

Karrieren von Frauen in Unternehmen – Chancen erhöhen mit der Gender-und-Diversity-Strategie

Zusammenfassung

Dieser Beitrag zeigt, mit welchen Effekten zu rechnen ist, wenn in Unternehmen mit der Gender-und-Diversity-Strategie ein Bewusstseinsprozess durch Weiterbildungstrainings zugunsten von Frauenkarrieren erreicht werden soll. Auf der Basis fundamentaler Ergebnisse der Genderforschung werden EntscheidungsträgerInnen in Unternehmen darin geschult und beraten, langfristig zu einem Abbau hierarchischer Geschlechterverhältnisse beizutragen. Aufbauend auf theoretischen Grundlagen der Genderforschung werden hierfür ein pädagogisches Interventions- und ein Evaluationsdesign entwickelt, in der Praxis mit 20 Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU) umgesetzt und mit wissenschaftlicher Evaluation auf seine Wirksamkeit hin überprüft. Die Datenanalyse belegt, wie die Gender-und-Diversity-Strategie in der unternehmerischen Praxis zu einem Prozess des organisationalen Lernens führt, der Karrieren von Frauen besser zu fördern erlaubt und insgesamt zu mehr Geschlechtergerechtigkeit führt. Der methodische Zusammenhang zwischen Theorie, Intervention und Evaluation wird bestätigt.

Schlüsselwörter

Transformatives Organisationales Lernen, Frauen, Führungspositionen, pädagogische Intervention, Evaluation

Summary

Female careers in businesses – increasing opportunities by adopting a gender and diversity strategy

This article shows the possible effects of the gender and diversity strategy in businesses through trainings on the awareness-raising for female careers. Based on fundamental gender research results, decision-makers in businesses are trained in and advised on how to contribute to ending gender hierarchies in the long term. Drawing on fundamental theoretical principles of gender research, various pedagogical interventions in 20 small and medium-sized enterprises were conducted by means of specific pedagogical intervention and evaluation designs. The steps and measures were all evaluated accordingly. Data analysis demonstrates how the gender and diversity strategy leads to a process of organizational learning in businesses which helps to better promote female careers and leads to more gender equality. The article confirms the methodological connections between theory, intervention and evaluation.

Keywords

transformative organizational learning, women, positions of leadership, pedagogical intervention, evaluation

1 Einleitung

Das Thema ‚Förderung der Karrieren von Frauen in Unternehmen‘ wird anhand eines Drittmittelprojekts der betrieblichen Weiterbildung mit der gleichstellungspolitischen Gender-und-Diversity-Strategie in Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU) in Bayern beleuchtet. In dem zweijährigen empirischen Forschungsprojekt „Future is Female – FIF“ (Finanzierung durch den ESF von 9/2011 bis 9/2013; Macha et al. 2015; Macha 2014) wurde eine unternehmerische gleichstellungspolitische Transformation

auf der individuellen, der interaktionalen und der organisational-strukturellen Ebene angeregt (Macha et al. 2014). Dadurch wurde in der Breite in den Unternehmen ein genderpolitischer Bildungsprozess in Gang gesetzt, der das Genderwissen und -handeln wichtiger AkteurInnen erweiterte. In der begleitenden partizipativen Evaluation wurden hemmende und förderliche Aspekte der Gender-und-Diversity-Strategie in der sozialen Welt der Unternehmen empirisch belegt (Suárez-Herrera/Springett/Kagan 2009). Das methodologische Design weist die Besonderheit auf, dass aus der Gendertheorie sowohl stringent die didaktische Praxis der gleichstellungspolitischen Intervention mit vielfältigen Weiterbildungsformaten als auch das Forschungsdesign der Evaluation operationalisiert wurde. Beide Schritte sind in optimaler Weise auf die Gendertheorie und auch aufeinander bezogen (Weber 2007, 2009; Suárez-Herrera/Springett/Kagan 2009). Das Design der Studie versucht, Genderforschung in der Praxis anzuwenden und die Wirksamkeit an empirischen Daten zu überprüfen (Wetterer 2009; Meuser 2004, 2009; Kahlert 2009).

Hintergrund ist, dass die Exklusion von Frauen in Unternehmen weiterhin sehr intensiv ist und sich nicht rasch verändert. Es werden deshalb folgende gleichstellungspolitische Ziele in den Unternehmen versucht zu erreichen:

- qualifizierten (auch älteren) Frauen verstärkten Zugang zur Beschäftigung zu ermöglichen,
- den Frauenanteil in Führungspositionen zukunftsorientierter Berufe zu erhöhen und sie ans Unternehmen zu binden,
- die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen zu erhöhen,
- das Humankapital durch Partizipation zu optimieren.

2 Theoretischer Rahmen

Die Gender-und-Diversity-Strategie zur Förderung der Karrieren von Frauen in Klein- und Mittelständischen Unternehmen einzuführen bedeutet, gegen Barrieren und Vorurteile zu kämpfen, denn die Unkenntnis der Bedeutung von Gleichstellung ist allgegenwärtig (Macha 2014). Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen beherrschen den unternehmerischen Diskurs. Der gendertheoretische Begründungsrahmen wird in der Praxis des Projekts mit gleichstellungspolitischen Weiterbildungsformaten (Workshops, Vorträge, Konferenzen, Coaching, Kollegiale Beratung usw.) den Führungskräften und MitarbeiterInnen vermittelt, um so der Unterrepräsentanz der Frauen entgegenzuwirken (Struthmann 2013; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011). Der theoretische Rahmen des Projekts wird nachfolgend aus der Genderforschung (Acker 1990, 1998, 2006, 2009; Gherardi 2001, 2012) und der gleichstellungspolitischen Forschung (Meuser 2004, 2009; Kahlert 2009; Krell/Ortlieb/Sieben 2011) abgeleitet und für das Forschungsdesign operationalisiert.

2.1 Gender-und-Diversity-Strategie

Die Gender-und-Diversity-Strategie kann wie folgt definiert werden: Als Gleichstellungsstrategie in Unternehmen verbindet sie die Ansätze des Gender Mainstreaming mit dem Diversity Management. Während Gender Mainstreaming als Strategie des Europäischen Parlaments seit 1997 alle Entscheidungen einer Organisation hinsichtlich der Geschlechterrelevanz überprüfen will (Stiegler 2005: 17f.; Macha/Gruber/Struthmann 2011: 87), findet Diversity Management als unternehmerische Strategie des Personalmanagements seit den 1990er Jahren Verbreitung und betont die Vielfalt der Mitarbeitenden eines Unternehmens, die wertgeschätzt und sinnvoll einbezogen werden sollen. Es sollen soziale Heterogenitätsdimensionen daraufhin überprüft werden, ob sie im Unternehmen zu Exklusion führen (Meuser 2004; Struthmann 2013: 118). Die Schnittmengen von Gender Mainstreaming und Diversity Management sind so groß, dass eine Verbindung zwischen beiden Strategien sinnvoll erscheint (Bruchhagen/Koall 2005: 1). Gleichberechtigung, Gleichstellung und Chancengleichheit in den verschiedenen Diversitätsdimensionen sollen zur Geltung gebracht werden. Geschlecht als Ungleichheitskategorie ist dabei besonders im Fokus, weil die Gründe für die Segregation auf dem Arbeitsmarkt abgebaut werden sollen.

Die Rolle der gleichstellungspolitischen Gender-und-Diversity-Strategie im Projekt bezieht sich auf die Bewusstmachung der Barrieren, die durch das *doing gender* und *doing difference* im Unternehmen geschaffen werden, und das Ziel, mehr Geschlechtergerechtigkeit durch Frauenförderung zu erreichen. Die Wirksamkeit der Intervention wird in jedem Schritt mit unterschiedlichen Instrumenten der Evaluation gemessen.

Mit der Gender-und-Diversity-Strategie wird insofern in KMU stets Neuland betreten, selbst wenn Unternehmen schon einige Maßnahmen der Familienfreundlichkeit eingeführt haben. Ihnen ist meist nicht bewusst, dass dahinter ein gleichstellungspolitisches, feministisches Konzept auf der Basis der Genderforschung steht. Sie formulieren mit ihren Maßnahmen kein Konzept für das Unternehmen, sondern reagieren nur ad hoc auf geäußerte Bedarfe von MitarbeiterInnen. Karrieren von Frauen in Unternehmen sind nach wie vor erheblichen Einschränkungen unterworfen. Indem die Führungskräfte in der Weiterbildung mit der feministischen Genderforschung konfrontiert werden und verstehen lernen, was sie selbst zur Exklusion von Frauen beitragen, können sie einen Bewusstwerdungsprozess durchlaufen.

2.2 Die „gendered organization“

Die Evidenz der Genderforschung bildet die theoretische Basis für das Projekt und wird für die Intervention und das Forschungsdesign operationalisiert. Sie erbringen Evidenz für die drei Ebenen der Wirkung des *doing gender* und *doing difference* im Unternehmen, nämlich der individuellen, der interaktionalen und der organisationalen Ebene, und zur hierarchischen Struktur der Wirtschaftsorganisationen sowie zu den Bedingungen von Frauen, die Acker mit dem Begriff der „gendered organization“ zusammenfasst (vgl. Acker 1998, 2006; Gherardi 2001, 2012; Macha et al. 2010; Macha 2011, 2013, 2014; Winker/Degele 2009, Degele/Winker 2010). Im Folgenden konzentriere ich mich maßgeblich auf den Aspekt des *doing gender*.

Es wird gezeigt, wie aus den Evidenzen der Genderforschung zu den drei Ebenen des unternehmerischen Systems didaktische Schritte für die pädagogische Intervention und ebenso das Forschungsdesign operationalisiert werden. Dieser komplexe Prozess der Operationalisierung kann hier nur knapp skizziert werden:

- Auf der Ebene des Individuums, d. h. in den alltäglichen Interaktionen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, werden die Praktiken der Diskriminierung und des *doing gender* (West/Zimmermann 1987; Gherardi 2001, 2012; Acker 1998, 2009) angewandt und führen zu Barrieren für die Karrieren von Frauen. Das Ziel ist, bei den TeilnehmerInnen der Weiterbildung durch Ergebnisse der Genderforschung einen Bewusstseinsprozess anzustoßen.
- Auf der Ebene der Gruppe werden diese diskriminierenden Praktiken zu Regeln und Verfahren verdichtet, die Exklusion von Frauen bewirken, etwa in Bewerbungsverfahren. Es geht im Projekt darum, durch Dekonstruktion bestehende Praktiken durch neue gendersensible Praktiken zu ersetzen und einen Perspektivenwechsel bei den Führungskräften einzuleiten. In praktischen Übungen wird erprobt, wie der Karriereaufbau von Frauen erleichtert und transparenter gemacht werden kann.
- Auf der Ebene der Organisation führt die *gender substructure* dazu, dass die Ungleichheit generierenden Praktiken in verbindlichen Leitfäden und Dokumenten für das Unternehmen übersetzt werden, die von Macht- und Hierarchiedispositiven getragen sind (Acker 1998, 2009; Bührmann/Schneider 2008; Gherardi/Poggio 2001). Hier besteht im Projekt das Ziel, die Leitfäden für Bewerbungen, Zielvereinbarungsgespräche und anderes nachhaltig geschlechtersensibel zu gestalten und Karrierepfade für Frauen barrierefreier und transparenter zu machen.

Auf den drei Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation durchlaufen Geschäftsführungen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen der Unternehmen im Projekt einen Prozess der gleichstellungspolitischen Organisationsentwicklung und des *double loop learning* anhand gleichstellungspolitischer Ziele, der Karrieren für Frauen leichter ermöglicht und Barrieren abbaut. In der Evaluation ist das Ziel, diesen Prozess zu dokumentieren und die Effekte zu messen. Es geht auch darum, „in den institutionellen Strategien die diskursorganisierenden Muster der Hervorbringung des Neuen zu erschließen“ (Weber 2013: 217).

Die didaktischen Verfahren sowie die Evaluation im Projekt werden verbunden durch die Forschung zur Organisationspädagogik (Weber 2007, 2009; Weber et al. 2012; Gherardi 2012; Gherardi/Poggio 2001; Gherardi/Nicolini 2001; Macha et al. 2010; Macha/Gruber/Struthmann 2011; Göhlich/Hopf/Sausele 2005; Argyris/Schön 2008; Elkjaer 2004).

Die Anwendung der Gender-und-Diversity-Strategie im Unternehmen kann wie folgt definiert werden: Gender-und-Diversity-Management im Unternehmen ist ein partizipatives, genderkritisches, pädagogisches und an gleichstellungspolitischen ethischen Zielen orientiertes Handeln, das Lernvorgänge der Stakeholder anregt und unterstützt und dadurch neue Handlungsoptionen und -freiräume eröffnet (Macha/Gruber/Struthmann 2011, Macha 2014; Göhlich/Hopf/Sausele 2005). Wichtige EntscheidungsträgerInnen entwickeln Gender- und Diversity-Kompetenz und können diese als Multi-

plikatorInnen in die Organisation hineinragen. Gleichstellung mit Organisationslernen wird definiert als partizipative Aktion der AkteurInnen, die durch gemeinsame neue Regeln und Vereinbarungen eine Organisation hinsichtlich ihrer gleichstellungspolitischen Ziele, Strukturen, Praktiken und der Organisationskultur verändern (Macha 2014; Gherardi 2012; Elkjaer 2004: 421). Dabei unterzieht sich das Unternehmen einem gleichstellungspolitischen Prozess, der beim Lernen der Individuen ansetzt und die Ebene der Gruppe und der Organisation einbezieht. Es spielen viele Faktoren, wie individuelle Kompetenzen, Machtstrukturen und Machtdynamiken, Kontextbedingungen sowie auftretende Barrieren, eine wichtige Rolle für diesen dynamischen und ergebnisoffenen Prozess. Es werden in den Unternehmen Change-Teams gegründet mit der Aufgabe, im Unternehmen das Genderwissen zu kommunizieren und mit dem Projektteam zu kommunizieren.

2.3 Folgen der Institutionalisierung von Lebensverläufen für die Geschlechter

Frauen in Unternehmen treffen auf traditionelle Geschlechterrollen, die zugleich in der Familie und Partnerschaft gelten, die ihre beruflichen Entscheidungen präformieren und u. U. die gleichstellungspolitische Arbeit in den Unternehmen begrenzen. Die Lebensverlaufs-forschung oder „Life Course Theory“ (Kohli 1994, 2007; Elder/Kirkpatrick Johnson/Crosnoe 2003; Anxo/Bosch/Rubery 2010; Klammer/Muffels/Wilthagen 2008) beschreibt, dass es die „Knotenpunkte“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011: 29; Elder/Kirkpatrick Johnson/Crosnoe 2003: 10ff.) oder Statuspassagen des Lebensverlaufs sind, wie z. B. Heirat oder die Geburt von Kindern, an denen Karriereplanung neue Entscheidungen der PartnerInnen verlangt. Durch die De-Institutionalisierung der Lebensläufe und die Erwerbsbeteiligung beider PartnerInnen, die nicht mehr durch Schicht, Herkunft, Religion oder andere Parameter vorgegeben sein sollten (Kohli 2007), werden Frauen und Männer zu „ManagerInnen“ ihres Lebenslaufs (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2006, 2011: 63; Elder/Kirkpatrick Johnson/Crosnoe 2003; Anxo/Bosch/Rubery 2010; Kohli 1994, 2007; Allmendinger/Podsiadlowski 2001).

Die Fragmentierung der Lebensverläufe von Frauen und Männern zwischen Erwerbs- und Sorgearbeit, Erwerbsphasen und Arbeitslosigkeit, Phasen der Partnerschaft und des Alleinerziehens und -lebens, die Zerbrechlichkeit der Partnerschaften und die Zunahme der Scheidungsquoten bilden einen Rahmen, der das Planen immer komplexer und individueller macht. Relevant ist nun, dass Frauen und Männer von unterschiedlichen Folgen bei Entscheidungen in Statuspassagen betroffen sind: „Lebensentscheidungen von Frauen und Männern haben langfristige und zum Teil unabsehbare Folgen“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011: 53). Männer- und Frauenleben sind gerade in Übergängen von Geschlechtsunterschieden geprägt. Es besteht daher die „Aufgabe, die Unterstützung im Lebensverlauf auf kritische Übergangsphasen zu konzentrieren“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011: 53).

„Vormals rollenkonforme Entscheidungen können im weiteren Lebensverlauf nachteilige Wirkungen haben. Sind die durch die sozialen Rollen geprägten Handlungsop-

tionen für Frauen und Männer ungleich und sind sie mit unterschiedlichen Risiken und Lasten versehen, dann bekommen die Rollen und Rollenerwartungen gleichstellungspolitische Bedeutung“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011: 53). Aus gemeinsamen Handlungsoptionen von Paaren in Transitionen und den erwerbsbiografischen Entscheidungen an „Knotenpunkten“ entstehen für Frauen und Männer unterschiedliche geschlechtsspezifische Übergangsrisiken im Lebensverlauf: Das Biografiemuster „Erwerbsunterbrechung der Frau“ und die Rolle der „*female housekeeper*“ bei der Geburt eines Kindes oder bei Sorgearbeit für Ältere bewirkt eine dauerhafte Beschränkung der Entwicklungs- und Einkommenschancen, des Wiedereinstiegs und -aufstiegs und der Karriereoptionen, der lebenssichernden Rente, der Krankenversicherung und der Lebensgestaltung allgemein. Es bleiben „Narben“ oder „*scar effects*“ im Lebenslauf zurück, eine Abstiegsdynamik bis hin zu prekären Einkommenssituationen ist bei instabiler Ehe für Alleinerziehende möglich (vgl. Klammer 2007; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011: 7).

Für den Mann entsteht komplementär in den „*linked lives*“ oder „*interrelated life courses*“ (Heinz 2004: 197) das traditionelle „Ernährer-Modell“ oder die Rolle des „male breadwinner“ mit sehr guten Erwerbs- und Karrierechancen, einer abgesicherten Rente und einer definierten Geschlechtsrolle. Allerdings ruht dann die Verantwortung für die Finanzierung der Familie weitgehend auf seinen Schultern. Die Risiken, die aus dieser Rolle resultieren, sind, dass die Nähe zu den Kindern leidet und dass die Alleinverantwortung heute riskant ist, vor allem bei Arbeitslosigkeit. Auch Gesundheitsrisiken bestehen in höherem Maße als bei Frauen.

Diese Thematik wird im Projekt reflektiert, indem das Projektteam mit einem Lebensverlaufsansatz der Weiterbildung in diesen biografischen Entscheidungen sowohl die Frauen als auch die Personalverantwortlichen und Geschäftsführungen berät und versucht, „geschlechtsbedingte Nachteile abzubauen“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011: 3) und unternehmerische Verantwortung für die Frauen zu stärken.

3 Das Forschungsdesign der Evaluation

Die Operationalisierung des theoretischen Rahmens für die empirische Überprüfung der Wirksamkeit der Gender-und-Diversity-Strategie im Unternehmen erfolgt durch die Erstellung des Forschungsdesigns mit quantitativen und qualitativen Forschungsinstrumenten (Suárez-Herrera/Springett/Kagan 2009). Die Evaluation zeigt den Grad der Wirkung der Gleichstellung auf die Karrieren von Frauen an.

Der Grundsatz der Evaluation ist, die Beteiligten – Unternehmensleitungen, Führungskräfte oder die Change-Teams – in den Forschungsprozess und den Transformationsprozess der Organisation miteinzubeziehen und deren Genderbewusstsein zu stärken (Weber 2007, 2009; Suárez-Herrera/Springett/Kagan 2009). Die Gleichzeitigkeit von Verändern und Forschen ist gewährleistet. Die Stakeholder sind partizipativ in die Planung der gleichstellungspolitischen Ziele und Interventionen involviert und werden während des Projekts durch Feedbackschleifen zu den Ergebnissen der evaluativen Er-

hebungen ermächtigt, selbst Rückmeldung zu Zwischenergebnissen und zur Steuerung der Prozesse des Organisationalen Lernens an die ForscherInnen zu geben (Macha et al. 2010: 68, 8; Macha/Gruber/Struthmann 2011: 75ff.). Sie selbst werden in diesem Ko-Konstruktionsprozess ermächtigt, Räume für die Veränderung organisationaler Routinen im Genderbereich zu schaffen.

Eine Verschränkung von Theorie, Intervention und wissenschaftlicher Evaluation ist dadurch erreicht. Anhand einer partizipativ entwickelten Vision von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit für jedes Unternehmen wird durch einen systemischen Ansatz die Transformation der Struktur und Kultur der Unternehmen angestrebt (Argyris/Schön 2008; Göhlich/Hopf/Sausele 2005; Weber et al. 2012; Macha 2007; Macha et al. 2010: 81ff., 90ff.). Die Rolle der Forschenden wird dabei verändert, sie sind KoordinatorInnen, KatalysatorInnen und VermittlerInnen für die Herstellung von interaktiven genderkritischen Lernumgebungen im Dialog und durch Kooperation (vgl. dazu Macha/Brendler 2014, S. 87f; Suárez-Herrera/Springett/Kagan 2009).

Die Instrumente der Evaluation entsprechen dem theoretischen Framework, indem auf der individuellen Ebene, der Ebene der Gruppe und der Ebene der Organisation Erhebungen durchgeführt werden. Das Sampling und die Korpusbildung werden durch die Diskurs- und Dispositivforschung erstellt (Keller 2005, 2011; Bührmann/Schneider 2008; Link 2007; Truschkat 2008). Die Auswertungsstrategien sind bei den qualitativen Daten die Grounded Theory und die Diskurs- und Dispositivanalyse, bei den quantitativen Daten uni-, bi- und multivariate Verfahren. Auch die quantitativen Ergebnisse werden anschließend im Gesamtzusammenhang interpretiert.

3.1 Quantitative Instrumente der Evaluation

Folgende quantitative Erhebungsinstrumente kommen in der Evaluation zur Anwendung:

- Bei der Erhebung des Status quo ante der Gleichstellung mit Online-Fragebogen vor Beginn des Projekts werden die Defizite der Gender- und Diversity-Maßnahmen und die MitarbeiterInnenstruktur in den Unternehmen deutlich. Ziel ist die Gender-Daten-Analyse in den Unternehmen und somit Aussagen über die organisationale Ebene.
- In der Dokumentenanalyse zum Status quo ante werden die Websites und Dokumente aus den Unternehmen zum Thema Gender und Diversity ausgewertet, und zwar anhand der Begriffe Gleichstellung, Männer und Frauen, Karrieren von Frauen und der Bildlichkeit der Dokumente in Bezug auf das gezeigte Verhältnis der Geschlechter.
- Für die Dokumentation der Ergebnisse in den Weiterbildungsformaten gibt es Feedback-Fragebogen zu zwei Erhebungszeitpunkten; Auswertungsstrategien sind uni-, bi- und multivariate Verfahren. Es werden hier Aussagen zur Wirksamkeit auf der individuellen Ebene gemacht.

3.2 Qualitative Instrumente der Evaluation

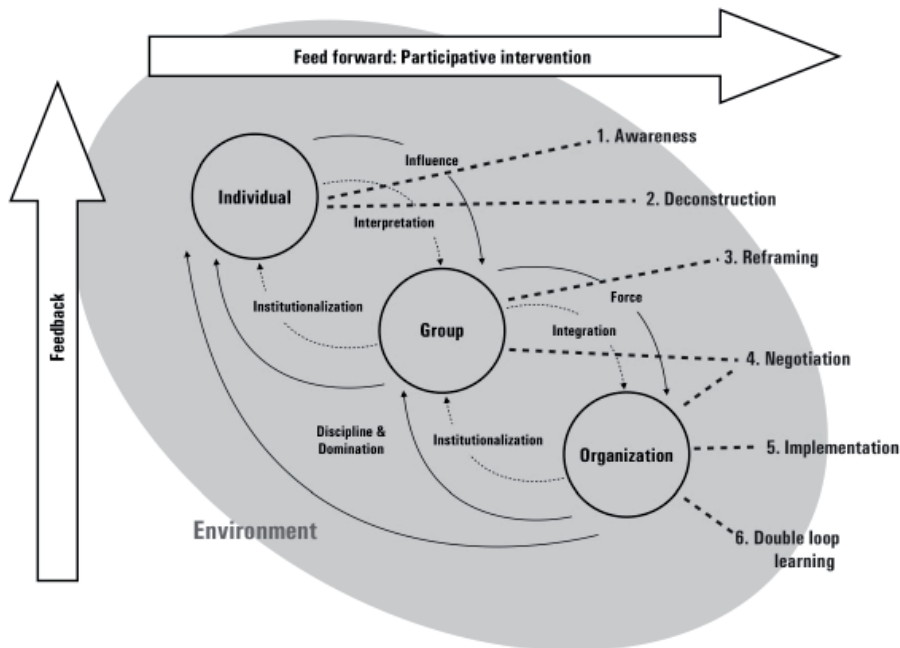
Folgende qualitative Evaluationsinstrumente wurden eingesetzt:

- Dokumentenanalysen einer großen Anzahl von Leitfäden, Leitbildern und Websites wurden durchgeführt. Die Auswertung erfolgte mittels Inhaltsanalyse. Sie betraf die Veränderungen und Effekte des Projekts auf der organisationalen Ebene.
- ExpertInnen-Interviews wurden durchgeführt und mit der Dispositivanalyse ausgewertet. Hiermit wurden die Veränderungen in den Einstellungen der TeilnehmerInnen an Weiterbildungsformaten und die Effekte der Intervention auf der individuellen, Gruppen- und der organisationalen Ebene evaluiert.
- Gruppendiskussionen in KMU wurden durchgeführt und mit der Inhaltsanalyse ausgewertet, um die Veränderungen auf der Gruppen- und der individuellen Ebene zu erfassen.
- Die organisationalen Veränderungen in den Unternehmen wurden durch Artefakte erfasst, die während der Projektlaufzeit neu erstellt wurden, wie z. B. Unternehmensleitbilder, Websites, Gesprächsleitfäden für Bewerbungen, für Zielgespräche mit MitarbeiterInnen, Programme zur Familienfreundlichkeit, Wiedereinstiegs- und Kontaktprogramme für Frauen in und nach der Elternzeit und anderes mehr. Die Auswertung wurde mit der Dispositivanalyse geleistet (Froschauer 2009; Bührmann/Schneider 2008; Truschkat 2008), um die organisationale Ebene des Kulturwandels zu belegen.

4 Die pädagogische gleichstellungspolitische Intervention in den Unternehmen

In einem zweiten Schritt der Operationalisierung wird die pädagogische Intervention mit Gleichstellung in den Unternehmen geplant. Mit der Intervention werden im Projekt die Ergebnisse der Genderforschung in gleichstellungspolitische Ziele durch Weiterbildung umgesetzt und mit der Evaluation wird überprüft, ob diese Ziele durch die Gender- und Diversity-Strategie erreicht werden können. Abbildung 1 verdeutlicht die Einflüsse im Lernen der Stakeholder, der Gruppen und der Organisation (vgl. auch Schilling/Kluge 2008).

Abbildung 1: Die sechs Phasen des Transformativen Organisationalen Lernens im Unternehmen



Quelle: eigene Grafik, angelehnt an Crossan/Lane/White 2009.

Der Prozess der Transformation geht von der Tradition des Unternehmens aus, dort knüpft die transformative neue gleichstellungspolitische Strategie an mit der „*feed forward*“-Intervention zum Gender-und-Diversity-Management. In den sechs Schritten des didaktischen Modells der Intervention wird das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit umgesetzt (vgl. Abbildung 1):

1. *Awareness*: Die an den Weiterbildungsworkshops zu Gender-und Diversity-Inhalten teilnehmenden Führungskräfte lernen durch wissenschaftliche Ergebnisse der Genderforschung, traditionelle Perspektiven auf die Geschlechter infrage zu stellen; ihre Einstellungen zur Gleichstellung erfahren eine Erweiterung. Die Wahrnehmung des *doing gender* in der Interaktion zwischen den Geschlechtern wird durch gezielte Übungen (Rollenspiel, *Appreciative Inquiry*) ermöglicht. Hier sind insbesondere die Mitglieder der Change-Teams gefordert.
2. *Deconstruction*: Die TeilnehmerInnen an der Weiterbildung lernen, ihre traditionellen Praktiken im Berufsalltag zu hinterfragen und ihre Rollenbilder zu dekonstruieren.
3. *Reframing*: In der Weiterbildungsgruppe werden im Konsens neue gendersensible Regeln und Praktiken für typische Situationen des Berufsalltags vereinbart und eingeübt.

4. *Negotiation*: Die TeilnehmerInnen werden durch ihr neues soziales und Genderwissen zu MultiplikatorInnen, die ihr neues Genderbewusstsein in die Firma tragen können.
5. *Implementation*: In der Organisation werden neue gendersensible Vereinbarungen ausgehandelt, die in Artefakten verstetigt werden (gendersensible Unternehmensleitbilder, gendersensible Gesprächsleitfäden für Bewerbungen, für Zielgespräche mit Mitarbeitenden, gendersensible Websites usw.).
6. *Double loop learning*: In zwei Lernschleifen lernt zunächst das Individuum, später die Gruppe und schließlich die Organisation das den innovativen Zielen der Gleichstellungspolitik entsprechende neue Handeln.

Die vielfältigen Einflüsse zwischen den drei Ebenen zeigt Abbildung 1: Das Individuum reflektiert und interpretiert das neue Wissen aufgrund seiner Erfahrungen und trägt es zunächst in die Weiterbildungsgruppen des Projekts, das Change-Team, die Abteilungen, später dann infiltrieren die Individuen und Gruppen das ganze Unternehmen mit den transformativen Lerninhalten der Gender-und-Diversity-Strategie (vgl. Macha 2014, vgl. auch Schilling/Kluge 2009; Crossan/Lane/White 1999).

Die Organisation wiederum gibt Grenzen vor, indem sie den transformativen Prozess limitiert und diszipliniert, sodass er nur im Rahmen dessen, was die Unternehmen an Veränderungen akzeptieren können, umsetzbar ist. Die Grenzen und Barrieren erwachsen aus den traditionellen Macht-Dispositiven (Bührmann/Schneider 2008; Link 2007; Weber et al. 2012), die sich nur langsam ändern. Macht-Dispositive der Geschlechter sind, wie die Aussagen in den Weiterbildungs-Workshops zeigen, z. B.: Frauen können und wollen nicht führen; es gibt keine Frauen, die sich auf Führungspositionen bewerben; Männer werden sich als Führungskraft stets mehr als hundertprozentig einsetzen; Frauen haben Schwierigkeiten, den Kinderwunsch mit dem Beruf und der Karriere zu vereinbaren. Die Macht-Dispositive stellen dar, wie die Führenden (Männer) gegenüber dem Neuen der Gleichstellung blockieren und altgewohnte Argumentationen anführen, um ihre Positionen zu verteidigen.

Dabei ist die Erfahrung im Projekt, dass die oberste Führungsebene der Geschäftsführungen und AbteilungsleiterInnen in den Weiterbildungs-Workshops am schnellsten lernt und das Neue gerne übernimmt. Sie stellen die Führungselite dar und die empirische Evidenz belegt, dass sie stets bestrebt sind, auf der Seite der Innovation zu stehen und ihre Firma in die Zukunft zu führen. Wenn die ProjektmitarbeiterInnen glaubhaft empirisch belegen, dass traditionelle Vorannahmen über die Geschlechter wissenschaftlich widerlegt sind, lassen sie sich überzeugen. Der größte Widerstand kommt, wie die Werte der Evaluation zeigen, meistens aus der mittleren Führungsebene der Männer, die sich gegen das Neue vehement zur Wehr setzen, beginnend in den Weiterbildungs-Workshops mit z. T. aktivem und aggressivem Verhalten gegenüber den (weiblichen) ProjektleiterInnen bis hin zu Angriffen auf die „Chefs“, die das Neue leben und auch verbindlich festlegen wollen.

5 Ergebnisse der Evaluation

Die umfangreichen Daten der Evaluation werden mit den angegebenen Methoden ausgewertet. Auch die quantitativen Analysen mit mono-, bi- und multivariaten Verfahren werden mit Dispositiv- und Diskursanalysen im Zusammenhang mit den übrigen Daten interpretiert. Im Folgenden werden einige zentrale Ergebnisse und Auswertungsverfahren dargestellt.

5.1 Ergebnisse der Online-Befragung und der Dokumentenanalyse zum Status quo ante zu Gender und Diversity vor Projektbeginn

Alle 20 Unternehmen erhalten vor Beginn des Projekts zwei Fragebogen. Fragebogen I erhebt Daten zu den Konzepten und Maßnahmen zu Gender und Diversity im Unternehmen. So wird ein Vergleichsmaß für den Stand der Gender- und Diversity-Maßnahmen und -Konzepte gewonnen, das am Ende des Projekts mit dem dann erreichten Stand verglichen werden kann.

Fragebogen II erhebt Daten zur MitarbeiterInnenstruktur in den 20 Unternehmen:

- Karrieren von Frauen werden weder erwähnt noch Wege dazu aufgewiesen oder Maßnahmen der Karriereförderung durchgeführt.
- Genderbewusstsein in den Firmen ist kaum vorhanden.
- Es gibt kaum Gender- und Diversity-Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit oder Vereinbarkeit.
- Die Dominanz von patriarchalen Macht-Dispositiven wird deutlich: So sind z. B. Websites und Dokumente in Bezug auf Bildlichkeit und Texte so gestaltet, dass Frauen in untergeordneten Situationen gezeigt werden, etwa am Schreibtisch sitzend und Männer dominant in führender Position hinter ihnen stehend und Anweisungen gebend.

5.2 Ergebnisse der Feedbackfragebogen

In den 28 Workshops mit 204 TeilnehmerInnen, davon 63 % weiblich, wurden zu je zwei Erhebungszeitpunkten Feedbackfragebogen erhoben. Die Wirksamkeit der Weiterbildungsformate wurde auf drei Ebenen gemessen:

1. Organisationales Lernen: Veränderung der Organisationskultur, belegt durch Artefakte
2. Kurzfristige Lerneffekte in Gruppen: Gender- und Diversity-Inhalte; langfristige Anwendbarkeit der Workshop-Inhalte: Gender- und Diversity-Maßnahmen
3. Einstellungswandel bei den MultiplikatorInnen und TeilnehmerInnen an den Weiterbildungsformaten

Die Wirksamkeit wird für das Projekt bestimmt als Akzeptanz der Weiterbildungsinhalte zu Gender und Diversity, als Einstellungswandel in Bezug auf Karrieren von Frauen und als Anwendbarkeit im Berufsalltag. Im Einzelnen wurden folgende Daten erhoben und ausgewertet:

Die beruflichen Positionen der TeilnehmerInnen sind: GF/BereichsleiterIn 53 %; TeamleiterIn 45 %. Von November 2011 bis August 2012 wurden 103 Weiterbildungsformate durchgeführt (Konferenzen, Workshops, Potenzialentwicklung, Coaching, Kollegiale Beratung u. a.) mit insgesamt 636 Führungskräften und MitarbeiterInnen.

Die Zielerreichung wird folgendermaßen eingeschätzt: kurzfristige Lerneffekte und Akzeptanz der Weiterbildung, langfristige Anwendbarkeit am Arbeitsplatz.

1. Die Lerneffekte werden inhaltlich von 77 % gut bis sehr gut eingeschätzt.
Beispiel: „Würden Sie den Kurs weiterempfehlen?“ 79 %, Akzeptanz 89 %
2. Anwendbarkeit (nach 3 Monaten): 70 %, es wird auf Barrieren durch die Vorgesetzten hingewiesen.
Beispiel: „Ich habe viel für die berufliche Praxis gelernt.“ 50,8 %

Beispiel-Item: „Die Weiterbildungsmaßnahme war förderlich, um neue berufliche Aufgaben übernehmen zu können.“ – Cronbachs Alpha $t_1=0,484$ und $t_2=0,724$

„Konkreter Lerntransfer“: Diese Skala erfasst die Einschätzung der TeilnehmerInnen bezüglich der Möglichkeiten, das Gelernte konkret im eigenen Unternehmen zur Verbesserung der Situation von Frauen und insgesamt zur Verbesserung der Arbeit einzusetzen.

Beispiel-Item „Zur Anwendung des Gelernten in der Arbeit habe ich ausreichend Zeit.“ – Cronbachs Alpha $t_1=0,727$ und $t_2=0,756$

Insbesondere die Geschäftsführungen und AbteilungsleiterInnen lernen am schnellsten. Sie profitieren nach Aussagen in den Feedbackbogen am meisten und dauerhaftesten von den Inhalten der Workshops und können sie am besten im Berufsalltag umsetzen. Sie haben überwiegend sowohl die Einsicht in die Bedeutung der Gleichstellung als auch die Macht, die Inhalte umzusetzen und im Unternehmen verbindlich zu machen.

5.3 Ergebnisse der ExpertInnen-Interviews

Die ExpertInnen-Interviews zeigen die Widersprüche des organisationalen Gleichstellungsprozesses. Auf die Frage: „Welche Veränderungen durch das Projekt nehmen Sie im Unternehmen wahr?“, ist die typische Antwort: „Es hat sich kaum etwas bewegt“ (Interviews 4, 6, 9, 10). Im weiteren Verlauf des Interviews wird dann jedoch eine Fülle von Gender- und Diversity-Maßnahmen erwähnt, die im Unternehmen implementiert wurden. Das zeigt die Diskrepanz zwischen tatsächlichen Erfolgen und subjektiver Einschätzung.

Das Gender-und-Diversity-Thema bleibt strittig und bewirkt weiterhin Widerstand: wenn die Führungskräfte im Unternehmen über Gender und Diversity Witze machen und nichts vorwärts geht:

„... und da muss man dann einfach schon aufstehen und sagen: ‚Also so nicht!‘ Und das wird dann auch akzeptiert und alles, aber das ist schon im ersten Moment immer so ein bisschen, ein Kampf wäre zu arg übertrieben – Kampf würde ja der Barriere entsprechen ... Aber da muss man einfach dran arbeiten und dran bleiben, sagen wir mal so“ (Interview II, Change-Team-Mitglied).

Mit dem Thema Gleichstellung sind also Dispositive des Unsagbaren verbunden, die sich in Verachtung, Witzen und Herablassung äußern. Insbesondere die von den Geschäftsführungen als „Lehmschicht“ bezeichnete Gruppe der mittleren Führungskräfte ist bisweilen besonders resistent gegen die Inhalte und die Anwendung der gleichstellungspolitischen Maßnahmen. Sie fürchten von allen TeilnehmerInnen am meisten die weibliche Konkurrenz, wollen vermeintliche Beschneidungen ihrer Einflussosphäre häufig nicht hinnehmen und zeigen erheblichen Widerstand.

Parallel zeigt sich jedoch ein Kulturwandel im Unternehmen: Neue gendersensible Praktiken werden vereinbart, die alltägliche Thematisierung und Aushandlung gendersensibler Regeln nimmt zu. Oft sorgen die im Projekt ausgebildeten MultiplikatorInnen (Change-Team-Mitglieder und Geschäftsführungen) für die Verbreitung der Werte und Ziele der Gender-und-Diversity-Strategie. Sie bilden zunächst „Inseln“ im Unternehmen, die sich dann in einem „Spreading-Prozess“ (Macha 2007) im Unternehmen ausbreiten.

Die diskursorganisierenden Muster im Gleichstellungsprozess kann man wie folgt zusammenfassen: Führungskräfte sind darauf geschult, stets am Markt aktuell zu sein und neue Entwicklungen aufzugreifen, auch selbst neue Perspektiven mit ihren Produkten zu kreieren. Das Neue des Projekts erscheint ihnen zumeist als das ethisch Bessere, es ist die Zukunft. Führung will gerne „modern“ sein und auf der „richtigen“ Seite stehen. Das ist auch ein Marketingvorteil gegenüber den KundInnen wie auch gegenüber den MitarbeiterInnen und insbesondere heute ein Vorteil bei der Gewinnung von Fachkräften. BewerberInnen suchen aktiv nach den familienfreundlichen und Vereinbarkeitsmaßnahmen im Unternehmen. Sie wählen danach ihren Arbeitsplatz aus (vgl. dazu Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010, S. 3).

5.4 Ergebnisse der Artefaktanalyse

In allen Unternehmen wurden im Laufe des Projekts neue Artefakte zu Gender-und-Diversity-Strategien erstellt und verbindlich eingeführt. Im Vergleich mit dem Status quo ante wurde dadurch ein grundlegender und verstetigter Wandel initiiert, der sich z. B. in gendersensiblen Unternehmensleitbildern, Bewerbungsleitfäden, Führungsleitbildern, Websites oder der Bildlichkeit des Internet-Auftritts äußert. Die Nachhaltigkeit der Gender- und Diversity-Programme zur Frauenförderung, Weiterbildung und Qualifizierung von Frauen für Führungspositionen ist belegt durch Artefaktanalysen der Dokumente aller 20 Unternehmen.

5.5 Barrieren für die Förderung der Karrieren von Frauen

Die Strukturen der Unternehmen stellen viele Barrieren für die Gender-und-Diversity-Strategie bereit, die in der Auswertung der Daten mit den Methoden der Diskursanalyse und Dispositivanalyse offenbar werden. Zum Beispiel können Frauen nach der Elternzeit nicht immer die gleiche Stelle wieder erhalten, weil mit ihrer Rückkehr nicht gerechnet wird. Förderprogramme für Frauen in Führungspositionen, sogenannte „*High Potential-Programme*“, werden eingeführt, aber zu wenige Frauen ermutigt, daran teilzunehmen. Es fehlt an der Fähigkeit, die Potenziale von gut geeigneten Frauen zu er-

kennen. Macht und Kontrolle, Wettbewerb um Positionen und Einfluss werden erkennbar. Auch die medialen Bilder in den digitalen Unternehmensdokumenten legen davon Zeugnis ab. So wurden zwar Websites mit diskriminierenden Bildern verändert, zum Beispiel solche, die Frauen primär als Sexobjekte zeigen, aber dennoch werden Frauen z. T. immer noch als weniger qualifiziert und kompetent dargestellt, man bleibt also auf halbem Weg stehen.

6 Fazit

Was konnte erreicht werden, um die Karrieren von Frauen in Unternehmen zu fördern? Die Wirksamkeit der Projektmaßnahmen in den 20 Unternehmen konnte durch empirische Evidenz belegt werden. Sowohl die Wirksamkeit der Weiterbildungsworkshops als auch die Einstellungs- und Perspektivenwechsel in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit der Teilnehmenden sind durch die Daten belegt. In den Workshop-Gruppen und in den Change Teams wurden neue gendersensible Regeln für den Umgang miteinander festgelegt. Auf der organisationalen Ebene haben sich die Unternehmen deutlich gewandelt, insofern als offizielle Dokumente nunmehr sprachlich gendersensibel formuliert werden und die Strukturen der Unternehmen beginnen, sich geschlechtergerecht zu ändern. Die Effekte sind auch dadurch belegbar, dass leichter neue Fachkräfte gefunden und ans Unternehmen gebunden werden können, ein Marketingvorteil im Wettbewerb. Die ideologischen Barrieren gegenüber Gleichstellung sind jedoch weiterhin sehr mächtig und beharrlich. Sie drücken sich in Macht-Dispositiven aus. Insbesondere die mittlere Führungsebene war sehr schwer von der Gender-und-Diversity-Strategie zu überzeugen. Deshalb kann die Nachhaltigkeit der Wirksamkeit über das Projekt hinaus nur indirekt erfasst werden. In einem Nachfolgeprojekt, dem auch einige der früheren Unternehmen angehören, kann man jedoch nachvollziehen, dass die Transformation nicht nach Projektende abbricht, sondern eine Basis für weitere geschlechtergerechte Änderungen bietet.

Literaturverzeichnis

- Acker, Joan. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Acker, Joan. (1998). The Future of “Gender and Organizations”: Connections and Boundaries. *Gender, Work and Organizations*, 5(4), 195–206.
- Acker, Joan. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- Acker, Joan. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51, 199–217.
- Allmendinger, Jutta & Podsiadlowski, Astrid. (2001). Organisation-Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen. In Bettina Heintz (Hrsg.), *Geschlechtersoziologie* (Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie) (S. 276–307). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Anxo, Dominique; Bosch, Gerhard & Rubery, Jill. (Hrsg.). (2010). *The Welfare State and Life Transitions*. London: Edward Elgar Publishing.
- Argyris, Chris. (1996). *On Organizational Learning*. (2. Reprint) Cambridge, Oxford: Blackwell Publishers.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (2008). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruchhagen, Verena & Koall, Iris. (2005). *Die Verbindung zwischen Gender(forschung) und Managing Diversity*. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung. Zugriff am 17. Juni 2013 unter www.migration-boell.de/web/diversity/48_282.asp.
- Bührmann, Andrea & Schneider, Werner. (2008). *Vom Diskurs zum Dispositiv*. Bielefeld: transcript.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2006). *Siebter Familienbericht. „Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik“*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2011). *Erster Gleichstellungsbericht der Bundesregierung: „Neue Wege – Gleiche Chancen, Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf“*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (Hrsg.). (2010). *Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten*. Berlin.
- Crossan, Mary M.; Lane, Henry W. & White, Roderick E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Degele, Nina & Winker, Gabriele. (2010). Feminismen im Mainstream, in Auflösung – oder auf intersektionalen Pfaden. *Freiburger GeschlechterStudien*, 16(24), 79–93.
- Eikeland, Olav & Nicolini, Davide. (2011). Turning practically: broadening the horizon. Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Change Management*, 24(2), 164–174.
- Elder, Glen H.; Kirkpatrick Johnson, Monica & Crosnoe, Robert. (2003). The Emergence and Development of Life Course Theory. In Jeylan Mortimer & Michael Shanahan (Hrsg.), *Handbook of the life course* (S. 3–19). New York: Springer.
- Elkjaer, Bente. (2004). The Learning Organization. An Undelivered Promise. In Chris Grey (Hrsg.), *Essential Readings in Management Learning* (S. 437–452). London: Sage.
- Fox Keller, Evelyn. (2004). What impact, if any, has feminism had in science? *Journal of bioscience* (3). Indian Academy of Sciences, 7–13.
- Froschauer, Ulrike. (2009). Artefaktanalyse. In Stefan Kühl, Petra Strodtholz & Andreas Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 326–347). Wiesbaden: VS Verlag.
- Gherardi, Silvia. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, (54), 131–139.
- Gherardi, Silvia. (2012). Is organizational learning possible without participation? In Susanne Maria Weber, Michael Göhlich, Andreas Schröer, Claudia Fahrenwald & Hildegard Macha (Hrsg.), *Organisation und Partizipation* (S. 29–44). Wiesbaden: VS Verlag.
- Gherardi, Silvia & Nicolini, Davide. (2001). The Sociological Foundations of Organizational Learning. In Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child & Ikujiro Nonaka (Hrsg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (S. 35–60). Oxford: Oxford University Press.
- Gherardi, Silvia & Poggio, Barbara. (2001). Creating and Recreating Gender in Organizations. *Journal of World Business*, 36(3), 245–259.
- Göhlich, Michael; Hopf, Caroline & Sausele, Ines. (Hrsg.). (2005). *Pädagogische Organisationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag.

- Gramespacher, Elke & Melzer, Klaus. (2010). Dual-Career-Strategien als Teil gender- und diversitygerechter Personalentwicklung an Hochschulen. *GENDER*, 2(3), 123–133.
- Harding, Sandra. (1991). *Feministische Wissenschaftstheorie. Zum Verhältnis von Wissenschaft und sozialem Geschlecht*. Hamburg: Argument.
- Heinz, Walter. (2004). From Work trajectories to negotiated careers. The contingent work life course. In Jeylan Mortimer & Michael Shanahan (Hrsg.), *Handbook of the life course* (S. 185–204). New York: Springer.
- Kahlert, Heike. (2009). Die Reflexivität von Frauen- und Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik. Wissenssoziologische Annäherungen an ein Spannungsverhältnis. In Birgit Riegraf & Lydia Plöger (Hrsg.), *Geschlecht zwischen Wissenschaft und Politik. Perspektiven der Frauen- und Geschlechterforschung auf die „Wissengesellschaft“* (S. 49–65). Opladen: Barbara Budrich.
- Keller, Reiner. (2005). *Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Keller, Reiner. (2011). *Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Klammer, Ute. (2007). Zeit und Geld im Lebensverlauf – Empirische Evidenz und sozialpolitischer Handlungsbedarf aus der Geschlechterperspektive. *Intervention. Zeitschrift für Ökonomie*, 4(1), 154–174.
- Klammer, Ute; Muffels, Ruud & Wilthagen, Ton. (2008). *Flexibility and security over the life course: Key findings and policy messages*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.
- Kohli, Martin. (2007). The Institutionalization of the Life Course: Looking back to look ahead. *Research in Human Development*, 4(3–4), 253–271.
- Kohli, Martin. (1994). Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie. In Ulrich Beck & Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.), *Riskante Freiheiten* (S. 209–244). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate & Sieben, Barbara. (Hrsg.). (2011). *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Lawrence, Thomas B.; Mauws, Michael K.; Dyck, Bruno & Kleysen, Robert F. (2005). The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *The Academy of Management Review*, 30(1), 180–191.
- Link, Jürgen. (2007). Dispositiv und Interdiskurs. Mit Überlegungen zum „Dreieck“ Foucault – Bourdieu – Luhmann. In Clemens Kammler & Rolf Parr (Hrsg.), *Foucault in den Kulturwissenschaften. Eine Bestandsaufnahme* (S. 219–238). Heidelberg: Wissenschaftsverlag.
- Macha, Hildegard. (2007). Transformation der Organisation durch Potentialentwicklung und Netzwerkbildung. In Nino Tomaschek (Hrsg.), *Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft* (S. 63–79). Heidelberg: Carl Auer.
- Macha, Hildegard. (2013). Organisation und Partizipation aus pädagogischer Sicht – eine Einführung. In Susanne Maria Weber, Michael Göhlich, Andreas Schröer, Claudia Fahrenwald & Hildegard Macha (Hrsg.), *Organisation und Partizipation, Beiträge der Kommission Organisationspädagogik* (S. 45–58). Wiesbaden: Springer VS.
- Macha, Hildegard. (2014). Transformatives Organisationales Lernen in Unternehmen – Konzeption und Untersuchungsdesign. In Michael Göhlich, Susanne Weber, Andreas Schröer & Michael Paetzold (Hrsg.), *Organisation und Theorie*. Wiesbaden: Springer VS [in Vorbereitung].
- Macha, Hildegard & Brendler, Hildrun. (2014). Gleichstellung und Diversity im quartären Bildungssektor – Transformatives Organisationales Lernen in Unternehmen. *Freiburger Zeitschrift für GeschlechterStudien*, 20(1), 81–95.

- Macha, Hildegard; Brendler, Hildrun; Böpple, Julia & Römer, Catharina. (2015). *Transformatives Organisationales Lernen in Unternehmen mit der Gender und Diversity-Strategie*. Opladen: Barbara Budrich [in Vorbereitung].
- Macha, Hildegard; Gruber, Susanne & Struthmann, Sandra. (2011). *Die Hochschule strukturell verändern. Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen*. Opladen: Barbara Budrich.
- Macha, Hildegard; Handschuh-Heiß, Stephanie; Magg-Schwarzbäcker, Marion & Gruber, Susanne. (2010). *Gleichstellung und Diversity an der Hochschule. Implementierung und Analyse des Gender Mainstreaming-Prozesses*. Opladen: Budrich UniPress.
- Macha, Hildegard & Struthmann, Sandra. (2011). Controlling von Gleichstellungspolitik als Organisationsentwicklung der Hochschule. *Die Gender Balanced Scorecard. GENDER*, 3(1), 126–135.
- Macha, Hildegard; Wurmsee, Catarina; Brendler, Hildrun & Böpple, Julia. (2014). *Gender und Diversity im Unternehmen – partizipative Evaluationsverfahren zum Organisationalen Lernen*. Opladen: Budrich [im Erscheinen].
- Meuser, Michael. (2004). Gender Mainstreaming: Festschreibung oder Auflösung der Geschlechterdifferenz? Zum Verhältnis von Geschlechterforschung und Geschlechterpolitik. In Michael Meuser & Carola Neusüß (Hrsg.), *Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente* (S. 322–336). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Meuser, Michael. (2009). Humankapital Gender. Geschlechterpolitik zwischen Ungleichheitssemantik und ökonomischer Logik. In Sünne Andresen, Dorothea Lüdke & Mechthild Koreuber (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik* (S. 322–336). Wiesbaden: VS Verlag.
- Nicolini, Davide. (2009). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning* 40(2), 195–212.
- Ridgeway, Cecilia. (2001). Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637–665.
- Riegraf, Birgit. (1996). *Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung*. Opladen: Barbara Budrich.
- Riegraf, Birgit. (2009). Die Organisation von Wandel. Gender-Wissen und Gender-Kompetenz in Wissenschaft und Politik. In Birgit Riegraf & Lydia Plöger (Hrsg.), *Geschlecht zwischen Wissenschaft und Politik. Perspektiven der Frauen- und Geschlechterforschung auf die „Wissengesellschaft“* (S. 67–80). Opladen: Barbara Budrich.
- Schilling, Jan & Kluge, Annette. (2008). Barriers to organizational learning: An integration of theories and research. *International Journal of management reviews*, 11(3), 337–360.
- Senge, Peter M. (1999). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stiegler, Barbara. (2005). Gender Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity oder Antidiskriminierungspolitik – was führt zu Chancengleichheit? *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, (3), 9–21.
- Struthmann, Sandra. (2013). *Gender & Diversity im Unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Suárez-Herrera, José Carlos; Springett, Jane & Kagan, Carolyn. (2009). Critical Connections between Participatory Evaluation, Organizational Learning and Intentional Change in Pluralistic Organizations. *Evaluation*, (15), 321–342.
- Truschkat, Inga. (2008). *Kompetenzdiskurs und Bewerbungsgespräche. Eine Dispositivanalyse (neuer) Rationalitäten sozialer Differenzierung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Weber, Susanne Maria. (2007). Mythos, Mode, Machtmodell. Konzepte der Organisationsberatung als pädagogisches Wissen am Markt. In Michael Göhlich, Eckard König & Christine Schwarzer (Hrsg.), *Beratung, Macht und organisationales Lernen* (S. 69–81). Wiesbaden: VS Verlag.

- Weber, Susanne Maria. (2009). Großgruppenverfahren als Methoden der transformativen Organisationsforschung. In Stefan Kühl, Petra Strodtholz & Andreas Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden* (S. 145–179). Wiesbaden: VS Verlag.
- Weber, Susanne Maria. (2013). Dispositive des Schöpferischen: Genealogie und Analyse gesellschaftlicher Innovationsdiskurse und institutioneller Strategien der Genese des Neuen. In Matthias Rürup & Inka Bormann (Hrsg.), *Innovationen im Bildungswesen. Analytische Zugänge und empirische Befunde* (S. 191–221). Wiesbaden: Springer.
- Weber, Susanne Maria; Göhlich, Michael; Schröer, Andreas; Fahrenwald, Claudia & Macha, Hildegard. (Hrsg.). (2012). *Organisation und Partizipation*. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag.
- West, Candace & Fenstermaker, Sarah. (1995). Doing Difference. *Gender & Society*, (9), 8–37.
- West, Candace & Fenstermaker, Sarah. (2001). *“Doing Difference” revisited. Inequality, Power and Institutional Change*. London: Routledge.
- West, Candace & Zimmerman, Don. (1987). Doing Gender. *Gender & Society*, (1), 125–151.
- Wetterer, Angelika. (2009). Gleichstellungspolitik im Spannungsfeld unterschiedlicher Spielarten von Geschlechterwissen. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion. *GENDER*, 1(2), 45–60.
- Winker, Gabriele & Degele, Nina. (2009). *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*. Bielefeld: transcript.

Zur Person

Hildegard Macha, Prof. em. Dr., Universität Augsburg, 2007–2013 Direktorin des Gender Zentrums Augsburg. Arbeitsschwerpunkte: Genderforschung, Transformatives Organisationales Lernen mit Gender und Diversity in Unternehmen.

Kontakt: Prof. em. Dr. Hildegard Macha, Geislarstraße 28, 53225 Bonn

E-Mail: hildegard.macha@gza.uni-augsburg.de