

Jochen Geppert

# Top-Down für Gleichstellung: Paradoxe Anspruch oder voraussetzungsvolle Notwendigkeit?<sup>1</sup>

Top-Down for Gender Equality:  
Paradox Claim or Requirement with Conditions

## Kurzfassung

Thematisiert werden Handlungsrestriktionen und -spielräume einzelner Führungskräfte für gleichstellungsorientierte Initiativen in homogenen männlichen Führungsbereichen. Es wird gezeigt, dass gleichstellungsorientierte Veränderungsstrategien einem weitgehend rationalistischen Verständnis organisatorischer Führung folgen und bestehende Restriktionen zu wenig berücksichtigen. Angeregt wird eine genderbezogene Analyse von Macht und Mikropolitik in Organisationen, um bestehende Handlungsrestriktionen und -spielräume besser berücksichtigen zu können.

## Schlüsselwörter

Top-Down, Gender Mainstreaming, Macht, Diversity-Paradoxe, männliche Homogenität

## Abstract

The article is about possibilities and restrictions of managers to promote equality initiatives in homogeneous male top managements. It is shown that equality oriented change strategies follow a mainly rationalist understanding of organizational leadership and do not take into account existing restrictions sufficiently. A gender sensitive analysis of power and micro-politics is suggested that allows for considering possibilities and restrictions more appropriate.

## Keywords

Top-down, gender mainstreaming, power, diversity-paradoxes, male homogeneity

## 1. Einleitung

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Rolle von Führung in organisatorischen Strategien, die den Anspruch erheben, menschliche Vielfalt reflektiert und systematisch für eine effiziente und gleichzeitig gleichstellungsorientierte Gestaltung von Organisationen zu nutzen. Dazu wird einerseits nach dem Verständnis von Führung in der Umsetzung von gleichstellungsorientierten Gender- und Diversity-Strategien gefragt und andererseits nach Perspektiven, mit denen Dynamiken und Spielräume gleichstellungsorientierter Organisationsveränderungen auch wissenschaftlich besser beschrieben werden können.

Ausgangspunkte sind dabei zwei Selbstverständlichkeiten, mit denen jede und jeder umzugehen hat, die oder der versucht, solche Strategien in Mainstreamorganisationen des öffentlichen Dienstes oder der Privatwirtschaft umzusetzen<sup>2</sup>:

1. Eine substantielle Veränderung der personellen Zusammensetzung bedarf einer Veränderung organisatorischer Strukturen und kultureller Prägungen, die einen nichtstereotypen Umgang mit menschlichen Unterschieden ermöglicht. Dies ist nur mit tatsächlicher Unterstützung durch die Führung, also Top-Down zu erreichen.
2. Führungsbereiche in Mainstreamorganisationen sind in vielen Fällen nach wie vor Bereiche, die sowohl personell als auch kulturell von weitgehend homogenen Gruppen dominiert werden.

In wie fern diese Ausgangspunkte für Strategien, die auf „Equality“, „Diversity“ und „Inklusion“ zielen, eine Herausforderung darstellen, wird zunächst mit Hilfe der „Paradoxes of organizational diversity“ (Lindsay 1993) genauer beschrieben. In einem zweiten Schritt wird herausgearbeitet, dass das Top-Down-Verständnis gleichstellungsorientierter Gender- und Diversity-Strategien weitgehend einem rationalistischen Organisationsverständnis folgt und den zuvor

beschriebenen Herausforderungen nicht gerecht wird. Anschließend werden eine stärkere konzeptionelle Berücksichtigung von Macht- und (mikro-) politischen Prozessen für ein erweitertes Führungsverständnis angeregt und entsprechende Analyseperspektiven vorgeschlagen.

Die Argumentation wird aus drei Gründen überwiegend am Beispiel der Kategorisierung Gender und der sie adressierenden Strategie Gender Mainstreaming entfaltet:

- Erstens kann der Forschungsstand zu Gender und Organisation bzw. Gender und Führung gegenüber anderen Kategorisierungen als vergleichsweise breit und abgesichert gelten.
- Zweitens ist Gender Mainstreaming klar als eine Strategie definiert, die auf Gleichstellung zielt.<sup>3</sup>
- Drittens bezieht sich Gender Mainstreaming auch auf die Aufgaben und Inhalte bzw. externen Wirkungen organisatori-

schen Handelns, geht damit ganz explizit über personelle Fragen hinaus und thematisiert organisatorische Geschlechterverhältnisse in einem umfassenden Sinn.<sup>4</sup>

Damit kann am Beispiel der Kategorisierung Geschlecht die Frage nach der Bedeutung menschlicher Vielfalt für die Führung einer Organisation ebenfalls umfassend – und nicht nur als Aufgabe des Personalvorstandes und der Personalführung – gestellt werden<sup>5</sup>.

## 2. Führung und Geschlecht

Der zentrale Stellenwert von Führung für gleichstellungsorientierte Veränderungsprozesse ergibt sich aus der Stellung der Führung in der organisatorischen Aufgabenverteilung und dem damit verbundenen Einfluss auf organisatorische Geschlechterverhältnisse. Die Aufgabe der Führung ist die Entscheidung über die Strategie der Organisation und deren Umsetzung. Dies bedeutet, Führung entscheidet auf der einen Seite über die Relevanz unterschiedlicher Umwelt-Aspekte für die Organisation und auf der anderen Seite über die organisatorischen Strukturen und Prozesse. Der Anspruch auf diese Entscheidungsmacht und die entsprechende formalisierte Entscheidungsbefugnis unterscheiden die Führung vom Rest der Organisation (vgl. Baecker 2005). Diese Entscheidungsmacht bzw. Strukturierungsmacht erklärt, warum eine aktive Unterstützung durch die Führung ganz allgemein ein entscheidender Erfolgsfaktor für Organisationsveränderungen ist. Angewandt auf die Frage von organisatorischen Geschlechterverhältnissen bedeutet dies zum einen, dass die Interpretation der organisatorischen Umwelt immer Geschlechteraspekte einschließt. Denn in allen wichtigen Umweltsektoren wie Kund\_innen und Märkten, Zulieferern und Shareholdern, Technologien und Kooperationsnetzwerken, Arbeitsmärkten sowie Care- und Versorgungsinstitutionen sind unschwer Gender-Aspekte zu finden. Zum anderen haben Führungsentscheidungen über die interne Aufgaben- und Arbeitsteilung sowie die Organisation von Abläufen und Prozessen entscheidenden Einfluss auf organisatorische Geschlechterverhältnisse. Denn Organisationsführungen entscheiden – wenn auch in je rechtlich und faktisch modifizierter Form – beispielweise über die Eingruppierung und Bewertung von männer- bzw. frauendominierten Tätigkeiten, sie entscheiden über die Bewertung von Leistung und den Zuschnitt von Funktionen, darüber was als Karriereweg gilt und welche Rand- und

Supportaufgaben nur beschränkte Entwicklungsmöglichkeiten bieten (vgl. Rudolph 2004); sie entscheiden über das Arbeitszeit- und Vereinbarkeitsregime der Organisation, über die Rolle von Sexualität in der Organisation und den Umgang mit sexueller Belästigung; sie entscheiden über Zielgruppen, Leistungen und Produkte und damit den externen Gender-Impact des organisatorischen Handelns; die Führung entscheidet, wer ihre Entscheidungen umsetzt und kontrolliert und wer an den Entscheidungen beteiligt wird. Mit anderen Worten: Die Führung entscheidet, wie und wo die Organisation an der Kategorisierung Geschlecht und den damit verbundenen gesellschaftlichen Verhältnissen anknüpft (vgl. Acker & Van Houten 1974). Sie kann dies mehr oder weniger bewusst und gewollt tun oder auch nicht. In jedem Fall haben Führungsentscheidungen einen entscheidenden Einfluss auf organisatorische Geschlechterverhältnisse (vgl. Acker 1992, 252). Auf Grund dieses Einflusses ist es folgerichtig, dass der Führung in Strategien für eine personelle, strukturelle und kulturelle Öffnung von Organisationen ein zentraler Stellenwert eingeräumt wird (Baer et al. 2003; Belinszki, 2003; Jablonski, 2006; Krell, 2008a; Özbilgin & Tatli, 2008; Tondorf & Krell, 1999; Woodward, 2004).<sup>6</sup>

## 3. Diversity-Paradoxe organisatorischer Führung

Die Führungsbereiche von Organisationen, egal ob in öffentlichen Verwaltungen oder privaten Unternehmen, sind nach wie vor weitgehend homogen und männlich dominiert. Dies gilt nicht nur für die personelle Zusammensetzung der Führungsbereiche und die mentalen Modelle, mit denen „die ideale Führungskraft“ stereotyp männlich gedacht wird (Matthies, 2007; Pasero, 2004; Schein et al. 1996; Wippermann, 2010). Es gilt auch für die strukturellen und kulturellen Formen in denen Führung ausgeübt wird (Collinson & Hearn 1996; 2005). Fester Bestandteil dieser Führungskultur ist die Behauptung einer funktionalen organisatorischen Rationalität, die prinzipiell neutral ist gegenüber individuellen Diversitätsmerkmalen wie Geschlecht.

Die Grundannahmen gleichstellungsorientierter Gender- und Diversitystrategien stehen dem diametral gegenüber. Diese Strategien gehen davon aus, dass Organisationen mehr oder weniger deutlich von Gender- und Diversity-Hierarchien geprägt sind, analysieren entsprechende Zustände, die sie verursachenden Prozesse und

dysfunktionalen Folgen, um dann einen reflektierten, nicht stereotypen effizienz- und gleichstellungsorientierten Umgang von Organisationen mit menschlicher Vielfalt herbeizuführen. Für konkrete Veränderungsprozesse in Organisationen stellt sich damit ganz am Anfang die Frage, unter welchen Umständen Organisationsführungen und ihre Mitglieder sich die Grundannahmen von Gender- und Diversitystrategien zu Eigen machen. Werden diese Grundannahmen als fremde („diverse“) Elemente verstanden, die von einer bestehenden Führungskultur aufgenommen werden sollen, lassen sich eine Reihe von Effekten identifizieren, die einer Aufnahme in die Führungskultur entgegenstehen. Für die Ebene professioneller d.h. auch öffentlich darstellbarer Wertorientierungen wird dabei auf die „paradoxes of organizational diversity“ (Lindsay 1993) zurückgegriffen. Diese Paradoxe wurden ursprünglich formuliert, um die Ausschließungseffekte in Organisationen gegenüber Personen mit abweichenden Sozialmerkmalen zu beschreiben. Um sie auf das Problem der Aufnahme abweichender Orientierungen zum organisatorischen Umgang mit menschlicher Vielfalt zu übertragen, ist jedoch lediglich eine Akzentverschiebung nötig. Denn einerseits sind bei Lindsay die Personen mit abweichenden Sozialmerkmalen tendenziell auch Träger abweichender kultureller Orientierungen (Lindsay 1993, 550). Andererseits können abweichende kulturelle Orientierungen zum Umgang mit personeller Vielfalt nicht in einen Führungsbereich aufgenommen werden, wenn sie nicht von konkreten Personen getragen werden. Die Paradoxe beziehen sich also immer auf Personen und die von ihnen vertretene abweichende kulturelle Orientierungen und sind daher letztlich unabhängig von äußeren Sozialmerkmalen.

Das „paradox of values“ besagt: „When the organization uses its original values hierarchy to determine what aspect of new, diverse value sets (diverse cultural element) will benefit it if included, it defeats the purpose of including diverse elements“ (Lindsay 1993, 550). Geht eine Führung von einem gender- oder diversityneutralen Verständnis von Organisation aus, sind Geschlecht und Gleichstellung keine anschlussfähigen Themen. Und selbst da, wo Geschlecht als Thema zugelassen wird oder organisatorische Geschlechterdisparitäten nicht zu übersehen sind, wird die Handlungsverantwortung den Individuen oder der Gesellschaft zugeschrieben und damit externalisiert oder exterritorialisert (vgl. Rudolph 2007, 112f; Wetterer 2007, 197f). Auch so kann Geschlecht nicht Gegenstand be-

wussten Organisationshandeln werden. Gender- oder Diversitystrategien können in diesem Wertesystem nicht anschließen. Sie vertreten gewissermaßen eine „externe“ Rationalität. Teil des bestehenden Führungsverständnisses ist es, genau von solchen externen Rationalitäten abzusehen, um der eigenen organisatorischen Rationalität folgen zu können.

Mit dem „paradox of categories“ (vgl. Lindsay 1993, 552) lassen sich widersprüchliche Verhaltensanforderungen für männlich homogene Führungsbereiche beschreiben, die sich direkt auf die Entscheidungsverantwortung der Führung über organisatorische Aufgabenverteilung und Ablauforganisation ergeben. Auf der einen Seite steht die Anforderung, die männlich homogene Führungsgruppe als Vertretung einer geschlechtsneutralen organisatorischen Rationalität zu legitimieren und ihren Führungsanspruch zu verteidigen. Auf der anderen Seite steht die mehr oder weniger offensichtliche Geschlechtersegregation in einer Organisation. Je stärker diese Geschlechtersegregation mit formalisierten organisatorischen Grenzen oder in der Organisationskultur informell verankerten Grenzziehungen zusammen fällt, desto eher ist davon auszugehen, dass sie Folge organisatorischer Führungsentscheidungen ist (siehe oben 2. Führung und Geschlecht). Jede Thematisierung solcher Geschlechterdisparitäten erhöht damit den Aufwand, das Bild einer geschlechtsneutralen Entscheidungs rationalität der Führung zu verteidigen.

Das „paradox of fit“ benennt „the individual’s willingness to display diverse behavior within the organization“ (Lindsay 1993, 551). Bezogen auf organisatorische Führungsbereiche beschreibt es die (Un-)möglichkeit für Mitglieder dieser Bereiche, eine positive und förderliche Einstellung gegenüber gleichstellungsorientierten Gender- und Diversity-Strategien einzunehmen. Unter den Überschriften „isolation“ und „pressure of cooptation“ haben beispielsweise Meyerson und Scully (1995, 591f.) den organisatorischen Anpassungsdruck auf „tampered radicals“ beschrieben, die einen inklusiven und wertschätzenden Umgang mit unterschiedlichen Aspekten menschlicher Vielfalt anstreben. Dieser Anpassungsdruck ist einerseits in Führungsbereichen oder auf dem Weg dort hin noch einmal verstärkt. Aus der Perspektive einzelner Führungskräfte erscheint ein aktives Engagement für Gleichstellung zumindest riskant. Führungskräfte (egal ob männlich oder weiblich), die aktiv für Gleichstellung eintreten, stellen

nicht nur den bisherigen Umgang der Organisation mit menschlicher Vielfalt ganz allgemein zur Diskussion, sondern mindestens implizit auch die bestehenden Ein- und Ausschlussregeln homogener Führungsgruppen gegenüber Personen mit „unpassenden Merkmalen“. Sie laufen dann Gefahr, von den gleichen Ausschlussmechanismen getroffen zu werden, mit denen beispielsweise Frauen auf Grund ihres Geschlechts konfrontiert sind (Matthies 2005; Ortman 2005). In solchen Führungsbereichen ist zumindest damit zu rechnen, dass die Identifikation mit Gleichstellungsinteressen sich in Form von „ambiguity failures“ (vgl. Baecker 2003, 138f.) zu Ungunsten von Gleichstellungsakteur\_innen auswirken kann. Andererseits sind Einstellungen, die einen inklusiven und anerkennenden Umgang mit menschlicher Vielfalt fördern ein personales Merkmal, das sich anders als etwa das Geschlecht oder die Hautfarbe nicht nur leicht verstecken, sondern auch leicht verändern lässt. Angesichts der Belastungen und der Anforderungen an Anpassung auf dem Karriereweg in die Führungsbereiche größerer Organisationen ist die Aufgabe solcher Einstellungen ein vergleichsweise kleiner Teil des Preises der für die Inklusion in Führungsfunktionen üblicherweise zu entrichten ist. An dieser Stelle schließt sich der Kreis zu den beiden vorher beschriebenen *Diversity-Paradoxen organisatorischer Führung*.

Werden die empirisch vorfindbare Geschlechtergrenzen in einer Organisation thematisiert, kann Handlungsverantwortung nur extern verortet werden (paradox of values). Wird die Handlungsverantwortung der Organisation und ihrer Führung thematisiert, wird damit zugleich die geschlechtsneutrale Entscheidungs rationalität der Führung und damit indirekt ihr Führungsanspruch in Frage gestellt (paradox of categories). Erfolgt eine solche Thematisierung von Personen aus dem Führungsbereich, stellen sie damit ihre eigene Passfähigkeit und damit ihren weiteren Erfolg in Frage (paradox of fit). Wie auch von Lindsay (1993, 554) beschrieben, stehen die Paradoxe in einer Wechselbeziehung und verstärken sich gegenseitig. Das „paradox of values“ und das „paradox of categories“ trifft abweichende Vorstellungen zur Relevanz menschlicher Vielfalt unabhängig davon, wo oder von wem sie vertreten werden (gesellschaftliche Diskurse, externe Berater\_innen, interne AkteurInnen). Das „paradox of fit“ benennt dagegen zusätzliche Effekte für AkteurInnen in Führungsbereichen oder auf dem Karriereweg dahin.

Die gerade beschriebenen *Diversity-Paradoxe organisatorischer Führung* beziehen sich auf die Ebene professioneller Orientierungen und zeigen, dass bereits auf dieser offiziellen Ebene erhebliche Schwierigkeiten zu erwarten sind, wenn sich eine Organisationsführung gleichstellungsorientierte Strategien zu eigen machen soll. Daneben muss für die Führungsbereiche im Verhältnis zu anderen organisatorischen Subsystemen von einer besonderen Bedeutung paradoxer Ein- und Ausschlüsse auf der Ebene informeller Gruppenprozesse ausgegangen werden. Die Ausbildung informeller Regeln ist nicht nur eine notwendige Kehrseite der Formalisierung von Organisationen. Sie wird von Teilsystemen regelmäßig zur Abgrenzung und Stabilisierung genutzt (Luhmann 1995). Teil dieser informellen Regeln sind Ein- und Ausschlussprozesse, mit denen interne Kohäsion und Gruppenidentitäten reguliert werden. Die paradoxen Dynamiken, die dabei für abweichende Gruppenmitglieder entstehen, sind als „Paradoxes of Group Life“ von Smith & Berg (1987) beschrieben. Führungsbereiche haben für informelle Gruppenprozesse einen besonders großen Spielraum, weil sie ihn gestützt auf ihr Entscheidungsmonopol über die formalen Regeln der Organisation selbst definieren (Luhmann 1995, 308f.). Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen, aber auch Abläufe und Verfahren sind mit Hinweis auf die Spezifik von Führungstätigkeit in der Regel nur grob umrissen. Wie dieser Spielraum von numerisch und kulturell männlich dominierten Führungsgruppen ausgefüllt wird, haben Rastetter (1998; 2005) oder Doppler (2005) analysiert und dabei Formen männerbündischer Vergemeinschaftung als wesentlich herausgearbeitet. Auch auf der Gruppenebene kann demnach eine weitere Form von paradoxen Prozessen vermutet werden, die nicht nur den informellen Ausschluss von Personen mit abweichenden Sozialmerkmalen (z.B. Geschlecht), sondern auch von Personen mit abweichenden Vorstellungen zum Umgang mit menschlicher Vielfalt aus organisatorischen Führungsbereichen steuern. Das wird etwa dann akut, wenn gleichstellungsorientierte Führungskräfte an bestimmten Geschlechtsidentität stiftenden Ritualen oder Abwertungen gegenüber anderen Identitätsgruppen nicht teilnehmen.

Damit sprechen die *Diversity-Paradoxe organisatorischer Führung* auf der Ebene professioneller Wertorientierungen und die Prozesse männerbündischer bzw. homosozialer Vergemeinschaftung auf der Ebene informeller Gruppenprozesse gegen die Möglichkeit einer aktiven Unterstützung gleichstellungsorien-

tierter Gender- und Diversitystrategien durch die Führung oder einzelne ihrer Mitglieder. Es stellt sich die Frage, wie diese Strategien die Führungsverantwortung verstehen und adressieren, um dennoch der eingangs beschriebenen Notwendigkeit eines aktiven Beitrags der Führung zur Implementierung von Gleichstellungsprozessen gerecht zu werden. Grundsätzliche Einwände zur Möglichkeit Geschlechterverhältnisse in Organisationen Top-Down gleichstellungsorientiert zu verändern, wurden von Anfang an gegenüber der Strategie des Gender Mainstreaming geltend gemacht. Erinert sei etwa an das Themenheft des Forum Wissenschaft von 2001, dessen Titel fragte: „Alles Gute kommt von oben?“. Deshalb soll am Beispiel dieser Gleichstellungsstrategie gefragt werden, wie hier Top-Down verstanden wird und wie auf mögliche Restriktionen für ein gleichstellungsorientiertes Führungshandeln eingegangen wird.

#### 4. Top Down im Gender Mainstreaming

Der sichtbare und mit verbindlichen Beschlüssen zum Ausdruck gebrachte Wille von Regierungen zur Verwirklichung von Gleichstellung und zur Implementierung von Gender Mainstreaming wird im „conceptual framework“ der Expertinnengruppe des Europarates (Council of Europe 1998) als zentrale Erfolgsbedingung lediglich genannt. In dem zur Verbreitung von Gender Mainstreaming in Deutschland wohl wichtigsten Dokument findet sich noch keine Auseinandersetzung mit den Bedingungen für einen solchen politischen Willen.

Das 10 Umsetzungsjahre später erschienene Praxisbuch „Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor“ (Doblhofer & Küng 2008) liefert eine differenzierte Aufgabenbeschreibung für Führungskräfte bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming. Es enthält ein ganzes Spektrum möglicher Motive für Organisationsführungen zur Umsetzung dieser Strategie. Auch wie möglichen Widerständen auf einer Ebene persönlicher Abwehr gegen Veränderungen im Allgemeinen und persönlicher Geschlechteridentität im Besonderen begegnet werden kann wird behandelt. Organisatorische Dynamiken, die einer Umsetzung von Gleichstellungsstrategien durch die Führung entgegenstehen könnten, bleiben aber auch hier undiskutiert.

Ein deutlich ausgeprägter Bezug auf genuin organisatorische Dynamiken und Prozesse findet sich bei Lange (2006). Unter Bezug auf mikropolitische Ansätze und systemtheoretische Perspektiven auf Organisation reflektiert er einerseits die Grenzen einer traditionellen Vorstellung zur rationalen Planbarkeit von Organisationsveränderungen und begründet damit einen kommunikations- und beteiligungsorientierten Umsetzungsprozess (Lange 2006, 31ff.). Andererseits bezieht er sich ausdrücklich auf Joan Ackers (1992) Konzeption von Organisation als „gendered processes“ und bilanziert: „Das konkrete Ausmaß dieser Trennung entlang der Geschlechtergrenzen variiert stark. Ein durchgängiges Muster zeigt sich allerdings aufgrund der permanenten Reproduktion männlicher Vorherrschaft in höheren Führungspositionen von Organisationen. Managemententscheidungen tragen häufig dazu bei, dass diese Trennungen erhalten bleiben, selbst wenn z.B. technologische Innovationen ein verändertes Geschlechterarrangement ermöglichen könnten“ (Lange 2006, 83f.). Die Aufrechterhaltung von Geschlechterhierarchien in Organisationen wird also als ein Prozess verstanden, zu dem Führungsentscheidungen wesentlich beitragen. Bei der „Implementierung einer gender & diversity-orientierten Vorgehensweise im Change Management“ (Lange 2006, 123) steht aber erneut ein klares Votum und eine entsprechende Grundsatzentscheidung des Top-Managements als selbst irgendwie voraussetzungslose Voraussetzung ganz am Anfang eines nachhaltigen Lernprozesses in Richtung Geschlechterdemokratie, Gleichstellung und Antidiskriminierung (Lange 2006, 123 und 125). Auch Lange fragt nicht danach, welchem Gender- oder Homogenitäts-Bias die überaus beschränkte Rationalität organisatorischer Führungsentscheidungen möglicherweise unterliegen könnte und was das für die angestrebten Veränderungsprozesse bedeutet.

Nicht nur die hier kurz dargestellten Beispiele gleichstellungsorientierter Gender- und Diversity-Strategien folgen im Kern folgender Annahme: Weil es gute nutzen- und wertbezogene Argumente für gleichstellungsorientierte Gender- und Diversity-Strategien gibt, wird die Führung diesen folgen und eine Entscheidung für ihre Umsetzung treffen. Diese Strategien lassen sich damit einer Denkweise zuordnen, die Hofbauer & Holtgrewe (2009, 71) in der genderinteressierten Organisationsforschung als „Strategische Modernisierungstheorien“ bezeichnet haben. Diese Einordnung soll hier auf gleichstellungsorientierte Gender- und Diversity-Strategien an-

gewendet werden. Sie nehmen die organisatorische „Rationalitätsannahme politisch-strategisch beim Wort“ (Hofbauer & Holtgrewe 2009, 65) und bieten sich als Beitrag zu einer effizienzorientierten Rationalisierung an. Dies kann als Versuch verstanden werden, mit dem ersten der drei beschriebenen Diversity-Paradoxe von Führung umzugehen: Dem Ausschluss von Geschlecht als Thema der Organisation wird begegnet, indem geeignete Gender-Aspekte an die bestehende organisatorische Effizienzlogik bzw. Rationalität angekoppelt und damit zu einem Handlungsthema der Führung gemacht werden. Der Preis dafür ist, dass der Mythos rationaler und effizienzorientierter Entscheidungsprozesse an der Spitze von Organisationen reproduziert wird, indem die Bedingungen und mögliche Hinderungsgründe für Top-Down nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Sowohl die Effizienz- und Nutzenorientierung als auch der Top-Down-Ansatz – also die zentrale Rolle der Führung – in gleichstellungsorientierten Gender- und Diversity-Strategien sind vielfach kritisiert worden. Wetterer (2002, 139) beispielsweise problematisiert den unterstellten Zusammenhang von politischer Intention und ökonomischem Verwertungsinteresse und stellt diese Verknüpfung als Teil einer Professionalisierungsstrategie von Gender-ExpertInnen in Frage. Dass diese Form der Professionalisierung dem spezifischen Kontext von Organisation geschuldet sein könnte, den die Gender-ExpertInnen nicht nur von außen soziologisch beschreiben oder politisch kritisieren wollen, sondern – jenseits des engen personalpolitischen Mandats von Gleichstellungsbeauftragten im öffentlichen Dienst – verändern wollen, bleibt so jenseits des Blickfeldes. Schunter-Kleemann (2006) sieht den Zusammenhang ähnlich, schiebt ihn aber nicht den Gender-ExpertInnen zu. Trotz eines weiter gehenden Anspruchs würden in der organisatorischen Praxis von Gender Mainstreaming nur bestimmte begrenzte Veränderungen umgesetzt und zwar solche Veränderungen, die zu einer marktkonformen und effizienzorientierten Transformation der Organisation oder einzelner Bereiche beitragen (Schunter-Kleemann 2006, 55). Als Gründe hierfür nennt sie die leichte Steuerbarkeit von Gender-Mainstreaming-Prozessen durch ihre Projektförmigkeit und die Ziel- und Prioritätensetzung durch die Organisationsleitung. Einig sind sich die Kritikerinnen der Effizienz- und Nutzenorientierung mit den Vertreter\_innen gleichstellungsorientierter Gender- und Diversity-Strategien in dem Glauben an die (ökonomische) Rationalität von Ma-

nagemententscheidungen. Uneinigkeit herrscht bei der Bewertung von Nutzenargumenten für tatsächliche Gleichstellung. Während die Einen Effizienz- und Nutzenkalküle als Türöffner für umfassendere Prozesse verstehen und dafür mit normativen Argumenten (Gerechtigkeit, Fairness, Grundgesetzauftrag) werben, sieht die Kritik in der Nutzenlogik gerade eine Begrenzung der Reichweite von Gleichstellung.

Ein Blick auf die Umsetzungspraxis spricht allerdings eher gegen eine massenhafte Instrumentalisierung und Verkürzung von Gleichstellungsaktivitäten auf Beiträge zur effizienzorientierten Transformation von Organisationen:

- Nur etwa ein Drittel aller Unternehmen hat überhaupt irgendwelche „Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern“ (Bundesregierung 2006).
- Die Umsetzung von Gender- und Diversity-Strategien zielt oft mehr auf eine Legitimationsverbesserung als auf tatsächliche, (effizienzsteigernde) Ergebnisse (Lederle 2007; Süß 2010).
- Die deutsche Bundesregierung hat die Implementierung von Gender Mainstreaming faktisch beendet (Lewalter et al. 2009).

Entsprechend fallen die Ergebnisse aus:

- Es sind kaum Verbesserungen des Anteils von Frauen in den Führungspositionen zu verzeichnen. In den Top-Führungspositionen gibt es jüngst sogar einen Rückgang (Holst 2009).
- Auf der Betriebsebene bestehen relevante „unerklärte“ Anteile des Gender Pay Gaps fort. Dies gilt auch für Führungspositionen, bei denen von einer gleichwertigen Humankapitalausstattung der Stelleninhaber\_innen ausgegangen werden muss (Holst/Busch 2009).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, warum nicht viel mehr Organisationsleitungen viel dringender daran interessiert sind, eine effizienzorientierte, reflexive Reorganisation ihrer organisatorischen Geschlechterverhältnisse vorzunehmen.<sup>7</sup> Würden Managemententscheidungen nach der unterstellten rationalen Effizienzlogik getroffen, müssten sich Unternehmen und Verwaltungen viel mehr darum reißen, die vielfach vorgetrage-

nen Effizienzpotentiale<sup>8</sup> zu erschließen und den „business case“ zu realisieren. Gleichstellung in Organisationen realisiert sich offenbar weder als ökonomischer Selbstläufer noch durch den bisher aufgebauten Druck externer Normen<sup>9</sup>. Die Grenzen der Rationalität personell weitgehend homogener und kulturell männlich geprägter Führungsbereiche sind aber offensichtlich enger und besser gesichert als selbst nutzenorientierte Gender- und Diversity-Strategien dies bisher unterstellen.

## 5. Macht und mikropolitische Perspektiven

Wird also mit guten Gründen von einer Schlüsselrolle der organisatorischen Führung für gleichstellungsorientierte Veränderungen ausgegangen, wie dies Gender- und Diversity-Strategien tun, stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen diese Rolle wahrgenommen wird. Mit den Diversity-Paradoxen organisatorischer Führung und den Formen männerbündischer Vergemeinschaftung wurden unterschiedliche Mechanismen identifiziert, die die Umsetzung gleichstellungsorientierter Gender- oder Diversity-Strategien durch die Führung einer Organisation unwahrscheinlich und aus der Perspektive einzelner Führungskräfte riskant machen. Die Strategien begegnen diesen Umsetzungshemmnissen vor allem, indem sie ihren Beitrag zu einer Rationalisierung<sup>10</sup> organisatorischen Handelns betonen, erreichen damit aber nicht die gewünschten Erfolge.

Um in der Praxis die Umsetzungsbarrieren für gleichstellungsorientierte Gender- und Diversity-Strategien besser überwinden zu können und neue wissenschaftliche Einsichten zur organisatorischen Dynamik von Gender- und Diversity-Ordnungen zu gewinnen, scheint es erfolgversprechend an die unterschiedlichen Ansätze der Mainstream-Organisationsforschung anzuschließen, die sich mit den Grenzen der Rationalität formaler Organisationen befassen. Besonders ertragreich könnte dabei eine Auseinandersetzung mit Machtphänomenen und (mikro-)politischen Prozessen sein (Becker et al. 1992). Die Restriktionen und Spielräume, die organisatorische Machtbeziehungen vorgeben und die zumindest in einem wesentlichen Aspekt von organisatorischen Geschlechterverhältnissen mitkonstituiert werden, könnten so genauer ausgelotet werden. Dabei verbietet es

sich allerdings, die theoretischen Ansätze der Mainstream-Organisationsforschung einfach nur anzuwenden. Denn sie hat anschlussfähige Ergebnisse der Gender und Organisationsforschung bisher nicht aufgenommen und reproduziert „damit die Ausblendung der Geschlechterverhältnisse in empirischen Organisationen“ (Hofbauer/Holtgrewe 2009, 67; für die Soziologie vgl. Heintz 2001, 27; für die Betriebswirtschaftslehre vgl. Krell 2005).

Eine Auseinandersetzung mit dem geschlechterblinden Verständnis von Macht und Mikropolitik stand sogar ganz am Anfang der Thematisierung von Geschlecht in der Organisationsforschung. 1974 haben Joan Acker und Donald Van Houten in ihrem Aufsatz „Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations“ in Auseinandersetzung mit den „Hawthorne Studies“ und einer Studie von Michel Crozier (1964) gezeigt, wie dort die Bedeutung von Geschlechterhierarchien für die Organisation von Arbeitsprozessen ausgeblendet wird. Der Idee Croziers, dass sich die Macht organisatorischer Akteure aus der Kontrolle von Unsicherheitszonen speist, setzen sie die Analyse einer geschlechtsspezifischen Personalauswahl und der Kontrolle von Frauen durch Männer entgegen. Wird jedoch die Kontrolle von Frauen durch Männer in der Organisation als Teil der Kontrolle organisationalen Verhaltens verstanden und menschliches Verhalten in Organisationen als zentrales Unsicherheitsmoment, dessen Kontrolle eine der wichtigsten organisatorischen Machtquellen darstellt, lässt sich die enge Verwobenheit der organisatorischen Geschlechtersegregation und -hierarchie mit der formalen Hierarchie und der Macht einzelner Akteur\_innen bis in die Spitze der Organisation deuten.

In einer solchen Perspektive wird etwa verständlich, dass Leitungsgremien und einzelne ihrer Mitglieder schon gefasste Beschlüsse zu Gleichstellung nicht konsequent durchsetzen, weil sie für die Kontrolle der Organisation auf die Gefolgschaft der nachgeordneten Führungskräfte angewiesen sind, für die wiederum bestimmte hierarchische Gender- und Diversity-Ordnungen in ihrem Verantwortungsbereich funktional sind. In einer solchen Perspektive wird die wechselseitige Konstitution von Macht und Geschlecht durch die Kontrolle des Verhaltens von Frauen und Männern in Organisationen analysierbar. Macht ist dann kein neutrales Verhältnis, dass auch in Auseinandersetzungen um organisatorische Geschlechterverhältnisse

eine Rolle spielt, sondern sie wird durch diese Verhältnisse mit konstituiert. So wird erkennbar, dass das organisatorische Feld, in dem FührungsakteurInnen mikropolitische Spiele ausgetragen, vergeschlechtlicht ist<sup>11</sup>. Nicht nur die handelnden Personen haben ein Geschlecht, das ins Spiel hereingezogen werden kann, sondern auch die Aufgaben, die sie ausführen und die Positionen, die sie innehaben. Je deutlicher sich dies als Segregation an den formalen und informalen Strukturen der Organisation niederschlägt, desto stärker steht die geschlechtsneutrale Rationalität der Organisation in Frage und muss durch die Führung verteidigt werden (paradox of categories). Legitimatorische Gender- und Diversity-Maßnahmen (Lederle 2007; Süß 2010) oder die Besetzung des Personalvorstandes mit einer Frau sind dabei zweckdienlich.

Auch die mikropolitischen Spielräume und -restriktionen einzelner Führungskräfte lassen sich so ausloten. Wird das Verständnis organisatorischer Macht von Crozier und Friedberg (1979) – und ihre strukturbezogenen Weiterentwicklungen<sup>12</sup> – im gerade skizzierten Sinne erweitert, ergeben sich bereits aus Position und Aufgabe geschlechtsbezogene Be-

stimmungsmomente organisatorischer Akteure. Es kann auch gefragt werden, ob einzelne mikropolitische Strategien in ihrer Wirkung vom Geschlecht der SpielerInnen abhängen. Soll darüber hinaus die Handlungsrationalität von GleichstellungsakteurInnen verständlich gemacht werden, ist es zudem erforderlich, das in mikropolitischen Ansätzen üblicherweise unterstellte Handlungsmotiv „Streben nach Macht“ um mögliche weitere Motive zu ergänzen. Dies ist erforderlich, weil das „Streben nach Macht“ als Hauptmotiv organisatorischer AkteurInnen eine allzu offensichtliche Engführung möglicher Bestimmungsmomente entlang traditionell männlich kodierter Orientierungen bedeutet. Machterwerb als Hauptmotiv kann beispielsweise die von den gegebenen organisatorischen Werten abweichenden Werte und Motive von „tempered radicals“ (vgl. Meyerson & Skully 1995, 587) nicht fassen.

Der Anspruch Gleichstellung in Organisationen Top-down umzusetzen, ist also nicht paradox im Sinne von unmöglich. Dagegen sprechen schon die – wenn auch wenigen – Fälle in denen er eingelöst wird. Dagegen spricht auch jedes Verständnis, dass Macht als ein Verhältnis sieht, und

damit die Dynamik und Veränderbarkeit dieser Verhältnisse im Blick hat. Die dominante Stellung der Führung in vielen formalen Organisationen, der starke Einfluss der Führung auf organisatorische Gender- und Diversity-Ordnungen, die Dethematisierung und Ausgrenzung menschlicher Vielfalt aus dem organisatorischen Aufgabenbereich als Effekt der Diversity-Paradoxe organisatorischer Führung und homosozialer (männlicher) Vergemeinschaftung machen den Einsatz der Führung und einzelner Führungskräfte für Gleichstellung aber zu einer voraussetzungsreichen Angelegenheit. Um diese Voraussetzungen besser beschreiben und in der Praxis berücksichtigen zu können, wird vorgeschlagen, die Machtverhältnisse, die in bestehende Gender- und Diversity-Ordnungen eingeschrieben sind, und mikropolitische Phänomene in Organisationen und insbesondere ihren Führungsbereichen eingehender als bisher zu analysieren. Soll dabei auf Mainstream-Theorien über Machtphänomene in formalen Organisationen aufgebaut werden, ist es eine notwendige Voraussetzung, den „male-bias“ (bzw. Homogenitäts-Bias) dieser Theorien zu identifizieren und durch die systematische Integration von Gender-Aspekten (und anderen) aufzuheben.

### Zusammenfassung

Die besondere Stellung der Führung in Organisationen und ihr starker Einfluss auf organisatorische Geschlechterverhältnisse erfordern die Unterstützung der Führung für eine erfolgreiche Umsetzung gleichstellungsorientierter Gender- und Diversitystrategien. Der Übernahme der Grundannahmen gleichstellungsorientierter Gender- und Diversitystrategien durch die Organisationsführung stehen jedoch auf der Ebene professioneller Orientierungen die Diversity-Paradoxe organisatorischer Führung entgegen. Auch auf der Ebene informeller Gruppenprozesse in der Führung ist mit Ausschließungsprozessen gegenüber solchen Orientierungen und ihren TrägerInnen zu rechnen. Diese Effekte können als Grenzen der Rationalität organisatorischer Führung verstanden werden. Das Beispiel Gender Mainstreaming zeigt, dass diese Rationalitätsgrenzen der Führung bisher kaum berücksichtigt werden. Eine Analyse organisatorischer Machtbeziehungen und mikropolitischer Prozesse kann ein genaueres Verständnis der Bedingungen und Restriktionen für ein gleichstellungsorientiertes Top-Down ermöglichen. Dies ist allerdings nur dann erfolgversprechend, wenn organisatorische Geschlechterverhältnisse selbst als Konstitutionsmoment von Macht und Mikropolitik verstanden werden und die entsprechenden theoretischen Konzepte dies integrieren.

### Summary

The specific position of the leadership in organizations and its strong influence on organizational gender relations demand the support of the leadership for a successful implementation of equality oriented gender- and diversity strategies. On the level of professional orientations paradoxes of organizational leadership are standing contrary to the adoption of the basic assumptions of equality oriented gender- and diversity strategies. Exclusion of these assumptions and their exponents has also to be taken into account on the level of informal group processes in the leadership. These effects can be understood as boundaries of rationality of the organisational leadership. As the example of gender mainstreaming shows, these boundaries of rationality of the organisational leadership are not yet been regarded. An analysis of organizational power relations and micro political processes can afford a more precise understanding of the conditions and restrictions of equality oriented top-down. But only if organizational gender relations themselves are understood as a constituting element of power and micro politics and if corresponding theoretical concepts integrate this, this can be promising.

Dipl.-Psych. Jochen Geppert

Promovend am FB Wirtschaftswissenschaft, Freie Universität Berlin; wissenschaftlicher Mitarbeiter am GenderKompetenzZentrum der Humboldt Universität zu Berlin

Jochen.Geppert@gmx.de

## Fußnoten

- 1 Dieser Beitrag basiert auf einem Vortrag im Rahmen der Konferenz „Managing Gender and Diversity – Engendering Reflexivity and Change?“ an der Universität St. Gallen am 30.05.2009.
- 2 In der Auswertung zahlreicher gemeinsamer Beratungsprozesse zu Gender Mainstreaming hat Christine Färber, für deren Firma ich von 1999-2004 tätig war, dieses Thema immer wieder angesprochen. Siehe auch Färber 2005, 207 f.. Gertraude Krell und Iris Koall danke ich für ihre fachliche Ermutigung, das Thema weiter zu verfolgen und für zahlreiche wertvolle Hinweise.
- 3 Damit ist eine inhaltliche und begriffliche Abgrenzung von gleichstellungsorientierten Diversitystrategien zu Diversity-strategien, die nur eine punktuelle reflexive Gestaltung oder auch Funktionalisierung menschlicher Vielfalt ohne Gleichstellungsperspektive anstreben, kaum möglich.
- 4 Ein solcher umfassender Anspruch wird von Diversity-Strategien seltener formuliert und geht in der Praxis über Marketingfragen kaum hinaus.
- 5 Die von Benschop & Verloo (2006) aufgeworfene Frage „Can Gender Mainstreaming escape the genderedness of organizations“ wird damit zugleich auf die Frage nach der Führungsverantwortung zugespielt.
- 6 Der zentrale Stellenwert, der der Führung in Strategien für eine personelle, strukturelle und kulturelle Öffnung beigemessen wird, bedeutet keineswegs eine Einschränkung des Stellenwert der Beteiligung von Beschäftigten und Betroffenen anderer Hierarchiestufen. Im Gegenteil wird die Bedeutung von Beteiligung nicht nur als Ziel sondern auch für die Gestaltung des Veränderungsprozesses betont.
- 7 Die Befunde zur Personal- und Chancengleichheitspolitik des noch Staatskonzerns Deutsche Bahn (Nickel/Hünning/Frey, 2008) oder die Quotenziele für Führungspositionen beim Ex-Staatskonzern Telekom sind dann eher als Ausnahmen denn als Beleg für einen allgemeinen Trend zu deuten.
- 8 Zur Übersicht Krell/Mückenberger/Tondorf 2008, 104f; Krell 2008 b, 68f.
- 9 Siehe ebenfalls Krell/Mückenberger/Tondorf 2008, 102f; Krell 2008 b, 70f. sowie Heintz 2001, 21f.
- 10 Solche Rationalisierungsargumente müssen nicht auf den engen Rahmen organisatorischer Effizienz beschränkt sein, sondern schließen gesellschaftliche Nützlichkeit oder politische und juristische Normen oft mit ein.
- 11 Für Gleichstellungsakteur\_innen liegen erste Arbeiten vor, die deren strategisch-taktischen Handlungsoptionen mikropolitisch reflektieren. Diese Arbeiten gehen aber nur auf die Perspektive von Akteurinnen und Akteuren ohne oder mit geringer Positionsmacht ein (Wiechmann 2006; Jüngling & Rastetter 2008). Die umfassende Arbeit von Riegraf (1996) geht zwar auf mikropolitische Konstellationen im Führungsgremium der untersuchten Organisation ein, bleibt aber dem geschlechtsblinden Machtbegriff verhaftet, den Acker & Van Houten (1974) bei Crozier kritisiert haben.
- 12 Ortmann 1995; Küpper & Felsch 2000.

## Literatur

- Acker, Joan 1992. Gendering organisational theory. In Mills, Albert J. & Tancred, Peta (Hrsg.), *Gendering organizational analysis*: 248-260. Newbury Park et al: Sage.
- Acker, Joan & Van Houten, Donald 1974. Differential recruitment and control: The sex structuring of organization. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2): 152-163.
- Baecker, Dirk 2003. Männer und Frauen im Netzwerk der Hierarchie. In Passero, Ursula & Weinbach, Christine (Hrsg.), *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*: 125-143. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk 2005. Wer rechnet schon mit Führung? *Organisationsentwicklung*, 24 (2): 62-69.
- Baer, Susanne, Enders-Drägasser, Uta, Kreß, Brigitta, Kuhl, Mara & Sellach, Brigitte 2003. *Wissensnetz Gender Mainstreaming für die Bundesverwaltung*. Frankfurt a. M., Berlin.
- Becker, Albrecht, Küpper, Willi & Ortmann, Günther 1992. Revisionen der Rationalität. In: Küpper, Willi & Ortmann, Günther (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*: 89-113. 2. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Belinszki, Eszter 2003. Die Praxis von Diversity Management. Zusammenfassende Betrachtung von Best Practice Beispielen. In Belinszki, Eszter, Hansen, Katrin & Müller, Ursula (Hrsg.): *Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld*: 351-360. Münster: LIT.
- Benschop, Yvonne & Verloo, Mieke 2006. Sisyphus' sisters. Can Gender Mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of gender studies*. 15 (1): 19-33.
- Bundesregierung & Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft 2006. *Zweite Bilanz der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern*. Berlin: Bundesregierung.
- Collinson, David. L. & Hearn, Jeff 1996. *Breaking the Silence: On Men Masculinities and Managements*. In Collinson, David. L. & Hearn, Jeff (Hrsg.), *Men as Managers, Managers as Men*: 1-24. London: Sage.
- Collinson, David L. & Hearn, Jeff 2005. Men and masculinities in work, organisations and Management. In Kimmel, Michel S., Hearn, Jeff & Connell, R. W. (Hrsg.) *Handbook of Studies on men and masculinities*: 289-307. Thousand Oaks: Sage.
- Council of Europe 1998. *Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Strasbourg: Council of Europe.
- Crozier, M. (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: Travistock.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard 1979. *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum.
- Dobhofer, Doris & Küng, Zita 2008. *Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch*. Heidelberg: Springer.
- Doppler, Doris 2005. *Männerbund Management. Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Färber, Christine 2005. Die Einführung von Gender Mainstreaming im Spannungsfeld von Gleichheit und Differenz. In Henninger, Anette & Ostendorf, Helga (Hrsg.), *Die politische Steuerung des Geschlechterregimes. Beiträge zur Theorie politischer Institutionen*: 199-222. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Forum Wissenschaft, 18 (2): 6-55.
- Heintz, Betina 2001. Geschlecht als (Un-)Ordnungsprinzip. Entwicklungen und Perspektiven der Geschlechtersoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41*: 9-29.
- Holst, Elke 2009. *Führungskräfte-Monitor 2001-2006*. Baden-Baden, Berlin: Nomos Verlag.
- Holst, Elke & Busch, Anne 2009. *Der „Gender-Pay-Gap“ in Führungspositionen der Privatwirtschaft in Deutschland*. Berlin: DIW.
- Jablonski, Hans 2006. Die Organisation des Diversity Managements: Aufgaben eines Diversity-Managers. In Becker, Manfred & Seidel, Alina (Hrsg.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*: 192-202. Stuttgart: Schäfer Poeschel.
- Jüngling, Christiane & Rastetter, Daniela 2008. Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In Krell, Gertraude (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*: 127-140. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krell, Gertraude 2005. *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Eine Einführung in Geschichte und Gegenwart*. In Krell Gertraude (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies: Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling*: 1-38. Wiesbaden: Gabler.
- Krell, Gertraude 2008a. Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen. In Krell, Gertraude (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*: 3-22. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krell, Gertraude 2008b. *Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor*. In Krell, Gertraude (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*: 63-80. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krell, Gertraude, Mückenberger, Ulrich & Tondorf, Karin 2008. *Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung*. In Krell, Gertraude (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*: 97-114. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Küpper, Willi & Felsch Anke 2000. *Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und Konstitution organisationaler Handlungssysteme*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lange, Ralf 2006. *Gender-Kompetenz für das Chance Management*. Bern: Haupt Verlag.
- Lederle, Sabine 2007. Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21 (1): 22-41.
- Lewalter, Sandra, Geppert, Jochen & Baer, Susanne 2009. *Leitprinzip Gleichstellung? – 10 Jahre Gender Mainstreaming in der deutschen Bundesverwaltung*. GENDER, Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 1(1): 125-139.
- Lindsay, Cindy P. 1993. Paradox of organizational diversity. *Journal of managerial Issues*, 5 (4): 547-566.
- Luhmann, Niklas 1995. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 4. Auflage, Berlin: Duncker & Humblot.

- Matthies, Hildegard 2005. Zwischen Nepotismus und reflexiven Standards. Personalpolitiken und Karrierechancen in der Industrieforschung. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Matthies, Hildegard 2007. Männerkultur brems weibliche Karrieren. Aus Politik und Zeitgeschichte, 2007 (7): 32-38.
- Meeyerson, Debora E. & Scully, Maureen A. 1995. Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. In Organization Science, 6 (5): 585-600.
- Nickel, Hildegard M., Hüning, Hasko & Frey, Michael 2008. Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotentialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik. Düsseldorf: Edition Sigma.
- Özbilgin, Mustafa & Tatli, Ahu 2008. Global Diversity Management – An evidence-based approach. Basingstoke & New York: Palgrave.
- Otmann, Günther 2000. Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Gümther 2005. Tausend Schleifen. Über Geschlecht, Sprache und Organisation. In Krell, Gertraude (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies: Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling: 105-137 Wiesbaden: Gabler.
- Pasero, Ursula 2004. Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung. In Pasero, Ursula & Priddat, Birger P. (Hrsg.): Organisationen & Netzwerke: Der Fall Gender: 143-163 Wiesbaden: VS Verlag.
- Rastetter, Daniela (1998). Männerbund Management. Ist Gleichstellung von Frauen und Männern trotz wirksamer archaischer Gegenkräfte möglich? Zeitschrift für Personalforschung, 12 (2): 167-186.
- Rastetter, Daniela 2005. Gleichstellung contra Vergemeinschaftung. Das Management als Männerbund. In Krell, Gertraude (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies: Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling: 248-266. Wiesbaden: Gabler.
- Riegraf, Birgit 1996. Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rudolph, Hedwig 2007. Unternehmensberatungen als männliche Eliteorganisationen. In Gildemeister, Regine & Wetterer, Angelika (Hrsg.), Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen: 99-121. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Schein, Virginia E., Müller, Rüdiger, Lituchy, Terry & Liu, Jiang 1996. Think manager – Think male: A global phenomenon? Journal of Organizational Behavior. 17 (1): 33 - 41.
- Schunter-Kleemann, Susanne 2006. Gender Mainstreaming und die Ziele der Neuen Frauenbewegung(en) – Uneindeutigkeiten und der Verlust des Politischen. In Gubitzer, Luise & Schunter-Kleemann, Susanne (Hrsg.), Gender Mainstreaming – Durchbruch der Frauenpolitik oder deren Ende? 39-67. Frankfurt a.M.: Peter Lang Verlag.
- Smith, Kenwyn K. & Berg, David N. (1987): Paradoxes of Group Life. San Francisco: Jossey-Bass. Zeitschrift für Management 5 (3).
- Stüb, Stefan 2010. Quo vadis Diversity Management: Legitimationsbasis oder professionelles Management professioneller Vielfalt. Zeitschrift für Management, 5 (3), 283-305.
- Tondorf, Karin & Krell, Gertraude 1999. „An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!“ Erhöhung von Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften des öffentlichen Dienstes. Düsseldorf: Editionen der Hans Böckler Stiftung 23.
- Wetterer, Angelika 2002. Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 20 (3): 129-148.
- Wetterer, Angelika 2007. Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? In Gildemeister, Regine & Wetterer, Angelika (Hrsg.), Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen: 189-214. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Wiechman, Elke 2006. Gleichstellungspolitik als Machtspiel. Eine mikropolitische Analyse der Gleichstellungspolitik in kommunalen Reorganisationsprozessen. Freiburg: fwpf.
- Wippermann, Carsten 2010. Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Woodward, Allison E. 2004. Gender Mainstreaming als Instrument zur Innovation von Institutionen. In Meuser, Michael & Neustüß, Claudia (Hrsg.), Gender Mainstreaming. Konzepte, Handlungsfelder, Instrumente: 86-102. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, Schriftenreihe 418.

## FÖRDERUNG: HOLEN SIE SICH IHRE FÖRDERUNG!

### Bis zu 100 % der Druckkosten werden gefördert!

Wie im Jahr 2009 stellt der Verlag auch heuer wieder

### 50.000,- Euro

an Förderungen zur Verfügung. Es gilt das First-Come-First-Serve-Prinzip und auch ausländische Autoren können eine Förderung beantragen. Diese Förderaktion gilt für Studierende aller Studienrichtungen. Es gibt keine Altersbegrenzung oder andere Ausschlussbedingungen. Diese Förderaktion richtet sich nach den internationalen Diversitätsrichtlinien.

Ausgeschlossen sind lediglich Werke mit unethischen, rassistischen oder anderen gegen die internationalen Diversitätsrichtlinien verstößenden Inhalten. Der Verlag behält sich das Recht der Ablehnung solcher Inhalte vor!

Viele gute Ideen, Konzepte und Bücher gelangen nie in den Markt, weil unbekannte Autoren und Vordenker keinen Verlag finden, der das Werk veröffentlicht. Wir als Verlag verstehen unsere Rolle als Dienstleister für Kunden. Wir erachten jedoch nicht nur die Käufer unserer Bücher sondern auch unsere Autoren als unsere Kunden.

Unser Serviceversprechen gilt nicht nur unseren Kunden, sondern auch und vor allem unseren Autoren. Viele zufriedene Autoren belegen dies.

Wir fördern neue Publikation in Einzelfällen auch mit bis zu 100 % der Druckkosten, wenn das Manuskript interessant und innovativ ist.

Wie beantrage ich eine Förderung?

Senden Sie uns eine eMail an [redaktion@usp-publishing.com](mailto:redaktion@usp-publishing.com) mit der Kurzbeschreibung Ihrer Publikation und einem Gutachten einer habilitierten Person. In maximal einer Woche erhalten Sie die Zu- oder Absage.

Einfach, pragmatisch und unkompliziert. Wir möchten Ihnen helfen und Sie unterstützen. Schreiben Sie uns an [redaktion@usp-publishing.com](mailto:redaktion@usp-publishing.com) oder [kv@kleine-verlag.de](mailto:kv@kleine-verlag.de).

#### Autoren über den Verlag:

*„Ich bekam 50 % der Druckkosten gefördert. Das Antragsverfahren ging rasch. In nur zwei Tagen hatte ich die Zusage und das Buch wurde sehr professionell und schön gestaltet. Ich würde immer wieder diesen Verlag empfehlen!“*

Thomas Kauer

#### Autoren über den Verlag:

*„Die Förderzusage kam noch am selben Tag— ich konnte es nicht glauben. Meine Dissertation wurde mit 50 % gefördert und das Tolle war dann die PR-Arbeit durch den Verlag. Vielen Dank!“*

Silvia Neudorfer

#### Autoren über den Verlag:

*„In einer Woche bekam ich die Förderzusage und nur sechs Wochen danach war mein Buch fertig. Es sah prachtvoll aus und der Service von USP war einwandfrei.“*

Bernhard Thomas

**USP**  
PUBLISHING