

# Organisationaler Wandel durch genderorientiertes Qualitätsmanagement – Reflexionen über den Veränderungsprozess in einer Volkshochschule

Hörmann, Martina

2010

<https://doi.org/10.25595/2568>

Veröffentlichungsversion / published version  
Zeitschriftenartikel / journal article

## Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hörmann, Martina: *Organisationaler Wandel durch genderorientiertes Qualitätsmanagement – Reflexionen über den Veränderungsprozess in einer Volkshochschule*, in: *Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, Jg. 2 (2010) Nr. 2, 96–104. DOI: <https://doi.org/10.25595/2568>.

# Organisationaler Wandel durch genderorientiertes Qualitätsmanagement – Reflexionen über den Veränderungsprozess in einer Volkshochschule

## Zusammenfassung

Im Rahmen dieses Beitrags wird am Beispiel eines Veränderungsprozesses an einer Volkshochschule reflektiert, wie die Entwicklung und Implementierung eines genderorientierten Qualitätsmanagements gelingen kann und welche Überlegungen dabei die Architektur des Change-Prozesses beeinflussen, damit dieser keinem verkürzten Gender-Begriff folgt.

### *Schlüsselwörter*

Qualitätsmanagement, Organisationsberatung, Gender Mainstreaming, Erwachsenenbildung

## Summary

Organisational Change with Gender-Oriented Quality Management – Reflections upon the Process of Transformation within an Adult Education Centre

This article reflects upon the successful development and implementation of a gender oriented quality management. It takes the process of transformation within an adult education centre as example. In order to avoid a change-process that is lead by a reduced notion of gender, the article further explores the reflections that influence the architecture of this very process.

### *Keywords*

Quality Management, Organisational Consultancy, Gender Mainstreaming, Adult Education

## 1 Gender und Qualitätsmanagement zusammendenken

Obwohl sich zahlreiche öffentliche Organisationen mit Fragen des Qualitätsmanagements befassen und zugleich Versuche unternommen werden, den Ansatz Gender Mainstreaming umzusetzen, werden diese beiden Entwicklungsstränge kaum zusammen betrachtet. Beide Entwicklungsprozesse zielen darauf ab, eine Vorgehensweise in der Organisation zu verankern, die Mitarbeitenden zu beteiligen und zu gewinnen sowie Impulse in der Organisation wirksam werden zu lassen. In der Realität werden jedoch sowohl Qualitätsentwicklungsprozesse als auch Gender-Mainstreaming-Projekte häufig als wenig lebendig, theoretisch und von oben herab verordnet wahrgenommen, entsprechend groß ist der Widerstand bzw. entsprechend gering ist die freiwillige Beteiligung an solchen Vorhaben.<sup>1</sup>

Der nachfolgend reflektierte Veränderungsprozess in einer Volkshochschule (VHS) legt den Schwerpunkt auf die Entwicklung von Elementen eines genderorientierten

<sup>1</sup> Zu den Gelingensfaktoren für Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement vgl. Schädler/Schwarte/Trube (2001).

Qualitätsmanagements mit dem Ziel, mehr über Motive und Zugänge von Männern und Frauen zur VHS herauszufinden, diese mittelfristig zu verbessern, Angebotsplanungen unter Gendergesichtspunkten zu akzentuieren und alle Aspekte organisational zu verankern.

### 1.1 Vorüberlegungen zum Veränderungsprozess

Die Idee, den laufenden Qualitätsmanagementprozess an der Volkshochschule mit dem Gendervorhaben zu verbinden, kam aus der Organisation selbst, als diese gemeinsam mit dem kommunalen Frauenbüro nach möglichen Themen für ein Genderprojekt suchte. Im Rahmen des genderorientierten Qualitätsmanagements sollte insbesondere der Qualitätsbereich „Bedarfserschließung“ weiterentwickelt werden, denn beim Blick auf die Statistik der VHS fiel die unterschiedliche Inanspruchnahme der Angebote durch Frauen und Männer auf. Diese sollte einer näheren Betrachtung unterzogen werden, um sowohl Gründe für dieses KundInnen-Verhalten zu finden als auch mögliche Veränderungsansätze zu entwickeln.

Die Verbindung von zwei Entwicklungsprozessen gewährleistete einen sorgsamsten Umgang mit Ressourcen, da verschiedene FunktionsträgerInnen in der Organisation ansonsten in beide Prozesse eingebunden gewesen wären. Auch im Hinblick auf eine „Veränderungsmüdigkeit“, die sich in Organisationen seit Mitte der 1990er Jahre feststellen lässt, erschien eine Verbindung der beiden Vorhaben günstig.

### 1.2 Gendergerechte Bedarfserschließung als Zielstellung des Entwicklungsprozesses

Im QM-System LQW<sup>2</sup> meint Bedarfserschließung „die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung gesellschaftlicher Bedarfe und der individuellen Entwicklungsbedürfnisse der Adressaten. Die darauf bezogenen Programmentwicklungen müssen diese Bedarfe und Bedürfnisse zum eigenen institutionellen Auftrag in Beziehung setzen.“ (LQW-Arbeitshilfe, o. J.: 1) Dies bedeutet, Trends und neue Herausforderungen systematisch zu erkennen und daraus Konsequenzen für die Organisation abzuleiten.

Im Hinblick auf eine gendergerechte Bedarfserschließung gilt es jedoch auch, Erkenntnisse, die aus der Evaluation der eigenen Angebote gewonnen wurden, in die weitere Planung einzubeziehen. Häufig ist es notwendig, zunächst die Informationsgrundlage zu verbreitern, um adäquate Entscheidungen in Bezug auf die Programmplanung oder Angebotsgestaltung treffen zu können. Dies kann am Beispiel der Nutzung der Angebote der VHS verdeutlicht werden. Aus den statistischen Auswertungen der Da-

---

2 In Deutschland arbeiten viele Volkshochschulen mit dem Qualitätsmanagementmodell der „Lernerorientierten Qualität in der Weiterbildung“ (LQW). Das Modell umfasst 11 Qualitätsbereiche, die ausgearbeitet und von externen Gutachtenden überprüft werden (vgl. dazu Zech 2008, 2006). Der zentrale Qualitätsbereich beinhaltet das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens. Daneben werden die Schwerpunkte Bedarfserschließung, Schlüsselprozesse, Lehr-Lern-Prozesse, Evaluation der Bildungsprozesse, Infrastruktur, Führung, Personal, Controlling und Kundenkommunikation systematisch betrachtet. Qualitätsbereich 11 nimmt die strategischen Entwicklungsziele einer Organisation in den Blick (vgl. [www.artset-lqw.de/cms/index.php?id=lqw-verfahren#c85](http://www.artset-lqw.de/cms/index.php?id=lqw-verfahren#c85)).

ten von Kursteilnehmenden ist abzulesen, dass die Angebote der VHS im Durchschnitt zu ca. 70 % von Frauen und zu ca. 30 % von Männern genutzt werden. Eine zentrale Ausgangsfrage an die VHS lautet, ob die Unterrepräsentanz von Männern auf Faktoren zurückzuführen ist, auf die die VHS im Rahmen der Programmplanung und der Angebotsgestaltung Einfluss nehmen kann.

An diesem Beispiel zeigt sich zudem, dass Gender Mainstreaming in einem theoretisch fundierten Verständnis nicht bei einer rein quantitativen Erfassung stehen bleiben kann. Würde man beispielsweise aus der Tatsache der unterschiedlichen Repräsentanz von Frauen und Männern in der Volkshochschule vorschnell die (verkürzte) genderorientierte Zielstellung ableiten, zukünftig eine hälftige Nutzung der Angebote durch Frauen und Männer anzustreben, so würde dies der Komplexität der Sachlage nicht gerecht werden. Vielmehr gilt es, im Rahmen der Bedarfserschließung mehr über die Motivlagen für Nutzung oder Nicht-Nutzung der Angebote durch Frauen und Männer herauszufinden.

Deshalb wurden vorhandene Instrumente<sup>3</sup> daraufhin überprüft, inwieweit sie es ermöglichen, gegebenenfalls unterschiedliche Bedarfe von Frauen und Männern zu erfassen. Dabei galt es, sensibel zu sein für die Gefahr der Zementierung von Geschlechtsstereotypen, sodass auch berücksichtigt wurde, inwieweit sich unterschiedliche Bedarfe auf andere Faktoren wie beispielsweise Erwerbsstatus, Migrationshintergrund oder Alter zurückführen lassen. Eine genderreflektierte Auswertung von Daten und Informationen war die Voraussetzung für die Formulierung von genderbezogenen Zielstellungen für die einzelnen Fachbereiche.

Zielstellung des Vorhabens war es, die an der VHS vorliegenden Instrumente der Bedarfserschließung nach genderrelevanten Kriterien zu analysieren und weiterzuentwickeln, um so die sich verändernden Bedarfe von KundInnen zu erfassen und daran ausgerichtet das eigene Angebot kontinuierlich weiterzuentwickeln. Darüber sollten auch neue KundInnen gewonnen werden.

## 2 Die Architektur des Veränderungsprozesses

Bei der Architektur des Veränderungsprozesses galt es, neben grundlegenden Standards der systemischen Organisationsentwicklung einige genderspezifische „Fallen“ zu reflektieren (Hörmann/Kugler 2005). Lorber (1999) hat auf das Gender-Paradox hingewiesen: Vielfach wird in genderorientierten Sensibilisierungs- und Veränderungsprozessen zunächst mit Dichotomien und Zuschreibungen („die Frauen“ und „die Männer“) gearbeitet. Dabei besteht die Gefahr, dass Annahmen über geschlechtsspezifische Unterschiede reproduziert werden. Hier gilt es zu verdeutlichen, dass die differenzorientierten Instrumente der Gender-Analyse lediglich Hilfskonstruktionen sind, die zur Überwindung einer separativen Gender-Ordnung beitragen sollen (vgl. Frey 2004: 41f.; Frey et al. 2006).

Zum anderen muss der „Stretch-Faktor“ des Konzeptes Gender Mainstreaming (Verloo 2002: 4) berücksichtigt werden, denn aufgrund der „Dehnbarkeit“ des Konzep-

3 Dies sind beispielsweise Gespräche mit Kursleitungen, die Auswertung von Kursleitungsberichten, die Auswertung von Kursbelegungszahlen sowie von Wartelisten.

tes kann darunter Gleichstellung, Chancengleichheit, die Aufmerksamkeit für Anliegen der Verschiedenartigkeit und vieles mehr gemeint sein. Diese Dehnbarkeit ist nach Verloo Teil des Erfolgs, da das Konzept scheinbar auf alles passt. Ziele und Indikatoren eines fundierten Gender-Mainstreaming-Prozesses sollten deshalb jeweils diskursiv begründet und entwickelt werden.

## 2.1 Der Prozess im Überblick

Die Vorbereitungs- und Einstiegsphase umfasste eine Sitzung des Führungskreises der VHS, in der die Besetzung der Lenkungsgruppe festgelegt und die Vorgehensweise abgestimmt wurde. Anschließend wurde ein zweitägiges Gendertraining für die Führungskräfte durchgeführt und die Lenkungsgruppe nahm ihre Arbeit auf.

Das zweitägige Gendertraining für die Führungskräfte der VHS wurde in Zusammenarbeit mit dem GenderForum Berlin<sup>4</sup> durchgeführt. Im Training wurde mit selbst-reflexiven und aktivierenden Methoden gearbeitet, ein Zugang, der bei Führungskräften teilweise mit Vorbehalten behaftet ist. Es gelang jedoch, über das Gendertraining eine Sensibilisierung für das Thema und eine Motivation für den Gesamtprozess zu schaffen.

In der diagnostischen Phase wurde zunächst über eine Einzelabfrage eine Bestandsaufnahme vorgenommen und anschließend wurden in fachbereichsbezogenen Workshops die vorliegenden Instrumente zur Bedarfserschließung analysiert und der Ist-Zustand dokumentiert. In einer fachbereichsübergreifenden Arbeitsgruppe zur „gendergerechten Bedarfserschließung“ wurden vorliegende Instrumente weiterentwickelt oder neu konzipiert. Ergänzt wurde die organisationsinterne Vorgehensweise durch eine Befragung von Nicht-KundInnen der VHS, die von der Beraterin durchgeführt wurde. Im Abschlussworkshop wurden die Ergebnisse des Vorhabens den hauptamtlichen pädagogischen MitarbeiterInnen der 3 Fachbereiche präsentiert.

## 2.2 Die Anwendungsanalyse in den Fachbereichen

Aufbauend auf einer ersten Erhebung der VHS-Qualitätsbeauftragten zur Anwendung der Instrumente zur Bedarfserschließung wurde vor der genderbezogenen Weiterentwicklung dieser Instrumente die Nutzung bei den hauptamtlichen pädagogischen MitarbeiterInnen (HPM) in den 3 Fachbereichen systematisch abgefragt.

Dazu wurde zu jedem einzelnen Instrument abgefragt,

- inwieweit es persönlich angewendet wird,
- aus welchen Gründen es angewendet bzw. nicht angewendet wird,
- in welchem Turnus und/oder zu welchem Anlass und
- in welchem Umfang die Anwendung erfolgt.

Die Auswertung zeigte, dass die Instrumente unterschiedlich umfassend von den HPM angewendet werden. Allerdings gab es – entgegen den Erwartungen – einige Instrumente, die von nahezu allen Befragten angewendet werden. Problematisiert wurde hierbei die Tatsache, dass die Anwendung bzw. Nutzung eines Instruments noch nichts über

4 Vgl. [www.genderforum-berlin.de](http://www.genderforum-berlin.de).

dessen Informationsgehalt in Sachen Bedarfserschließung aussagt. So finden beispielsweise Gespräche mit Kursleitungen häufig statt, die Breite der potenziellen Themen reicht jedoch von Einführungsgesprächen mit neuen Kursleitungen über Problemgespräche und Auswertungsgespräche bis hin zu Planungsgesprächen, in denen am ehesten Fragen der Bedarfserschließung im Mittelpunkt stehen. Einige Instrumente werden zwar angewandt, jedoch selten systematisch ausgewertet.

Diese allgemeine Anwendungsanalyse wurde im nächsten Schritt ergänzt durch 3 halbtägige Diagnoseworkshops mit den hauptamtlichen pädagogischen MitarbeiterInnen, den Verwaltungskräften sowie der jeweiligen Fachbereichsleitung. Durch diese Differenzierung nach Fachbereichen konnte deren Unterschiedlichkeit besser berücksichtigt werden. Neben einigen Informationen zum Gesamtvorhaben und zu Gender Mainstreaming stand die Analyse des eigenen Fachbereichs im Mittelpunkt des Workshops. Dazu wurden mögliche Motive von Frauen und Männern für die Nutzung von Angeboten im Fachbereich analysiert. Im Fokus stand neben genderspezifischen Unterschieden und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Bedarfe von KundInnen auch die Frage nach möglichen Motiven, Bedarfen und Lebenslagen von Frauen und Männern, die die VHS-Angebote nicht nutzen.

### 2.3 Die genderorientierte Weiterentwicklung von Instrumenten zur Bedarfserschließung

Die genderorientierte Weiterentwicklung der Instrumente erfolgte in einem weiteren Workshop mit den MitarbeiterInnen eines Fachbereichs, in schriftlichen, gruppenbezogenen Abfragen und in einer Kleingruppe, die konkrete Vorschläge für den Abschlussworkshop erarbeitete.

In der gruppenbezogenen Genderanalyse wurde für jedes angewendete Instrument zur Bedarfserschließung beschrieben, inwieweit es auf (möglicherweise unterschiedliche) Lebenslagen von Frauen und Männern Bezug nimmt und eine differenzierte Erfassung von ggf. unterschiedlichen Bedarfen ermöglicht. Darüber hinaus wurden jeweils ergänzende Ideen zur genderbezogenen Weiterentwicklung des Instruments gesammelt.

Übereinstimmend wurden die Gespräche mit Kursleitungen als Instrument eingeschätzt, mit dem auf die Lebenslagen von Männern und Frauen Bezug genommen werden kann und das eine differenzierte Erfassung von gegebenenfalls unterschiedlichen Bedarfen ermöglicht. Dies ist vermutlich durch die bereits thematisierte Variationsbreite dieser Gespräche bedingt. Aus Sicht der Befragten könnte die Genderdimension in das Gespräch einfließen, insbesondere bei der Entwicklung neuer Kursangebote. Allerdings wurde hier die Notwendigkeit gesehen, die Gendersensibilität der hauptamtlichen pädagogischen MitarbeiterInnen und der zumeist nebenamtlichen Kursleitungen zu schulen, um mögliche Genderaspekte im Gespräch adäquat berücksichtigen zu können.

Die Mehrzahl der übrigen Instrumente zur Bedarfserschließung wurde im Hinblick auf die Erfassung geschlechtsspezifischer Bedarfe als aktuell eher wenig aussagekräftig beurteilt, wobei teilweise jedoch ein Entwicklungspotenzial gesehen und erste Ideen zur Weiterentwicklung genannt wurden. Diese Ideen zur genderbezogenen Weiterentwicklung bezogen sich insbesondere auf die Instrumente „Rückmeldebogen für Kursteilnehmende“, „Kursleitungsbericht“, „Gespräche mit Kursleitungen“ und „Auswertung

der Buchungsentwicklung bzw. der Kursbelegungszahlen“. Diese 4 Instrumente wurden von einer fachbereichsübergreifend besetzten Kleingruppe weiterentwickelt und im Rahmen des Abschlussworkshops zur Diskussion gestellt.

## 2.4 Die Befragung von Nicht-KundInnen

Abgerundet wurde diese Phase durch 12 qualitative Interviews mit Nicht-KundInnen der VHS, die im Hinblick auf ihre Motive, ihre Interessen sowie ihre Vorstellungen über die VHS befragt wurden. Die diagnostischen Interviews mit ausgewählten Personen wurden auf den Kreis der Nicht-KundInnen konzentriert und im Sommer 2007 durchgeführt.<sup>5</sup> Diese Interviews hatten das Ziel, einen vielfältigen Gender-Blick auf die Volkshochschule und ihr Angebot zu werfen, die Einschätzungen potenzieller KundInnen zu erfassen und auszuwerten und daraus Anregungen für die interne Diskussion zu gewinnen.

Die Befragung wurde zugleich als eine Form der (vertieften) Bedarfserschließung verstanden. Ziel der Befragung war es auch, die in den Diagnoseworkshops geäußerten Vermutungen über das Image der VHS bei den Nicht-KundInnen zumindest exemplarisch zu überprüfen. Deshalb wurde die Einschätzung der Nicht-NutzerInnen zu Angebotspalette und Zeitstruktur erhoben und geschlechtsspezifisch ausgewertet. Dabei spielten auch Image-Fragen, mögliche Vorurteile in Bezug auf die VHS und ihr Angebot sowie die wesentlichen Motive für die Nicht-Nutzung des Angebots eine Rolle. Anschließend erfolgte bilanzierend eine Einschätzung, ob und wie diese Person, stellvertretend für eine entsprechende Anzahl von Nicht-KundInnen, als VHS-Kundin bzw. VHS-Kunde gewonnen werden könnte.

Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, ob sich geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der vorgenannten Fragen, insbesondere aber hinsichtlich der Motive und Bedarfe feststellen lassen. Auch die Einstellungen im Hinblick auf die potenzielle Nutzung von geschlechtsspezifischen Angeboten wurden abgefragt.

## 2.5 Abschlussphase

Zur allgemeinen Information, zur Präsentation und Diskussion zentraler Ergebnisse sowie zur Planung der nächsten Umsetzungsschritte in den einzelnen Fachbereichen wurde ein Abschlussworkshop durchgeführt. Dabei wurden die zentralen Ergebnisse präsentiert und Ideen für die Weiterarbeit in den einzelnen Fachbereichen entwickelt. Daraus konkretisierte jeder Fachbereich mehrere genderbezogene Ziele für die Implementierung der erarbeiteten Ansätze im Verlauf des folgenden Jahres.

5 Das Modul umfasste qualitative Interviews mit Nicht-KundInnen. Die Kriterien für die Auswahl der InterviewpartnerInnen wurden in Absprache mit der Lenkungsgruppe getroffen. Interviewt wurden 6 Frauen und 6 Männer. Die Befragten waren im Alter zwischen 30 und 49 Jahren und hatten noch keinen Kurs der VHS besucht. Von den Befragten besaßen 8 Personen die deutsche Staatsangehörigkeit. Insgesamt hatten 7 InterviewpartnerInnen einen Migrationshintergrund. Die Gruppe der Befragten war hinsichtlich ihres Bildungshintergrunds sehr heterogen: Abitur (6), mittlerer Bildungsabschluss (4), ohne Abschluss (1), ohne Angabe (1). Vertretene Berufe waren: Rechtsanwalt, IT-Consultant, Architektin, Hausfrau, Gebäudereiniger, Referendar Lehramt Sonder-schulen, Friseurin, Sachbearbeiterin, Eventberaterin, arbeitslos.

Der Abschlussbericht der Beraterin mit Empfehlungen für die Weiterarbeit, eine Lenkungsgruppensitzung sowie ein Auswertungsgespräch zwischen der VHS, der Beraterin und der finanzierenden Institution rundeten das Projekt ab.

### 3 Gelingensfaktoren und Stolpersteine

Im Rückblick soll reflektiert werden, welche Faktoren für die Entwicklung und Implementierung eines genderorientierten Qualitätsmanagements hilfreich und welche eher hinderlich waren. Gender Mainstreaming zielt auf eine nachhaltige Verankerung in der Organisation, in ihren Strukturen und Abläufen, und soll im Alltagshandeln der Organisation wirksam werden.

#### Prozessorientierung

Ein wichtiger Faktor bei der Gestaltung des Vorhabens war eine Prozessorientierung, die die Erkenntnisse aus dem Prozess im weiteren Verlauf konsequent berücksichtigte. Dies erhielt die Motivation der Beteiligten und bildete die Grundlage für einen partizipativen Prozess. Im Vorhaben wurden beispielsweise die Einstiegswshops nicht wie ursprünglich geplant fachbereichsübergreifend, sondern fachbereichsbezogen durchgeführt. Die Anpassung des zeitlichen Verlaufs des Projekts erfolgte kontinuierlich unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Phasen der Arbeitsbelastung.

#### Besetzung der Lenkungsgruppe

Gender Mainstreaming enthält die Vorgabe, dass es als Top-down-Strategie umzusetzen ist. Ausgehend von der Überlegung, dass der Einbezug der Führungsebene ein entscheidender Faktor für die gelingende Umsetzung von GM ist, war ein hoher Anteil von Führungskräften in der Lenkungsgruppe vertreten. Dies zog jedoch ein Geschlechterverhältnis von 5 Männern zu 3 Frauen nach sich, was kontrovers diskutiert wurde, denn häufig wird eine quantitativ ausgewogene Repräsentanz beider Geschlechter als wichtiger Standard in GM-Prozessen angesehen. Die Entscheidung, zu Beginn ein Gendertraining für die Führungskräfte durchzuführen, sowie die hohe Repräsentanz von Führungskräften in der Lenkungsgruppe wurden jedoch als konsequente Berücksichtigung des Top-down-Prinzips verstanden und kommuniziert. Gender Mainstreaming als Top-down-Ansatz muss die Führungskräfte oder zumindest einen Großteil von ihnen für den Prozess gewinnen. Dazu sind sowohl vielfältige methodische Zugänge notwendig als auch das konkrete Herausarbeiten von Nutzen und Mehrwert für den jeweiligen Arbeitsbereich. Deshalb ist es unverzichtbar, gemeinsam konkrete Beispiele zu erarbeiten. Im Rahmen der Top-down-Strategie sind Führungskräfte wichtige MultiplikatorInnen und die Glaubwürdigkeit des Projekts hängt in hohem Maß davon ab, inwieweit es den Führungskräften gelingt, ihre Motivation und ihr Interesse für das Vorhaben glaubhaft zu kommunizieren.

### Konsequente Nutzenorientierung

Menschen können insbesondere dann für eine aktive Mitarbeit in einem Veränderungsprozess gewonnen werden, wenn sie einen potenziellen Nutzen bzw. einen voraussichtlich positiven Effekt für ihren Arbeitsbereich erkennen können. Deshalb wurde das Vorhaben immer wieder an konkreten Problemstellungen ausgerichtet. So wurden beispielsweise im Rahmen der Nicht-KundInnen-Befragung nicht nur geschlechtsspezifische Aspekte erfragt, sondern auch Aspekte zum Image, zu Möglichkeiten des Marketings und zur Angebotsgestaltung. Wenn genderbezogene Zielstellungen des Vorhabens mit konkreten Fragestellungen (der MitarbeiterInnen) verknüpft werden, erhöht sich die Chance, dass Gender Mainstreaming tatsächlich ‚im Alltag der Organisation ankommt‘ und verankert wird.

### Auswirkungen der Organisationskultur

Die Organisationskultur der VHS war geprägt durch eine Zurückhaltung bei der Festlegung verbindlicher Standards, da hierbei die Gefahr gesehen wurde, bisherige individuelle Gestaltungsspielräume zu verlieren. Hier galt es jeweils genau zu analysieren, an welcher Stelle der Gestaltungsspielraum der einzelnen MitarbeiterInnen Voraussetzung ist für eine fachlich fundierte Arbeit und an welcher Stelle es sinnvoll und notwendig ist, liebgewonnene Freiräume zugunsten verbindlicher Standards der Gesamtorganisation oder des Fachbereichs aufzugeben. Die wirkungsvolle Umsetzung von Gender Mainstreaming ist letztendlich nur möglich, wenn jede Person das Prinzip in ihrem Arbeitsbereich umsetzt. Die Entscheidung zur Anwendung kann jedoch nicht ausschließlich im persönlichen Ermessensbereich liegen, sondern muss in Strukturen und Abläufen konsequent verankert und regelmäßig überprüft werden.

### Aktivität der Organisation versus Aktivität der Beraterin

In einer Anfangsphase der Implementierung von Gender Mainstreaming ist es sinnvoll und förderlich, wenn eine Organisation externe Unterstützung hinzuzieht. Die Rolle der externen Beratung beinhaltet einerseits thematische Inputs, andererseits gilt es, den „roten Faden“ zu verdeutlichen, die Potenziale in der Organisation aufzuspüren und einzubinden und den Gesamtprozess zu moderieren. Diese Katalysator-Funktion soll die Organisation in die Lage versetzen, zusehends mehr Verantwortung für den eigenen Prozess zu übernehmen, sodass die externe Unterstützung im weiteren Verlauf schrittweise „zurückgefahren“ werden kann. Für eine Nachhaltigkeit und Verstetigung des GM-Prozesses ist es unabdingbar, dass die Impulse zur Reflexion und Überprüfung nicht (ausschließlich) von außen kommen.

## Literaturverzeichnis

- Bergmann, Nadja & Pimminger, Irene. (2004). *Praxishandbuch Gender Mainstreaming. Konzept. Umsetzung. Erfahrung*. Wien: L&R Sozialforschung
- Frey, Regina. (2004). Warum Männer und Frauen zuhören und einparken können – oder warum eine theoretisch inspirierte Gender-Praxis angebracht ist. In Netzwerk Gendertraining

- (Hrsg.), *Geschlechterverhältnisse bewegen: Erfahrungen mit Gender Training* (S. 39–46). Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag
- Frey, Regina; Hartmann, Jutta; Heilmann, Andreas; Kugler, Thomas; Nordt, Stephanie & Smykalla, Sandra. (2006). *Das Gender-Manifest. Plädoyer für eine kritisch reflektierende Praxis in der genderorientierten Bildung und Beratung*. Zugriff am 20. Februar 2009 unter [www.gender.de/mainstreaming/GenderManifest01\\_2006.pdf](http://www.gender.de/mainstreaming/GenderManifest01_2006.pdf)
- Hörmann, Martina. (2002). *Vom kreativen Chaos zum professionellen Management. Organisationsentwicklung in Frauenprojekten*. Opladen: Leske + Budrich
- Hörmann, Martina. (2008). *Abschlussbericht zum Projekt: Genderorientierte Bedarfserschließung im Rahmen der Qualitätsentwicklung*. Unveröffentlichter Bericht Wiesbaden
- Hörmann, Martina & Kugler, Thomas. (2005). Genderspiegelungen – Reflexionen, Ein- und Ausblicke zum Thema Gender Mainstreaming in der Benachteiligtenförderung. In *Info-Brief*, Modellprogramm „Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit – Modellphase Kompetenzagenturen“, Nr. 1/2005: Gender Mainstreaming in der Arbeit der Kompetenzagenturen. S. 2–7. Zugriff am 20. Februar 2009 unter [www.kompetenzagenturen.inbas.com/download/ka/2520\\_ma\\_infobrief\\_1\\_2005.pdf](http://www.kompetenzagenturen.inbas.com/download/ka/2520_ma_infobrief_1_2005.pdf)
- Lorber, Judith. (1999). *Gender-Paradoxien*. Opladen: Leske + Budrich
- LQW-Arbeitshilfe zum Qualitätsbereich 2: *Bedarfserschließung*. Zugriff am 20. Februar 2009 unter [www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user\\_upload/Service\\_QB\\_2/Arbeitshilfe\\_QB\\_2\\_Bedarfserschliessung.pdf](http://www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user_upload/Service_QB_2/Arbeitshilfe_QB_2_Bedarfserschliessung.pdf)
- Schädler, Johannes; Schwarte, Norbert & Trube, Achim. (Hrsg.). (2001). *Der Stand der Kunst. Qualitätsmanagement Sozialer Dienste*. Münster: Votum
- Verloo, Mieke. (2002). The Development of Gender mainstreaming as a Political Concept for Europe. Conference Gender Learning, Leipzig. Unveröff. Manuskript; zit. n. Helmling, E. & Schäfer, R. (2004). Auch das noch – Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe. In *DJI-Bulletin*, 66, 4–7.
- Zech, Rainer. (2006). *Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW). Grundlegung – Anwendung – Wirkung*. Bielefeld: WBV
- Zech, Rainer. (2008). Gute Arbeit – Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung. *MAGAZIN erwachsenenbildung.at*, Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs, 4. Zugriff am 18. Mai 2009 unter [http://beta.erwachsenenbildung.at/magazin/archiv\\_artikel.php?mid=411&aid=365](http://beta.erwachsenenbildung.at/magazin/archiv_artikel.php?mid=411&aid=365)

## Zur Person

*Martina Hörmann*, Dr., Organisationsberaterin und Bildungsforscherin, Mitglied im GenderForum Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Change Management, Konzeptentwicklung, Qualitätsmanagement und Gender Mainstreaming  
Kontakt: Dr.Martina.Hoermann@web.de, [www.genderforum-berlin.de](http://www.genderforum-berlin.de)