeit der Fortbildung an die Praxis als auch der Know-how-Transfer in die tägliche Arbeit waren zentrale Anliegen im Zuge der Entwicklungsarbeit..
- ▶ Die gemeinsame und maßgeschneiderte Entwicklung der Fortbildungskonzepte mit den Regionalen Geschäftsstellen unter Einbeziehung der individuellen Anforderungen und Bedürfnisse war wesentlich für eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung.
- ▶ Die Fortbildungskonzepte wurden unter dem Fokus der Qualität an die zur Verfügung stehenden Ressourcen angepasst.
- ▶ Das so entstandene Fortbildungsangebot bekam größtmögliche Bedarfsorientiertheit und Praxisnähe.
- ▶ Eine fließende Implementierung in sämtlichen Ebenen wurde dadurch ermöglicht. Durch die Zusammenführung von Theorie und Praxis wurde die Diskussion über Qualitätskriterien im Hinblick auf konkrete Fortbildungskonzepte gespeist.
- ▶ Eine weitere Anwendung des Kompetenzaufbauskonzepts auch in andere Regionale Geschäftsstellen des AMS ist möglich geworden.

#### **Modul 4 MitarbeiterInnen:**

**Heidi Gaube**, Prisma - Modulleitung

**Dorothea Sauer**, Prisma - Modulmitarbeit

**Heide Cortolezis** und **Marion Rabofsky**, Nowa – Modulmitarbeit

## **6. Modul 5 - Qualitätssicherung in GM Beratung und Gender Training**

### **Qualität von Angeboten und Kompetenzen der AnbieterInnen – woran soll gemessen werden?**

Im Zentrum des Moduls 5 standen Gender Mainstreaming BeraterInnen und Gender TrainerInnen. Ziel war einerseits die Erstellung einer Marktstudie über die in Österreich angebotenen GM Beratungen und Gender Trainings, andererseits die Entwicklung von Qualitäts-

kriterien für die Arbeit der BeraterInnen und TrainerInnen und der Aufbau einer Vernetzungsstruktur zur „freiwilligen Qualitätsselbstkontrolle“ der Angebote. Damit soll eine nachhaltige Übernahme von Qualitätskriterien - auch für AnbieterInnen außerhalb des BeraterInnen diskurses – ermöglicht werden um Leitprinzipien von Qualität am GM Beratungsmarkt zu etablieren.

Die Modulziele wurden in drei Phasen erreicht:

1. Phase: Marktstudie
2. Phase: BeraterInnen diskurs
3. Phase: Aufbau einer Vernetzung der GM BeraterInnen und TrainerInnen in Österreich.

#### **Phase 1:**

Die webbasierte Marktstudie über die in Österreich angebotenen GM Beratungen und Gender Trainings wurde von Solution - Buchinger & Gschwandner durchgeführt und stellte eine wesentliche Diskussionsgrundlage für den Qualitätsdiskurs dar.

#### **Phase 2:**

Als TeilnehmerInnen für den BeraterInnen diskurs, der in Form von sieben ganztägigen Workshops österreichweit stattfand, wurden 16 erfahrene Gender Mainstreaming BeraterInnen und Gender TrainerInnen aus ganz Österreich ausgewählt. Die Auswahl erfolgte anhand der Kriterien: Expertise in GM-Beratung und -Training, Streuung der Fach- und Wirkungsbereiche, regionale Verteilung und Rückmeldedatum. MitarbeiterInnen des abz\*austria begleiteten den Arbeitsprozess, PartnerInnen der Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming brachten regelmäßig die Ergebnisse ihrer Module ein.

Themen des BeraterInnen diskurses - Was war für einen produktiven Qualitätsdiskurs förderlich?

Das breit gefächerte Spektrum der BeraterInnen und TrainerInnen, ein bewusster Umgang mit positiver Konkurrenz und das Einbringen unterschiedlicher Beratungszugänge und Sichtweisen führten zur Erarbeitung gemeinsamer Kompetenzportfolios, der Austausch mit der Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming unterstützte den Prozess der (Selbst-) Positionierung auf dem Gendermarkt. Die kontinuierliche Mitarbeit aller Beteiligten über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr machte



es möglich, Kriterien für qualitätsvolles Handeln zu entwickeln.

### Phase 3:

Ziel einer Vernetzung der GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen ist die Durchsetzung von Qualitätsleitprinzipien am Gender Beratungsmarkt. Folgende Vorhaben sind geplant (Kontaktadressen siehe EP-Schriftenreihe Band 4):

- ▶ regelmäßige Vernetzungstreffen, zu denen interessierte GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen eingeladen werden,
- ▶ virtuelle Vernetzung (Internetplattform mit Informations- und Angebotsdarstellung),
- ▶ halbjährlich stattfindende Round Tables mit dem Ziel, den Qualitätsdiskurs in Kooperation mit GM ExpertInnen, AuftraggeberInnen, Netzwerken und MultiplikatorInnen weiterzuentwickeln.

### Modul 5 Mitarbeiterinnen:

**Renate Fuxjäger, Susanne Hahnl**, abz\*austria –  
Modulleitung

**Michelle Sajch, Manuela Vollmann, Veronika Weisskircher**, abz\*austria - Modulmitarbeit

**Birgit Buchinger, Ulrike Gschwandtner**,  
Solution - Modulmitarbeit

## 7. Diskursanalyse

### Gender Mainstreaming aus der Perspektive diskursanalytischer Organisationsforschung

Ein zentraler erkenntnistheoretischer Bezugspunkt ist in der Organisationsforschung zu Gender Mainstreaming die Kategorie „Diskurs“. Die Minimalversion einer Definition von Diskurs beschreibt diesen als eine symbolische Ordnung, die darüber bestimmt, was und wie etwas gesagt werden kann. Dieses Sagbarkeitsregime bedarf im Rahmen seiner Aufrechterhaltung handlungsrelevanter und somit öffentlichkeitswirksamer Bedeutungen einem Set von latenten Prozeduren, die ein Wissensgebiet angeben, was gesagt werden kann, darf und soll – und was nicht gesagt werden kann über Kategorien und Wissensfelder zum Thema „Geschlecht“ „Geschlechterverhältnisse“ und „Gleichstellung“.

Die Diskurstheorie konzentriert sich auf den Erzeugungsprozess, auf das Wie von interaktiv hergestellter Bedeutung, im Weiteren auf die Genese von sinn-, sozial- und kausalbezogenen Mustern durch das sprachliche und nicht-sprachliche Handeln involvierter AkteurInnen. „Muster“ entspricht hierbei dem Merkmal „regelmäßig wiederkehrend“. Regelmäßigkeit wiederum wird in diesem Zusammenhang die Eigenschaft „Struktur“ unterstellt. Erst vor diesem Hintergrund wird Kontinuität und Dynamik, im Weiteren Diskontinuität und Bruch bei der „Aushandlung“ von Geschlechtervorstellungen unterscheidbar.

Aufgrund des semantischen Holismus könnten Diskursen ständig neue Netze von Aussagen, Meinungen, symbolisch angeregten Praktiken zugeordnet werden. Daher stellt sich die Frage der Diskursbegrenzung. Theoretisch wird von zwei Seiten eine Begrenzungsdefinition vorgeschlagen: (a) Diskursanalytisch wird die Erzeugung einer Identität unterstellt, die sich erst auf der Basis eines Sets von Kernüberzeugungen bildet. Nur vor dem Hintergrund gemeinsamer „basic assumptions“ werden Differenzen und Konflikte um Deutungshoheiten zum Themenfeld „Geschlecht“ und „Geschlechterverhältnisse“ verständlich. (b) Systemtheoretisch wird einer Organisation als System eine operative Geschlossenheit unterstellt. Latente Sinnkonstituierung wird hierbei als Steuerungs- und Abgrenzungsinstanz zu einem als „relevant“ markierten Umfeld kommunikativ gebildet. Somit ist eine Organisation nach ihren Sinn- und Grenzziehungsleistungen geschlechtertheoretisch zu beobachten, um durch diesen Akt der Reduktion von Handlungsmöglichkeiten überhaupt erst Kriterien zu gleichstellungsbezogener Handlungsfähigkeit ermitteln zu können.

Somit werden Organisationskulturen diskursanalytisch nach folgenden Frageaspekten gleichstellungsbezogen erschlossen, um sie im Rahmen von Projekten der Organisations-, Kultur- und Kompetenzentwicklung begleiten zu können:

- ▶ Wodurch bildet sich gleichstellungsorientierte Identität in einer Organisation aus und worin hat sie Möglichkeiten und Risiken von Handlungsfähigkeiten zu gewärtigen?
- ▶ Welchen Einfluss üben die als relevant wahrgenommenen Umfeldfaktoren auf die Sinnstiftung und

Handlungsdynamik einer Organisation aus, die sich um das Konstrukt der „Gleichstellung“ bemüht?

- ▶ Welche zentralen kognitiven Leitdifferenzen befördern bzw. behindern die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata einer Organisation in Richtung „Gleichstellung“?
- ▶ Wie gehen Organisationen mit der eigenen inneren Heterogenität um, wenn unterstellt wird, dass Gleichstellungspolitik mehr oder weniger latente Deutungshoheiten über Gleich- und Ungleichstellungen in den unterschiedlichsten Sinnbezirken von Subsystemen auslöst?
- ▶ Welche zentralen Handlungsregeln bestimmen auf der Ebene der personalen, teamorientierten und systemintegrativen Kompetenzentwicklung die Nachhaltigkeit einer professionellen Gleichstellungskultur, die sich ihrem Ziel der „Gleichstellung“ prospektiv niemals sicher sein kann?
- ▶ Was garantiert die wechselseitige „Flüssigkeit“ von Struktur und De-Struktion, um legitimationsdefizitären Machtansprüchen und Stereotypen mit möglichst wenig Diskriminierung zu begegnen, ohne andererseits Halt und Sicherheit laufend preiszugeben?

#### Diskusanalyse:

Günter Essl, ESSL CONSULTING

PartnerInnen aus den Modulen 1, 2, 3 und 4 sind an dieser Querschnittsmaterie zur Diskursanalyse beteiligt.

## 8. Aktion 3 – Verbreitung und Dokumentation

Ein wesentliches Ergebnis in Hinblick auf Nachhaltigkeit ist der Aufbau eines österreichweiten Netzwerkes von ExpertInnen aus unterschiedlichen Organisationen und Funktionen, die sich 2 Jahre lang intensiv im Rahmen der Arbeit der Entwicklungspartnerschaft, der Plattformtagungen und im BeraterInnendiskurs mit der Thematik Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming auseinandergesetzt haben.

In diesem Zusammenhang konnte durch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit ein großer Kreis von Interessierten gewonnen werden, die sich regelmäßig über Newsletter bzw. Homepage über den Fortschritt und die Er-

gebnisse der Entwicklungsarbeit informieren konnten.

Innerhalb der zwei Jahre wurde auch ein kleiner Kreis von JournalistInnen aufgebaut, denen die Thematik Gleichstellung ein Anliegen ist, und die an einer qualitätsvollen Berichterstattung zum Thema Gender Mainstreaming arbeiten.

Die erfolgreiche Organisation der in acht verschiedenen österreichischen Städten durchgeführten Plattformveranstaltungen und die damit in Zusammenhang stehende Kommunikation und Kooperation mit 52 strategischen PartnerInnen-Organisationen in verschiedenen österreichischen Bundesländern stellt ein weiteres zentrales Ergebnis der Arbeit innerhalb der Aktion 3 dar.

Der Vernetzungs- und Kooperations-Erfolg zeigt sich auch darin, dass sich im Fall von vier Plattformveranstaltungen Organisationen der strategischen PartnerInnen bereit erklärt haben, die Tagungen in den Bundesländern in ihren Räumlichkeiten zu „hosten“, das heißt die Unterbringung und Seminarverpflegung für die TeilnehmerInnen auf der Tagung zu garantieren.

Weiters wurde die Gestaltung des Planungs-, Produktions- und Verbreitungsprozesses der achtbändigen Publikationsreihe zu den Ergebnissen der inhaltlichen Arbeit der EntwicklungspartnerInnen innerhalb der Aktion 3 durchgeführt.

Gerne werden Bestellungen der folgenden Publikationen angenommen:

- Band 1: Der Gender Markt. Eine qualitative Studie zu AnbieterInnen, Strukturen und Standards. Jänner 2006
- Band 2: Grundlagen. März 2007
- Band 3: Märkte. März 2007
- Band 4: BeraterInnendiskurs – Marktanalyse – Aufbau einer Vernetzung. März 2007
- Band 5: Indikatoren. Juni 2007
- Band 6: Diskursanalyse & Vernetzung. Juni 2007
- Band 7: Prozesse organisieren. Juni 2007
- Band 8: Ein Projekt – eine Bilanz. Juni 2007

Bestelladresse: [pr@abzaustria.at](mailto:pr@abzaustria.at)

Die Broschüren sind auch unter [www.qe-gm.at](http://www.qe-gm.at) downloadbar.

### Aktion 3 Mitarbeiterinnen:

**Roberta Rastl**, abz\*austria – Modulleitung  
**Constanze Diem, Elisabeth Stefanek, Manuela Vollmann, Doris Wallnöfer, Veronika Weisskircher**, alle abz\*austria - Modulmitarbeit

## 9. Thematisches Netzwerk

Im Rahmen des thematischen Netzwerks analysierten die drei beteiligten Entwicklungspartnerschaften „Karenz und Karriere“, „Pop UP Gem“ und „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“ die Gleichstellungswirksamkeit folgender arbeitsmarktpolitischer Instrumente:

- ▶ Das Elternteilzeit Recht
- ▶ Unternehmensgründungsprogramme
- ▶ Die Kinderbetreuungsbeihilfe

Von den drei Partnerschaften wurden Analysewerkzeuge entwickelt, mit Hilfe derer die Auswirkung des jeweiligen Instruments auf Geschlechterverhältnisse und Geschlechterbilder beschrieben werden kann.

Ein ExpertInnennetzwerk von an der Thematik interessierten Personen wurde im Zuge der internen Zusammenarbeit sowie über die VeranstaltungsteilnehmerInnen abgesichert.

Informationen zu den Produkten sind auf [www.qe-gm.at](http://www.qe-gm.at) downloadbar.

Von der EP Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming beteiligten sich folgende Personen am thematischen Netzwerk: Günter Essl, Ursula Rosenbichler, Veronika Weisskircher

## 10. Transnationale Kooperation: Pro(e)quality

Im Rahmen der transnationalen Kooperation von Entwicklungspartnerschaften aus Österreich, Deutschland, Polen, Portugal, der Slowakei und anfangs auch

den Niederlanden entwickelten die PartnerInnen gemeinsam mit ExpertInnen aus Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming folgende Produkte:

- ▶ Ein Online Wissensmanagement System zum Thema Gender Mainstreaming und Diversity Management.
- ▶ Richtlinien zur Gewährleistung der Qualität von Gender Mainstreaming Maßnahmen in öffentlichen Vergabeprozessen
- ▶ Broschüre: Principles for the Successful Implementation of Equality Measures (Gender Mainstreaming and Diversity Management) into Enterprises/Organisations
- ▶ Broschüre: Quality Standards for Gender Equality and Diversity Training in the EU

Die spezielle Qualität dieser Produkte ergibt sich einerseits durch den europäischen Charakter und andererseits durch die Vielfalt der organisationalen Verankerungen der beteiligten Personen. Sowohl die Konzeption der Produkte wie auch deren Erarbeitung erfolgte vor dem Hintergrund der unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtungen der beteiligten Entwicklungspartnerschaften, die u.a. aus den diversen nationalen Realitäten und Zielsetzungen resultieren. Jede Entwicklungspartnerschaft kann als Antwort auf eine auf nationaler Ebene wahrgenommene Situation betrachtet werden. Für welche Antworten sich eine nationale Partnerschaft entscheidet, hängt wiederum stark davon ab, aus welchen Organisationszusammenhängen die beteiligten PartnerInnen kommen – im Falle von EQUAL – wie auch aus Österreich bekannt – meist eine durchaus heterogene Mischung.

Die Herausforderung, der sich die an der transnationalen Kooperation beteiligten PartnerInnen zu Beginn zu stellen hatten, war die Einigung auf eine aus Sicht aller Beteiligten relevante, und in diesem Sinne europäische Problemstellung, für die es sinnvoll erschien Lösungen zu entwickeln. Während einerseits gemeinsame Kriterien zu verschiedenen Aspekten von Gender Mainstreaming/Diversity Management und Qualität erarbeitet wurden, wurde bewusst darauf geachtet, dass es nicht darum gehen konnte, Einheitlichkeit über einen kleinsten gemeinsamen Nenner zu erreichen, sondern dass Unterschiede über Fallstudien sichtbar und damit nutzbar bleiben. Zu betonen ist die starke Produktorientierung während der gesamten Zusammenarbeit.

Das Online Wissensmanagement System wird ab Ende 2007 online öffentlich zugänglich sein (Link über [www.qe-gm.at](http://www.qe-gm.at)). Die beiden Broschüren sind bis Ende Juni zu bestellen bei [pr@abzaustria.at](mailto:pr@abzaustria.at), die Richtlinien sind ab Herbst zu erhalten. Über diesen Zeitpunkt hinaus werden alle Produkte downloadbar sein unter [www.qe-gm.at](http://www.qe-gm.at).

Schließlich konnte durch die intensive Zusammenarbeit ein internationales Netzwerk von am Thema Gleichstellung und Qualität arbeitenden ExpertInnen aufgebaut werden, das auch für zukünftige Kooperationen genutzt werden kann.

#### **Mitarbeit transnationalen Kooperation**

**Veronika Weisskircher:** Transnationale Projektleitung  
**Renate Fuxjäger, Heidi Gaube, Lorenz Lassnigg, Ursula Rosenbichler, Michelle Sajch, Tom Schmid, Karl Schörghuber, Angela Wroblewski:** Mitarbeit

## **11. Evaluation**

Während der gesamten Projektlaufzeit wurde die Entwicklungspartnerschaft sowohl prozessorientiert als auch im Hinblick auf die Zielerreichung evaluiert. Die Einhaltung der Gender Prinzipien sowie die Gleichstellungsorientierung nahmen dabei einen besonderen Stellenwert ein.

#### **Inhalte und Ziele**

Der Evaluierung kamen konkret folgende Aufgaben zu:

1. Begleitende Evaluierung der EP-Aktivitäten
2. Analyse der Zielerreichung der EP
3. Entwicklung eines Evaluierungsmodells für GM-Implementationsprozesse

Zunächst war es Aufgabe der Evaluierung, den Prozess der Entwicklungspartnerschaft zu begleiten und dabei insbesondere auf die Einhaltung der von der EP formulierten Arbeits- und Gleichstellungs-Prinzipien zu achten.

Damit sollten die von der EP entwickelten Qualitätsstandards in einem ersten Schritt in der EP umgesetzt

und im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit und Evaluierbarkeit geprüft werden.

Dafür wurde neben traditionellen Feedback-Instrumenten (z.B. Fragebögen) auch mit der Methode der teilnehmenden Beobachtung gearbeitet. Gleichzeitig wurde von der Evaluierung in einer eigenen Workshopreihe immer wieder der Rahmen zur Verfügung gestellt um über die Gleichstellungsorientierung in der EP zu reflektieren.

Eine weitere Aufgabe der Evaluierung war die Analyse, ob bzw. inwieweit die Zielsetzungen der Entwicklungspartnerschaft erreicht werden konnten. Diese Ergebnisevaluierung orientierte sich zum einen an den durch das EQUAL-Programm vorgegebenen Zielen, zum anderen an den Zielsetzungen der Entwicklungspartnerschaft selbst.

Zentrale Fragestellungen in diesem Kontext waren:

- ▶ Inwieweit ist der Aufbau eines nationalen Wissensmanagements für GM gelungen?
- ▶ Wie ist die Akzeptanz und Umsetzungsrelevanz der entwickelten Qualitätsstandards aus Sicht der umsetzenden Institutionen bzw. Unternehmen?

Durch ExpertInneninterviews mit strategischen PartnerInnen wurde die Sichtweise der umsetzenden Institutionen bzw. Unternehmen erhoben.

Die dritte Aufgabe der Evaluierung umfasste eine Diskussion bestehender Evaluierungsansätze und -modelle vor dem Hintergrund der in Modul 1 erarbeiteten gendertheoretischen Grundlagen.

Zielsetzung war es, Evaluierungsansätze im Hinblick auf die Anwendbarkeit für die Evaluierung von GM-Implementationsprozessen zu analysieren und notwendigen Adaptierungsbedarf bzw. Vorschläge für die Weiterentwicklung aufzuzeigen.

Ein zentraler Aspekt dabei war die Entwicklung von aussagekräftigen Indikatoren, die für die Analyse des Status Quo und der Veränderung im Hinblick auf Gleichstellung geeignet sind.

#### **PartnerInnen:**

**Angela Wroblewski, Lorenz Lassnigg und Elisa Kahlhammer** – Institut für Höhere Studien (IHS)





# Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Eine Bilanz aus mehreren Perspektiven

Ursula Rosenbichler / Karl Schörghuber

1. Einleitung	24
2. Ausgangspunkt	24
3. Eine Retrospektive auf den Antrag: Eine Annäherung an die Anforderungen von Qualitätsentwicklung	25
4. Anmerkungen zum Wissensmanagement	27
4.1 Allgemeines	27
4.2 Plattformen	27
4.3 Beraterinnendiskurs	28
4.4 Der doppelt asymmetrische „Gender- Markt“	28
5. Anmerkungen zum Qualitätsbegriff	29
6. Kaleidoskop der Erkenntnisse und Empfehlungen. Eine Auswahl.	30
6.1 Transparente geschlechtertheoretische Zugänge als Qualitätsmerkmal	30
6.2 Adäquate Indikatoren und Messinstrumente zur Absichern eines qualitätvollen Gender Mainstreaming	31
6.3 Bedingungen für gleichstellungsorientierte Vorgehensweisen in Organisationen	31
6.4 Diskurs und Qualität – ein nicht wegzudenkendes Doppel	33
7. Zusammenfassung und Nachhaltigkeit	33

# Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming:

Ursula Rosenbichler / Karl Schörghuber

in Zusammenarbeit mit Günter Essl / Susanne Hahl / Andrea

## 1. Einleitung

Die Voraussetzung für die Nachhaltigkeit von Gender Mainstreaming - Maßnahmen in der Arbeitswelt und damit verbundener arbeitsmarktpolitischer Beschäftigungseffekte ist ein plausibles, nachvollziehbares und grundlagengestütztes, also ein „Gender Mainstreaming“, das nachhaltige Effekte am Arbeitsmarkt erzielt. Die Bedeutung **systematischen qualitätvollen** Gender Mainstreaming-Handelns für die **längerfristige** Wirksamkeit von beschäftigungswirksamen Maßnahmen ist dabei unbestritten.

## 2. Ausgangspunkt

„EQUAL ist Teil der Strategie der europäischen Union zur Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen und zur Sicherstellung, dass niemand der Zugang zu diesen Arbeitsplätzen verwehrt wird.“ (KOM 2003: 840).

Die Konzeption von EQUAL als „experimentelles Programm“ entspricht dem EU-Kommissionsmotto „**Freizügigkeit guter Konzepte**“. Dies war eine wesentliche Voraussetzung dafür, den breiten organisatorischen (österreichweite Organisation des Projektes), zeitlichen (2 Jahre) und thematischen Rahmen (Beseitigung von Diskriminierung und Reduzierung geschlechtsspezifischer Segregation am Arbeitsmarkt) produktiv nutzen zu können.

Gender Mainstreaming, der zentrale Denk- und Handlungspunkt der Arbeit, ist eine Strategie, die wir auf **hohem Anspruchsniveau** ansiedeln und mit welcher

wir (d. s. sämtliche PartnerInnen dieser Entwicklungspartnerschaft) antreten, eben diesen zentralen Aspekt eines großen gesellschaftlichen Systems der Ungleichheit zu analysieren, „herauszuarbeiten“, zu erkennen, um damit einen kleinen, aber dennoch prägnanten Beitrag zur Veränderung und Beseitigung dieser „Ungerechtigkeit“ beizutragen.

Dabei ist die **beharrliche Betonung der Vorteile** und Stärken der Strategie des Gender Mainstreaming schwer, nicht weil es keine gäbe, sondern weil es dazu – zusätzlich zur Qualität des Verfahrens - immer auch einen Maßstab geben muss. Dieser **Maßstab** kann nur darin bestehen zu fragen, inwiefern Gender Mainstreaming geeignet ist, gerechte Verhältnisse und Gleichstellung in unserer Gesellschaft zu befördern. Dabei ist sowohl auf das Alltagsleben als auch auf den beruflichen und politischen Bereich zu achten.

Um Gender Mainstreaming als Instrument zur Beseitigung und zum **Abbau von Diskriminierung nutzbar** zu machen, ist abzusichern, dass die Alltagsinterpretationen dieser Strategie und die oftmals wenig überprüften und ungenau gesetzten Instrumente des Gender Mainstreaming (Aspekte ihrer großen Schwäche) nicht schleichend zu einer Fortsetzung von Ungleichheit werden. Ein Effekt dieser Fortsetzung von Ungleichheit ist es, bestehende Geschlechterverhältnisse auf andere Art oder auf einer anderen Ebene wiederherzustellen und zu reproduzieren.

Bei diesen Begriffen der Gerechtigkeit von Verhältnissen/Gleichstellung, als das ausgewiesene Ziel von Gender Mainstreaming, beginnen vielfältige **Herausforderungen**: Diese ergeben sich dadurch, dass bei der Feststellung gleichgestellter gesellschaftlicher Verhältnisse, genauer hinzusehen ist und dahinter liegende Werte und Annahmen in den öffentlichen Dis-



# Eine Bilanz aus mehreren Perspektiven.

Leitner / Norbert Schermann / Tom Schmid / Christa Walenta

kurs und damit in das kollektive Bewusstsein zu holen sind. **Gleichstellung ist nicht gleich Gerechtigkeit**, manchmal ist Ungleichstellung gerechter. Gleichgestellt-sein heißt oft auch, in Benachteiligungen verfangen sein.

Nun – jenseits der unterstellten Schwächen und der Alltagsinterpretationen gilt Gender Mainstreaming gemeinhin als **grundlegendes Vorgehen**, mit dem es gelingen kann, die Komplexität des gesellschaftlichen Projektes „gerechte Verhältnisse am Arbeitsmarkt herzustellen“ zu bewältigen.

Vor diesem Hintergrund sind einige **Rahmenbedingungen und Grundsätze** anzuführen, die den Einsatz von Gender Mainstreaming betreffen:

- ▶ Gender Mainstreaming ist auf **allen** Ebenen gesellschaftlicher Entscheidungen anzusiedeln, nicht nur auf der offensichtlichen Oberflächenebene.
- ▶ Der Strategie des Gender Mainstreaming sind die jeweiligen **Führungsebenen verpflichtet**, es ist keine Strategie des ‚Bittens und Bettelns‘ von unten. Für die Gleichstellungsorientierung in einer Organisation, einer Organisationseinheit, einer Institution in einem gesellschaftlichen System sind die Führungskräfte verantwortlich. Es sind verantwortliche Personen zu benennen, welche auch über Kompetenzen und Ressourcen zur Umsetzung verfügen können.
- ▶ Gender Mainstreaming erhöht die **Qualität**: Indem bei Gender Mainstreaming alle Prozesse und Strukturen in einer Organisation und in Projekten genau beleuchtet werden, können viele weitere Entwicklungsmöglichkeiten einer Organisation quasi „nebenbei“ einbezogen werden.
- ▶ Gender Mainstreaming ist keine Strategie, die Lösungen vorgibt, sondern eine Strategie, die **Ver-**

**handlungen aller Beteiligten** erfordert und fördert und so zu einer Demokratisierung von politischen Systemen und Unternehmen beiträgt.

## 3. Eine Retrospektive auf den Antrag: Eine Annäherung an die Anforderungen von Qualitätsentwicklung

In der Arbeit der Entwicklungspartnerschaft wurde der Schwerpunkt auf strukturelle und institutionelle Veränderungsmöglichkeiten gelegt. Dazu ein Zitat aus der Rahmenstrategie der Gemeinschaft zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern (2001-2005): „Die Rahmenstrategie der Gemeinschaft zielt darauf ab, die Wirksamkeit des bereits verfügbaren Instrumentariums zu analysieren und die Entwicklung neuer, wirksamerer Instrumente zu fördern. Gleichzeitig ist geplant, gemeinsame Indikatoren zu entwickeln und Benchmarks festzulegen, um eine effizientere Überwachung und Bewertung sicherzustellen.“

Die Strategie des Gender Mainstreaming ist als solch ein verfügbares Instrumentarium gedacht und ihre konkrete Umsetzung traf aus Sicht der AntragstellerInnen auf vielfache **Problemfelder**, denen wirksam begegnet werden sollte:

### Zugänge und Interpretationen

- ▶ So war Gender Mainstreaming in Österreich von **unterschiedlichsten Interpretationen und Zugängen** zu dieser Strategie gekennzeichnet.

- ▶ Gender Mainstreaming nahm im österreichischen Diskurs **viele bekannte theoretische Ansätze** und Know-how aus anderen Bereichen (Organisationsentwicklung, organisationspsychologische Theorien, Managementmodelle, Qualitätsentwicklung und Qualitätscontrolling usw.) **nicht auf**.
- ▶ Gender Mainstreaming – auch aus dem feministischen Diskurs entstanden – ließ die RepräsentantInnen und inhaltliche Forderungen in der aktuellen Verwendung unsichtbar werden. Aus der Vielfalt der Diskussionen wurde in den Neunzigern vom Europarat eine offizielle **Definition ohne Referenzsystem** geschaffen. Dies konnte einerseits als Vorteil gesehen werden - im Sinne vom „Loswerden von Ballast“, der Verbreiterung des Politikansatzes, der Einbeziehung der Männer und sonstiger Personen, die dem feministischen Diskurs nicht zugänglich waren. Doch um Chancengleichheitsziele für Gender Mainstreaming zu konkretisieren, bedarf es der Rekurse auf die Gendertheorie und feministische Entwicklungsstränge.

### Implementierung und Qualität

- ▶ Die Implementierung erfolgte in unterschiedlichen Bereichen in unterschiedlicher Qualität und Geschwindigkeit. Erfahrungen unterschiedlicher Einrichtungen bzw. Organisationen wurden nicht strukturiert ausgetauscht und genutzt.
- ▶ Die **Qualitätskriterien** für Gender Mainstreaming waren **unklar**, bestehende Diskussionsforen dazu waren im Hinblick auf den notwendigen Austausch von theoretischen Modellen, Zugängen, Konzepten und Durchführungsauswertung wenig ertragreich.

### Visionen und Ziele

- ▶ Gender Mainstreaming stand oft in der Gefahr, Gleichstellungsförderung aus den Augen zu verlieren, da es eine Form des Agierens umfasst, dessen **Effekte** häufig **unklar** sind. Klare Effekte zu erzielen bedeutete jedoch oft Ersatzhandlungen an der Oberfläche und nicht Handlungen, die einen tiefgreifenden Strukturwandel und eine Kultur- und Werteentwicklung begründen.

- ▶ Der **Gleichstellungsdiskurs** erschöpfte sich dabei teilweise in durchaus notwendigen, aber oft zu kurz greifenden **Oberflächen-Debatten** (Quoten, Eigenschaftsdiskurs, sprachliche Formulierungen, ...). Weitreichende Auseinandersetzungen auf der politisch- moralischen Ebene zum Gleichheitsdiskurs fanden selten Eingang in den politisch- rechtlichen Alltag.
- ▶ Das **unklare Verhältnis** von **Strategie** und **Ziel** führte dazu, dass der Einsatz von Gender Mainstreaming selbst oft schon mit der Zielerreichung gleichgesetzt wurde.

### Controlling und Messung

- ▶ Die **statistischen Daten**, mit denen Ungleichheiten dokumentiert und die Wirksamkeit von Gender Mainstreaming analysiert werden können, haben sich verbessert. Es wurden immer mehr Daten geschlechtsspezifisch erhoben und ausgewiesen. Andererseits war es vielfach unklar, mit welchen Kennzahlen Gleichstellung und ungleiche Chancenverteilung gemessen werden kann und soll. Die Analyse der Geschlechterverhältnisse ist ein zentraler Schritt von Gender Mainstreaming, um Ungleichheit sichtbar zu machen, doch **Messkonzepte** selbst haben oft einen mehr oder weniger starken Gender Bias, d.h. sie bilden häufig Lebensverhältnisse von Frauen und Männern unterschiedlich gut ab.

### Gender Mainstreaming als Produkt am Markt

- ▶ Die **Anforderungen an beauftragende öffentliche Stellen** (Förderung, Vergabe), die Gender Mainstreaming umzusetzen und einzufordern hatten, stiegen: Die Qualität von Gender Mainstreaming musste überprüft, Planungsdokumente erstellt und die Strategie des Gender Mainstreaming innerhalb der entsprechenden Rahmenbedingungen eingeführt werden.
- ▶ Die **Anforderungen an auftragserhaltende Institutionen** bezüglich Implementierung, Umsetzung, Reporting und Anrechenbarkeit waren oft unklar und wenig geeignet, die Wirksamkeit von Gender Mainstreaming zu gewährleisten.

## Kompetenzentwicklung

- ▶ Die **Fortbildungen** in Österreich waren zumeist vom Gedanken an Sensibilisierung auf persönlicher Ebene getragen, was die nachhaltige Wirksamkeit im Sinne von Gender Mainstreaming jedoch beschränkte. Der Gedanke an die Durchsetzung in einer Organisation auf struktureller Ebene war weniger ausgeprägt.
- ▶ **Beratungs- und Begleitmaßnahmen** waren oft am Bekanntheitsgrad der beratenden Organisation orientiert und an der Anschlussfähigkeit der BeraterInnen an die zu beratende Organisation – und nicht immer an der Qualität des Beratungsangebotes.

An der Auseinandersetzung mit diesen hier aufgelisteten Thematiken wurde - und wird auch weiterhin - vielerorts gearbeitet. Diese Entwicklungspartnerschaft hat nun mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln einen weiteren pointierten Beitrag dazu geliefert, die Themen in Bearbeitung zu halten, den Diskurs aufrecht zu erhalten und insbesondere die Qualitätsentwicklung voranzutreiben.

## 4. Anmerkungen zum Wissensmanagement

### 4.1 Allgemeines

Das Vorhaben auf nationaler Ebene Impulse zu einem so weiten Feld zu geben und auch zu erhalten - es wurde als nationales Wissensmanagementprojekt betrachtet - rang allen Beteiligten Respekt ab. Der Austausch von Erfahrungen und der Aufbau von Wissen

- ▶ in unterschiedlichen **Interessensgruppen** (Gender Mainstreaming - AnbieterInnen, AuftraggeberInnen und allesamt ExpertInnen);
- ▶ **transdisziplinär** (Universität, Forschungsinstitute, Organisationen aus dem Profit und Nonprofit Bereich, sowie der Politikverwaltung, Beratungsgruppen, ...),
- ▶ **interdisziplinär** (Soziologie, Politologie, Ökonomie, ..)

- ▶ und **transfunktional** (BeraterInnen, Führungskräfte, ForscherInnen/ WissenschaftlerInnen, GM- Beauftragte, manchmal multifunktional in einer Person)

stellte große Herausforderungen an Personen (Diskurs- und sonstige Kompetenzen), Organisationen (Organisationskulturen) und die Projektmanagementorganisation insgesamt dar.

Das Entwicklungsprojekt insgesamt ist auch deswegen als Wissensmanagementprojekt interpretierbar, weil der Aufbau einer **Wissensbasis** und ihrer Bereitstellung als ein zentrales Vorhaben formuliert war. Damit sollte eine **einheitliche und nachvollziehbare Zugangsweise** zu den jeweiligen Kernthemen der Entwicklungspartnerschaft im Bereich Gender Mainstreaming geliefert werden. Die einheitliche Zugangsweise baute auf der Bedeutung theoretischer Konzepte für die Umsetzung der Gender Mainstreaming Strategie in den vielfältigen Handlungsbereichen auf. Den Modulen der Gesamt-EP folgend: Qualitätsmanagementkonzepte, lerntheoretische Grundlagen und ihre Umsetzung in Organisationen, Konzepte der Fördervergabe und die systematischen Vorstellungen zu Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming insgesamt.

### 4.2 Plattformen

Die Arbeit an und mit der bereitzustellenden Wissensbasis (**internes und externes Wissensmanagement der EP**) erfolgte in mehreren Phasen und bedingt durch die Spezifika der Teilprojekte und Gesamtausrichtung der EP - in unterschiedlichen Designs. Ein Design sei hier vorgestellt: die **Plattform**.

Die Plattform war der Treffpunkt der strategischen und operativen PartnerInnen und diente der kontinuierlichen Rückbindung der theoretischen Arbeit an die Praxis. Die **TeilnehmerInnen** der Plattform waren und sind ExpertInnen für Gender Mainstreaming und VertreterInnen und EntscheidungsträgerInnen aus öffentlichen Institutionen, Organisationen und Wirtschaftsunternehmen. Im Zentrum der Auseinandersetzung bei den Veranstaltungen der Plattform standen: (1) Praxisbeispiele und -anforderungen, (2) theoretische Ergebnisse und (3) Reflexionen zur Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen.

Nachstehend der rote Faden / die thematische Entwicklung der Plattformen:

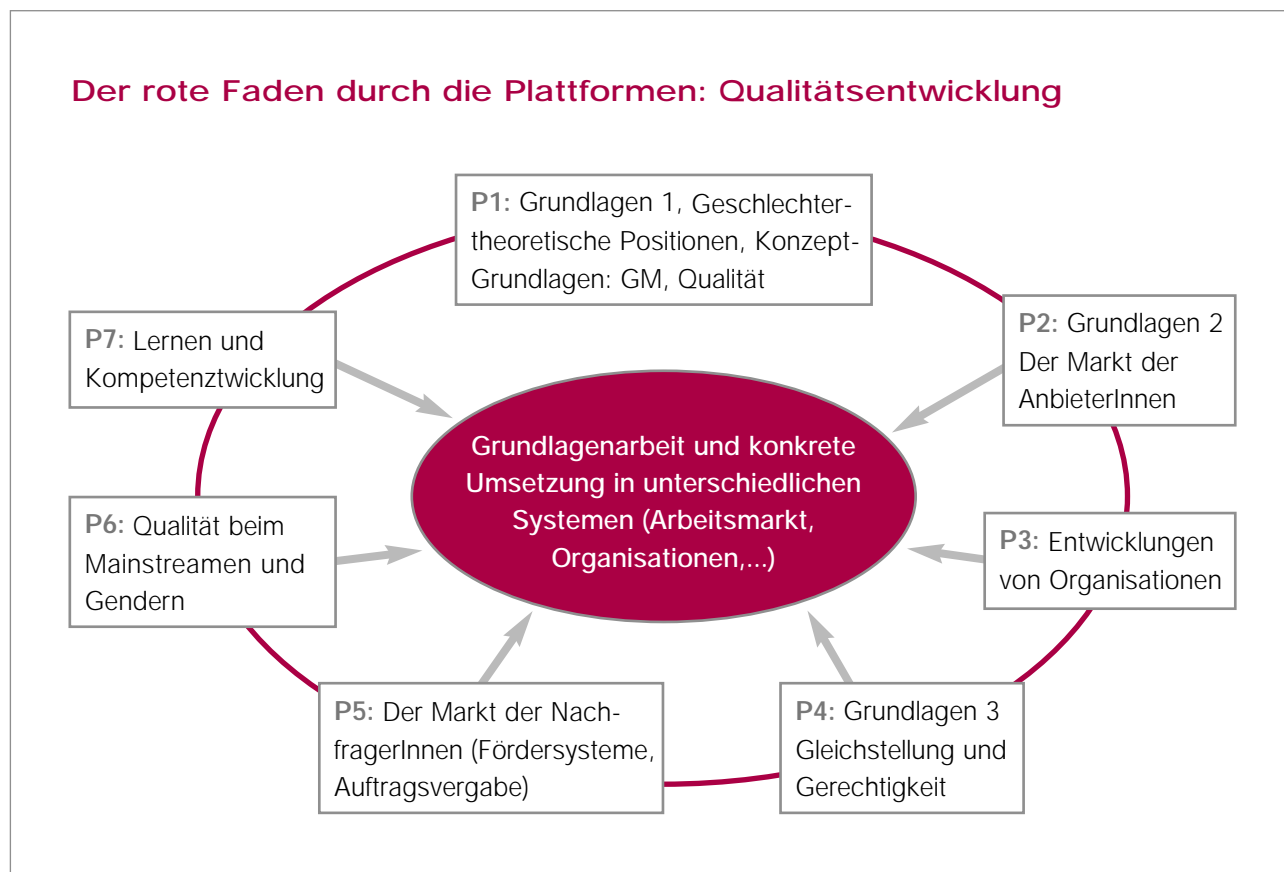


Abb. 1: Überblick zu den Plattformen „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“

#### 4.3 Beraterlennendiskurs

Parallel zum Diskurs mit potenziellen AuftraggeberInnen auf den Plattformen fand der AnbieterInnen / Beraterlennendiskurs statt. Diese in Workshops abgehaltene Veranstaltung war von der Annahme geleitet, dass auftragnehmende und auftraggebende Organisationen – bezogen auf ihre Anforderungen, Rahmenbindungen und Qualitätsansprüche - homogene **Diskursräume** benötigen. Eine Annahme, die zwar nicht ungeteilte Zustimmung einbrachte, aber dennoch zu wichtigen Ergebnissen führte.

In den Workshops fanden sich 16 AuftragnehmerInnen- Organisationen zusammen, die Ziele (und Nutzen) eines gemeinsamen Vorgehens für sich, für die eigene Präsenz am Markt und für eine gewünschte Entwicklung von Beidem diskutierten. Es wurde überprüft, inwieweit Qualitätskriterien, die von AuftragnehmerInnen erstellt und als **Instrument** der Selbstkontrolle eingesetzt werden, als ein geeignetes Marktsteuerungs- und Entwicklungsinstrument dienen könnte.

Das Spezifikum der Thematik und die – in diesem Fall von außen, durch den Rahmen gesetzte - Homogenität der TeilnehmerInnen in ihrer Funktion als AuftragnehmerInnen und AnbieterInnen förderte eine **produktive** Eigendynamik zutage. Diese wurde zusätzlich dynamisiert durch vorgegebene Rahmenangebote, durch die Überprüfungen der Sinnhaftigkeit dieser Angebote, durch deren Annahme und Ablehnung sowie durch die Suche nach den eigenen Zielen und der eigenen, passenden Prozessgestaltung.

Das Forum wird jedenfalls auch nach der Laufzeit der Entwicklungspartnerschaft weitergeführt werden.

#### 4.4 Der doppelt asymmetrische „Gender- Markt“

„Wie kommt Qualität in die öffentliche Beauftragung von Gender Mainstreaming bzw. wie können beauftragende Stellen erkennen, ob der Auftrag, den sie erteilen, ihren Qualitätsanforderungen entspricht?“ Das war die erkenntnisleitende **Ausgangsfrage** eines Teilprojektes, welches an der Schnittstelle zwischen Plattform und Beraterlennendiskurs positioniert war.

Gemeinsam mit drei Pilotprojekten (Erstellung eines GM- Vergabetools durch den WAFF, Beratung der Förderabteilung der Landesgeschäftsstelle des AMS Niederösterreich und Unterstützung des Amtes der Kärntner Landesregierung bei der Entwicklung von Gender Budgeting in Kärntner Gemeinden) wurde von einem tieferen Verständnis der für Qualität relevanten Prozesse im Vergabewesen von Gender Mainstreaming ausgegangen.

Unbedingte **Voraussetzung** für diese Vorhaben war es, ein komplexes Verständnis für Theorie, Recht und Praxis des öffentlichen Beauftragungswesens, insbesondere des Vergabewesens in Österreich zu entwickeln.

Als **Leithypothese** für das Verständnis (für die Interpretation) der auf diesem Markt der öffentlichen Beauftragung von Gender Mainstreaming - Produkten/ Prozessen wirkenden Gesetzmäßigkeiten kristallisierte sich heraus, dass wir es mit keinem symmetrischen, sondern mit einem „doppelt einseitigen“ Markt zu tun haben. Die Marktdominanz liegt bei der Qualität auf Seiten der AnbieterInnen und die Preissetzungsmacht auf Seiten der NachfragerInnen. Die AnbieterInnen von Gender - Beratungen und Gender - Trainings, bemühen sich intensiv um die Entwicklung von Qualität in diesem Bereich und tauschen sich darüber aus. In der Regel sind sie aber auch für die Aus- und Fortbildung jener EntscheidungsträgerInnen im öffentlichen Sektor zuständig, die für die Qualitätsbewertung in Ausschreibungen und von Angeboten verantwortlich sind.

Für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung auf diesem Markt bedeutet das, die AnbieterInnen in einen **diskursiven Prozess** der Qualitätsentwicklung einzubinden. Ihnen ist für die Qualitätssicherung ihrer Angebote eine explizite Mitverantwortung dort zu geben, wo sie diese implizit ohnehin schon tragen. Das könnte durch ein Gütesiegel oder durch einen zu gründenden Dachverband erfolgen. An dieser Stelle entstand auch eine enge Berührung zwischen diesem Teilprojekt und jenem, in welches der AnbieterInnenmarkt- Diskurs dieser Entwicklungspartnerschaft eingebettet war.

Es ist klar geworden, dass sich „Qualität“ in den Austauschprozessen, die durch öffentliche Beauftragung

von Gender Mainstreaming - Beratung und - Training nicht „automatisch“ einstellt, sondern dass auf der AnbieterInnenseite wie auch auf Seite der AuftraggeberInnen an der Entwicklung und Absicherung von Qualität **kontinuierlich** gearbeitet werden muss. Nötige Voraussetzung auf Seiten der AuftraggeberInnen ist das offensive Bekenntnis zur Einforderung von Qualität. Das bedeutet, nicht nach dem Kriterium des „besten Preises“ auszuschreiben, sondern das „beste Angebot“ zu verlangen. Dies erfordert jedoch bereits bei der Formulierung des Ausschreibungstextes konkrete Vorstellungen über Qualität (definiert als Zustand gewünschter Beschaffenheit). Diese Vorstellungen können in die Auftragsformulierung, in die Formulierung von Eignungskriterien und von Zuschlagskriterien eingebaut werden. Von Seiten der AuftragnehmerInnen erfordert dies gleichzeitig die Entwicklung geeigneter **Zertifizierungsstrategien** (Dachverband, Gütesiegel, EFQM, etc.), um eine von Organisationen unabhängige Erkennbarkeit und Zuordenbarkeit von Qualitätskriterien zu ermöglichen. Der in dieser Entwicklungspartnerschaft begonnene Diskurs um Qualität wird – so hoffen wir - weitergeführt und ausgebaut werden.

## 5. Anmerkungen zum Qualitätsbegriff

Die Geschichte dieses Begriffes und seiner Anwendung hat in Europa eine lange Tradition, seit im Mittelalter von den Zünften die „Beschauzeichen“ eingesetzt worden waren, um darauf hinzuweisen, dass es sich um „qualitätvolle“ Ware handelte. Dieser (konsumentInnenbezogene) Zugang zu Qualität verfügt durch die Vergabe von Gütesiegeln, Zertifikaten und dgl. (siehe auch Annahmen in Kap. 4.4) heute mehr denn je über eine hohe Aktualität.

Qualität verfügt – im Alltagverständnis gebraucht – über eine **zweifache** Dimension, einen beschreibenden und einen bewertenden Anteil. Der beschreibende Anteil leitet sich aus der etymologischen Bedeutung „Beschaffenheit“ her. Der bewertende Anteil beschreibt in unscharfer Weise einen Wert, den jemand einer bestimmten Sache, Dienstleistung, einem Produkt etc. beimisst und ist

damit im allgemeinen Verständnis grundsätzlich positiv besetzt. Kann man vor diesem Hintergrund gegen Qualität sein? Eher nicht. Sie steht damit nicht zur Disposition, weil sie sich so jedem Zugriff entzieht.

Für unsere Arbeit ausschlaggebend war nun ein systematisches Vorgehen und auch ein gemeinsames Verständnis von Qualität und Qualitätsentwicklung innerhalb der Partnerschaft, das einen Zugriff auf die Reflexion von Qualität ermöglichte. Dabei erwies sich auch hier, dass die Trennung der Vermischung von Alltagssprache und Fachsprache unumgänglich war. Diese Trennung schuf in der Diskussion um Qualität ein erster äußerer Rahmen: **Qualität als fachliche Dimension** wird dann bewusst, wenn aus einem Spektrum von Merkmalen einige als Qualitätsmerkmale ausgewählt werden. Dieses einzelne, das was beschrieben werden kann (die Einheit - entity; i. S. von 'object') und betrachtet werden kann, kann materiell oder immateriell sein, bezogen z. B. auf eine Organisation, eine Abteilung, ein Team, einen Prozess.

Zum Qualitätsverständnis gehören folgende Aspekte:

- ▶ Qualität ist immer als **organisationale** Dimension zu denken.
- ▶ Die Definition von Qualität gilt als Forderung und deren Erfüllung, so als
  - **normative** Anforderungen innerhalb des relevanten Systems und
  - als **realisierte** Beschaffenheit bezüglich der Qualitätsforderung (Geiger & Kotte, 2005)
- ▶ Qualität kann auch als **Verfahrensanweisung** für Umgang mit ausgehandelten Vorgangsweisen und Inhalten stehen: Gemeint sind die Gestaltung des Prozesses der Entstehung, Verhandlung und Bewertung der Anforderungen bzw. der ausgehandelten Qualitätskriterien und die Überprüfung der Erfüllung (systematische Prozessgestaltung).

Diese Perspektive auf **Qualität** wurde genutzt als **Leitbegriff** innerhalb der Entwicklungspartnerschaft. Die Qualität von Gender Mainstreaming war vor dem Hintergrund dieser Dimensionen zu entwickeln und zu bewerten

## 6. Kaleidoskop der Erkenntnisse und Empfehlungen. Eine Auswahl.

### 6.1 Transparente geschlechtertheoretische Zugänge als Qualitätsmerkmal

Die Entwicklung und systematische Aufbereitung von Geschlechterperspektiven für deren Nutzung in der Strategie des Gender Mainstreaming stellte einen wesentlichen Aspekt der Qualitätsentwicklung dar. Denn die **explizite Einbeziehung** der geschlechtertheoretischen Perspektiven im Rahmen von Gender Mainstreaming verhindert, dass die Vorstellungen von Geschlecht unreflektiert die Zielsetzungen und Maßnahmen bestimmen und die beteiligten AkteurInnen aneinander vorbeireden, wenn es darum geht, sich darüber zu verständigen, was mit Gender Mainstreaming in der Organisation bezweckt werden soll und was nicht. Werden Gender Mainstreaming - Prozesse auf einer ideologischen Ebene abgeführt, dann besteht die Gefahr, dass bestehende Geschlechterverhältnisse verfestigt werden. Um durch Gender Mainstreaming insbesondere die Veränderung der Politik und der damit verbundenen Strukturen und Entscheidungsprozesse in eine gewünschte Richtung zu erzielen, ist es notwendig aufzuzeigen, wie Politik zur Aufrechterhaltung bestehender Geschlechterverhältnisse beiträgt, um dann Maßnahmen und Aktionen abzuleiten.

Um systematisches und qualitätvolles Vorgehen zu gewährleisten, ist es notwendig in der Auseinandersetzung mit geschlechtertheoretischen Perspektiven die unterschiedlichen Entwicklungen und den **aktuellen Stand** der feministischen Theorieentwicklungen für Gender Mainstreaming zu reflektieren. Im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft wurden dazu Gleichheits-, Differenz-, und Transformationsperspektive, der auch die vertiefend behandelte queere Perspektive zuzuordnen ist, diskutiert. Aus jeder der genannten Perspektiven lassen sich systematisch Implikationen für die Gleichstellung und damit auch für die Vorgangsweise in Gender Mainstreaming - Prozessen ableiten. Diese können durchaus unterschiedliche Reichweiten und Wirkungen erzielen und müssen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontexts bewusst gewählt werden. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass nicht darauf abgezielt wird, einen „richtigen“ Standpunkt zu Gender Mainstreaming aus einer



Geschlechterperspektive zu finden. Vielmehr soll darauf hingewiesen werden, **dass je nach gewähltem Zugang** die konkreten **Zielsetzungen** und damit verbundene **Maßnahmen** bei Implementierungsprozessen **anders** aussehen können und dass die jeweils bedienten Geschlechterbilder daher expliziert und ständig reflektiert werden müssen.

Sowohl bei der Entwicklung der jeweiligen konkreten Analysen der Ausgangssituation als auch bei der Erarbeitung und Reflexion der Zielsetzung im Rahmen von Gender Mainstreaming - Prozessen sind die geschlechtertheoretischen Zugänge zu nutzen, um die Wirkung von Maßnahmen auf die Geschlechterverhältnisse in Diskussion stellen zu können. Die transparente und bewusste **Entscheidung** für eine der geschlechtertheoretischen Perspektiven in Abhängigkeit von Situation, Ziel, Werten und Kompetenzen der Beteiligten ist ein Merkmal, an dem qualitätvolles Vorgehen zu erkennen ist.

## 6.2 Adäquate Indikatoren und Messinstrumente zur Absichern eines qualitätvollen Gender Mainstreaming

Die Bedeutung der Reflexion und die Auswirkungen der Wahl einer bestimmten geschlechtertheoretischen Perspektive wird besonders deutlich, wenn daraus Zielsetzungen zur Entwicklung von Maßnahmen in bestimmten arbeitsmarktpolitischen Bereichen abgeleitet werden (wie Partizipation am Arbeitsmarkt, Segregation des Arbeitsmarktes, Rahmenbedingungen für die Erwerbsarbeit, usw.)

Beispielsweise wird Gleichstellung am **Arbeitsmarkt** je nach Geschlechterperspektive unterschiedlich dargestellt. So können statistische Indikatoren unterschiedliche Themenbereiche von Gleichstellung aufnehmen und je nach Konkretisierung der Indikatoren unterschiedlich abbilden. Statistiken sind damit weniger „hard facts“ als dies gemeinhin gehandhabt wird, sondern sie bilden immer auch die dahinter liegenden Vorstellungen und Zielsetzungen der Personen oder Systeme ab, die sie entwickelt oder verwendet haben.

So würde etwa aus der Perspektive der **Gleichheit** für den Arbeitsmarkt die Ausweitung der Erwerbsbeteiligung von Frauen - entsprechend der männlichen Norm - resultieren. Es geht demnach darum, Vollzeitbeschäftigung anzustreben, aber auch horizon-

taler und vertikaler Segregation am Arbeitsmarkt sowie ungleicher Bezahlung entgegenzuwirken. Zudem sind die Belastungen der Frauen für die Reproduktionsarbeit zu mindern, indem etwa das Angebot von Kinderbetreuungsplätzen und spezifischen Ausbildungs- und Fördermaßnahmen erweitert wird.

Aus der **Transformationsperspektive** ließen sich dagegen andere Zielsetzungen ableiten: Hier geht es darum etwa, dass männlich normierte Strukturen und ungleichheitsverstärkende Mechanismen am Arbeitsmarkt aufzudecken sind, wobei aber Geschlecht nicht als das dominante Differenzierungsmerkmal verstanden werden darf. Durch Einbeziehung vielfältiger Aspekte wie der Lebenslaufperspektive, der Familiensituation, der Ethnizität, des Alters, der Klasse, usw. müssen Arbeitsmarktstrukturen identifiziert und dann Aktionen gesetzt werden, die es ermöglichen, bestehende Geschlechterstereotype zu verflüssigen.

## 6.3 Bedingungen für gleichstellungsorientierte Vorgehensweisen in Organisationen

Das Anliegen der gesamten Entwicklungspartnerschaft liegt - kurz gesagt - in der Entwicklung und Sicherung der Qualität in der Strategie des Gender Mainstreaming. Dazu sind auf der Basis reflektierter Grundannahmen Instrumente des Managements und Instrumente des Qualitätsmanagements zu überprüfen auf ihre Tauglichkeit bei der Implementierung, Umsetzung und Überprüfung des Gender Mainstreaming in Institutionen und Organisationen. Die **Funktion** des Gender Mainstreaming ist es, gleichstellungsorientierte Prozesse zu gewährleisten.

Die gleichstellungsorientierte Gestaltung von Organisationen stützt nicht nur innerhalb der Organisationen den Abbau von Diskriminierungen und Benachteiligungen, sondern hat auch Auswirkungen auf das Aufnahmeverhalten der Organisationen (es werden benachteiligte Personengruppen leichter in der Organisation aufgenommen) als auch auf den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft insgesamt: Die Durchlässigkeit und Dynamisierung innerhalb der Organisationen hat Effekte auf Gesellschaft und Arbeitsmarkt.

Ziel dieses Moduls war es, Systeme und Methoden zu entwickeln, mit denen die Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen und die **Wirksamkeit** dieser Implementierung **erhöht** werden

kann. Außerdem wurde der Frage nachgegangen, wie diese Verankerung von Gender Mainstreaming und Gleichstellung in öffentlichen Institutionen und Organisationen effektiv geplant, durchgeführt und evaluiert werden kann.

1. Am Beginn der gemeinsamen Arbeit galt das Hauptaugenmerk den **Grundannahmen**, die hinter den unterschiedlichen Organisationstheorien und (Qualitäts-) Management-Systemen stehen. Dies ist deshalb wichtig, da genderspezifische Ungleichstellung auf den Tiefenstrukturen einer Organisation verankert sind und daher auch dort Entwicklungen von Qualitätsmanagement-Systemen aufzuzeigen und zu etablieren sind.
2. In der Folge wurde das europäische Qualitätsmanagement-System **EFQM** hinsichtlich der zugrundeliegenden Grundannahmen und Wirkungsmöglichkeiten analysiert. Es wurden Konzepte, roter Faden und Kriterien vor dem Hintergrund unseres Gender Mainstreaming – Ansatzes genauer untersucht. Neben vielen inhaltlichen Ergebnissen stellte sich auch im Laufe der Arbeit im 2. Jahr heraus, dass die umfassende Einbettung des EFQM in ein Entwicklungs-Konzept (Beratung, Entwicklung, Veränderung) hinsichtlich Gleichstellungsorientierung und Geschlechtergerechtigkeit von entscheidender Bedeutung ist.
3. Zum Dritten wurde an der Entwicklung eines **Benchmarking-Systems** gearbeitet, das geeignet ist, Organisationen oder besser: Prozess- und Strukturausschnitte von Organisationen hinsichtlich ihrer Gleichstellungs- Wirkungen zu analysieren und zu vergleichen. Dazu wurden auf der Basis der oben schon angesprochenen Grundannahmen von Organisationen bedeutsame Themen in Organisationen herausgeschält und weiter ausdifferenziert im Hinblick auf ihre Geschlechter- und Diversity – Relevanz einerseits und auf ihre Bedeutung für Gerechtigkeit in Organisationen andererseits.  
Im Rahmen dieser Auseinandersetzungen wurden auch zahlreiche Indikatoren für Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit überprüft und auf eine mögliche Tauglichkeit für den Einsatz in verschiedenen Organisationen getestet. Dabei stellte sich insbesondere im Pilotprojekt dann heraus, dass

quantitative Indikatoren wenig geeignet sind, Tiefendimensionen von Benachteiligung und Diskriminierung zu erfassen, und dass daher **qualitative Indikatoren unumgänglich** sind. Diese qualitativen Indikatoren sind dann auch in jeder Organisation neu zu bestimmen und zu verhandeln.

Das Benchmarking – System stellte sich nach diesen theoretischen wie praktischen Entwicklungen als neue Form der Beschreibung von Organisationen dar: Nicht so sehr die Definition und Beurteilung von Gleichstellung und Gerechtigkeit durch äußere Instanzen, sondern die Arbeit der Organisation an Gleichstellung, an der Erhöhung von Geschlechtergerechtigkeit und die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Auseinandersetzung um Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit sind die **entscheidenden Faktoren** für gelingendes Benchmarking.

Diese Aussagen können in ihrer Bedeutung für die Entwicklung von Organisation auf Oberflächen- wie Tiefendimensionen nicht hoch genug eingeschätzt werden und sind absolut neu in der Wissenschaftsszene wie auch in der praktischen Anwendung.

4. Zum Vierten wurde ein **multidimensionaler Qualitätsbegriff** auch im Hinblick auf die Ergänzung um die Gender- Perspektive entwickelt. Dieser Begriff sollte für die Implementierung gleichstellungsorientierter Qualitätsmanagement- Systeme übernommen werden können.
5. Ableitungen und **Empfehlungen** aus den mehrfachen Veränderungen des Ansatzes/des Zuganges zum Thema Gleichstellung in Organisationen lesen sich wie folgt:
  - ▶ **Tiefenstrukturen** von Organisationen und Institutionen sind in die Strategie des Gender Mainstreaming einzubeziehen. (Die These lautet, dass nur auf dieser Ebene wirksam Gleichstellung angestrebt und erreicht werden kann.)
  - ▶ Gender Mainstreaming kann als **Querschnittsmaterie zu anderen Querschnittsmaterien** gestellt werden, die hoch wirksam in Organisationen und Institutionen sind, wie Management-Systeme und insbesondere Qualitätsmanagement- Systeme.



- ▶ Das **erstellte Beratungskonzept** im Rahmen des Gender Mainstreaming, das eine Qualitätserhöhung im Rahmen gleichstellungsorientierter Maßnahmen erwarten lässt, ist in Umsetzungsarchitekturen mitzubedenken.

#### 6.4 Diskurs und Qualität – ein nicht wegzudenkendes Doppel

Im Rahmen des diskursanalytischen Projektes wurde erkennbar, dass ein wesentliches Qualitätskriterium in der Beschreibung von Geschlechterverhältnissen als Beschreibung symbolischer Ordnungen liegt, die darüber bestimmen, was und wie etwas in Bezug auf die Konstrukte „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ ausgesagt bzw. nicht ausgesagt werden kann. Künftige Implementierungsprozesse von Gender Mainstreaming sollten daher dem Erzeugungsprozess, also dem „Wie“ von interaktiv hergestellten Bedeutungsmustern besondere Aufmerksamkeit schenken. Wissens- und Machtprozesse müssten verstärkt nach ihren gleichstellungsbezogenen Anteilen in der jeweiligen Organisationsdynamik aufgeschlossen werden, um im Rahmen von einzuleitenden Pilotprojekten Impulse für Organisations-, Kultur- und Kompetenzentwicklung setzen zu können. Hilfreich erwiesen sich hierbei folgende Aspektdimensionen der Diskursanalyse, die auch für Indikatorendefinitionen im Bereich der Qualitätsentwicklung reflexiven Unterstützungscharakter aufweisen dürften:

- ▶ Wodurch bildet sich gleichstellungsorientierte **Identität** in einer Organisation aus und worin hat sie Möglichkeiten und Risiken von Handlungsfähigkeiten zu gewärtigen?
- ▶ Welchen Einfluss üben die als relevant wahrgenommenen **Umfeldfaktoren** auf die Sinnstiftung und Handlungsdynamik einer Organisation aus, die sich um das Konstrukt der „Gleichstellung“ bemüht?
- ▶ Welche zentralen kognitiven **Leitdifferenzen** befördern bzw. behindern die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata einer Organisation in Richtung „Gleichstellung“?
- ▶ Wie gehen Organisationen mit der **eigenen inneren Heterogenität** um, wenn unterstellt wird, dass Gleichstellungspolitik mehr oder weniger latente Deutungshoheiten über Gleich- und Ungleichstellungen in den unterschiedlichsten Sinnbezirken von Subsystemen auslöst?

- ▶ Welche zentralen Handlungsregeln bestimmen die **Nachhaltigkeit einer professionellen Gleichstellungskultur**, die sich ihrem Ziel der „Gleichstellung“ prospektiv niemals sicher sein kann?
- ▶ Was garantiert die wechselseitige „Flüssigkeit“ von **Struktur und De-Struktion**, um legitimationsdefizitären Machtansprüchen und Stereotypen mit möglichst wenig Diskriminierung zu begegnen, ohne andererseits Halt und Sicherheit laufend preiszugeben?

## 7. Zusammenfassung und Nachhaltigkeit

Geschlechterverhältnisse scheinen so lange eindeutig und recht klar zu sein, solange die Vorstellungen über „Frau“ und „Mann“, was „Frau“ und „Mann“ ist und zu sein hat und darüber, wie sich ihr Verhältnis gestaltet, im Bereich des Selbstverständlichen und des Unverhandelbaren bleibt. Die systematische Aufarbeitung von Konstruktionen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen und die Einführung der Ergebnisse in den alltäglichen (arbeitsmarktpolitischen) Diskurs haben ein neues, ein weites Feld aufgemacht. Die systematische Aufarbeitung und die Infragestellung von Selbstverständlichem macht es aber auch möglich, Diskriminierungen als Folgen komplexer Dynamiken zu begreifen und neben einfachen (oft auch dringenden und zwingenden) Maßnahmen **zum Abbau von Diskriminierung nachhaltige Lösungen** zu setzen:

- ▶ Dies hieß von der Oberfläche weg hin zu Tiefenstrukturen (von Gesellschaft, von Systemen) zu schauen,
- ▶ Sprache entwickelt,
- ▶ unterschiedliche Perspektiven eingenommen
- ▶ und Sprechen ermöglicht zu haben, um die unterschiedlichen Geschlechterverhältnisse selbst in den Mittelpunkt des Verhandels und Veränderns zu rücken. („Wer hat eigentlich Interesse daran, dass Männer vom Mars und Frauen von der Venus sind?“)

Die in der Entwicklungspartnerschaft gemachten Umsetzungserfahrungen („Wird das Angebotene, Erar-

beitete umgesetzt? Ist dies umsetzbar? ...) waren – wie zu erwarten – **hochgradig differenziert** und abhängig von „Neuigkeitsgrad“, „Passung“ und auch von der Komplexitätstoleranz in dem präsentierten und vorgestellten Bereich. Wesentlich für die Annahme und Reflexion von Anforderungen und Handlungsoptionen zur Bewältigung dieser Anforderungen (Umsetzung) schien immer der Faktor Zeit, wie auch die Faktoren praktischer Handlungsdruck der AkteurInnen, organisationale Akzeptanz von Neuem/wenig Bekanntem, (betriebs-) politische Opportunität des Angebotenen und Erneuerungs- und Veränderungs-

druck auf allen Seiten der diskursführenden PartnerInnen.

Auch wenn der Begriff `Gender Mainstreaming´ aus dem Alltagsprachgebrauch wieder verschwinden sollte, die Diskurse rund um Erkenntnisse für systematisches und **qualitätvolles Vorgehen zur Steuerung von Gerechtigkeits- und Gleichstellungsdynamiken** sind bis dahin – so wünschen wir uns dies - nachhaltig in die Politiken und Instrumente der **arbeitsmarktpolitischen Praxis** eingeflossen.





# Modulmitarbeitende PartnerInnen

1. abz*austria - kompetent für frauen und wirtschaft	38
2. abzwien.akademie	39
3. ARCO – Consulting	40
4. ATELIER Unternehmensberatung	40
5. ESSL CONSULTING - Organisationskultur & Kompetenzmanagement KG	41
6. Institut für Höhere Studien	41
7. Nowa - Netzwerk für Berufsausbildung	42
8. Prisma – Zentrum für Ausbildung und Beruf	42
9. proEval	43
10. Solution, Sozialforschung & Entwicklung	43
11. Sozialökonomische Forschungsstelle – SFS	44
12. Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds	44
13. WU-Wien, Abteilung „Gender and Diversity in Organizations“	45

# Modulmitarbeitende PartnerInnen

## 1. abz\*austria – kompetent für frauen und wirtschaft

Ziel des abz\*austria ist es, die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt zu erreichen. Die im abz\*austria seit 1992 konzipierten und durchgeführten arbeitsmarktpolitischen Projekte sind in den Bereichen Frauenförderung und Gender Mainstreaming angesiedelt. Wir erachten beide einander ergänzenden Strategien als notwendig, um das Ziel der Gleichstellung zu erreichen.

Wir orientieren uns an zentralen gesellschaftlichen Zielen wie:

- ▶ Gleichstellung von Frauen und Männern
- ▶ Höherqualifizierung von und Karriereförderung für Frauen
- ▶ Reintegration älterer Menschen in den Arbeitsmarkt
- ▶ Förderung von Lebensbegleitendem Lernen
- ▶ Stärkung der beruflichen Chancen von Migrantinnen
- ▶ Reduktion geschlechtsspezifischer Segregation am Arbeitsmarkt

Handlungsleitend sind in allen Projekten hohe Qualitätsstandards, Orientierung an neuesten Entwicklungen und unmittelbarer arbeitsmarktpolitischer Nutzen. Alle unsere arbeitsmarktpolitischen Projekte und Maßnahmen werden in allen Phasen – vom Konzept bis zur Umsetzung – auf ihre Gleichstellungs-Wirksamkeit hin überprüft.

Die aus unserer Arbeit resultierende Expertise in Bereichen wie

- ▶ Wiedereinstieg,
- ▶ Gestaltung von beruflichen Auszeiten,

- ▶ AgeManagement,
- ▶ Diversity,
- ▶ Frauen in handwerklich-technischen Berufen
- ▶ und vielen mehr,

kommt sowohl Kurs- und BeratungskundInnen als auch PartnerInnen aus der Wirtschaft zugute.

### Kontakt:

Mag.<sup>a</sup> Manuela Vollmann  
Tel. +43 1 66 70 300 - 20  
pr@abzaustria.at  
www.abzaustria.at

## 2. abzwien.akademie

### Das Profil

Die abzwien.akademie ist ein Trainings- und Beratungsunternehmen, mit einem spezifischen Schwerpunkt in folgenden Bereichen:

- ▶ Frauenförderung und Gender Mainstreaming,
- ▶ Diversity Management,
- ▶ Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung

### Die Angebote

Die Angebotspalette der abzwien.akademie baut den Prinzipien von eines Trainings- und Beratungsangebotes auf und ist gerichtet auf:

- ▶ Personalentwicklung: „(Weiter)Entwicklung von Gender- und Diversitykompetenz im Zeichen der Professionalisierung in den unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern“
- ▶ Unternehmensaudits
- ▶ Implementierung von Gender Mainstreaming, Diversity Management, Corporate Social Responsibility in Strukturen und Ablaufprozessen von Organisationen (Profitorganisationen, Non Profitorganisationen und öffentlichen Institutionen), Teilorganisationen und Fachbereichen.
- ▶ Kooperationsberatung und Moderationen

### Die Prinzipien

Die Angebote der abzwien.akademie

- ▶ unterliegen einer ständigen Qualitätsüberprüfung und -entwicklung (Einarbeitung neuester Forschungs- und Entwicklungsergebnisse),
- ▶ sind gekennzeichnet durch eine größtmöglicher

Transparenz in Bezug auf angewandte theoretische Grundlagen und Werteorientierungen,

- ▶ stellen eine möglichst präzise Passung für die Anforderungen der KundInnen dar, welche mit den KundInnen gemeinsam herzustellen und auch ständig zu überprüfen ist.

### Kontakt:

Mag.<sup>a</sup> Ursula Rosenbichler

Tel. +43 699 1 66 70 313

m. ursula.rosenbichler@netway.at

### 3. ARCO – Consulting

ist ein Unternehmen, das sich auf individuell zugeschnittene Beratungs-Dienstleistungen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat.

#### ARCO – the art of consulting

meint die Kunst der Beratung, Bögen zu spannen

- ▶ zwischen der Ist-Situation des jeweiligen Unternehmens und seiner Ziele und Visionen
- ▶ zwischen dem jeweiligen Unternehmen und der eigenen Beratungsorganisation
- ▶ zwischen der Anerkennung von Komplexität und dem Eingehen auf vielschichtige Situationen und der Notwendigkeit, auch in komplexen Situationen klare und zielgerichtete Prozesse zu gestalten

ARCO bedeutet, dem Bild "Lernende Menschen in Lernenden Organisation" ein Stück näher zu kommen. Schwerpunktthemen in der Beratung sind:

- ▶ Management-Entwicklung im Zusammenhang mit Organisationsentwicklungs-Prozessen
- ▶ Prozesse der Organisations-Veränderung,
  - die zu einem „Mehr“ an ökonomischer Effizienz und einem „Mehr“ an Gerechtigkeit in der Organisation führen
  - vor dem Hintergrund umfassender Neuordnungen im Unternehmen
- ▶ Team-Entwicklung im Zusammenhang mit Organisationsentwicklungs-Prozessen
- ▶ Heikle Themen in Teams und Organisationen (Konflikte, Burn out, Mobbing, ...)
- ▶ Optimierung der Personalentwicklung von Unternehmen
- ▶ Aufbau von Wissensmanagement-Systemen
- ▶ (Einzel-)Coaching von Führungskräften

Grundlage unseres Beraterischen Handelns sind umfassende theoretische Beschäftigung und intensive Reflexionsprozesse unseres Handelns auf der Werte-Ebene.

#### Kontakt:

Dr. Karl Schörghuber  
Tel. +43 664-350 21 58  
schoerghuber@arco-consulting.at  
www.arco-consulting.at

### 4. ATELIER Unternehmensberatung Hutyra & Schermann OEG

Dynamische Veränderungsprozesse gehören für Unternehmen im Profitsektor ebenso wie im Social-Profit-Sektor zur Normalität. Technische Innovationen, steigende Komplexität und das Denken in immer größeren Zusammenhängen stellen die zentralen Herausforderungen dar, denen wir alle gegenüber stehen.

#### Individuelle Lösungen sind gefragt.

Wir verstehen unsere Beratung daher als gemeinsame Arbeit mit unseren Kund/innen im ATELIER - als Werkstatt, in der etwas Neues entsteht:

- ▶ neue Perspektiven,
- ▶ neue Strategien und
- ▶ neue Handlungsmöglichkeiten.

Unsere Arbeitsweise ist geprägt durch das Aufspüren von Unterschieden, die einen Unterschied machen und durch den Einsatz von Kreativität als überraschendes Moment.

Unsere Angebote fokussieren die Bewältigung von Veränderungsprozessen auf individueller Ebene, auf Ebene von Teams und auf Ebene der Organisation.

eine Auswahl unserer Leistungsangebote

- ▶ Neuorientierung im Bereich von Vision und Leitbild
- ▶ Strategieentwicklung und Implementierung
- ▶ Beratung bei der Bewältigung von Veränderungen in Teams und Organisationen
- ▶ Beratung in Konfliktsituationen
- ▶ Implementierung von Qualitätsmanagement
- ▶ Entwicklung von Unternehmenskulturen
- ▶ Qualifizierung und Coaching von Führungskräften
- ▶ Projektmanagement
- ▶ Nutzenfokussierte Evaluation

#### Kontakt:

Mag. Norbert Schermann, und  
Mag Roland Hutyra  
Geschäftsführer  
Tel. +43 01 59 64 737  
office@ihratelier.at  
www.ihratelier.at



## 5. Essl Consulting – Organisationskultur & Kompetenzmanagement KG

ESSL CONSULTING unterstützt Sie bei der Einführung und beim Aufbau einer arbeitsplatznahen und wertschöpfungsbezogenen Lern- und Innovationskultur (1), damit Sie rasch auf Veränderungen reagieren können.

Arbeitsorganisation und Kompetenzentwicklung konzipieren wir gemeinsam (2) und bewerten den Erfolg mit realen Kennzahlen (3).

Die Ausrichtung aller Maßnahmen führt in die Umgestaltung normaler Arbeitsplätze in lernorientierte Kompetenzplätze (4), die selbstverständlich auch die Möglichkeiten moderner Lerninfrastrukturen wie etwa eLearning-Didaktik umfassen.

Für die je persönliche Kompetenzentwicklung bei Führungskräften und MitarbeiterInnen stehen wir im Rahmen einer höchst individuellen Lernprozessbegleitung zur Verfügung (5).

Last but not least bietet ESSL CONSULTING moderne Ausbildungskonzepte an, um schon frühzeitig junge Menschen auf eine moderne Lernkultur im Betrieb vorzubereiten (6).

Für alle Maßnahmen werden Qualitätssicherungskonzepte an ihr bewährtes Controllingssystem angekopelt.

### **Kontakt:**

Mag. Dr. Günter Essl  
Geschäftsführer  
Tel. +43 01 516 33 3887  
office@essl-consulting.com  
www.essl-consulting.com

## 6. Institut für Höhere Studien

Im Jahr 1963 wurde das Institut für Höhere Studien (IHS) auf Initiative von Paul F. Lazarsfeld und Oskar Morgenstern mit Unterstützung durch die Ford Foundation, das Österreichische Bundesministerium für Unterricht und die Stadt Wien als ein privater gemeinnütziger Verein gegründet.

Seit seinen Anfängen ist das IHS dem Prinzip verpflichtet, dass wissenschaftliche Forschung und Zusammenarbeit eine Plattform für kritische Diskussion, Konsensfindung und sowohl offene als auch kritische wissenschaftliche Expertise bietet.

Das Institut gliedert sich in drei Abteilungen

- ▶ Ökonomie und Finanzwirtschaft,
- ▶ Politikwissenschaft und
- ▶ Soziologie).

equi (Employment - Qualification - Innovation) ist ein wissenschaftliches Zentrum innerhalb der Abteilung Soziologie. Die Forschung von equi ist auf die Beziehungen zwischen Beschäftigung, Bildung und Innovation, unter besonderer Beachtung geschlechtsspezifischer und sozialer Aspekte, konzentriert.

Die Hauptaufgaben von equi bestehen in Forschungsleistungen in diesen Themengebieten, in der Organisation von Lernprozessen im Rahmen der Lehre des IHS und der Weiterentwicklung der eigenen Expertise und Wissensbasis, sowie in deren Weitergabe in Form von Beratungsleistungen für öffentliche und private Stellen.

### **Kontakt:**

+43 1 599 91 139  
equi@ihs.ac.at  
www.ihs.ac.at

## 7. Nowa – Netzwerk für Berufsausbildung

Nowa – Netzwerk für Berufsausbildung ist als überparteilicher Regionalverein, dem die Stadt Graz und 25 Gemeinden des Bezirkes Graz-Umgebung angehören, organisiert.

Dieser Zusammenschluss ist Ausdruck einer aktiven gleichstellungsorientierten Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik unserer Region.

Der Verein Nowa - Regionale Wirtschafts- und Qualifizierungsinitiative Graz und Graz-Umgebung initiiert, plant und führt seit 1996 Projekte im Bereich Arbeitsmarktpolitik, Qualifizierung, Wirtschaftsförderung und Telekommunikation durch und setzt Schwerpunkte zu den Themen Gleichstellung und Gender-Mainstreaming. Das Konzept des Lebensbegleitenden Lernens wird durch ein breites Spektrum an Bildungsangeboten verwirklicht, der Zugang zu Technik und neuen Technologien insbesondere für Frauen gefördert und innovative Ausbildungsmöglichkeiten in enger Kooperation mit Unternehmen und Schulungseinrichtungen entwickelt.

Unsere Zielsetzungen verfolgen wir

- ▶ im Zentrum für Ausbildungsmanagement (seit 1996)
- ▶ im InternetCafe für Frauen (seit 1997) / im Lernzentrum (seit 2000)
- ▶ in der Nowa Akademie und im Kompetenzzentrum Gender Mainstreaming (seit 2003)
- ▶ in Pilotprojekten

### **Kontakt:**

Nowa Netzwerk für Berufsausbildung  
Rudolf Hans Bartschstr. 15-17  
8042 Graz  
Tel. +43 316 482 600  
E-Mail: [office@nowa.at](mailto:office@nowa.at)  
[www.nowa.at](http://www.nowa.at)

## 8. Prisma – Zentrum für Ausbildung und Beruf

PRISMA ist eine regionale Erwachsenenbildungseinrichtung im Bezirk Voitsberg in der Steiermark.

PRISMA arbeitet an der Schnittstelle von Arbeitsmarkt- Wirtschafts- und Regionalpolitik.

PRISMA entwickelt maßgeschneiderte Projekte und Maßnahmen in den Bereichen Ausbildungsmanagement, Lernen mit neuen Technologien und Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt.

PRISMA verfügt über langjährige Expertise und Projekterfahrung im Bereich Gender Mainstreaming.

PRISMA generiert Innovation durch die Kooperation mit AkteurInnen und Organisationen aus den unterschiedlichsten Handlungsfeldern.

### **Kontakt:**

Tel.+43 0 3142 28125  
[office@prisma-zam.at](mailto:office@prisma-zam.at)  
[www.prisma-zam.at](http://www.prisma-zam.at)

## 9. proEval

proEval Gesellschaft zur Förderung von professioneller Evaluation GmbH (ehem. Frey Akademie Dornbirn)

proEval (ehemals Frey Akademie) ist die international tätige Forschergruppe vom Bodensee, welche

- ▶ Methoden, Verfahren und Tools für die professionelle (Selbst-) Evaluation entwickelt
- ▶ Evaluationen von Projekten / Programmen durchführt und
- ▶ die Qualität von Evaluation in Forschung, Bildung und Praxis fördert.

Der Anspruch der ExpertInnen von proEval ist es, Menschen und Organisationen dabei zu unterstützen, mit (Selbst-) Evaluation wirksame Lernprozesse einzuleiten und aufrecht erhalten zu können.

### Kontakt:

Steinebach 16  
6850 Dornbirn  
Tel. +43 5572 52333  
info@proeval.com  
www.proeval.com

## 10. Solution, Sozialforschung & Entwicklung, Buchinger & Gschwandtner OEG, Salzburg

Solution wurde von den beiden Sozialwissenschaftlerinnen Birgit Buchinger und Ulrike Gschwandtner 1996 gegründet.

Auf Basis langjähriger regionaler, nationaler wie internationaler Forschungs-, Evaluierungs- und Entwicklungserfahrung bietet Solution sowohl Grundlagenforschung und angewandte Sozialforschung als auch Beratung und Begleitung sowie Organisations- und Unternehmensentwicklung an.

Gender Trainings sowie Beratungsangebote rund um Gender Mainstreaming bilden einen weiteren Schwerpunkt.

Die Herangehensweise von Solution orientiert sich an fünf Zugängen:

- ▶ Inhaltlich-theoretisches Wissen (etwa zur Konstruktion von Geschlechterverhältnissen, zu Aus- und Einschließungsmechanismen),
- ▶ Anwendung quantitativer und qualitativer Methoden (von quantitativen Ist-Analysen über qualitative Erhebungen bis hin zur Durchführung von Fokusgruppen),
- ▶ langjährige Auswertungs- und Analyseerfahrung (Verdichtung und Vergemeinschaftung von Wissen, wissensbasiertes Handeln etc.),
- ▶ Prozesswissen (Expertise in der Planung, Begleitung und Moderation von Prozessen) und
- ▶ Transfer von Wissen etwa im (Erwachsenen-) Bildungsbereich, durch Lehrveranstaltungen an Universitäten und Fachhochschulen, in Organisationsentwicklungsprojekten oder bei Vorträgen.

### Kontakt:

Tel. +43 662 878804  
office@solution.co.at  
www.solution.co.at

## 11. Sozialökonomische Forschungsstelle – SFS

Die Sozialökonomische Forschungsstelle (SFS) ist ein unabhängiges außeruniversitäres Institut, das seit 1997 in den beiden Geschäftsfeldern Forschung (SFS-Research) und Beratung (SFS-Consult) tätig ist. Sie finanziert sich aus Aufträgen und Zuschüssen für Forschung und Entwicklung. Zu ihren Kunden und Kundinnen zählen private und öffentliche Organisationen.

Die Sozialökonomische Forschungsstelle bietet qualitative und quantitative Sozialforschung zu gesellschaftlich relevanten Fragen im nationalen sowie internationalen Kontext.

Inhaltliche Schwerpunkte liegen in Forschung, Evaluierung und Entwicklung in den Bereichen Arbeitsmarktpolitik, Bildung, Sozial- und Gesundheitspolitik und Dritter Sektor mit besonderer Berücksichtigung der Sozialwirtschaft, Regionalentwicklung, Organisationsentwicklung sowie des Qualitäts- und Personalmanagements.

Die SFS ist der Gleichstellungsstrategie Gender Mainstreaming in Inhalt, Forschungsstrategie und Darstellung verpflichtet.

Zur Durchführung von Forschungsprojekten werden Kooperationen mit in- und ausländischen Instituten bzw. Forscherinnen und Forschern eingegangen.

### **Kontakt:**

Tel. +43 1 319 57 50  
office@sfs-research.at  
www.sfs-research.at

## 12. Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds

Auf Initiative der Interessensvertretungen der ArbeitnehmerInnen hat die Wiener Landesregierung 1995 als erstes Bundesland in Österreich mit dem waff (Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds) eine eigene Einrichtung für aktive Arbeitsmarktpolitik und damit für die Umsetzung entsprechender Maßnahmen und Programme geschaffen.

Für den waff ist die Zusammenarbeit aller wichtigen Institutionen im Bereich Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik eine wesentliche Voraussetzung für mehr Beschäftigungschancen und einen attraktiven Wirtschaftsstandort. Nicht zuletzt aus diesem Grund haben die Wiener Sozialpartner in den Organen des waff eine tragende Rolle. In diesem Sinn verstehen sich auch die im Vorstand des waff vertretenen Organisationen und die MitarbeiterInnen des waff als PartnerInnen in der Gestaltung der Wiener Arbeitsmarktpolitik! PartnerInnen mit unterschiedlichen Aufgaben aber mit einem Ziel:

„Mehr Chancen für Wiener ArbeitnehmerInnen – Wir fördern sie!“

Wofür wir stehen:

- ▶ Bessere berufliche Entwicklungschancen von Wiener ArbeitnehmerInnen
- ▶ Abbau bestehender Benachteiligungen am Arbeitsmarkt und Verhinderung drohender Ausgrenzung aus dem Beschäftigungssystem
- ▶ Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt
- ▶ Weitere Verbesserung der Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Wien

Der waff ist dem Ressort für Finanzen und Wirtschaftspolitik der Stadt Wien zugeordnet. Finanziert werden die Aktivitäten des waff weitgehend von der Gemeinde Wien.

### **Kontakt:**

Tel. +43 1 217 48-0  
waff@waff.at  
www.waff.at

### 13. WU-Wien, Abteilung „Gender and Diversity in Organizations“

Die Abteilung „Gender and Diversity in Organizations“ hat im Oktober 2002 ihre Arbeit im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre an der WU Wien aufgenommen.

Ziel der Abteilung ist die kritische Reflexion und Erweiterung etablierter Theorien und Modelle betriebswirtschaftlichen Handelns vor dem Hintergrund gender- und diversitätsrelevanter Themenfelder, sowie die Erarbeitung neuer und innovativer Konzepte zur Geschlechterdemokratisierung durch die Verbindung organisationstheoretischer Positionen und der organisationalen Praxis.

Auf Grund der fächerübergreifenden Verfasstheit des Themenfeldes ist die Lehre wie die Forschung an der Abteilung interdisziplinär organisiert mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaftslehre.

An der Abteilung wurde 2003 ein Kompetenzfeld für Gender- und Diversitätsmanagement eingerichtet.

**Kontakt:**

Tel.: +43 1 313 36-5180

[regine.bendl@wu-wien.ac.at](mailto:regine.bendl@wu-wien.ac.at)

[www.wu-wien.ac.at/gender](http://www.wu-wien.ac.at/gender)

# Kurzportraits der AutorInnen

## **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*

## **Günter Essl**

promovierter Berufs- und Betriebspädagoge mit den Schwerpunkten Kompetenz-/Wissensmanagement und Organisationskultur; Forschungsexpertisen (u.a. Marie-Curie-Fellowship als post doc) im Bereich geschäftsprozessorientierte Kompetenzentwicklung – Lernkultur – Diskursanalyse; seit 2005 im Rahmen der Equal-Entwicklungspartnerschaft „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“ empirische Diskursanalyse zum Kompetenzaufbau für Gender Mainstreaming in einer Großorganisation

## **Andrea Leitner**

Drin., Soziologin und Ökonomin am Institut für Höhere Studien in der Forschungsgruppe EQUI (employment – qua-

lification – innovation). Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Evaluationsforschung, Gender Studies. Sie hat langjährige Erfahrungen in der Evaluierung von Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming Prozessen beschäftigungspolitischer Programme.

## **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

## **Tom Schmid**

Politikwissenschaftler und Organisationsberater, leitet seit dem Jahr 2000 die Sozialökonomische Forschungsstelle (SFS) in Wien. Seit 1995 in der SozialarbeiterInnenausbildung tätig, seit 2006 Professor (FH). Lehrtätigkeiten auf der Fachhochschule IMC in Krems, auf der Donauuniversität Krems und auf der Alpe-Adria Universität in Klagenfurt/Ce-lovce. Zahlreiche wissenschaftliche Publikationen.

## **Christa Walenta**

Studium der Psychologie an der Uni Wien, Weiterbildungen in narrativer Beratung, Prozessmoderation und Organisationsentwicklung und Erwachsenenbildung; ab 1996 Universitätsassistentin am Institut für Psychologie im Arbeitsbereich Wirtschaftspsychologie; Doktorat 2000; anschließend mehrjährig Tätigkeit in einer Unternehmensberatung und Lehrbeauftragte an der Uni Wien; seit 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Abteilung Gender and Diversity in Organizations.

## **Susanne Hahn**

Soziologin, OE-Beraterin, Schauspielerin.

*susanne.hahn@utanet.at, www.fritzpunkt.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](http://www.frauen.ktn.gv.at)

Amt der Vorarlberger  
Landesregierung, Frauenreferat  
[www.vorarlberg.at](http://www.vorarlberg.at)

Arbeitsgemeinschaft für  
Entwicklungshilfe e.V (Deutschland)  
<http://www.ageh.de/>

BMWA-Arbeitsinspektion  
[www.arbeitsinspektion.gv.at](http://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](http://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](http://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/](http://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/>

Ökoservice 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>

## Beteiligte Organisationen der Entwicklungspartnerschaft

### Gesamtkoordination:

#### Projektmanagement:

abz\*austria - kompetent für  
frauen und wirtschaft  
[www.abzaustria.at](http://www.abzaustria.at)

#### Evaluation:

Institut für höhere Studien  
[www.ihs.ac.at](http://www.ihs.ac.at)

#### Finanzverantwortung:

waff Programm Management GmbH  
[www.waff.at](http://www.waff.at)

### Inhaltliche Leitung:

abzwien.akademie  
[ursula.rosenbichler@netway.at](mailto:ursula.rosenbichler@netway.at)

ARCO – the art of consulting  
[www.arco-consulting.at](http://www.arco-consulting.at)

### Operative PartnerInnen mit Modulverantwortung:

abz\*austria - kompetent für  
frauen und wirtschaft  
[www.abzaustria.at](http://www.abzaustria.at)  
(Modul 5, Aktion 3)

abzwien.akademie  
[ursula.rosenbichler@netway.at](mailto:ursula.rosenbichler@netway.at)  
(Modul 1)

ARCO – the art of consulting  
[www.arco-consulting.at](http://www.arco-consulting.at)  
(Modul 3)

PRISMA – Zentrum für  
Ausbildungsmanagement  
[www.prisma-zam.at](http://www.prisma-zam.at)  
(Modul 4)

Sozialökonomische  
Forschungsstelle  
[www.sfs-research.at](http://www.sfs-research.at) (Modul 2)

### Modulmitarbeitende PartnerInnen:

ATELIER: Unternehmensberatung  
Hutyra & Schermann OEG  
[www.ihratelier.at](http://www.ihratelier.at)

ESSL CONSULTING  
Organisationskultur &  
Kompetenzmanagement KG  
[www.essl-consulting.com](http://www.essl-consulting.com)

frey Akademie  
[www.freyakademie.org](http://www.freyakademie.org)

Institut für Höhere Studien  
[www.ihs.ac.at](http://www.ihs.ac.at)

Nowa - Netzwerk für  
Berufsausbildung  
[www.nowa.at](http://www.nowa.at)

Solution – Sozialforschung &  
Entwicklung, Buchinger und  
Gschwandtner OEG  
[www.solution.co.at](http://www.solution.co.at)

Wiener ArbeitnehmerInnen  
Förderungsfonds  
[www.waff.at](http://www.waff.at)

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

### Strategische PartnerInnen:

Amt der Burgenländischen  
Landesregierung  
Landesamtsdirektion, Frauenbüro  
[www.burgenland.at](http://www.burgenland.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](http://www.arbeiterkammer.at)

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

Österreichischer  
Gewerkschaftsbund  
[www.oegb.at](http://www.oegb.at)