

Gender-Kompetenz in Bildungsorganisationen

Zur Bedeutung von Prozessmanagement für die Umsetzung der „tatsächlichen“ Gleichstellung der Geschlechter am Beispiel "Entwicklung eines Studienganges"



Eine Projektarbeit im Rahmen des Master-Studienganges Public Administration an der Universität Bern

Ursula Meyerhofer

Brugg, April 2009

Vorwort

Diese Arbeit entstand im Rahmen eines berufsbegleitenden Studiums zum Master of Public Administration MPA am Kompetenzzentrum Public Management der Universität Bern und wurde im Dezember 2008 abgeschlossen. Die Studie bot Gelegenheit, die Theoreme der Gleichstellung der Geschlechter wie Gender Mainstreaming und das Postulat von Change Management in einen theoretischen und praktischen Zusammenhang mit der Institution Fachhochschule Nordwestschweiz zu setzen. Die Gleichstellungsarbeit profitiert so von einer wissenschaftlichen Verankerung und innovativen Neuorientierungen.

Entscheidend für den hohen Wert realitätsbezogener Untersuchungsergebnisse waren die Gespräche mit Leitungsmitgliedern bzw. Stabsmitgliedern von fünf Hochschulen der insgesamt neun Hochschulen der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW): den Gesprächspartnerinnen und –partnern danke ich ganz herzlich für die Zeit, die sie sich genommen haben, und die engagierte und offene Gesprächsatmosphäre. Es sind dies: Christine Böckelmann, Pädagogische Hochschule (PH), Jürg Christener und Stephan Höchli, Hochschule für Technik (HT), Markus Freiburghaus, Hochschule für Wirtschaft (HSW), Catherine Sokoloff, Hochschule für Gestaltung und Kunst (HGK), Bruno Späni und Roger Ebener, Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik (HABG). Ressourcenknappheit und begrenzte zeitliche Verfügbarkeit verhinderten den noch breiteren Einbezug von Gesprächspartnerinnen und –partnern aus den Hochschulen.

Unterstützung für die Anwendung von Prozess-Modellierungs-Software erhielt ich zuvorkommend von Roger Erne, Services FHNW. Danken möchte ich auch meinen direkten Vorgesetzten Richard Bühler, Direktionspräsident, und Karin Hiltwein, Generalsekretärin, für die Unterstützung des Gleichstellungsanliegens.

Allfällige Irrtümer bei der Auswertung der Interviews gehen ausschliesslich zu Lasten der Autorin.

Ursula Meyerhofer, im April 2009

| | | |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. | Management Summary | 5 |
| 2. | Einleitung | 6 |
| 2.1. | Einleitung | 6 |
| 2.2. | Gegenstand und Fragestellung der Arbeit | 6 |
| 2.2.1. | Der Auftrag zur Gleichstellung der Geschlechter an Fachhochschulen | 6 |
| 2.2.2. | Aktionsplan Chancengleichheit FHNW | 7 |
| 2.2.3. | Stand Umsetzung Gleichstellung an der FHNW | 7 |
| 2.2.4. | Qualitätsmanagement an Hochschulen: ein aktuelles Thema | 7 |
| 2.3. | Methodisches Vorgehen | 8 |
| 2.3.1. | Hypothesen zum Nutzen von Prozessmanagement für die Fragestellung | 9 |
| 2.3.2. | Gebrauch der Begriffe „Gender“ und „Gleichstellung“ | 9 |
| 3. | Gender-Mainstreaming und die Umsetzung des Gleichstellungsauftrags | 10 |
| 3.1. | Gender-Mainstreaming als Strategie | 10 |
| 3.1.1. | Organisationen als Handlungsfelder | 11 |
| 3.1.2. | Diversity-Management | 11 |
| 3.2. | Probleme bei der Umsetzung von Gender-Mainstreaming | 12 |
| 3.3. | Umsetzungsstrategien von Gender-Mainstreaming | 13 |
| 3.3.1. | Change-Management | 13 |
| 3.3.2. | Intervention von aussen | 14 |
| 3.3.3. | Lernende Organisationen | 14 |
| 3.3.4. | Personalentwicklung | 15 |
| 3.3.5. | Qualitätsmanagement | 16 |
| 4. | Prozessmanagement und die Umsetzung des Gleichstellungsauftrages | 18 |
| 4.1. | Was ist neu am Prozessmanagement? | 18 |
| 4.2. | Prozessmanagement als Chance für die Gleichstellungsanliegen | 19 |
| 5. | Qualitätsmanagement und Gleichstellungsaspekte in Studiengängen an der FHNW | 20 |
| 5.1. | Zum Stand von QM an der FHNW | 20 |
| 5.1.1. | QM an den einzelnen Hochschulen | 20 |
| 5.2. | Neues Prozessmodell „Neuer Lehrgang erstellen“ als Bilanz aus den Validierungsgesprächen mit Expertinnen und Experten | 21 |
| 5.2.1. | Teilprozesse und Supportprozesse | 24 |
| 5.3. | Empfehlungen aus den Interviews zur Integration von Gender-Aspekten in Ausbildungsgänge: eine Checkliste | 24 |
| 6. | Gleichstellung ist gelebtes Wissensmanagement: die Hochschule als Community of Best Practice | 27 |
| 7. | Abkürzungsverzeichnis | 29 |
| 8. | Literaturverzeichnis | 30 |
| 9. | Anhang | 33 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| Fragebogen an die Expertinnen und Experten | 33 |
| Bundesprogramm Chancengleichheit Fachhochschulen | 33 |
| Aktionsplan Chancengleichheit FHNW | 33 |
| EVD-Richtlinien Akkreditierung | 33 |
| Checkliste Ausbildung (Auszug Handbuch Gender-Kompetenz) | 33 |

1. Management Summary

Die Arbeit untersucht die Frage, mit welchem Management-Instrument die Gleichstellung der Geschlechter in einer Organisation implementiert werden kann. Ausgegangen wird dabei vom Paradigma des Gender Mainstreaming (GM) und dem gesetzlichen Auftrag der Fachhochschulen, die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter zu befördern.

Die Arbeit diskutiert verschiedene Management-Instrumente aus dem Bereich des Change Management, die Hilfeleistung geben können, GM umzusetzen und legt den Fokus schliesslich auf Qualitäts- und Prozessmanagement als vielversprechendes Umsetzungsfeld des gesetzlichen Auftrages. Ziel dabei ist es, einen exemplarischen Prozess „Entwicklung eines Ausbildungsganges“ zu modellieren, der die Aspekte der Gleichstellung mittels Verknüpfung mit Schlüsseldokumenten sicherstellt und einen integrierten Wissenstransfer hin zu Erfahrungswissen zur Folge haben muss.

Fünf Expertinnen- und Expertengespräche dienten dazu, den exemplarischen Prozess kritisch zu validieren. Die Rückmeldungen belegen das Bedürfnis nach guter Dokumentation durch die Gleichstellungsverantwortlichen und legen ein eigentliches Wissensmanagement nahe, das es zu implementieren gilt. Prozesse mit Gender-Fokus haben das Potential, standardmässig angewandt zu werden, allerdings ist die regelhafte Entwicklung eines Studienganges nur selten der Fall, da die Bachelor-Studiengänge der Fachhochschulen (FHs) sowie eine Vielzahl von Master-Studiengängen bereits entwickelt wurden. Anwendungsbereich ist deshalb auch die laufende Verbesserung und punktuelle Weiterentwicklung von Studiengängen. Hier dient ein exemplarischer Prozess als Gedächtnisstütze; ein eigentliches Wissensmanagement ergänzt die Gleichstellungsarbeit an einer Hochschule und sucht, Erfahrungen sichtbar zu machen.

2. Einleitung

2.1. Einleitung

Seit 2000 wurden im Hochschulbereich mit dem Bundesprogramm Chancengleichheit (BPC) für Universitäten wie für Fachhochschulen Anreize geschaffen, gravierende Ungleichheiten in der Vertretung der Geschlechter im tertiären Bildungsbereich zu beseitigen. Zurzeit laufen beide Bundesprogramme bereits in der dritten Laufzeit (2008 – 2011). Für die darauf folgende Periode ist offen, ob die Bundesprogramme weitergeführt werden. Deshalb muss das Anliegen Gleichstellung der Geschlechter bis 2011 weitgehend in den Hochschulen implementiert sein.

2.2. Gegenstand und Fragestellung der Arbeit

Die Arbeit verfolgt zwei heuristische Ziele: zum einen möchte sie herausfinden, wie unter dem Paradigma des Gender-Mainstreaming (GM) die Gleichstellungsarbeit an einer Hochschule um konkrete Management-Instrumente zu ergänzen ist. Unter der Annahme, dass ein Kulturwandel nur unter Einbezug der Organisationsmitglieder erreichbar ist, sollen verschiedene Ansätze einer kritischen Analyse unterzogen werden.

Zum anderen untersucht die Arbeit das Potential von Qualitätsmanagement (QM) und besonders Prozessmanagement (PM) für das Anliegen der Gleichstellung der Geschlechter an einer Hochschule. Fragestellung ist, wie und ob das Modellieren von Prozessen eine Integration des Gleichstellungsthemas befördern kann und wie Prozesse aus dem Wertschöpfungsbereich „Ausbildung“ modelliert sein müssten.

2.2.1. Der Auftrag zur Gleichstellung der Geschlechter an Fachhochschulen

Fachhochschulen haben auf verschiedener reglementarischer Ordnungsstufe den Auftrag, die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter zu befördern. Ausgangspunkt ist Artikel 8, Absatz 2 der Bundesverfassung, der festschreibt, dass niemand „wegen der Herkunft, der Rasse, des Geschlechts, des Alters, der Sprache, der sozialen Stellung, der Lebensform, der religiösen, weltanschaulichen oder politischen Überzeugung oder wegen einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung“ diskriminiert werden darf. Das Gleichstellungsgesetz vom 1. Juli 1996 konkretisiert das Diskriminierungsverbot auf das Erwerbsleben.

Artikel 3, Absatz 5 des Fachhochschulgesetzes vom 6. Oktober 1995 schreibt vor, dass die FH bei der Erfüllung ihrer Aufgaben die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu berücksichtigen hätten. Die Fachhochschulverordnung vom 11. September 1996 nennt schliesslich bestimmte Massnahmen, wie die Förderung des untervertretenen Geschlechts, Gender-Kompetenz und die Förderung von Gender-Forschung und stellt Bundesbeiträge zur Umsetzung in Aussicht.

Zur Umsetzung des Gleichstellungsauftrages wurden in die jeweiligen Botschaften des Bundesrates zu Bildung, Forschung und Innovation (BFI) Bundesprogramme geschaffen und vom Parlament beschlossen. Nach dem BPC für die FH, das 2000 eine erste Kreditperiode erlebte (2000 – 2003) ist mittlerweile die dritte Programmperiode (2008 – 2011) gestartet. Die FH erhalten auf der Basis ihrer jeweiligen Studierendenzahl Betriebsmittel, mit denen die Anliegen der Gleichstellung umgesetzt werden sollen. Als Basis gilt ein Leistungsauftrag zwischen dem Bundesamt für Bildung und Technologie (BBT) mit der FH.

Auf der Basis eines Aktionsplanes des BBT musste jede FH auf Ende März 2008 einen internen Aktionsplan mit eigenen ausgewählten Zielen und Massnahmen formulieren

und diesen mit Verantwortlichkeiten und Indikatoren versehen. Das BBT nahm in der Folge diese internen Aktionspläne ab bzw. forderte Ergänzungen.¹

Innerhalb des Bundesprogrammes wurde ein weiteres Finanzierungsgefäss mit dem Ziel, innovative Projekte zu fördern, geschaffen. Dies sind Impuls-, Kooperations- sowie Forschungsprojekte. Hier können Studien, Projekte, Publikationen, Schulungsmassnahmen im Wettbewerb zur Finanzierung eingereicht werden. Bedingung ist eine Finanzierung durch Dritte (bei Forschungsprojekten) und ein Wissenstransfer in die Praxis.

Initiativen für ein BPC 2012 – 2015 werden zurzeit diskutiert, unterliegen aber noch der konkreten Beschlussfassung durch die Bundesbehörden.

2.2.2. Aktionsplan Chancengleichheit FHNW

Schwerpunkte der Umsetzung sind gemäss Aktionsplan in den kommenden Jahren die Entwicklung von Gender-Kompetenz unter Dozierenden und Leitungspersonen, die Rekrutierung von Studierenden des jeweilig untervertretenen Geschlechts, die Integration von Gender-Aspekten in die Lehre und die Einführung eines Gleichstellungs-Controllings sowie Massnahmen zu einer gendersensitiven Personalpolitik. Per Programm-Ende muss eine Evaluation durchgeführt werden.

2.2.3. Stand Umsetzung Gleichstellung an der FHNW

Eine kontinuierliche Arbeit mit dezentralen Gleichstellungsfachpersonen an den Teileinheiten wurde durch den Fusionsprozess unterbrochen und wird zurzeit wieder neu aufgebaut.

Eine Stärke der FHNW nach aussen sind Publikationen, die mit BBT-Mitteln erstellt wurden und Standards darstellen wie das „Handbuch zur Gleichstellung“ (2003), das „Handbuch Gender-Kompetenz“ (2009) sowie ein demnächst erscheinender Leitfaden zu Standards von Familienfreundlichkeit von Hochschulen. Geplant ist ferner ein Leitfaden „Diversity für Hochschulen“. Pioniercharakter hatte die verhältnismässig frühe Erstellung eines Sprachleitfadens zur Gleichstellung (2006), der über einen hohen Bekanntheitsgrad verfügt und mittlerweile in der zweiten Auflage erschienen ist.

Meilensteine einer Umsetzung von Gleichstellungsmassnahmen erfolgten punktuell in einzelnen Schulen, z.B. im Marketing und in der Bildpolitik. Beispielgebend sind auch Gesamtarbeitsvertrag (GAV) mit verschiedenen gleichstellungsrelevanten Bestimmungen, der Staatsvertrag der Kantone mit der FHNW und der Leistungsauftrag 2009 – 2011 der Trägerkantone mit der Massnahme einer gendersensible Personalpolitik (noch unveröffentlichtes Dokument).

Eine systematische Berücksichtigung von Gender-Aspekten bei der Erstellung der neuen Bachelor (BA) und Master (MA)-Studiengänge erfolgt nicht, allenfalls wurden Gender-Aspekte im Einzelfall berücksichtigt – dies auch aus Zeitgründen. Gesicherte Informationen gibt es dazu (noch) nicht.

Explizit gleichstellungssensibel sind die Akkreditierungsstandards des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes (EVD), welche Gleichstellungsaspekte beinhalten (vgl. Anhang). Der Akkreditierungszeitpunkt für die institutionelle Akkreditierung der FHs wird zurzeit auf ca. 2014 geschätzt.

2.2.4. Qualitätsmanagement an Hochschulen: ein aktuelles Thema

QM ist derzeit im europäischen Hochschulraum überall ein Thema. In Deutschland ist es in der Regel noch nicht umfassend konzipiert, nur teilweise angewandt oder befindet sich in kontinuierlicher Revision im Sinne eines Verbesserungsprozesses (Nickel 2007).

¹ Für die Universitäten wurde ebenfalls ein Bundesprogramm Chancengleichheit geschaffen, welches sich auf Massnahmen zur Erhöhung der Berufung von Professorinnen, auf Instrumente der akademischen Nachwuchsförderung und Anreize zur Schaffung von Kinderkrippen bezieht.

Auch für Hochschulen in der Schweiz sind die Qualitätsmessung und der Nachweis der Leistungserbringung aktuell, da sie Grundlage für die Mittelvergabe darstellen und für die nationale wie internationale Akkreditierung von Studiengängen zu berücksichtigen sind.

Die Verbindung des Themas Qualität mit Gleichstellung wird seit einigen Jahren diskutiert und hat nach wie vor Potential, ja sogar ein neues Potential (vgl. Nickel 2008, Esch/Hermann 2008).

2.3. Methodisches Vorgehen

Die Arbeit zeigt zunächst den Rahmen auf, in welchem die Gleichstellung der Geschlechter ein Thema für Hochschulen ist, welche Vorgaben zu erfüllen sind und wie der Auftrag der Gleichstellung konkret aussieht. Die Arbeit referiert anschliessend das gängige Paradigma, mit welchem Gleichstellung umzusetzen ist: GM, das sich durch seinen Top-Down-Ansatz auszeichnet und von der EU als Standard für Organisationen und Projekte betrachtet wird.

Basierend auf dieser Ausgangssituation wird danach gefragt, mit welchen Management-Ansätzen die Aufgabe der Kulturveränderung in einer Organisation hin zu einer gleichstellungssensiblen Organisation angegangen werden kann. Dabei wird von der impliziten Annahme ausgegangen, dass die Beförderung einer geschlechtersensiblen Organisation von einem Kulturwandel begleitet werden muss und im Rahmen der Organisationsentwicklung betrachtet werden kann. Dieser Teil der Arbeit basiert auf Literaturstudien, die in der Regel von Praxiserfahrungen getragen sind. Verschiedene Ansätze sollen hier referiert werden und das Augenmerk auf den Anwendungsaspekt QM gerichtet werden.

In einem weiteren Kapitel wird exemplarisch eine theoretische Darlegung der Vorteile von Prozess-Management nach dem Ansatz von Osterloh/Frost vorgenommen und der Verknüpfungspunkt mit dem Thema Gleichstellung aufgezeigt.

In einem explorativen Teil der Arbeit wird ein beispielhafter Prozess, in dem Gender-Aspekte integriert sind, mittels fünf Leitfaden gestützten Interviews mit Gesprächspartnerinnen und -partnern aus dem Leitungsbereich einzelner Hochschulen der FHNW validiert. Die Auswahl der Gesprächspartnerinnen erfolgte nach einem möglichst breiten disziplinären Fächerband (Technik, Pädagogik, Kunst, Architektur, Wirtschaft), um möglichst unterschiedliche Erfahrungen zu berücksichtigen.

Die Fragen erkunden den Stand und der Einschätzung von QM an den Hochschulen der Gesprächspartnerinnen und -partner und loten die Art der Beschaffenheit eines Prozesses „Ausbildung“ aus der Sicht der Expertinnen und Experten aus. Es wird ferner nach weiteren möglichen Massnahmen und Instrumenten zur Umsetzung des Gleichstellungsanliegens im Rahmen von QM oder ausserhalb davon gefragt. Die Auswertung der Interviews ist kursorisch und erfolgt im Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit.

Als Grundlage für die Gespräche wurde ein Prozess „Konzeption eines Ausbildungsganges“ gewählt, da dieser der primären Wertschöpfung der Hochschulen entspricht und aufgrund seiner inhaltlichen Komplexität entscheidende Anliegen von Gleichstellung mitportiert (gendersensible Inhalte, gendersensible Didaktik, Gender-Kompetenz)

2.3.1. Hypothesen zum Nutzen von Prozessmanagement für die Fragestellung

Dem Text liegen folgende Hypothesen zugrunde:

1. Die Definition von Prozessen, hier insbesondere von Wertschöpfungsprozessen, eignet sich aufgrund der auf Dauerhaftigkeit angelegten Standardisierung und der Aktualität von PM zum Verankern von Gleichstellungspostulaten.
2. Prozesse betreffen immer mehrere Akteure und eignen sich deshalb dazu, den Auftrag der Gleichstellung auf eine grössere Zahl von Akteurinnen und Akteuren zu verteilen, was die Nachhaltigkeit verbessert und Zielerreichung erhöht.
3. Prozessorientierung kann die Lücke schliessen zwischen Empfehlungen, wo Gender-Anliegen berücksichtigt werden sollen, und deren Umsetzung und Anwendung

2.3.2. Gebrauch der Begriffe „Gender“ und „Gleichstellung“

Die Begriffe „Gender“ und „Gleichstellung“ werden oft gleichbedeutend verwendet. Sie umfassen zwei Ebenen der Auseinandersetzung mit der Gleichstellung der Geschlechter: „Geschlecht“ bezeichnet in der sozialwissenschaftlich orientierten Forschung die Konstruktion der Kategorie Geschlecht, welche kulturell bedingt ist und sich vom biologischen Geschlecht unterscheidet. Im englischen unterscheidet die Terminologie ein soziales (Gender) von einem biologischen Geschlecht (Sex). Die Gender-Studies befassen sich mit der Erforschung der jeweils historisch- und kulturell bedingten Zuschreibung von geschlechtsspezifischen Stereotypen. Davon unterschieden werden Anliegen der politischen Gleichstellung der Geschlechter, welche als „Gleichstellungspolitik“ bezeichnet werden können. In der Praxis verwischen sich Begriffe jedoch oft, weshalb sie auch hier synonym gebraucht werden.

3. Gender-Mainstreaming und die Umsetzung des Gleichstellungsauftrags

3.1. Gender-Mainstreaming als Strategie

Mit der Aufnahme von GM in die beschäftigungspolitischen Leitlinien der Europäischen Union (EU) erhielt der Begriff 1999 auf europäischer Ebene Verbindlichkeit und es begann eine neue Ära des Anliegens der Umsetzung von Gleichstellung beider Geschlechter. Zwar war schon vorher auf der Ebene des Strukturfonds von GM die Rede gewesen, und erstmals breit postuliert worden war die Vorgehensweise an der 4. Welt-Frauen-Konferenz in Peking 1995. Seit 1999 ist der Gedanke GM in der Politik Europas verankert; die Amsterdamer Verträge legen die Beachtung von Ungleichheiten und die Gleichstellung der Geschlechter in allen ihren Politikbereichen fest (vgl. Küng/Doblhofer 2008).

Die gängige deutschsprachige Definition, welche sich an diejenige der EU anlehnt, lautet: „Gender-Mainstreaming besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation. Das Ziel von GM ist es, in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen.“ (vgl. Stiegler 2002: 20)

Die Ursprünge von GM liegen in der Entwicklungspolitik (vgl. Frey 2003). Dort bestand die Innovationsleistung darin, ein Prinzip zu generieren und anzuwenden, das sicherstellt, dass beide Geschlechter in den Nutzen einer Massnahmen gelangen. Mit der Übernahme in EU-Grundsätze bedeutete der Grundsatz eine Ablösung bis dahin geltender Frauenförderungspolitiken und den Einschluss der Perspektive auf beide Geschlechter. In der Folge wurden viele Mandate von Frauenbeauftragten, deren Stellen im Verlauf der 80er Jahre in der Verwaltung und an Hochschulen in „Gleichstellungsbeauftragte“ umbenannt. Der Wechsel zum neuen Paradigma wurde durchaus kritisch diskutiert, doch überwog mehrheitlich die Einschätzung, eher gewinnen zu können als zu verlieren. In der Folge entwickelte sich auch ein vielfältiges Angebot von Beratungsdienstleistungen, welche die öffentliche Hand bei der Umsetzung und Berücksichtigung von Gender-Anliegen unterstützen (vgl. Baer/Hermann 2007).

Bestechend am Ansatz GM ist die Zuschreibung der Verantwortlichkeit für Anliegen beider Geschlechter auf der obersten Leitungsebene. Der Bottom-Up-Ansatz (Betroffene wehren sich, helfen sich selbst) wird so durch einen – so die Annahme – Durchgriff von oben ersetzt. Gleichzeitig bedeutet das „Mainstreaming“ eine Bewegung zur Mitte, denn beide Geschlechter sind jetzt angesprochen. GM genießt trotz vereinzelter Kritik von feministischer Seite (vgl. Wetterer 2002) Anerkennung als taugliches Konzept, Gender-Anliegen in eine Institution zu tragen (vgl. Metz-Göckel 2002, Baer 2002).

Die EU setzt den Grundsatz des GM um, indem z.B. bei der Vergabe von Mitteln für Projekte nachgewiesen werden muss, Gleichstellungsanliegen berücksichtigt zu haben. Die Kombination von äusseren Anreiz- und Druckmitteln wie Finanzen erweist sich hier als durchaus wirkungsvoll. An Hochschulen sowie öffentlichen Verwaltungen sind seitdem zahlreiche Gleichstellungszuständige institutionalisiert, die die Anliegen der Gleichstellung als Beratende der obersten Führung vertreten.²

² Umfangreichende Studien zur Evaluation von GM stehen noch aus. Mit dem neuen Nationalen Forschungsprogramm „Perspektiven einer nachhaltigen Gleichstellungspolitik“ sollen Gleichstellungspolitikern der Schweiz untersucht werden (Ausschreibung 2009).

Auch in der Schweiz führte die Wahrnehmung des Grundsatzes von GM zur Einsetzung von Gleichstellungsbeauftragten in Kantonen und städtischen Verwaltungen, an Hochschulen und in der Bundesverwaltung sowie zum Erlass von Leitfäden, Reglementen.³

3.1.1. Organisationen als Handlungsfelder

Organisationen verfügen neben einer Unternehmenskultur auch über eine spezifische Geschlechterkultur. Ausgangspunkt der Identifikation solcher Geschlechterkulturen ist die Definition der Unternehmenskultur nach Edgar H. Schein (1995: 25). Unternehmenskultur gilt demnach als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

Dass die Arbeitswelt in der Regel geschlechtsdifferenziert ist, lässt sich an Indikatoren feststellen, welche geschlechtsspezifische Ausformungen aufweisen wie „vergeschlechtlichte Machtbeziehungen“ (leitende Funktionen weitgehend männlich besetzt); „geschlechtsspezifische Segregation“ (bestimmte Berufe und Tätigkeiten werden einzelnen Geschlechtern zugeteilt), geschlechtsspezifische Stereotypen und Erwartungen (z.B.: Frauen sind für die Betreuung der Kinder zuständig), „aktive Diskriminierungen“ (vgl. Albrecht 2007: 110 ff.). Die angloamerikanische Forschung unterscheidet mehrere Geschlechterkulturen wie zum Beispiel diejenigen einer eher veränderungsresistenten patriarchalen Kultur, einer wettbewerbsorientierten Kultur, die Frauen zulässt, wenn sie die Wettbewerbsvorteile verstärken, und jene einer veränderungsorientierten Kultur, welche Individualität zulässt und wertschätzt.⁴

Nachvollziehbar wird mit diesen Unterscheidungstheoremen, dass geschlechtsspezifische Ausformungen in dem Ausmass, wie ausgeprägt männlich oder divers geprägt die Kultur ist, vorkommen. Mit Hilfe dieses Konzeptes werden Phänomene der Arbeitswelt erklärbar wie z.B. das oftmals überraschende Verlassen einer Führungsposition durch Frauen. Die Kultur war nicht geeignet, sie lange an das Unternehmen zu binden. Förderlich für Frauen ist beispielsweise eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Die Kultur ist auch verantwortlich, warum z.B. Frauen in der Technik sich entweder an die herrschende Kultur der Männer anpassen, indem sie sich gleich kleiden, oder sich herausgedrängt fühlen, wenn sie ein anderes, äusserlich weibliches Selbstbild pflegen (vgl. Wolfram/Derboven/Winker 2008). Zu einer sensibilisierten Organisation gehört es deshalb, auf spezifische Eigenheiten beider Geschlechter einzugehen und Erkenntnisse aus Forschung und Studien im Alltag zu berücksichtigen (vgl. Meyerhofer 2009).

3.1.2. Diversity-Management

Zu unterscheiden von GM ist der Ansatz des Diversity Managements: Diversity-Management geniesst Wahrnehmung und Anerkennung vor allem in der Privatwirtschaft; mit Diversity ist die Anerkennung der Unterschiedlichkeit von verschiedenen Menschen in Bezug auf deren Herkunft, Können, Neigungen gemeint. Im Sinne der Prosperität eines Unternehmens und seinem Erscheinen auf dem Markt nutzt eine Optimierung der Wahrnehmung und Wertschätzung von diversen Mitarbeitendengruppen dem Betriebsklima und bringt Effekte in Bezug auf die – diversen – Ausgangsbedingungen und Kompetenzen der Mitarbeitenden oder auf die Markterschliessung. Diese Art von Diversity-Management wird in Unternehmen mit Sanktionsmöglichkeiten, die die

³ Vgl. die Website des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann: „Mainstreaming in der Bundesverwaltung“: <http://www.ebg.admin.ch/themen/00142/index.html?lang=de>

⁴ Eine darauf aufbauende Typologie entwickelt Liebig (2008) mit „männlichem Traditionalismus“, „Betrieblichem Kollektivismus“, „normativem Individualismus“ und „pragmatischem Utilitarismus“.

öffentliche Verwaltung z.B. nicht besitzt, versehen und wird Top-Down erlassen. Ein grosser Teil der faktischen Themen bezieht sich allerdings immer noch auf Geschlechterthemen.⁵

Im angloamerikanischen Bereich geniesst Diversity einen normativen Status, der vor allem auf verschiedene Ethnien, aber auch z.B. auf Altersthemen abzielt. GM ist demgegenüber im US-amerikanischen Raum ohne Bedeutung, da aufgrund der starken Verrechtlichung der Arbeitswelt die Klagemöglichkeit bei vermuteter oder tatsächlicher Diskriminierung bereits ein starkes Instrument der Durchsetzung für die Gleichstellung der Geschlechter darstellt. Die Frauenbewegung konnte hier in den 70er Jahren von der Erfahrung und von Instrumenten, die in der Bürgerrechtsbewegung Anwendung fanden, profitieren.

Diversity wird zunehmend auch im europäischen Raum und im deutschsprachigen Bereich aktuell. Insbesondere wird eine neue Antidiskriminierungsrichtlinie der EU mit hoher Aufmerksamkeit verfolgt, was deren Auswirkungen auf die Rechtslage angeht. Im öffentlich-rechtlichen Feld ist eine Überführung von „traditionellen“ Gleichstellungsanliegen in eine integrierte Diversity-Politik hingegen in der Regel noch nicht vollzogen. Es gibt so gut wie keine expliziten Diversity-Projekte, die aus der Gleichstellungspolitik herausgewachsen sind. Dennoch besteht ein praktischer Wunsch nach Fusion der verschiedenen Zuständigkeiten, es fehlt aber an Konzepten, die beschreiben, was Diversity im öffentlichen Raum und auch in Hochschulen oder Schulen heisst und worauf es basiert. Eine Diskussion z.B. unter dem Label „Intersektionalität“ findet noch im theoretisch-abstrakten Rahmen statt.

3.2. Probleme bei der Umsetzung von Gender-Mainstreaming

GM hat sich in der Praxis bei konkreten Problemlösungen in Projekten oder als Beratungsdienstleistung bewährt. Der GM-Blick bewirkt, unterschiedliche Bedürfnisse der Geschlechter herausarbeiten zu können und ein Angebot oder eine Massnahme gendergerecht zu konzipieren (vgl. Baer, 2002).

Anders gestaltet sich die Verankerung von GM innerhalb einer Organisation. Hier ist das Konzept nicht weiter konkretisiert. Die Verankerung ist deshalb schwierig, weil sie – trotz gesetzlicher oder anderer bindender Vorgaben – vom Commitment und dem Ausmass der Unterstützung einzelner Akteure abhängig ist. GM kann als Grundsatz verankert sein, in der Realität ist es jedoch gut möglich, dass eine Umsetzung des Grundsatzes nicht angegangen wird oder die Nachachtung schleppend bis halbherzig vor sich geht (vgl. Lange 2006: 46). GM wird als Zusatzauftrag aufgefasst, für den Ressourcen wie Überzeugtheit fehlen. Steht hingegen die Leitung einer Organisation voll hinter der Umsetzung von Gleichstellungsanliegen, so können diese unter Umständen rasant und effektiv umgesetzt werden.⁶ Zunehmend wird Gender-Kompetenz als kritischer Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Umsetzung von GM in den Vordergrund gerückt: damit ist die Vermittlung von Gender-Wissen und eine sogenannte Sensibilisierung für Gender-Anliegen bei Führungspersonen und/oder Mitarbeitenden gemeint. (vgl. Liebig/Rosenkranz-Fallegger/Meyerhofer 2009, Blickhäuser/von Barga 2006, Lange 2006, Welpe/Schmeck 2005).

⁵ So das Resultat einer internen Recherche der Autorin bei zwei grossen Schweizer Pharma-Firmen.

⁶ Das EVD hat unter Doris Leuthard innerhalb von zwei Monaten nicht nur den Vaterschaftsurlaub Top-down eingeführt, sondern ein internes Controlling für die Beachtung Gleichstellungsanliegen eingeführt.

3.3. Umsetzungsstrategien von Gender-Mainstreaming

Um eine nachhaltige Wirkung von GM zu erwirken, sind verschiedene Vorgehensweisen vorgeschlagen worden, Gendersensibilität nachhaltig in einer Organisation zu verankern. Im Folgenden sollen einige Ansätze dargestellt werden, die im Zusammenhang mit der Umsetzung und Implementierung von GM angewendet oder empfohlen werden. Diese Verbindungsversuche zeichnen sich dadurch aus, dass sie GM in den grösseren Kontext einer sich entwickelnden Organisation einordnen.

3.3.1. Change-Management

Die Herausforderung, ein eigentliches Management des Wandels einzuführen, ergibt sich aus dem Wandel, der von aussen an eine Organisation getragen wird (z.B. die Einführung von New Public Management) oder aus einer Herausforderung, sich gewandelten Märkten anzupassen. Change Management ist ein verhältnismässig neuer Ansatz und steht in grosser Nähe zum Konzept der Unternehmenskultur (vgl. Thom/Ritz 2006, Reiss/von Rosenstiel/Lanz 1997).

Change Management setzt auf eine bewusst betriebene Organisationsentwicklung, welche auf den sozialen Aspekt innerhalb einer Organisation Bezug nimmt; es setzt die beteiligten Personen ins Zentrum, deren Einbezug und Unterstützung zu gewinnen ist. Change Management und Organisationsentwicklung lassen sich deshalb inhaltlich nicht immer klar unterscheiden. Organisationsentwicklung wird zunehmend als Change Management aufgefasst (vgl. Lange 2006: 28 f., Thom/Ritz 2006: 92). Sowohl Change Management wie GM müssen Top-Down geführt werden und sind Teil des strategischen Managements.

Bemerkenswert für den hier behandelten Zusammenhang ist, dass Change Management den Widerstand gegen Wandel als selbstverständlichen Teil eines Veränderungsprozesses auffasst. Es kennt Phasen des Wandels, welche wiederum geeignet sind, Akteurinnen und Akteure auf einer zeitlichen Achse zu verankern („Auftauen/Wandeln/Wiedereinfrieren“ nach Lewin, in: Thom/Ritz 2006: 108). Damit wird der Ablauf des Wandlungsprozesses transparent und nachvollziehbar, es entsteht eine Verantwortung über den Erfolg.

Als Ansatzpunkt für die Nutzung von Change-Management für GM eignen sich die Begrifflichkeiten, die Verantwortungen und Zuständigkeiten festschreiben: Im Vordergrund steht dabei der Change Agent, der die Wandlung vorantreibt und zentrale Kommunikations- und Koordinationsfunktion hat. Häufig ist dies für das Thema Gender-Mainstreaming der oder die Gleichstellungsbeauftragte.⁷ Weitere Akteure sind die Fachpromotoren, welche aus der Organisation selbst kommen („Client System“), was wiederum die Akzeptanz des Wandels erhöht. Der oder die Machtpromotor/-in ist schliesslich für die Durchsetzung zuständig (vgl. Thom/Ritz 2006: 105 ff.).

Spezifische Schwierigkeiten bei der Durchführung von Change Management-Prozessen in Hochschulen widerspiegeln auch die Schwierigkeiten, GM umzusetzen:

- die Vielfalt von Zielsetzungen und von inneren wie äusseren Anspruchsgruppen;
- die unter Umständen hohe Dezentralität in einer Organisation;

⁷ Eine Untersuchung von Berufschancen von Studierenden in Grossbritannien, die ein Studium in „Gender Studies“ absolviert hatten, ergab, dass die Absolventinnen und Absolventen wegen ihrer Kompetenz als Change Agents geschätzt werden.

- die geringe Relevanz von leistungsorientierten Anreizen, verbunden mit kaum vorhandenen Sanktionsmöglichkeiten und schwach ausgeprägten Weisungsbefugnissen;
- schwache bzw. kollektiv ausgestaltete zentrale Entscheidungsbefugnisse.

Folgendes lässt sich zusammenfassen: die Leistungserbringung in Forschung und Ausbildung steht vor eigentlichen Führungsthemen der gesamten Hochschule (vgl. Schönwald 2007). Auch können nicht beliebig viele Change-Management-Prozesse durchgeführt werden; das Anliegen Gleichstellung der Geschlechter droht, in die hinteren Ränge der Prioritätenliste abgedrängt zu werden.

3.3.2. Intervention von aussen

Ausgehend von der Systemtheorie beschreibt Susanne Ihsen einen anderen möglichen Weg, Gender in der Organisation zu verankern; sie berücksichtigt dabei sowohl die Komplexität des Systems Universität wie auch die Ausprägung von Fachkulturen, die fachspezifische Verhaltensweisen hervorrufen (vgl. Ihsen 1999).

In ihrem Konzept eines „autopoietischen Systems“ müssen Systemmitglieder erst die Zugehörigkeit zu ihrem sozialen System erlernen (hier: das Fach). Dies impliziert spezifische Anforderungen an die Herangehensweisen von aussen an das System. Das entscheidende Instrument ihrer „Intervention“ genannten Vorgehensweise ist hier die „Spiegelung“ der eigenen (beschränkten) Sichtweise von aussen, die zu einer Erweiterung des Sichtfeldes führt, und als Reflexionsprozess zu bewussten „Lernprozessen“ überleitet. Ihsen stellt auf eine externe Prozessbegleitung ab, um Anforderungen von aussen als innere Verstörung zu spiegeln und dabei die spezifische Kultur mitberücksichtigt. Anknüpfungen zu „systeminternen Gestaltungselementen, z.B. zu den Mitgliedern des Systems“, fördern die systeminterne Reflexion und können Lernprozesse auslösen. Via „Inputfilter“ werden potentiell fördernde und hemmende Kräfte identifiziert (vgl. Ihsen 1999: 67).

Die Leistung dieses Ansatzes besteht darin, systembedingte Fachkulturen zu erkennen und Veränderungen als systeminterne Konflikte anzusehen und sie systemadäquat umzusetzen. Veränderungen nach diesem Modell verlaufen einerseits über externe Beratung wie auch über den inneren Reflexionsprozess. Voraussetzung für Wandel ist hier die bewusste Wahrnehmung einer „Verstörung“ und eine gewisse Reflexionskompetenz. Im Unterschied zum Change Management geht der hier vorgestellte systembasierte Interventionsansatz vom spezifischen System aus und stellt damit ein geeignetes Absorptionsfeld für eine Hochschule als dezentrale Fachkulturen-Organisation dar.

Der Ansatz sagt allerdings wenig über die Implementierung von Massnahmen aus, da er eher auf Einzelmassnahmen und einen Input von aussen ausgerichtet scheint und statt Umsetzungen auf einen Reflexionsprozess fokussiert. Die Autorin schreibt in neuen Veröffentlichungen deshalb auch allgemeiner von einem Gender & Diversity-Management, das einzurichten sei (vgl. Ihsen 2008).

Als gleichstellungsorientiertes Postulat für technische Fachbereiche – die Autorin besetzt den ersten Lehrstuhl für Gender Studies Deutschlands an der Technischen Hochschule München – bleibt, dass sich eine Fachdisziplin zukünftig weniger an ihrem Habitus als an aktuellen Erfordernissen der Berufspraxis und Gesellschaft ausrichten sollte.⁸

3.3.3. Lernende Organisationen

Überlegungen, die sich an der Vision der Lernenden Organisation ausrichten, basieren ebenfalls auf dem Konzept von OE: Ähnlich wie im Change Management wird hier ar-

⁸ Es ist ein deutsches Phänomen, dass technische Studienfächer „männlich“ konnotiert sind.

gumentiert, dass Organisationales Lernen dann passiert ist, wenn neue Routinen über neue Strukturen implementiert worden sind (vgl. Wilkesmann 2004: 333).

Die angestrebte Veränderung von Strukturen macht das Konzept attraktiv, es auf seine Anwendungsmöglichkeit für Gleichstellungsanliegen zu prüfen (vgl. Paseka 2007). Voraussetzung ist hier die mit Giddens angenommene Reproduktion von Strukturen durch die darin Handelnden (vgl. Giddens 1997). Paseka schildert den idealtypischen Verlauf von Organisationalem Lernen und der Einführung von GM: demnach muss zuerst eine Gender-Analyse erfolgen, die darlegt, wie Gender-Themen in einer Organisation geartet sind. Dann folgt die Setzung von Gleichstellungszielen, diese werden in einem dritten Schritt mit den betroffenen Mitarbeitenden ausgehandelt und umgesetzt. Schliesslich wird eine Evaluation durchgeführt. Es folgt als vierter Schritt eine Evaluation (vgl. Paseka 2007, 92).

Entgegen diesem skizzierten Ablauf erfolgt eine Institutionalisierung neuer Routinen am Beispiel von GM nicht idealtypisch. Paseka macht als Gründe die Persistenz von einfachen Theorien von Zweigeschlechtlichkeit aus, die auf eine vermeintliche Naturgegebenheit der Geschlechtercharaktere verweist. Die Annahme historisch veränderlicher Re- und Dekonstruktion von Geschlecht als sozialer Kategorie ist zwar in den Gender Studies präsent, sie erweist sich aber wegen ihrer umfassenden Relativität und Historizität als Achillesferse.

Paseka empfiehlt deswegen Change Management als tauglichere Zugangsweise, Gender-Anliegen in einer Organisation zu verankern. Mit den Change-Agents, mit Moderation und Raum für Erfahrungsaustausch sind Chancen gegeben, neue Routinen zu etablieren. Die Steuerungsgruppe kommt dabei einer „professionelle Lerngemeinschaft“ gleich. „Mehrfache Reflexionsschleifen“ sollen individuelle und kollektive Visionen für die Organisation und die Arbeitsplätze schaffen, die sich zu handlungsleitenden Modellen und Vorgaben institutionalisieren. Es ist hier jedoch wie beim Change Management festzustellen, dass unklar ist, ob wirklich neue handlungsleitende Modelle und Vorgaben institutionalisiert werden können, insbesondere da – wie Paseka – selbst feststellt, im Bild der Lernenden Organisation die Prozesshaftigkeit fehlt, denn diese stehen beispielsweise für eine Wiederholbarkeit. Zum anderen lässt sich argumentieren, dass die Beteiligten den Wandel ausreichend wollen müssen und dieser zumindest Top-Down getragen werden muss. Ferner sind ausreichend Ressourcen nötig für umfangreiche Reflexionen. In Zeiten von Spardruck und Effektivitätsoptimierungen muss ein Anliegen zwingend erscheinen sein, um einen derartig umfassenden Lerneffekt anstreben zu wollen.

Veränderungsprozesse in Unternehmen scheinen allerdings insgesamt nicht ohne einen – irgendwie gearteten – Lernprozess zu erfolgen. Folini (2007) schildert einen erfolgreichen – Top-Down geführten und langwierigen – Veränderungsprozess in einem Unternehmen und empfiehlt prinzipiell auf partizipative Lernprozesse.

Die Durchsetzung von Lernerfolgen in einer Gruppe auf die gesamte Organisation bildet gleichzeitig die Schwäche des Konzeptes des Organisationalen Lernens, denn diese erfolgt schliesslich via „Machtdifferenz“ oder Aushandlung zwischen den Gruppen, wobei auch hier von einer die anderen dominierenden Gruppe gesprochen wird. Gerade im tertiären Bildungssektor wird jedoch eine einseitige Machtdurchsetzung nur schwer akzeptiert (Wilkesmann 2004: 334).

3.3.4. Personalentwicklung

Der Ansatz, GM in der Personalentwicklung zu verankern, stammt aus dem Diskurs, der im deutschen Sprachraum um die Jahrtausendwende aufkam (Roloff 1998). An deutschen Universitäten wurde zunehmend mit Globalbudgets gearbeitet; damit verbundene Zielvereinbarungen und die Entwicklung eines Hochschulmanagements standen an.

Dieses wird als Teil der OE betrachtet und will Akteure einbinden und die Selbstverantwortung fördern. GM entfaltet deshalb dann Veränderungspotential, wenn es „als Medium der inhaltlichen Erneuerung und organisatorischen Entwicklung erkannt wird.“ In diesem „organisationsbezogenen Zugang“ ist GM anschlussfähig an das Konzept der Personalentwicklung (vgl. Pellert 2005: 53 ff.). Diese Argumentation versucht, GM in Management-Instrumente einzufügen. Das Argument geht noch weiter, in dem GM zum Diagnose-Instrument der Qualitätssicherung (QS) wird. Es bleibt in dieser Argumentation letztlich jedoch unklar, wer für was verantwortlich ist: ob die Organisationsentwicklung (über Personalentwicklung) Gender-Mainstreaming begünstigt, oder ob die „geschlechtersensible Einführung“ eines institutionalisierten Managements erst die Nützlichkeit von GM zutage fördert.

Hintergrund dieser Überlegungen ist, dass mit „Personalentwicklung“ erstmals breit – ausserhalb von Globalbudget-Diskussionen – Management-Verantwortung von Hochschulen diskutiert wurde: Andere Instrumente wie Steuerungszirkel, Controlling oder Qualitätsmanagement waren zu dem Zeitpunkt für Universitäten noch kein Thema. Personalentwicklung als Verbesserung der zunehmend wichtiger werdenden, aber noch prekär situierten Nachwuchsförderung war ein erstes relevantes Management-Thema in Hochschulen: da Gleichstellungsarbeit sich stark auch mit dem weiblichen akademischen Nachwuchs befasst, lag eine Verbindung mit Personalentwicklung nahe.

Nicht ganz zufällig waren es gerade kleinere, sogenannte „Reformuniversitäten“ mit Profilierungsbedarf, die sich als erste mit dem Thema GM und Personalentwicklung auseinandergesetzt haben: In einem Rektoratsprojekt wurde an der Universität Dortmund Gleichstellung als QUER-Projekt in Pilotprojekten lanciert (vgl. Roloff/Selent 2003).

Gleichstellung als qualitätssicherndes Merkmal wird an einigen wenigen deutschen Hochschulen praktiziert; es erlangte im Zuge der Einführung der Bologna-Studiengänge neue Aktualität: So sind an der Universität Dortmund Fakultäten und Fachbereiche verpflichtet, ihre zur Akkreditierung vorzulegenden Studiengänge einer AG Gender Studies vorzulegen, die eine Stellungnahme (Gender Audit) abgibt (vgl. Becker et. al. 2007: 66 f.).⁹

Ein etabliertes Verständnis von Personalentwicklung für Hochschulen steht noch aus: für den akademischen Nachwuchs ist sie kaum handlungsleitend, weil dessen Exzellenz und Qualifikation vor seinem Entwicklungspotential stehen (Meyerhofer 2004).¹⁰; allerdings wird diese Ansicht zunehmend revidiert und Doktorierendenprogramme und Tenure-Track-Berufungen mehren sich. Einzelne Universitäten sprechen von Personalentwicklung, wenn sie Nachwuchsförderung meinen oder verankern die Gleichstellung in der Personalabteilung.

3.3.5. Qualitätsmanagement

Derzeit aktuell ist QM als integrierter Ansatz, der strategische Prioritäten einer Hochschule berücksichtigt und sich mit Gleichstellung verknüpfen lässt: Qualität muss in erster Linie im Kernbereich erzeugt, gehalten und gemessen werden; für Hochschulen sind hier Lehre und Forschung entscheidend.

Nickel fordert einen Paradigmenwechsel ein, wonach Gleichstellung nicht mehr ein „Objekt“ von QM sein soll, sondern sie soll als „Hintergrundfolie selbstverständlich mitlaufen“ (vgl. Nickel, 2008a: 93 ff.). Sie empfiehlt eine Fokussierung auf die Prozesse einer Hochschule, da für Deutschland eine Prozessakkreditierung diskutiert wird. Bedingung

⁹ Eine Variante davon sind zentrale Beratungsangebote, wie sie die Leuphana Universität in Lüneburg anbietet, wo sich Lernende bezüglich der Ausgestaltung ihres Curriculums nach Gender-Aspekten beraten lassen können

¹⁰ Die zunehmende Schaffung von Doktorierendenprogrammen und Tenure-Track-Stellen zeigt, dass in dieser Frage ein allmählicher Perspektivenwechsel eingetreten ist.

ist jedoch der Aufbau eines institutionellen QM-Systems und die Verknüpfung von Qualitätszielen mit der Strategie einer Hochschule.

Als Führungskonzept unterliegt die Erstellung dieser Art von Qualitätsdefinition dem Steuerungszyklus von Planung, Durchführung, Kontrolle und Zielanpassung (PDCA). Demgemäß müssen Gender-Anliegen nicht in alle, sondern in die strategisch relevanten Prozesse des QM einbezogen werden. Allerdings ist kritisch zu fragen, ob – wie Nickel vorschlägt – „geplante Gleichstellungsqualität“ mit der Wendung „gilt für beide Geschlechter“ genügend adressiert ist (101). Es besteht die Gefahr des Verlierens des ursprünglichen, die Frauen in den Fokus nehmenden Gleichstellungsansatzes. Dennoch bedingt die Integration ins Management eine konsequente Öffnung für beide Geschlechter unter Berücksichtigung des kritischen asymmetrischen Blickes auf die weibliche Gruppe, wenn es um Machtverteilungsfragen geht. Differenztheoretische Debatten werden weiter zu führen sein (vgl. Andresen/Koreuber/Lüdke 2009).

4. Prozessmanagement und die Umsetzung des Gleichstellungsauftrages

4.1. Was ist neu am Prozessmanagement?

PM ist ein äusserst erfolgreiches Modell, das durch seine konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse besteht und zu einem eigentlichen Wertewandel in einer Unternehmung führen kann. Seine Ursprünge hat es in den 90er Jahren, je nach Sichtweise sind Wurzeln schon in älteren Management-Konzepten zu finden. PM verknüpft Input und Output und unterscheidet zwischen wertschöpfenden, die Spezifik einer Organisation ausmachenden, und unterstützenden Prozessen. Unterstrichen wurde die Bedeutung von PM durch die Aufnahme in die DIN ISO-Gruppe 9000:2000 ff. und der Heraushebung der Aspekte von Kunden-, Mitarbeiter- und Produktorientierung (vgl. Bühner 2004: 289 ff., Becker 2005, Fischermanns 2008, Schmelzer/Sesselmann 2006).

PM steht begrifflich in grosser Nähe zu Business Process Reengineering, welches ebenfalls Prozesse als entscheidende Organisationsform in Unternehmen betrachtet. PM steht auch im grösseren Zusammenhang mit dem St. Galler Management-Modell, das eine systemische Betrachtungsweise einer Organisation beinhaltet (vgl. Rüegg-Stürm 2002/2003).

Ein Prozess ist die Struktur, „deren Elemente Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen sind, die durch logische Folgebeziehungen verknüpft sind. (...) Ein Prozess hat ein definiertes Startereignis (Input) und Ergebnis (Output) und dient dazu, einen Wert für Kunden zu schaffen.“ (vgl. Fischermanns 2008: 12). Die Summe aller Prozesse bildet die Prozessorganisation. Hier stehen Geschäftsprozesse, welche sich an Wertschöpfungsprozessen orientieren, die sich aus der Strategie eines Unternehmens ergeben und kundenorientiert sind, im Vordergrund.

Osterloh/Frost beschreiben das Denken in Prozessen als grundlegenden „90%-Shift“ in einer Organisation (Osterloh/Frost 1996: 27ff.¹¹). Damit ist die Abkehr vom Erledigen von Aufgaben in einer „Silostruktur“ gemeint, einem hierarchisches (Ab-)Arbeiten innerhalb einzelner Abteilungen (Silos). Mit dem Wechsel auf eine horizontale Ebene wird das Verbinden von Input und Output erreicht. Am Beginn steht das zu erstellende Produkt/die Dienstleistung mit den dazu erforderlichen Mitteln und rechts – als Resultat des Prozesses – das Produkt für den Kunden. Damit ist eine permanente Kundenorientierung bereits in der Anlage des Prozesses implementiert. Dies soll zu Effizienzsteigerungen, Kundenzufriedenheit und verbesserter Marktfähigkeit führen. Entscheidend sind für eine Organisation wertschöpfende Prozesse, da sie den entscheidenden strategischen Marktanteil ausmachen. Diese Prozesse werden auch Kernprozesse genannt. Kernprozesse zeichnen sich einerseits dadurch aus, dass es nicht sehr viele gibt¹². Andererseits beziehen sie sich auf die spezifische, am Markt zu unterscheidende und kompetitiv zu platzierende Leistung eines Unternehmens. Sie sind nicht ersetzbar sind und nicht (kurzfristig) imitierbar (vgl. Osterloh, Frost 1996: 34).

Kernprozesse sind primär – im Unterschied zu den Supportprozessen – auf zukünftige Kundenbedürfnisse ausgerichtet; dadurch erhalten sie eine besondere Relevanz für die Strategie eines Unternehmens. Von den Kernprozessen unterschieden werden die Supportprozesse, welche die Kernprozesse unterstützen und sich nur an interne Kunden richten.¹³ Ergänzend zu Kern- und Supportprozessen skizzieren die Autorinnen als weiteres Element ihres Modelles Kompetenzzentren als Orte mit strategischer Relevanz für

¹¹ Aufgrund der schlechter Verfügbarkeit der neueren Ausgaben wird hier aus der Erstausgabe zitiert. Das Buch von Osterloh/Frost ist mittlerweile in der 5. Auflage (2006) erschienen.

¹² In der Literatur sind Zahlen zwischen 3 und 12 genannt, vgl. Überblick in Schmelzer/Sesselmann 2006: 77.

¹³ In der Literatur wird auch von sekundärem Geschäftsprozess gesprochen, Schmelzer/Sesselmann 2006: 73 ff.

ein Unternehmen. Sie bestehen in einer zentralen Bündelung von Wissen (über Wissensrückfluss), das als Spezialistenwissen intern wieder weitergegeben wird (Frost/Wüpker 1999: 100 f.)

4.2. Prozessmanagement als Chance für die Gleichstellungsanliegen

Osterloh/Wüpker zeigen im Buch „Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement“ auf, welches Innovationspotential durch die Lücke zwischen den Markterfordernissen und Ressourcen im Unternehmen brachliegt (fehlender „Fit“) und identifizieren darin ein Potential der Unternehmensleitung, diese fehlende Passung zur Innovationsförderung zu nutzen. Bedingung ist, dass in der Strategie der Wandel zum Ziel gesetzt ist: so entsteht eine Spannung/ein „Stretch“, denn der Wandel ist noch nicht da, ebenso wenig wie die Ressourcen. Diese Spannung bewirkt, dass ein Unternehmen insgesamt zur Quelle von Potential wird („dynamische Ressource“), denn es muss sein Potential erst entdecken (Osterloh/Frost 1996: 142 ff.). Dieser „Leverage“-Effekt beschreibt die Hebelwirkung, mit der die vorhandenen Ressourcen „entwickelt und ihre Wirkungen vervielfacht werden.“ (Osterloh/Wüpker 1999: 59). Hier liegt ein potentieller Nutzen von PM für die Gleichstellung.

Der Wechsel hin zu konsequentem Prozessmanagement impliziert einen Bruch mit bisherigem Denken, indem die Mitarbeitenden gezwungen sind, neue Regeln zu entwickeln, Risiken und Chancen neu zu überdenken. Damit ähnelt die Vorgehensweise derjenigen vom Change Management, wird aber konsequent auf eine Produktebene gehoben und mit Markterfordernissen sowie mit Kompetenzenmanagement verbunden. Neu wird auch ökonomisch argumentiert, das Potential der Frauen für die Wirtschaft nicht mehr ausser Acht zu lassen. Bedingung dieser Sichtweise ist eine Top-down durchgeführte Koordination der Aufgaben in Unternehmen, die Förderung des Transfers von implizitem und explizitem Wissen sowie ein sorgfältiges Motivations- und Wissensmanagement, das Selbstbestimmung und vorhandene Kompetenzen berücksichtigt.

5. Qualitätsmanagement und Gleichstellungsaspekte in Studiengängen an der FHNW

5.1. Zum Stand von QM an der FHNW

Hochschulen handeln nach dem Primat von Expertenorganisationen (vgl. Haunschild 2004: 124 f.). Management-Systeme lassen sich in Bildungsorganisationen nicht ohne Anpassungen an die Definitionsvorherrschaft der Expertinnen und Experten implementieren. Sie müssen deshalb mit der Erfahrung und den Qualitätsstandards der einzelnen Personen verbunden werden.

Aufgrund des Leistungsauftrages 2006 – 2008 durch die Trägerkantone der FHNW ist eine Projektstruktur zur Umsetzung des Punktes QM geschaffen worden. Der Leistungsauftrag sieht vor: „Die FHNW hat ein einheitliches und anerkanntes QM-System“.

Ein für die Projektdauer bestimmter QM-Beauftragter, der gleichzeitig Leiter einer Hochschule ist, plant zusammen mit einem Leiter der QS FHNW sowie dezentralen Vertretern und Vertreterinnen der jeweiligen Arbeitsgruppen QM ein QM-Handbuch¹⁴.

Die Umsetzung von QM erfolgt in Anlehnung an den EFQM-Standard (European Foundation for Quality Management). Ziele der Projektgruppe sind die Beschreibung der Wertschöpfungsprozesse Ausbildung, Forschung, Dienstleistung sowie des Personals und anderer Supportfunktionen. Ergänzend wird die Formulierung eines Leitbildes genannt sowie die Erstellung von Leistungsvereinbarungen mit den einzelnen Hochschulen durch den Direktionspräsidenten. Der Entwurf einer Strategie der FHNW betont die Optimierung der Qualität der Wertschöpfungsprozesse. Als Indikatoren sind Evaluationen und Zufriedenheitsmessungen genannt (unveröffentlichte Entwurfsversion vom 15.11.08)

Praktiziertes hochschulinternes QM ist derzeit noch im Aufbau begriffen; umfassend wird der Bereich Lehre jedoch Evaluationen unterzogen. Studiengangsevaluationen gehören zu dem am stärksten genutzten QS-Elementen. Die Resultate werden jeweils rückgekoppelt mit der Studiengangsleitung bzw. den Dozierenden.

Derzeit wird von der Arbeitsgruppe QM an einer Standardisierung der Fragebögen innerhalb der FHNW gearbeitet. Diese umfassen (Vorschlag der Arbeitsgruppe) Eintrittsbefragungen, Befragungen von Studiumsabbrecherinnen und -abbrechern, Absolventinnen und Absolventen, Befragungen der Dozierenden und der Abnehmerorganisationen. Vorgesehen sind ferner interne und externe Evaluationen.

5.1.1. QM an den einzelnen Hochschulen

Die Hochschulen sind überwiegend noch im Aufbau eigener QM-Strukturen, welche auch abhängig vom übergreifenden QM sein werden. Bereits in den Teilschulen aus der Zeit vor der Gründung der FHNW am 1. Januar 2006 aus der Fachhochschule Beider Basel, der Fachhochschule Solothurn und der Fachhochschule Aargau wurde mit QM gearbeitet. Der Begriff QM erfährt eine unterschiedliche Einschätzung; es werden auch synonym aufgefasste Begrifflichkeiten wie z.B. OE gebraucht oder die Arbeit in Projektstrukturen wird als dem QM ähnlich betrachtet.

Übergreifend kann festgestellt werden: Bedürfnisbezogene Umsetzungen stehen im Vordergrund. Qualität wird eher punktuell gemessen. Betont wird als Ziel von QM die Verbesserung von Leistung, die aber nicht notwendig über ein institutionalisiertes QM erfolgen muss. Praktiziert wird auch das Gespräch mit den Hochschulangehörigen über angestrebte Qualität und die Herleitung nach dem Bottom-Up-Prinzip. Diesem Prozess

¹⁴ Auftraggeber ist der Fachhochschulrat, Steuerungsorgan die Direktion (Direktorinnen und Direktoren von Hochschulen der FHNW, Leiter Services, Präsident/-in Mitarbeiter-Organisation). In der Arbeitsgruppe QM FHNW sind auch Vertretende der Studierenden, der Mitarbeitenden-Organisation, des Stabes des Direktionspräsidenten sowie der Leiter Services.

wird alleine schon eine qualitätssteigernde Wirkung durch den Bewusstseinsprozess zugeschrieben.

Betont wird von den Gesprächspartnerinnen und -partnern die besondere Beschaffenheit einer Bildungsinstitution und deren hohe Personenabhängigkeit. Flexibilität soll bei Standardisierungsprozessen erhalten bleiben. Als Gefahr betrachtet wird QM bzw. PM dann, wenn es zu Extra-Schlaufen und Selbstzweck führt; alle Gesprächspartner betonen die Notwendigkeit der Integration in bestehende Prozesse und die letztendliche Verantwortung der obersten Leitung für QM.

Systematisches PM von Wertschöpfungsprozessen ist kein vordringliches Ziel; es gibt unterschiedliche Auffassungen dazu, ob Prozesse entwickelt werden sollen oder nicht. Dafür mag auch verantwortlich sein, dass vom Bund, der die Akkreditierungen vorschreibt, zwar Prozesse als Kriterien herangezogen werden sollen, es aber noch unklar ist, welche Prozesse für Qualität als ausschlaggebend erachtet werden.

5.2. Neues Prozessmodell „Neuer Lehrgang erstellen“ als Bilanz aus den Validierungsgesprächen mit Expertinnen und Experten

Das methodische Vorgehen zur Befragung der Expertinnen und Experten bestand darin, sie zu einem Prozess „Entwicklung eines Ausbildungsganges“ zu befragen und Chancen zur Verankerung von Gleichstellungsanliegen mit QM auszuloten (vgl. Fragebogen im Anhang). Die Interviewpartnerinnen und -partner nahmen aus der Sicht Ihrer Hochschule und ihrer Arbeit Stellung zu den vorgeschlagenen Ablaufschritten und korrigierten diese aus ihrer Sicht und gaben Anregungen, wo ihrer Meinung nach, Gender-Anliegen am ehesten hinpassen würden (Reihenfolge, materiell). Aufgrund der Rückmeldungen wurde ein neuer Prozess formuliert. Das unten abgebildete Modell der Entwicklung eines Studienganges stützt sich auf die Antworten aus den Gesprächen.

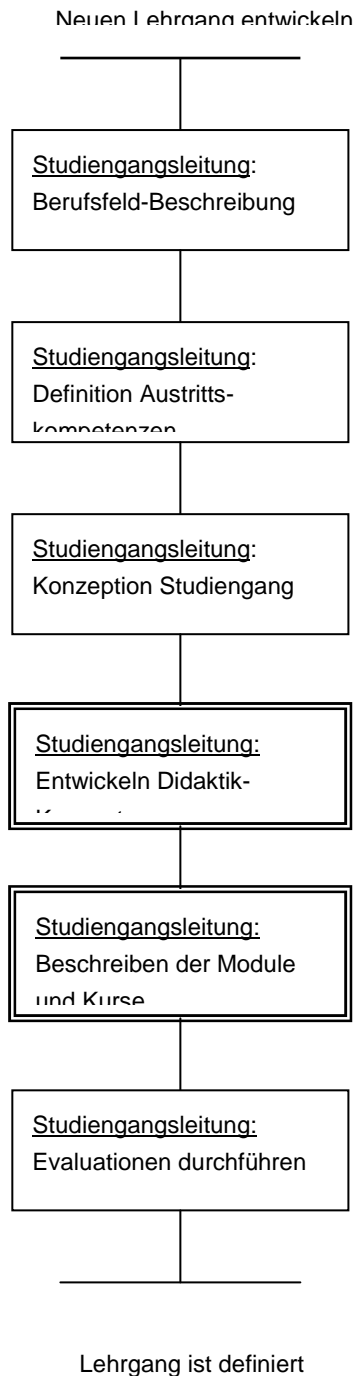
In Anlehnung an die Gestaltung der Prozesssoftware der FHNW wird der Prozess vertikal dargestellt; linker Hand finden sich Rahmendokumente, auf der rechten Seite des Prozesses die Dokumente zur Gleichstellung.

**Allg. Dokumente (pdf)
Bezug**

KFH-Best-Practice
(2004)
Strategie FHNW / HS

EVD-Richtlinien
Akkreditierung

**Dokumente mit Gender-
(pdf)**



Aktionsplan FHNW
Argumentarium

*Abklärung: Rollen der
Geschlechter im Berufs-
feld prüfen, Bedürfnisse*

Gender-Kompetenz als
Querschnittkompetenz

Zahlen M/F aus
Gleichstellungs-
Controlling
Gender-Aspekte in ge-

CL: geschlechtsspezifi-
sche Lernunterschiede /
Empfehlungen zur Didak-

*Abklären: gibt es Gender-
Aspekte in Module oder
Kurse zu integrieren?*

Integration von Gender-
Aspekten, z.B. als CL

Modell-Prozess „Entwicklung eines Lehrganges“ in Anlehnung an einen Prozess der HABG

Legende:

rot: Dokumente, die noch zu erstellen sind

blau unterlegt: hier ist die Weitergabe von Erfahrungswissen systematisch zu regeln

kursiv: abzuklärende Fragen, ggf. unter Einbezug der Gleichstellungspersonen

doppelter Rand: Teilprozess (s.u.)

Die Gespräche mit den Hochschulvertretenden haben zur Darlegung verschiedener Bedürfnisse bezüglich Informations- und Wissensmanagement geführt. Auf der rechten Seite in der Darstellung finden sich deshalb Dokumente bzw. Fragen verlinkt, die teils bestehende Dokumente sind, die mit dem Prozess den Studiengangsleitungen zur Verfügung gestellt werden und andererseits Dokumente, die noch zu erstellen sind. Dadurch lässt sich der Prozess, wie Gender in die Organisation bzw. den Lehrgang kommt, optimieren.

Es handelt sich um folgende Dokumente:

- **Aktionsplan Chancengleichheit** FHNW: er dokumentiert die Ziele der FHNW im Rahmen eines 4-Jahresplanes inklusive Indikatoren zur Zielerreichung.
- Neu in den Vordergrund getreten ist der Aspekt: **Berufsbild**. Hier ist eine Recherche nötig, wie das Berufsbild eines Studienganges zur Zeit aussieht, welche Rolle Frauen wie Männern zukommt, welche Bedürfnisse nach (Geschlechter-)rollen bestehen. Die Recherche kann von der Seite der Gleichstellungsbeauftragten erfolgen, auf Interviews oder Literaturrecherchen beruhen oder im Rahmen von Evaluationen durch die Hochschule erfolgen.
- **Gender-Kompetenz-Checkliste(n)**: Neu kann auf der Basis des Handbuches Gender-Kompetenz der Begriff definiert und als Querschnittskompetenz gefasst werden. Eine Publikation von Auszügen aus dem Handbuch von Liebig/Rosenkranz-Fallegger/Meyerhofer als Checkliste ist geplant.
- **Zahlen M/F**: Vom Bundesamt für Statistik (BfS) bzw. im Rahmen des Gleichstellungs-/Personalcontrollings der FHNW können aktuelle Zahlen über die Geschlechterverteilung eingesehen werden, die Auskunft über Benchmarks oder Handlungsbedarf geben.
- Die Publikation **Gender-Aspekte in gestuften Studiengängen** gibt Auskunft darüber, wie inhaltlich und methodisch Gender-Aspekte in einzelnen Disziplinen entdeckt werden können.
- Eine **Checkliste zu geschlechtsspezifischen Lerntypen** zur Gestaltung eines geschlechtersensiblen Unterrichts ist ein Desiderat. Studien zu unterschiedlichen Lernstilen oder Selbsteinschätzungen der beiden Geschlechter (vgl. PISA-Studie) sind vorhanden; sie müssen jedoch handhabbar gemacht werden.
- Zu berücksichtigen sind allfällige Gender-Aspekte in der **Evaluation**: ein Wissenstransfer zu den Gleichstellungsbeauftragten kann Best-Practice-Beispiele vermitteln.
-

Alle Punkte umschliesst (blaue Hinterlegung), dass sie Gegenstände von **Wissensaustausch** sein sollten, der formell oder informell stattfindet. Dabei gilt es, das Erfahrungswissen aller Beteiligten abzurufen und im Austausch darüber – unter Einbezug von gendersensiblen Fachpersonen – pragmatische Anwendungen und Innovationen durchzuführen.

Die Gleichstellungsbeauftragten haben die Aufgabe, **zusammen mit den Studiengangsverantwortlichen relevante Wissensbestände** zu eruieren, zu pflegen und die Grundlagen zur Anwendung zu legen.

5.2.1. Teilprozesse und Supportprozesse

Aus dem skizzierten Prozess „Entwicklung eines Studienganges“ lassen sich Schlüsse für die Supportprozesse ableiten. Diese können sich in folgenden Bereichen bewegen:

- Modellierung der Herstellung eines Didaktik-Konzeptes als Teilprozess;
- Modellierung eines gendersensibilisierten Marketing als Prozess;
- Modellieren eines Prozesses gendersensible Ausschreibung von Modulen;
- Modellieren von anderen wiederkehrenden Tätigkeiten in Bezug auf die Studiengänge wie Semestervorbereitungen.
- Integration des Gender-Themas in die Personalprozesse. Ansätze dazu finden an der FHNW bereits statt.

5.3. Empfehlungen aus den Interviews zur Integration von Gender-Aspekten in Ausbildungsgänge: eine Checkliste

Für die weitere Umsetzung von PM im Ausbildungsbereich ist grundsätzlich festzustellen, dass aufgrund der noch sehr jungen BA- und MA-Studiengänge von einer längeren Konsolidierungsphase auszugehen ist, während der vorerst kaum mehr neue Studiengänge entwickelt werden. Der hier vorgestellte Prozess kommt deshalb am ehesten zum Tragen, wenn Studiengänge überarbeitet werden. Für zukünftige Studiengänge kann die hier dargelegte Prozessmatrix unterstützend sein.

Die Gespräche mit den Expertinnen und Experten führten zu Anregungen aus der Praxis der Lehrgangserstellung und der Kernleistungserstellung durch die Hochschulen, die in die konkrete Gleichstellungsarbeit Eingang finden müssen. Es haben sich verschiedene neue Orientierungspunkte ergeben, die in einer Gleichstellungsarbeit "vom Reißbrett" unter Umständen vernachlässigt werden. Die Punkte betreffen folgende Kern-Umsetzungsperspektiven:

- a) Die Orientierung am **Berufsfeld** ist für die Wertschöpfung hoch relevant. Gleichstellungsanliegen müssen deshalb hier verankert werden: Was fragt der "Markt" nach? Welche Eigenschaften - sind sie geschlechtsspezifisch - werden von Abgängerinnen und Abgängern eines Studienganges erwartet?
- b) Orientierung brauchen auch die Praktikerinnen und Praktiker an Hochschulen: Sie müssen wissen, wieso sie wo Gender-Aspekte zu beachten haben. Hilfreich und schnell nutzbar sind **Argumentarien**. Sie müssen von Gleichstellungsbeauftragten in Rücksprache mit den Studiengangverantwortlichen oder Ansprechpersonen aus den Hochschulen entwickelt und anschliessend weitergegeben werden.
- c) **Optimiertes Dokumenten-Management**: Dokumente für die Verwendung im PM müssen knapp und zutreffend abgefasst sein: für das Anliegen Gleichstellung empfiehlt sich deshalb eine enge Zusammenarbeit mit den am Kernauftrag Beteiligten der Hochschule. Wissen muss gebündelt und fokussiert sowie spezifisch weitergegeben werden. Zentrale Verbreitungschanäle wie die Publikation im Intra- und Internet sind hilfreich und werden einer diffusen Verteilung vorgezogen.
- d) **Gender-Kompetenz** kann – auch als **Diversity-Kompetenz** – ein kommender Schlüsselbegriff sein; er sollte deshalb aktiv angewandt werden – analog auch der FH-Verordnung und dem BPC - und thematisiert werden. Die Kompetenz

muss so konkret wie möglich operationalisiert werden und kann im Diskurs mit den Studiengangsverantwortlichen innovativ angewandt werden.

- e) **Module** können Gender-Aspekte beinhalten oder als Ganzes ein Gender-Thema, z.B. ein Training, beinhalten. Wegen ihrer hohen Beweglichkeit und permanenten Überarbeitungsstruktur sind Module sehr geeignet, Gender-Aspekte aufzunehmen. Faktisch zeigt sich die Gender-Sensibilität eines Lehrganges an der Gender-Thema-Verankerung in Modulen. Hier zeigt sich ein grosser Anwendungsnutzen: Gleichstellungsbeauftragte können im Gespräch mit Modulverantwortlichen hier eine teilweise Integration erreichen.
- f) Gender-Aspekte können auch in **Kontext-Module** integriert werden. Hier bietet sich unter dem Rückgriff auf bsp. gesellschaftlichen Kontext die Möglichkeit, Gender-Aspekte einzubringen.
- g) Der Gender-Bezug muss sichtbar gemacht werden: Gender-Aspekte müssen bereits in **Modulbeschreibungen** (z.B. auch als „Umgang mit Heterogenität“ oder „Diversität“) Eingang finden, damit sie nachprüfbar und belegbar sind.
- h) **Sensibilisierung tut not**: Alle Interviewten erwähnten eine nötige oder erfolgte Sensibilisierung der FH als Notwendigkeit. Sensibilisierungsbemühungen und –aktionen müssen die anderen Gleichstellungsaktivitäten laufend ergänzen.
- i) **Weiterbildung** der Dozierenden, der Mitarbeitenden wie auch der Studierenden ist ein Entwicklungsfeld, in dem Raum für Sensibilisierung und Gender-Kompetenz-Erwerb besteht. Der Mehrwert solcher Veranstaltungen muss klar und eindeutig kommuniziert werden.
- j) **Betreuung und Beratung** von Studierenden („Mentoring“) wie auch Veranstaltungen zur Laufbahnplanung können Gender-Aspekte beinhalten und sensitiv ausgestaltet sein.
- k) QS-Massnahmen wie **Evaluationen** sind Anknüpfungspunkte für die Thematisierung von Gender-Anliegen.
- l) **Effizienz bedeutet die Nutzung von Erfahrungswissen**; dieses muss innerhalb der Hochschule in Bezug auf das Gleichstellungsthema genutzt werden. Wissen kann in Form von **Best-Practice**-Dokumentationen zur Verfügung gestellt werden.
- m) **Neue Kommunikationskanäle** nutzen: Reflexionsgefässe wie Retraiten und andere Foren eignen sich zur Thematisierung des Gleichstellungsanliegens.

5.4. Würdigung der Eingangshypothesen: Eignung von Prozessen zur Promotion des Gleichstellungsanliegens

Die Arbeit unternahm die Darlegung des Auftrages Gleichstellung, wie er gesetzlich vorgeschrieben ist für (Bildungs-)organisationen und würdigte anschliessend die gängigen Umsetzungskonzepte wie Gender-Mainstreaming und Kulturwandel. Dabei stand eine kritische Würdigung unter dem Aspekt von wenig Sanktionsmöglichkeit im Vordergrund: "Change Management" wie auch eine effiziente Umsetzung der totalen Integration des Gender-Aspektes in den Management-Zyklus sind von rigoroser Top-Down-Überzeugtheit abhängig und bleiben deshalb mehr wünschbar als konkret umsetzbar - abhängig vom commitment des Umfeldes.

Prozesse und die Einführung von Qualitätsmanagement sind dagegen als obligat angesehene Themen keine freiwillige Zugabe, sondern Pflicht. Die Integration von Gender-Anliegen in einen Prozess wie denjenigen der Herausbildung eines Studienganges ist

deshalb geeignet, Gender-Anliegen zu implementieren. Freilich braucht es auch hier Entgegenkommen und Überzeugtheit. Die Festschreibung im (verbindlichen) Prozess legt allerdings den Grundstein für eine Ausweitung den Gleichstellungsanliegens auf eine diverse hochschulinterne Fachöffentlichkeit. In diesem Sinne sind die Hypothesen der Einleitung zu bejahen. Sie sind allerdings zu ergänzen um ganz wesentliche Aspekte einer disziplinären wie dokumentarischen, kundenorientierten Fokussierung der Gleichstellungsarbeit in einer Wissensorganisation. Diese sind in der vorangegangenen Checkliste ausgeführt.

Ein weitergehendes Wissensmanagement im Bereich Gleichstellung hat überdies dazu Sorge zu tragen, dass Gleichstellungswissen zwischen allen involvierten Gruppen von Akteurinnen und Akteuren angesprochen und weitergegeben wird.

6. Gleichstellung ist Kommunikation in Netzwerken: die Vision einer Community of Best Practice

Eine erfolgreiche Implementierung von Gleichstellung als Organisationsthema fusst auf den drei Elementen „Dürfen, Können, Wollen“ (vgl. Fischermanns 2008: 434). Osterloh und Frost sprechen nicht zufällig von der „Kunst der Motivation und des Wissenstransfers (Orientierung), die so schwer zu erlernen ist.“ (Osterloh/Wüpker 1999: 97). Am Fallbeispiel der Gleichstellungsarbeit ist implizites Wissen verstecktes oder unzugängliches Wissen, das sich unter Umständen nur im konkreten Austausch zeigt. Deshalb müssen Gefässe geschaffen oder bestehende Wege neu genutzt werden, um Gleichstellungswissen in beide (!) Richtungen fließen zu lassen.

Die Resultate aus der Validierung der Fragestellung brachten eine teilweise erhebliche Asymmetrie der Wissensverteilung zutage. Zahlreiche Erkenntnisse aus Geschlechterforschung, Soziologie, Psychologie, Pädagogik, die Gleichstellungsthemen behandeln oder streifen, geraten eher zufällig und situativ an die betreffenden Empfänger, die Handelnde an Hochschulen sind. Zuviel Wissen bleibt bei den Gleichstellungsbeauftragten oder wird nicht empfängerorientiert weitergetragen. Dies bedeutet: Wissensmanagement und PM sind zu integrieren (vgl. Schmelzer, Sesselmann 2006: 18).

Es braucht Wissen aus der theoriegesättigten Perspektive (das Wissen um Gleichstellungsthemen, um Gender-Effekte) und gleichzeitig aus der Anwendungsperspektive der Akteurinnen und Akteure in der Organisation. Unter diesem Aspekt wird der erstrebte Austausch zum Erleben einer „Community of Practice“ und die Fachpersonen zum Thema Gleichstellung sind Dienstleistende in einem Kompetenzzentrum.

Ergänzend von zu implementierenden Controlling-Strukturen, die zweifellos nötig sind und praktiziert werden (müssen), kann im Anschluss an die These, dass „die Generierung und der Austausch von Wissen eher im Kontext von Netzwerken als in traditionellen Organisationsstrukturen“ stattfindet (Seufert/Back/von Krogh 2002: 129), festgestellt werden, dass Gleichstellungswissen ergänzend zum Top-Down-Ansatz von GM und QM wertvolle Verbreitung durch Netzwerkstrukturen erfahren kann sowie um Gefässe wie „Communities of Practice“ (Praxis-Gemeinschaften) ergänzt werden muss.

Gelebtes und getauschtes Wissen kann auch als Ersatz für das Controlling als umfassendes Steuerungssystem fungieren. Es ist nicht zufällig so, dass das Element des Controllings ein Schwachpunkt im Hochschul-QM ist, wie Nickel festhält. Es gibt einen Unwillen, sich „kontrollieren“ zu lassen, was der Begriff „Controlling“ immer noch nahelegt, obwohl er auf eine Steuerung von Komplexität abzielt (Scheytt 2006: 170 ff., Nickel 2007: 306 ff.).

Seufert/Back/von Krogh unterscheiden verschiedene Funktionstypen von Wissensnetzwerken (Praxisableitungen):

- Wissensmanagement über Erfahrungsaustausch;
- über Dialog und Interaktion,
- Wissensaufbereitung und Wissensanwendung.

In Abwandlung der Aussage, dass Wissen strategische Marktvorteile bringt, heisst dies für die Umsetzungserfahrungen von Gleichstellungsanliegen innerhalb einer Organisation: der Austausch muss aktiv gepflegt werden. Ein nächstfolgender Schritt wäre deshalb der Versuch einer bildlichen Darstellung des Wissensflusses innerhalb der Hochschulen bezüglich Gleichstellungsanliegen. Dies könnte für eine weitere Standardisierung und Implementierung von Prozessen und Gleichstellung hilfreich sein.

Hinweise, wie die Wissensgenerierung systematisch untersucht und abgebildet werden könnte, liefern die folgenden Indikatoren:

- neue Informationen müssen mit dem Vorwissen verknüpft werden;
- neue Informationen und Wissensinhalte sind auf ihre wesentlichen Kerninhalte zu reduzieren;
- zwischen Inhalten sollen bedeutungshaltige Beziehungen hergestellt werden (eigentliche Wissensorganisation) (vgl. Winkler/Mandl 2006: 506).

Die Reflexion über die Anwendbarkeit von Prozessen für Gleichstellungsanliegen hat die Notwendigkeit eines aktiv genutzten Wissensmanagement und die Nutzung von neuen Kommunikationskanälen herausdestilliert. Gelingt dies, ist eine weitgehende Integration von Gleichstellungsfragen gelungen: sie müssen permanent mit den Betroffenen der Organisation verbunden werden und so passgenau und aktuell wie möglich angegangen werden.

7. Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|----------------------------------------------|
| BBT | Bundesamt für Bildung und Technologie |
| BPC | Bundesprogramm Chancengleichheit |
| CL | Checkliste |
| EU | Europäische Union |
| FH | Fachhochschule |
| FHNW | Fachhochschule Nordwestschweiz |
| GM | Gender-Mainstreaming |
| HABG | Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik |
| HGK | Hochschule für Gestaltung und Kunst |
| HSW | Hochschule für Wirtschaft |
| HT | Hochschule für Technik |
| KFH | Konferenz der Fachhochschulen |
| OE | Organisationsentwicklung |
| M/F | Männer / Frauen |
| PH | Pädagogische Hochschule |
| PDCA | Plan-Do-Check-Act |
| PM | Prozessmanagement |
| QM | Qualitätsmanagement |
| QS | Qualitätssicherung |

8. Literaturverzeichnis

- Albrecht, Victoria (2007): Geschlechterdifferenzierung in der Arbeitswelt. Unternehmenskulturelle Einflüsse und personalwirtschaftliche Gestaltungsoption. Frankfurt/Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien 2007.
- Baer, Susanne (2002): Gender-Mainstreaming als Operationalisierung des Rechts auf Gleichheit. In Silke Bothfeld/Gronbach, Sigrid/Riedmüller, Barbara (Hrsg.), Gender-Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis. Frankfurt/Main 2002, 41-62.
- Baer, Susanne/Hildebrandt, Karin (Hrsg.) (2007): Gender works! Gender-Mainstreaming: gute Beispiele aus der Facharbeit. Frankfurt/Main 2007.
- Barben, Marie-Louise/ Ryter, Elisabeth (2003): Handbuch zur Gleichstellung. Mit Bericht „Kernziele und Qualitätsmerkmale“. Brugg 2003.
- Becker, Peter (2005), Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Nach der Ausgabe Dezember 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9000-Zertifizierung und andere Managementsysteme. Renningen 2005.
- Becker, Ruth/Jansen-Schulz, Bettina/ Kortendieck, Beate/Schäfer, Gudrun (Hrsg.) (2007): Gender-Aspekte bei der Einführung und Akkreditierung gestufter Studiengänge. Eine Handreichung. Bonn 2007
- Blickhäuser, Angelika/von Barga, Henning (2006): Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz. Ein Wegweiser für Training und Beratung im Gender Mainstreaming. Königstein/Taunus 2006.
- Bühner, Rolf (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10. Auflage. München, Wien 2004.
- Doblhofer, Doris/Küng Zita (2008): Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor. Das Praxisbuch. Berlin 2008.
- Fischermanns, Guido (2008): Praxishandbuch Prozessmanagement. Giessen 2008.
- Folini, Elena (2007): Das Ende der gläsernen Decke. Die Entwicklung der Geschlechtergleichstellung am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens. Bern, Stuttgart, Wien 2007.
- Frey, Regina (2003): Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs. Königstein/Taunus 2003.
- Giddens, Anthony (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. 3. Auflage. Frankfurt, New York 1997.
- Haunschild, Axel (2004): Expertenmacht, in Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Bielefeld 2004, 123-125.
- Ihsen, Susanne (1999): Zur Entwicklung einer neuen Qualitätskultur in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen. Ein prozessbegleitendes Interventionskonzept. Köln 1999.
- Ihsen, Susanne (2006): Von der homogenen technischen Fachkultur zu Mixed Teams. Gender-Diversity. In: Dudeck, Anne/Jansen-Schulz, Bettina (2006): Hochschuldidaktik und Fachkulturen. Gender als didaktisches Prinzip. Bielefeld 2006. 30-39.
- Lack, Carmen, Handbuch Familienfreundliche Hochschule (Arbeitstitel), erscheint Brugg 2009.
- Lange, Ralf (2006): Gender-Kompetenz für das Change Management. Bern, Stuttgart, Wien 2006.
- Leistungsauftrag der FHNW 2006 – 2008: <http://www.fhnw.ch/ueber-uns/organisation-fhnw/zentrale-dokumente> (30.11.08)
- Liebig, Brigitte (2008): Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. In: Riegraf, Birgit/Müller, Ursula/Wilz, Sylvia (Hrsg.): Geschlecht und Organisation. Wiesbaden 2008. 47-63.

- Liebig, Brigitte/Rosenkranz-Fallegger/Meyerhofer, Ursula 2009: Handbuch Gender-Kompetenz. Ein Praxis-Leitfaden für (Fach-)Hochschulen. Zürich 2009.
- Metz-Göckel, Sigrid (2002): Etikettenschwindel oder neuer Schritt im Geschlechter- und Generationenverhältnis? Zur Karriere des Gender-Mainstreaming in Politik und Wissenschaft. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, H1/2, 2002. 11-25.
- Meyerhofer, Ursula (2004): Die MentoringWerkstatt an der Universität Zürich 2000 – 2004, Zürich 2004.
- Meyerhofer, Ursula (2009): Managing Gender und Kulturwandel in der Praxis: Perspektiven einer Gleichstellungsbeauftragten. In: Liebig/Rosenkranz-Fallegger/Meyerhofer (2009): Handbuch Gender-Kompetenz: Ein Praxisleitfaden für (Fach-)Hochschulen. Zürich 2009. 98-108.
- Nickel, Sigrun (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte – Instrumente – Umsetzung. CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Arbeitspapier Nr. 94. Gütersloh 2007.
http://www.che.de/downloads/CHE_QM_Studie_AP94.pdf (30.11.08)
- Nickel, Sigrun (2008): Von der Marginalisierung zur Institutionalisierung. Gleichstellung als strategischer Faktor in universitären Qualitätsmanagementsystemen. In: Esch, Marion/ Herrmann, Joachim (Hrsg.) (2008): Qualität durch Chancengleichheit. Gleichstellung als strategischer Faktor im Qualitätsmanagement technischer Universitäten. Bielefeld 2008. 91-103.
- Osterloh, Margit, Frost, Jetta (1996): Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden 1996.
- Osterloh, Margit, Wübker, Sigrid (1999): Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement. Wiesbaden 1996.
- Paseka, Angelika (2007): Gender Mainstreaming als Organisationsprozess und Lernprozess. Vom politischen Auftrag zur gemeinsamen Vision einer Organisation. In: Macha, Hildegard/ Fahrenwald, Claudia (Hrsg.): Gender Mainstreaming und Weiterbildung. Organisationsentwicklung durch Potentialentwicklung. Opladen 2007. 85-100.
- Pellert, Ada (2005): Gender Mainstreaming und die Personal- und Organisationsentwicklung an Universitäten. In: Borchard, Christiane/Doetsch, Brigitte/Neumann, Karl (Hrsg.): Der Zeit einen Schritt voraus: gender konsequent – Qualitätssteigerung der Hochschulentwicklung durch Gender Mainstreaming. Münster 2005. 47-59.
- Roloff, Christine (Hrsg.), (1998), Reformpotential an Hochschulen: Frauen als Akteurinnen in Hochschulreformprozessen. Berlin 1998.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2002/2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Management-Lehre. Der HSG-Ansatz. Bern, Stuttgart, Wien 2002/2003.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main 1995.
- Scheytt, Tobias (2006): Prozessmanagement. In: Pellert, Ada (Hrsg.) (2006): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis. Bonn 2006. 166-182.
- Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang (2006): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. München, Wien 2006.
- Schönwald, Ingrid (2007): Change Management an Hochschulen. Die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschulen. Köln 2007.
- Seufert, Andreas/Back, Andrea/von Krogh, Georg (2002): Wissensnetzwerke: Vision – Referenzmodell – Archetypen und Fallbeispiele. In: Götz, Klaus (Hrsg.) 2002:

- Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. 4. Auflage. München, Mehring 2002. 129-154.
- Stiegler, Barbara (2005): Gender Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity oder Antidiskriminierungspolitik – was führt wie zur Chancengleichheit?. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 3/2005. 9-21.
- Thom, Norbert, Ritz, Adrian (2006): Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Auflage. Wiesbaden 2006.
- Welpe, Ingelore/Schmeck, Marike (2005): Kompaktwissen Gender in Organisationen. Frankfurt/Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien 2005.
- Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 2/2002, 129-48.
- Wilkesmann, Uwe (2004): Organisationales Lernen. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Bielefeld 2004. 331-336.
- Winkler, Katrin/Mandl, Heinz (2004): Wissensmanagement. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Bielefeld 2004. 501-508.
- Wolffram, Andrea/ Derboven, Wibke/ Winker, Gabriele (2009): Studienabbruchtypen in den Ingenieurwissenschaften. In: Liebig, Brigitte/Rosenkranz-Fallegger/Meyerhofer, Ursula (Hrsg.): Handbuch Gender-Kompetenz. Ein Praxisleitfaden für (Fach-)Hochschulen. Zürich 2009: 90-97.

9. Anhang

Fragebogen an die Expertinnen und Experten

Bundesprogramm Chancengleichheit Fachhochschulen

Aktionsplan Chancengleichheit FHNW

EVD-Richtlinien Akkreditierung

Checkliste Ausbildung (Auszug Handbuch Gender-Kompetenz)