

Bezugssysteme für gleichstellungsorientierte Prozesse in Organisationen – Benchmarking zur Geschlechtergerechtigkeit

Norbert Schermann

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

Bezugssysteme für gleichstellungsorientierte Benchmarking zur Geschlechtergerechtigkeit

Norbert Schermann

1. Vorbemerkungen

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

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

2. Einige Hintergründe zur Entstehung von Benchmarking

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

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

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

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

Prozesse in Organisationen –

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

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

3. Theoretische Ausgangspunkte

3.1 Begriffbestimmungen

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

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

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

3.2 Kriterien zur Konzeption von Benchmarking

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

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

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

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

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

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

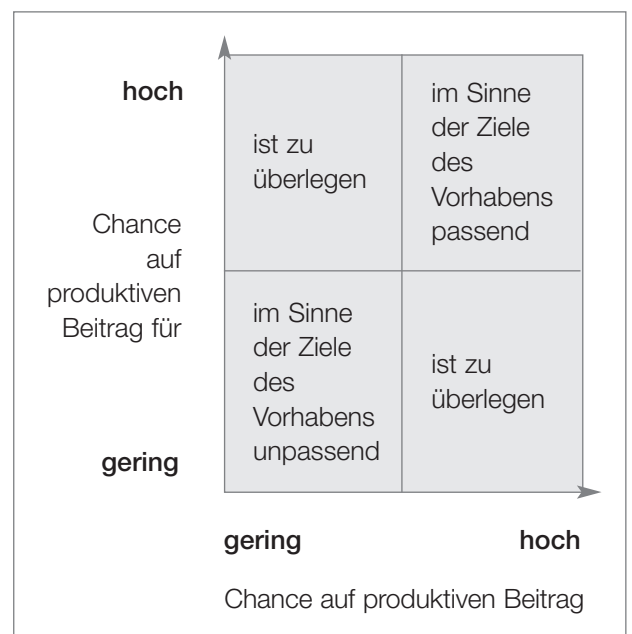


Abb. 1: Chancenportfolio

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

3.3 Klassische Vorgehensweise

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

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

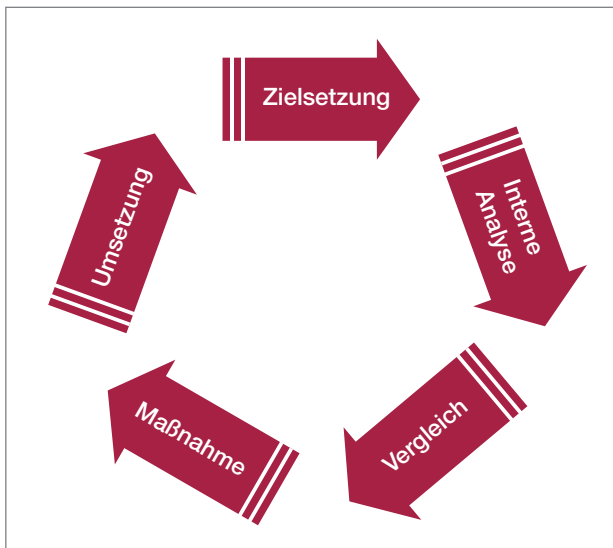


Abb. 2: Prozessorientiertes Benchmarking in fünf Phasen (nach: Siebert & Kempf 2002)

3.4 Resümee zu den Grundlagen des klassischen Benchmarkings

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

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

finanziell, zeitlich).

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

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

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

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

4. Benchmarking und Gender Mainstreaming

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

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

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

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

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

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

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

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

▶ Gleichstellungsorientierung im Benchmarking-Prozess

Der Benchmarking - Prozess selbst ist gleichstellungs- bzw. gerechtigkeitorientiert gestaltet.

▶ Mögliche Bezugspunkte in der Organisation für einen Benchmarking - Prozess

Es gilt, Organisationsbereiche (Prozesse, Strukturen, Ergebnisse) zu identifizieren, zu segmentieren und aufzubereiten für eine Vergleichbarkeit nach innen und nach außen (vgl. oben Kriterien zur Konzeption von Benchmarking). Diese Vorgangsweisen sollten verallgemeinerbar sein auf

- Prozessebene (Zugangsweise, Durchführung, Auswertung)
- inhaltlicher Ebene (welche Bereiche werden warum in welchen Zusammenhängen ausgewertet)
- ihre Rückspiegelung in die Organisation: Welche Impulse sollten / können zu welchen Veränderungen / Entwicklungen in den jeweiligen Organisationen führen?

▶ Abzweigungen in den Gegenständen des möglichen Vorgehens beachten

- Geht es darum, Prozesse (Organisationsentwicklung, Personal-Management etc.) aus gleichstellungsorientierter Sicht zu benchmarken?
- Geht es darum, Gender Mainstreaming- Prozesse zu benchmarken?

▶ Qualitätsgesichertes Vorgehen

- Wie kann gleichstellungsorientiertes Vorgehen im Benchmarking - Prozess berücksichtigt, eingeführt und gesichert werden?
- Wie muss etwas verglichen werden, so dass Gleichstellung und GM dabei als Themen sichtbar werden können?

▶ Prinzipien lernender Systeme

Diese sind im Laufe des gesamten Prozesses anzuwenden und immer wieder auf den Prozess selbst zu beziehen (Bateson 1985; Weick 1995; Senge 1996; Argyris 1999; Baecker 1999; Luhmann 1993; Gairing 2002).

Insbesondere zählen dazu:

- Der Blick von Personen zu Verhältnissen bzw. Interaktionen zwischen Personen
- Die Annahme von Wechselwirkungen anstatt linearer Kausalketten

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

▶ Rahmenvorgabe vor Benchmark- Vorgabe

Was unter Gleichstellung bzw. Gerechtigkeit zu verstehen ist, wird auf formaler Ebene vorgegeben und dann von der Organisation konkretisiert.

▶ Selbstbewertung als legitime Form des Entwickelns von Benchmarks

Die aus dem EFQM stammende Vorgangsweise der Selbstbewertung (Self- Assessment) ist eine Möglichkeit, Material für weitere Benchmarking-Projekte zu generieren (Zink 2004).

4.2 Prototypische Vorgangsweise

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

Exemplarisch könnte ein Ablauf eines Benchmarking-Prozesses so aussehen

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

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

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

4.3 Anwendungsperspektiven für Organisationen

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

- ▶ Simulation der Konzeption eines Benchmarking-Prozesses

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

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

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

- ▶ Exemplarische Beschreibung eines Projekts

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

folgenden Darstellung der Schritte ist im Rahmen des Pilotprojekts erfolgt.

Schritt 1: Benchmarking- Konzeption

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

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

Schritt 2: Konstruktionsprozesse im Gegenstand des Benchmarking-Prozesses

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

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

Schritt 3: Konstruktionsprozesse in den Erhebungsprozessen

Im Blick auf die Erhebungsprozesse wurden folgende Perspektiven ausgeleuchtet:

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

Was ist im Hinblick auf eine gleichstellungsorientierte Umsetzung denkbar?

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

Durchführung in zwei Phasen:

- ▶ Moderationsteam
- ▶ Auftraggeber/innen- Team

Schritt 5: Erste Indikatoren exemplarisch implementieren

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

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

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

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

5. Literatur

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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