

# Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Eine Bilanz aus mehreren Perspektiven

Ursula Rosenbichler / Karl Schörghuber

<b>1. Einleitung</b>	<b>24</b>
<b>2. Ausgangspunkt</b>	<b>24</b>
<b>3. Eine Retrospektive auf den Antrag: Eine Annäherung an die Anforderungen von Qualitätsentwicklung</b>	<b>25</b>
<b>4. Anmerkungen zum Wissensmanagement</b>	<b>27</b>
4.1 Allgemeines	27
4.2 Plattformen	27
4.3 Beraterinnendiskurs	28
4.4 Der doppelt asymmetrische „Gender- Markt“	28
<b>5. Anmerkungen zum Qualitätsbegriff</b>	<b>29</b>
<b>6. Kaleidoskop der Erkenntnisse und Empfehlungen. Eine Auswahl.</b>	<b>30</b>
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
<b>7. Zusammenfassung und Nachhaltigkeit</b>	<b>33</b>

# 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:

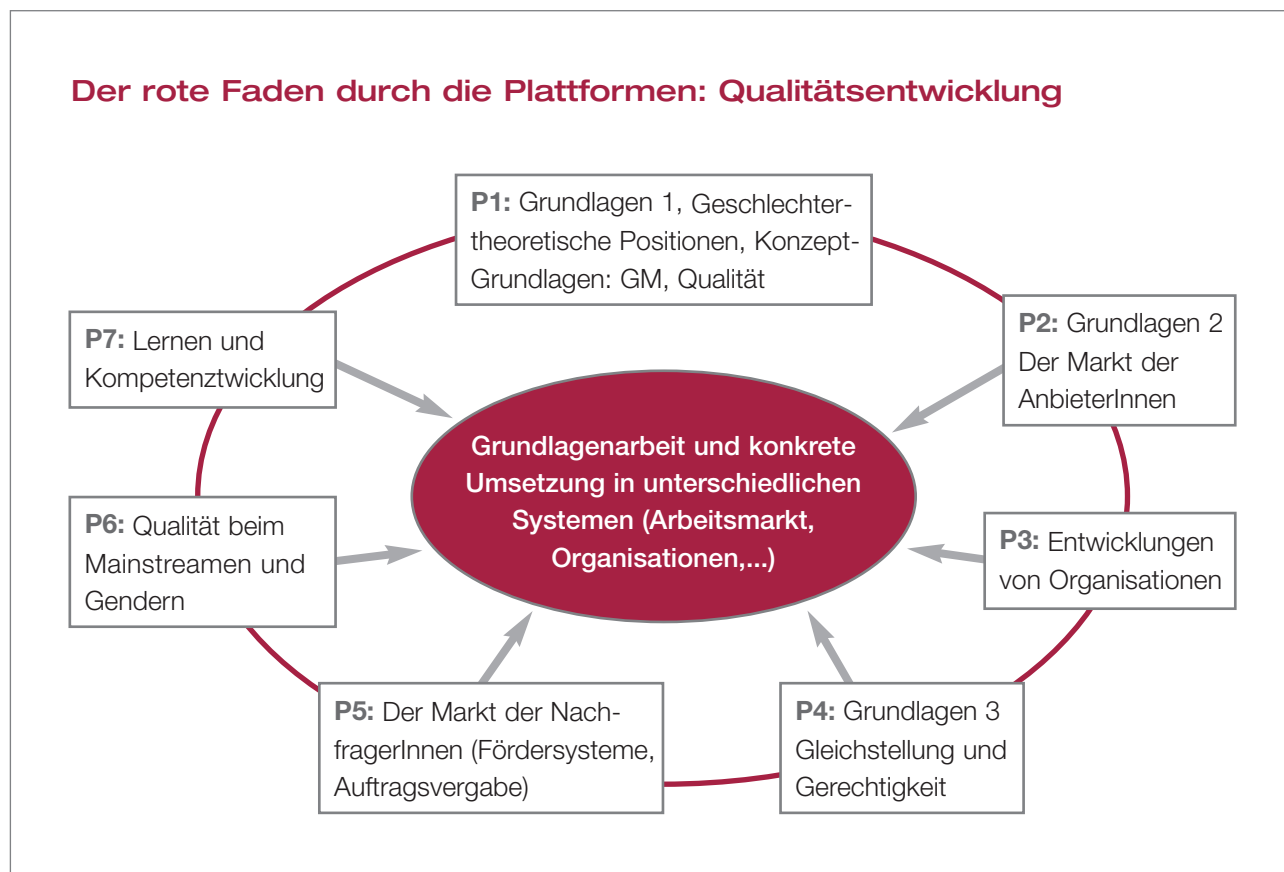


Abb. 1: Überblick zu den Plattformen „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“

#### 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 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.