

## Wie kommt Gender Mainstreaming in die Organisation? Implementationsbedingungen für GM in unterschiedlichen Organisationstypen

Dreas, Susanne; Klenk, Tanja

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dreas, S., & Klenk, T. (2004). Wie kommt Gender Mainstreaming in die Organisation? Implementationsbedingungen für GM in unterschiedlichen Organisationstypen. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(3), 255-270. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38315>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Wie kommt Gender Mainstreaming in die Organisation?

## Implementationsbedingungen für GM in unterschiedlichen Organisationstypen

*Susanne Dreas/ Tanja Klenk*

### 1 Gender Mainstreaming – eine gleichstellungspolitische Erfolgsstrategie?

Gender Mainstreaming (GM) als Strategie der Chancengleichheitspolitik hat in den vergangenen Jahren eine überraschende Karriere gemacht. Das Konzept, das im Kontext der internationalen Frauenbewegung und entwicklungspolitischer Institutionen erarbeitet wurde, hat in Deutschland mittlerweile Eingang in unterschiedliche gesellschaftliche Teilbereiche gefunden. Verschiedene Organisationstypen aus dem öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Sektor setzen sich – wenngleich aufgrund höchst unterschiedlicher Motivationen – mit diesem Konzept auseinander.<sup>1</sup> Die rasche Verbreitung des Konzepts und der Bekanntheitsgrad, den der Begriff mittlerweile erzielt hat, darf durchaus als ein erster gleichstellungspolitischer Erfolg gewertet werden (Baer 2001, S. 41). Dennoch kann von der Verankerung des Gender Mainstreaming-Konzepts in Organisationsleitbildern, Regierungsprogrammen und Parteitagebschlüssen keineswegs auf die tatsächliche Umsetzung geschlossen werden. Grundlegende Strukturveränderungen und eine emanzipatorische Erneuerung der betreffenden Organisationen wurden bislang in den meisten Fällen nicht erzielt. GM stößt, wie andere geschlechterpolitische Strategien auch, bei den beteiligten Akteuren auf die zahlreichen Widerstände und Abwehrstrategien, die von der Frauen- und Geschlechterforschung vielfach beschrieben wurden.

Eine Ursache für die mangelnde Veränderungswirkung von GM liegt – dies ist die These, die im Folgenden ausgeführt werden soll – in den gängigen Umsetzungsstrategien des Konzepts. GM, wie es in der mittlerweile kaum noch zu überblickenden Literatur zur praktischen Umsetzung des Konzepts dargestellt wird, geht von vergleichsweise einfachen und unrealistischen Annahmen über Organisationen und den Möglichkeiten ihrer Veränderbarkeit aus und lässt daher sein transformatives Potenzial zum Teil ungenutzt.

<sup>1</sup> Zur Entstehung und Entwicklung der Gender Mainstreaming-Strategie in der internationalen Frauenbewegung und in entwicklungspolitischen Institutionen vgl. *Braunmühl* (2002).

Die wissenschaftliche Diskussion um Gender Mainstreaming konzentriert sich im Wesentlichen auf dessen feministische und geschlechtertheoretische Prämissen. Vertreterinnen der verschiedenen Theorieströmung der Frauen- und Geschlechterforschung setzen sich mit den theoretischen Annahmen von GM auseinander und loten dessen Möglichkeiten und Risiken aus (exemplarisch Frey/Kuhl 2003; Nohr/Veth 2001; Schunter-Kleemann 2003; Stiegler 1998; Thürmer-Rohr 2001). Eine kritische Diskussion des Konzepts aus organisationstheoretischer Perspektive findet bislang nur vereinzelt statt (z.B. Andresen 2002; Degele 2003). Der Aufsatz will mit dazu beitragen, diese Lücke zu schließen und nutzt institutionalistische und mikropolitische Ansätze, um das GM-Konzept einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. Ziel ist es, zu prüfen, welchen Beitrag diese organisationstheoretischen Ansätze zur Weiterentwicklung des GM-Ansatzes bzw. zur Optimierung der praktischen Umsetzungsstrategien von GM leisten können.

Nach einem kurzen Überblick über die wesentlichen Grundannahmen des GM-Konzeptes werden im Folgenden zunächst die Schwachstellen des Konzeptes aus organisationstheoretischer Perspektive analysiert. Es wird gezeigt, dass unterschiedliche Organisationstypen über divergierende Funktionslogiken verfügen und dies Konsequenzen für die praktische Umsetzung von GM mit sich bringt. Anhand empirischer Beispiele wird beschrieben, wie sich die neuralgischen Punkte und Erfolgsfaktoren für GM je nach organisationalem Kontext verändern. Ein abschließendes Resümee fasst die Ergebnisse in Form von ersten Handlungsempfehlungen zusammen und verweist auf zukünftige Entwicklungsbedarfe des GM-Konzeptes.

## 2 GM: Das Konzept und seine Verortung innerhalb der Frauen- und Geschlechterpolitik

Der Begriff Gender Mainstreaming ist nicht eindeutig und lässt sich nur schwer ohne Bedeutungsverlust ins Deutsche übertragen. Es gibt derzeit eine ganze Reihe von Definitionsangeboten, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte in Bezug auf die Ziele und Instrumente von GM setzen (Frey/Kuhl 2003, S. 2). Im deutschsprachigen Raum wird recht häufig auf die Definition von *Krell*, *Mückenberger* und *Tondorf* zurückgegriffen. Gender Mainstreaming besteht demnach „in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten AkteurInnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen“ (Krell et al., 2001, S. 5).

GM zielt darauf ab, die Kategorie Geschlecht in allen Entscheidungsprozessen einer Organisation zu verankern. Das Konzept greift hierfür auf den top-down-Ansatz zurück und schreibt die Verantwortung ausdrücklich nicht den bisherigen Akteuren der Frauen- und Geschlechterpolitik zu. Es macht Schluss „mit der Delegation der Geschlechterfrage an die Frauen“ (Thürmer-Rohr 2002, S. 34). Männer werden sowohl als Adressaten wie auch als Akteure des neuen Politikansatzes betrachtet. In o-

perativer Hinsicht setzt GM auf die Qualifizierung von Entscheidungsträgern (z.B. im Rahmen von Gender Trainings) und die Implementierung verbindlicher Verfahren. Durch die Existenz und die Anwendung obligatorischer Mechanismen soll ein höheres Maß an Gendersensibilität und Verantwortlichkeit erzielt werden. Beispiele für GM-Instrumente sind etwa die Gleichstellungsprüfung der Europäischen Kommission, die 6-Schritte-Prüfung von *Krell et al. (2001)* oder die 3R-Methode aus Schweden (s. den Beitrag von Meyer, in diesem Heft, S. 278).

GM wird häufig als völlig neues und innovatives Konzept präsentiert und in Opposition zu tradierten Ansätzen der Chancengleichheitspolitik gestellt. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass weder die inhaltliche Zielsetzung noch die konzeptionelle Anlage des GM-Ansatzes originär neu sind. Die strategische Weiterentwicklung der Chancengleichheitspolitik von der individualisierten Frauenförderpolitik hin zur Querschnittspolitik, die auf die Veränderung von Strukturen ausgerichtet ist, wurde bereits von der Neuen Frauenbewegung in den 1980er Jahren geleistet. Auch der Gedanke, dass die Geschlechterfrage keineswegs eine bloße Frauenfrage ist und dass Männer bei der Umgestaltung des Geschlechterverhältnisses mit in die Verantwortung zu nehmen sind, wurde nicht erst im Zuge des GM entwickelt (Gries et al. 2001, S. 13).<sup>2</sup> GM stellt daher weniger einen Gegenentwurf zu bisherigen gleichstellungspolitischen Strategien dar als vielmehr einen Versuch einer partiellen Weiterentwicklung.

Die rasche Verbreitung von GM löste bei den Akteuren der Frauen- und Geschlechterpolitik sehr unterschiedliche Reaktionen aus. Während die einen im Vertrag von Amsterdam, mit dem sich die Mitgliedstaaten der europäischen Gemeinschaft zur Umsetzung des GM-Prinzips verpflichtet haben, einen Meilenstein der Frauen- und Geschlechterpolitik sehen und wenn auch nicht auf einen Durchbruch, so doch zumindest auf ein „Durchsickern der Geschlechterfrage in bislang männerzentrierte Denkweisen, Organisationsformen und Verfahrensweisen“ (Stiegler 1998, S. 27) hoffen, so stehen andere dem Ansatz mit großen Vorbehalten gegenüber. Kritik kommt vor allem von Vertreterinnen (de)konstruktivistischer Theorien und der autonomen Frauenbewegung. Aus Sicht eines (de)konstruktivistischen Ansatzes erscheint das Konzept als Rückschritt, da es explizit von der Prämisse der Geschlechterdifferenz ausgeht. Im GM-Konzept werden Frauen als eine homogene und im Vergleich zu Männern „andere“ Gruppe konstruiert, die über eine gemeinsame weibliche Identität, eine gemeinsame weibliche Perspektive und gemeinsame Interessen und Bedürfnisse verfügen. Das Konzept unterschätzt, so wird von dekonstruktivistischer Seite kritisiert, die Wirkungsmacht performativer Methoden und verkennt, dass die permanente Repetition der Begriffe „Mann“ und „Frau“ in den schriftlichen Umsetzungshilfen

2 Die These, dass Männer verantwortliche Positionen in der Chancengleichheitspolitik übernehmen sollen, wird innerhalb der Frauen- und Geschlechterbewegung nicht einhellig geteilt. Vertreterinnen einer differenztheoretischen Position, die von einer unüberbrückbaren Differenz zwischen Männern und Frauen ausgehen, betrachten die Delegation der Gleichstellungsverantwortung an Männer äußerst kritisch und stehen dem Konzept GM eher distanziert gegenüber (Frey/Kuhl 2003, S. 5).

und den statistischen Analyseinstrumenten mehr zur Reifizierung und Stabilisierung denn zum Aufbrechen der Geschlechterhierarchie beiträgt (Frey/Kuhl 2003, S. 6; Gries et al. 2001, S. 13).

Gender Mainstreaming ist eine Strategie, die das Einlassen auf Institutionen und das Mitmachen innerhalb dieser Institutionen voraussetzt (Stiegler 1998, S. 22). Die Diskussion um das Für und Wider von GM hat auch die Kontroverse zwischen Vertreterinnen der institutionalisierten und der autonomen Frauen- und Geschlechterpolitik wieder aufleben lassen. Letztere beklagen die fehlende subversive und visionäre Kraft des Konzeptes und bezweifeln den emanzipatorischen Gehalt einer Strategie, die sich innerhalb der Logik patriarchaler Organisationen bewegt (Thürmer-Rohr 2001, S. 35). GM erfährt schließlich auch viel Ablehnung, da das Konzept die Gefahr des Missbrauchs in sich birgt und es bereits zahlreiche Beispiele gibt, bei denen GM als Vehikel genutzt wurde, um Finanz- und Personalmittel für spezifische Frauen- und Mädchenprojekte zu kürzen oder gänzlich zu streichen (Schunter-Kleemann 2002; Smykalla/Kotlenga 2001).

Mitunter wird die Herkunft von GM auch auf die im angloamerikanischen Raum entwickelte Personalmanagementstrategie „Managing Diversity“ zurückgeführt (Schunter-Kleemann 2003). Das Konzept „Managing Diversity“ basiert in erster Linie auf ökonomischen Argumenten und begründet die Notwendigkeit von organisationaler Chancengleichheitspolitik mit betriebswirtschaftlichen Vorteilen. *Schunter-Kleemann* kann in GM und Managing Diversity nur die Fortsetzung neoliberaler Ordnungspolitik auf organisationaler Ebene erkennen und lehnt das Konzept aufgrund seiner theoretischen Prämissen und der fehlenden demokratischen Ausrichtung ab. Hier ist nicht der Ort, um über die Ursprünge von GM endgültig zu entscheiden – festzuhalten bleibt indes, dass für GM offenbar sowohl *ökonomische* als auch *normative* Argumente sprechen.

In diesem Beitrag wird ein pragmatischer Zugang zu Gender Mainstreaming gewählt. Die Autorinnen stehen dem GM-Konzept kritisch, aber insgesamt befürwortend gegenüber. Sie teilen einige der genannten Kritikpunkte an dem Konzept, insbesondere was die Gefahr des Missbrauchs und die Reifizierung der Geschlechterdifferenz<sup>3</sup> betrifft. GM wird dennoch als eine Chance betrachtet, Geschlechterfragen in öffentliche, private und zivilgesellschaftliche Organisationen zu transportieren, die sich bislang in Bezug auf Chancengleichheit eher durch Vermeidung oder aktive Verweigerung ausgezeichnet haben. GM verfügt über ein transformatives Potenzial – dessen Entfaltung hängt jedoch wesentlich von der Art und Weise der praktischen Implementation ab.

3 Das Konzept GM ist für eine weitere Ausdifferenzierung und Verfeinerung der Argumentationsmuster und Analyseinstrumente grundsätzlich offen. Bei der Analyse des Ist-Stands in Organisationen können neben der Kategorie Mann/Frau weitere soziale Dimensionen wie Alter, Herkunft, Religion, Familienstand, materielle Situation etc. berücksichtigt werden. Grenzen werden allerdings durch das Kriterium der Praktikabilität (*Wie differenziert darf eine Analyse sein ohne in Bürokratismus auszuarten?*) und dem Vorverständnis der Beteiligten zu Geschlechterverhältnissen gesetzt.

### 3 Gender Mainstreaming organisationstheoretisch betrachtet

Analysiert man die zahlreichen praktischen Umsetzungshilfen zu GM, so fällt auf, dass dem GM-Konzept vergleichsweise schlichte Annahmen über die Funktionsweise von Organisationen und das Handeln von Akteuren zugrunde gelegt werden.<sup>4</sup> GM präsentiert sich als ein bürokratisches Konzept, das auf den Annahmen des Maschinenmodells basiert. Die praxisorientierte Literatur zu GM suggeriert, dass sich GM – ist erst einmal die oberste Ebene für diesen Ansatz gewonnen und wird dann eine bestimmte Schrittabfolge eingehalten – quasi von alleine durchsetzt. Ein Scheitern der Implementationsbemühungen wird in der Regel mit dem mangelnden Interesse der (oft männlichen) Akteure begründet. Eine Erklärung, die jedoch zu kurz greift: Denn neben dem fehlenden Interesse ist es häufig auch die Missachtung struktureller Besonderheiten der Organisation, die eine erfolgreiche Umsetzung von GM erschwert.

Aus organisationstheoretischer Perspektive überraschen bei der Analyse des GM-Konzeptes insbesondere zwei Aspekte: Erstens die Annahme, dass jede Organisation die gleiche Funktionslogik aufweist. Zweitens die Überschätzung der Möglichkeiten der Hierarchie bzw. der fehlende Blick für mikropolitische Prozesse, die hierarchische Entscheidungsverfahren konterkarieren können.

#### 3.1 Institutionelle Bedingungen für die Umsetzung von GM

Um eine Erklärung dafür zu finden, warum das Konzept in vielen Organisationen auf Widerstand stößt, muss die Frage nach der Ziel- und Prioritätensetzungen innerhalb von Organisationen gestellt werden. Des Weiteren spielen – so die These – auch Eigenschaften und Steuerungsmechanismen unterschiedlicher institutioneller Arrangements eine nicht unerhebliche Rolle für die erfolgreiche Umsetzung des GM-Ansatzes. Aus den Eigenschaften, Zielsetzungen und strukturellen Besonderheiten verschiedener Organisationstypen resultieren unterschiedliche Voraussetzungen für die Implementation.

#### Ziele, Zielhierarchien und ihre Auswirkungen auf die Implementation von GM

Verschiedene *Ziele* innerhalb einer Organisation sind niemals gleichwertig, sondern nehmen in der Bedeutung für die Organisation einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Legt man die Zielhierarchie von *Bosetzky* (1970, S. 13 ff.) zugrunde, lassen sich

4 Vgl. z.B. die Umsetzungshilfen für Projektträger und Förderstellen, die Maßnahmen im Rahmen der europäischen Strukturfondspolitik durchführen bzw. bewilligen (<http://www.gem.or.at/de/index.htm>), die Arbeitshilfen der Bundesregierung für die Arbeit der Ministerien (<http://www.bmfsfj.de/gm/arbeitshilfen.html>) oder Empfehlungen für einzelne Bundesländer (Krell et al. 1999).

organisationalen Zielen unterschiedliche Wertigkeiten zuordnen. An erster Stelle steht das Ziel der Systemerhaltung, denn Systemzerfall bedeutet, dass auch alle anderen Ziele nicht mehr erreicht werden können. An zweiter Stelle stehen das explizite Sachziel (die Produktion von Gütern und Dienstleistungen) sowie das explizite Formalziel – in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ist das immer das Ziel der Gewinnmaximierung bzw. Profitorientierung. Ideologische Ziele wirken nach außen und werden zur öffentlichen Akzeptanz der Organisation formuliert. Machtpolitische Ziele dienen der Erringung von gesellschaftlicher und ökonomischer Macht durch die Mitglieder. Dieser Gruppe von partikularistischen Zielen nachgeordnet – so postuliert *Bosetzky* – sind die sozialen Ziele. Demzufolge ist eine Organisation erst an letzter Stelle bestrebt, soziale Ziele umzusetzen, bzw. gibt den ranghöheren ökonomischen und ideologischen Zielen eine höhere Priorität.

Das Konzept Gender Mainstreaming lässt sich an unterschiedlichen Stellen der Zielhierarchie einer Organisation verorten. Als politisch-normatives Konzept, welches die Chancengleichheit von Frauen und Männern auf gesellschaftspolitischer Ebene einfordert, handelt es sich um ein soziales Ziel. GM kann aber auch als ein ökonomisches Instrument verstanden werden, mit dem das explizite Formalziel der Profitmaximierung optimiert werden kann.<sup>5</sup> In der Praxis wird GM auch als ideologisches Ziel verfolgt, um die Akzeptanz des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu erhöhen. Der Verein Total E-Quality vergibt nach einer eingehenden Analyse von genderrelevanten Kriterien das Prüfsiegel „Total-Equality“, das Unternehmen gezielt für ihre Marketing-Aktivitäten einsetzen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung von GM ist es entscheidend, die internen Zielhierarchien und vor allem die unterschiedlichen Sach- und Formalziele verschiedener Organisationstypen zu berücksichtigen. Eine Implementationsstrategie, die ausschließlich auf gesellschaftspolitische, soziale Ziele rekurriert, knüpft am unteren Ende der Zielhierarchie an. Die Implementationschancen lassen sich steigern, wenn Gender-Berater und Beraterinnen bei der Einführung von GM den organisationalen Entscheidungsträgern deutlich machen können, dass GM auch die Umsetzung der Formal- und Sachziele der Organisation unterstützt. Je nach Organisationstyp sehen die Begründungsmuster dann unterschiedlich aus. In Unternehmen wird das Ziel der Profitmaximierung deutlich höher gewichtet als die Sachzielorientierung. Hier sind daher stärker die betriebswirtschaftlichen Argumente wie mögliche Kosteneinsparungen und Produktivitätszuwächse zu betonen. In Mitgliederorganisationen wie Parteien oder Gewerkschaften kann wiederum der Nutzen von GM für die Erfassung unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse von Mitgliedern bzw. Wählerinnen und Wählern in den Vordergrund gerückt werden. Die formale Zielsetzung der öffentlichen

5 Die Argumentationskette für GM als ökonomisches Instrument würde folgendermaßen lauten: Die Ausrichtung der Organisationshandlungen und -prozesse auf die Gleichstellung von Männern und Frauen führt zu einer höheren Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten. Dies hat geringere Krankenstände, eine geringere Fluktuationsrate sowie eine höhere Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zur Folge. Daraus wiederum ergeben sich Kosteneinsparungen und Produktivitätszuwächse.

Verwaltung ist die Umsetzung von politischen Programmen und die Bedarfsdeckung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Markt nicht in ausreichender Menge und Qualität bereitstellt, weil keine kaufkräftige Nachfrage besteht. GM kann der öffentlichen Verwaltung bei der Umsetzung dieser Formalziele von Nutzen sein, indem es nach innen zu einer effizienteren Arbeitsorganisation und nach außen zu einer stärkeren Orientierung für Bürgerinnen und Bürger beiträgt. So können beispielsweise arbeitsmarktpolitische Programme für die Zielgruppen derart gestaltet werden, dass sie kein Geschlecht benachteiligen.

### GM vor dem Hintergrund unterschiedlicher Steuerungsmechanismen

Um ihre Ziele zu erreichen, greifen Organisationen auf unterschiedliche Steuerungs- und Regelungsmuster zurück. Die Organisationstheorie unterscheidet Hierarchie, Markt, Gemeinschaft und Verhandlung als die klassischen Steuerungsmechanismen.<sup>6</sup> Das Geschlechterverhältnis einer Organisation ist wiederum eingeschrieben in diese institutionellen Strukturen, in die Symbole, Leitbilder und Verhaltensnormen einer Organisation und wird beispielsweise durch die Trennung von Arbeit und Räumlichkeiten oder durch die Zuweisung von Aufgaben an Männer und Frauen reproduziert (Acker 1990). Für eine erfolgreiche Umsetzung von GM ist es daher wichtig, die Funktionsweise der Organisation zu erkennen und die Implementationsstrategie darauf abzustimmen.

Hierarchische Steuerungsverfahren lassen sich in allen Organisationstypen finden. In dominanter Form tritt Hierarchie jedoch vor allem in der *öffentlichen Verwaltung* auf, findet jedoch klassischerweise auch in Unternehmen Anwendung (Baecker 1994, S. 27). Hierarchien sind Systeme der Unter- und Überordnung. Sie reduzieren auf relativ effiziente Art und Weise Komplexität und sichern die Entscheidbarkeit von Problemen, ohne dass hierfür kosten- und zeitintensive Aushandlungsprozesse notwendig werden (Kühl 1999).

Gender Mainstreaming ist als top-down-Ansatz konzipiert und eignet sich besonders für die hierarchisch gegliederte Bürokratie. Das Konzept fügt sich aus steuerungstheoretischer Sicht reibungslos in das System der hierarchisch gegliederten Struktur von Weisungsgebern und -empfängern in Bürokratien ein. Das ist wenig verwunderlich, ist doch der Ansatz von der EU speziell für den Einsatz in der Verwaltung entwickelt worden. Die Gewohnheit der weisungsgebundenen Ebene, Regelungen und Anweisungen der nächst höheren Instanz zu befolgen, lässt eine hohe Akzeptanz für GM als von „oben“ verordnetes Instrument vermuten. Problematisch ist allerdings, wenn Initiatorinnen und Initiatoren für die Implementation von GM nicht an der Führungsspitze angesiedelt sind – wie es in der Realität häufig der Fall ist. Häufig versuchen Gleichstellungsbeauftragte oder Mitglieder des Personalrats, die Führungsspitze von der Notwendigkeit von GM zu überzeugen. Die Umsetzung erfolgt so im

6 Diese Regelungsmuster sind Idealtypen und kommen in ihrer reinen Form nicht (oder doch nur selten) vor. Reale Organisationen sind Mischtypen (Kenis/Schneider 1996).



Rahmen einer Keilstrategie, nach oben hin zur Legitimation von Seiten der Führungsspitze, nach unten gilt es, Verbündete an der Basis zu gewinnen. Die Keilstrategie ist besonders konfliktträchtig, wenn die Führungsspitze die Einführung lediglich duldet, aber nicht wirklich dahinter steht. Dann müssen die Initiatorinnen und Initiatoren des Prozesses sämtliche mikropolitischen Register ziehen (vgl. 3.2), um GM nachhaltig in der Organisation zu verankern.

In *erwerbswirtschaftlichen Organisationen* mit dem Steuerungsmechanismus „Wettbewerb“ wird das Handeln der Akteure stärker durch marktliche Regelungsmuster koordiniert. Leistungsabhängige Zielvereinbarungen oder die Differenzierung der Arbeitsaufgaben in Cost- und Profitcenter sind typische Steuerungsformen in Unternehmen. Die Unterscheidung von Profit- und Cost-Centern führt im Endeffekt dazu, dass die Einführung von GM, ähnlich wie Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, als Kosten verursachende Maßnahme wahrgenommen und bilanziert wird. Insbesondere kleine und mittelständische Betriebe lehnen die Implementation aus Kostengründen ab. Die Herausforderung für die Gender-Berater und Beraterinnen besteht darin, den ökonomischen, tendenziell eher langfristig wirkenden und indirekten Nutzen, der hinter dem GM-Ansatz steckt, den betrieblichen Führungskräften zu verdeutlichen.

Anknüpfungspunkte für die Implementierung von GM in Unternehmen ergeben sich darüber hinaus aus deren Ausrichtung auf Kunden und Kundenwünsche: Mit der Einführung von familienfreundlichen oder gleichstellungsorientierten Maßnahmen kann sich die Organisation als innovatives Unternehmen darstellen und gegenüber der Konkurrenz abgrenzen. Aus Beratungssicht ist diese Implementationsstrategie jedoch ambivalent: Wird GM von betrieblichen Entscheidungsträgern als ein PR-Instrument verstanden, das ausschließlich der Erfüllung nach außen gerichteter, ideologischer Zielsetzungen dient, dürfte sowohl die Bereitschaft der nachgeordneten Führungskräfte, GM als Führungsprinzip zu nutzen als auch die Akzeptanz der Beschäftigten für GM eher gering ausfallen.

Besondere Herausforderungen an die Implementationsstrategie ergeben sich auch aus den stark auf das Effizienzziel ausgerichteten, oft technokratisch geprägten Kommunikationsstrukturen in Unternehmen. Zeitintensive Beratungsmethoden wie beispielsweise Biographiearbeit können zwar das Verständnis der Beschäftigten für GM erhöhen, sie laufen jedoch gleichzeitig Gefahr, die Widerstände auf Seiten der Entscheidungsträger gegenüber dem zeit- und damit kostenintensiven Reformprozess zu erhöhen. Die Genderberatung steht hier vor der Schwierigkeit, einen Mittelweg zwischen der notwendigen ‚Irritation‘ des Systems, ohne die kein Lernprozess ausgelöst wird, und dem Anknüpfen an die Funktionsweise der Organisation zu finden.

Um bei Gender Trainings in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen an die „Sprache“ der Organisation anzuschließen, ist der ökonomische, aber auch der innerbetriebliche Nutzen des Konzeptes in den Vordergrund zu stellen. Des Weiteren sind bereits bestehende Steuerungs- und Motivationsinstrumente – etwa Zielvereinbarungen – aufzugreifen und die Methoden an die jeweilige Unternehmenskultur sowie an den Umgang mit Zeit anzupassen. Für gesellschaftspolitische Zielsetzungen existiert in Un-

ternehmen oftmals kein „Rezeptor“. Dies zeigt ein Beispiel aus der Beratungspraxis der Autorinnen: Ein klassisches Beispiel, mit dem der Nutzen von GM für Entscheidungsträger verdeutlicht werden soll, ist die öffentliche Verkehrsplanung. Vom Wuppertaler Institut für Arbeit, Umwelt und Energie wurde herausgearbeitet, dass Männer und Frauen aufgrund unterschiedlicher Lebenssituationen unterschiedliche Nutzungsgewohnheiten haben. Eine genderorientierte Verkehrsgestaltung ist auf diese unterschiedlichen Nutzungsgewohnheiten abgestimmt.<sup>7</sup> Bei einem Gender Training in einem Verkehrsbetrieb einer mittelgroßen Stadt, der kürzlich erst privatisiert wurde, haben die Autorinnen mit diesem Beispiel gearbeitet. Das Beispiel hat jedoch keineswegs die Einsicht der Workshop-Teilnehmenden in die Notwendigkeit von GM befördert, sondern im Gegenteil massive Widerstände und Abwehrreaktionen hervorgerufen. Im Zuge der Privatisierung haben sich die Entscheidungskriterien im Unternehmen verändert. Die Verkehrsplanung orientiert sich nun nicht mehr an gesellschaftspolitischen, sondern fast ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Zielen. Die Workshop-Teilnehmenden diskreditierten das Beispiel als „weltfremd“. Eine genderorientierte Fahrstreckengestaltung ist aufgrund geringer Fahrgastzahlen ökonomisch nicht rentabel. Das Unternehmen hatte erst vor kurzem Strecken gestrichen und die Taktzeiten erhöht. Die Workshop-Teilnehmenden argumentierten, dass eine erneute – genderorientierte – Veränderung von Fahrstrecken und Taktfrequenzen im Unternehmen und im Aufsichtsrat nicht durchsetzbar sei.

Andere Voraussetzungen für die Implementation von GM ergeben sich für sachzielorientierte Organisationen des *Dritten Sektors* wie freiwillige Vereinigungen, Verbände oder Vereine. Freiwilligkeit als Handlungskoordination bedeutet, dass eine Alternative zur Mitgliedschaft besteht und die Mitgliedschaft nicht auf Zwang beruht (Horch 1992, S. 46). Ziel freiwilliger Vereinigungen ist es, die gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder zu verwirklichen, d.h. die Ziele werden von den Mitgliedern gesetzt. Solidarität als zentraler Bezugswert bedeutet, die beteiligten Akteure handeln nicht primär aus Eigeninteresse geleitet, sondern wollen gemeinsame Interessen verwirklichen. Solidarität als Steuerungsmedium funktioniert nur, wenn Handlungsketten relativ kurz und überschaubar sind (Kaufmann 1986, S. 59) und eine gemeinsame Situationsdefinition zwischen den Beteiligten vorliegt. Die in freiwilligen Vereinigungen vorherrschende Sachzielorientierung kann dazu führen, dass GM als gesellschaftspolitisches Konzept ein hoher Stellenwert innerhalb der Organisation zukommt.

Im Unterschied zu ökonomisch und hierarchisch strukturierten Sozialbeziehungen dauern in demokratisch gesteuerten Organisationen Aushandlungsprozesse län-

7 Frauen verfügen wesentlich seltener über ein Auto als Männer. Sie sind in einem höheren Maße als Männer auf den öffentlichen Nahverkehr angewiesen oder sind zu Fuß unterwegs. Aufgrund der vorherrschenden geschlechtsspezifischen Rollenverteilung übernehmen darüber hinaus zumeist Frauen die Planung und Koordination von Familienaktivitäten und sind häufiger als Männer mit kleinen Kindern unterwegs. Aus diesem geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Mobilitätsverhalten ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die öffentliche Verkehrsplanung (BMFSFJ 2003, S.10).

ger, Entscheidungswege sind weniger klar strukturiert und Partizipations- und Entscheidungskosten fallen dementsprechend höher aus. GM als Konzept kann in demokratisch legitimierten Organisationen nur eingeführt werden, wenn sich eine Mehrheit der Mitglieder für die Implementation entscheidet und weitgehend Einigkeit darüber besteht, wie dieser Prozess organisationsintern umgesetzt werden soll. Diskursive Regulierungselemente erlauben es, bei der Implementation von GM umsetzungsorientierte und partizipative Beratungsformen anzuwenden.

*Netzwerke* als eine vierte Koordinationsform neben Markt, Hierarchie und Gesellschaft strukturieren Interorganisationsbeziehungen zur Minderung von Ressourcenabhängigkeit und Umweltunsicherheit und dienen der Beschaffung von Legitimität. Die Einbindung einer Organisation in Netzwerke erfolgt mittels der Mechanismen Einfluss, Kooperation und Kooptation. Als eigene Koordinationsform verbinden sie die Flexibilität des Marktes mit der für Hierarchien kennzeichnenden Fähigkeit des zielgerichteten Handelns. Ihr Vorteil gegenüber starren und trägen Hierarchien liegt in dynamischen und anpassungsfähigen Eigenschaften. Ihre Besonderheit ist der spezifische Koordinationsmechanismus der Verhandlung (Mayntz 1996, S. 480) als Form des Austausches zwischen einer begrenzten Anzahl von teilnehmenden Organisationen. Verhandlungen setzen die direkte sprachliche Kommunikation über Ziele, Problemdefinitionen, Kenntnisse und Werthaltungen der Akteure voraus, um diese miteinander abzustimmen.

Der Transfer von GM in Netzwerke stellt die Akteure vor besondere Herausforderungen, denn sie befinden sich als Mitglied der Organisation einerseits und des Netzwerks andererseits in einem Spannungsfeld zwischen zwei mitunter sehr unterschiedlichen Kulturen. Schwierigkeiten ergeben sich an den Schnittstellen zwischen Organisation und Netzwerk, wenn die eigene Organisation GM kategorisch ablehnt, während sich im Netzwerk bereits eine genderorientierte Kultur herausgebildet hat. Rollenkonflikte zwischen der Netzwerkidentität und der Organisationsidentität sind dann die Folge. Ein Beispiel hierfür sind Trägerkonsortien, die Projekte im Auftrag des Europäischen Sozialfonds abwickeln. Sie sind in der Regel dazu verpflichtet, GM verbindlich in ihre Strukturen zu implementieren. Machtgefälle und Statusinkongruenzen der Netzwerkpartner kommen bei den Entscheidungen von GM-Leitlinien und Umsetzungskriterien zum Ausdruck. Die Gestaltung von GM muss demnach so erfolgen, dass Einfluss und Akzeptanz innerhalb des Netzwerks gesichert wird. Die Organisationsmitglieder müssen sich auf gewisse „Mindeststandards“ oder „Regeln“ verständigen, die für alle verbindlich einzuhalten sind.

Elemente von Markt, Hierarchie, Gesellschaft und Netzwerken sind in der organisationalen Realität nahezu nie als Idealtyp zu finden, sondern kommen in unterschiedlichen Kombinationen vor. Viele Organisationen, z.B. Trägerorganisationen im sozialen Bereich, verfolgen multifunktionale Aufgabenstellungen, die nicht mit einer eindimensionalen Zielsetzung erfüllbar sind (Dreas 2003, S. 60 ff.). Marktwirtschaftlich orientierte Managementkonzepte wie das Neue Steuerungsmodell (s. auch Meyer, in diesem Heft, S.278ff) halten mit der Einführung von Zielvorgaben und betriebswirtschaftlichen Kennziffern seit den 1990er Jahren Einzug in die öffentliche Verwaltung. Die Aufsplitterung in eine Vielzahl autonomer Einheiten in

tung. Die Aufsplitterung in eine Vielzahl autonomer Einheiten in Unternehmen führt tendenziell zur verstärkten Ausbildung lokaler Rationalitäten, denen die Unternehmensspitze mit zentralen Integrationsstrategien z.B. durch Leitbilder gegensteuert. Nonprofitorganisationen, die ihre Dienstleistungen unter Wettbewerbsbedingungen auf dem Markt anbieten, führen zwangsläufig formalisierte Regelungen zu Lasten diskursiver und partizipativer Regelungen ein. Dem Implementationsprozess vorausgehen muss daher eine tiefgründige Organisationsanalyse, um die unterschiedlichen Elemente der Steuerungsmodi zu erfassen.

### 3.2 Die Grenzen der Hierarchie: Organisation als politische Arena

Offene Entscheidungssituationen können durch Hierarchien gelöst werden, indem sie von der Führungsspitze nach unten hin entschieden werden. Die Vorteile der hierarchischen Entscheidungsfindung bei der Einführung von GM liegen auf der Hand:

- Geringe Transaktionskosten entstehen dadurch, dass klare Entscheidungswege kostenintensive Aushandlungsprozesse ersparen.
- Schnelligkeit im Implementationsprozess resultiert aus der Anweisungsbefugnis Übergeordneter und der Verpflichtung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, den Anweisungen des Managements Folge zu leisten.
- Entscheidet sich die Führungsspitze für die Einführung von GM, reduziert Hierarchie die Unsicherheit in der Organisation und zielt darauf, Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit herzustellen (hierzu auch Kühl 1999).

Die mikropolitische Organisations- und Beratungsforschung hat in den vergangenen Jahren jedoch in vielen Studien gezeigt, dass die Vorstellung einer rational hierarchisch gesteuerten Organisation und eines zielgerichteten Wandels ein Mythos ist. Organisationen sind vielmehr politische Gebilde, deren Abläufe in hohem Maße von den interessengeleiteten Handlungen der beteiligten Akteure bestimmt werden (Bogumil/Schmidt 2001; Crozier/Friedberg 1993). Die Mikropolitik versteht Organisation als eine Arena, in der sich Mitglieder bewusster und nicht bewusster Taktiken und Strategien bedienen, und in der ein ständiges Ringen um Macht und Einfluss stattfindet. Informationskontrolle, Kontrolle von Verfahren, Regeln und Normen, Selbstdarstellung, Erzeugen von Handlungsdruck durch Emotionalisieren, Einschüchtern, Pokern und Schikanieren sind gängige mikropolitische Praktiken (Neuberger 1999, S. 42f). Aber auch von positiven Interessen geleitete Handlungsweisen wie die Bildung von Netzwerken, Hilfe und gegenseitige Unterstützung sind Gegenstand der Mikropolitik.

Mikropolitische Prozesse können Organisationsreformen blockieren oder aber vorantreiben. Das gilt auch und gerade für Gender Mainstreaming. Die mikropolitische Organisationstheorie macht die Grenzen dieses auf dem Steuerungsmechanismus der Hierarchie basierenden Konzepts deutlich: Selbst wenn die oberste Leitungsebene dem GM-Ansatz offen gegenübersteht, so können doch die vereinbarten Maßnahmen

auf der nachgeordneten Ebene so lange blockiert werden, bis sie im Sande verlaufen (Riegraf 1996). Umgekehrt ist aber auch vorstellbar, dass es einem Netzwerk engagierter Führungskräfte der mittleren Ebene gelingt, die oberste Leitungsebene von den Vorteilen des Gender Mainstreaming-Konzepts zu überzeugen und seiner Einführung den Weg zu ebnet.

Genderthemen scheinen in vielen Organisationen geradezu in einen emotionalisierten Diskurs eingebettet zu sein, in dem ähnlich ablehnende Argumente wie gegenüber Maßnahmen der Frauenförderung generiert werden. Externen Beraterinnen kommt daher die Aufgabe zu, bei den Organisationsmitgliedern ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass Organisationen kein herrschaftsfreier Raum sind, sondern dass politisches Taktieren, Ködern, Verhandeln und Verbergen zur Tagesordnung gehören. Es sind keine Störfälle und Abweichungen vom Pfad der Rationalität, sondern es handelt sich um Alltagsrealität (Neuberger 1999, S. 44). Die erfolgreiche Einführung von GM ist daher immer auch davon abhängig, inwieweit es gelingt, Verbündete für das Konzept zu gewinnen, Interessen zu artikulieren, Vereinbarungen zu treffen und Spielregeln einzuhalten bzw. zu kontrollieren.

#### 4 Konsequenzen für die Implementation von GM

GM ist eine Strategie, die sich bewusst auf die Veränderung von Entscheidungsverfahren in Organisationen konzentriert. Geht man mit institutionalistischen und mikropolitischen Ansätzen davon aus, dass a) die Funktionslogik einer Organisation je nach Organisationstyp variiert und b) die institutionellen Strukturen von Akteuren interpretiert werden und dabei akzeptiert, verändert oder unterlaufen werden können, so bringt dies Konsequenzen für die praktische Umsetzung von GM mit sich. Aus den vorangegangenen Ausführungen lassen sich für die Implementation von GM folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- *Profunde Organisationsanalyse:* Um GM zu einem Instrument zu machen, mit dem sich das Geschlechterverhältnis in der Organisation nachhaltig verändern lässt, muss das Wissen um die Funktionslogik der Organisation und den mikropolitischen Handlungsweisen bei den Akteuren vorhanden sein. Eine Organisation, deren Strukturen von autonomen Gruppen, eigenständigen Prozesslinien und Profit Centern geprägt ist, stellt andere Anforderungen an eine Genderberatung als eine stark hierarchisch oder demokratisch strukturierte Organisation oder gar ein netzwerkartiger Zusammenschluss verschiedener Organisationen. Bei der Planung von GM-Prozessen ist zu prüfen, welche Regelungsstrukturen in einer Organisation zum Einsatz kommen, welche geschlechtlichen Differenzierungen in der Organisation vorgenommen werden und mit welchen institutionellen Mechanismen sie reproduziert werden (Andresen 2002, S. 46). Mit Blick auf die beteiligten Akteure ist zu fragen, welche Funktionen die bestehenden Strukturen für sie haben, welchen Gewinn und Verlust eine Neuordnung des Geschlechterver-

hältnisses für die Akteure mit sich bringt und über welches Unterstützungs- und Verweigerungspotenzial sie verfügen (Jüngling 1999, S. 28).

- *Anpassung der Beratungs-/Implementationsstrategie an die jeweilige Funktionslogik innerhalb der Organisation:* Das Ziel von GM ist die Förderung der Chancengleichheit. Damit dieses Ziel in Organisationen verwirklicht werden kann, müssen die Argumentationsmuster und die konkreten Reorganisationsmaßnahmen auf die jeweilige Funktionslogik der Organisation abgestimmt sein. Nur mittels einer passgenauen Umsetzungsstrategie lässt sich Resonanz und Veränderungswirkung erzielen. In einer Nonprofitorganisation können dies interaktionszentrierte Maßnahmen wie z.B. Biographiearbeit sein, in einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen dagegen eignet sich eher der Einsatz eines schriftlich fixierten Berichtssystems (Gendercontrolling), das sich an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ausrichtet.
- *Einbettung der Umsetzung von GM in einen Organisationsentwicklungsprozess:* Organisationen verändern sich ständig und häufig, aber in der Regel nicht nach den Vorstellungen und Wünschen ihrer Mitglieder. Außerdem sind Veränderungsprozesse langwierig, mühevoll und reaktiv und lassen sich nicht nach Belieben steuern. Grundlegende Strukturreformen in Organisationen – zu denen auch die Umsetzung von GM zu rechnen ist – lassen sich am ehesten durch einen langfristig angelegten OE-Prozess erreichen, in dem Organisationsmitglieder durch eine immer wieder stattfindende Auswertung der bereits erzielten Veränderungen (und Blockaden) ihr Lernen verbessern können (March/Olsen 1995).<sup>8</sup> Anders als bisherige Chancengleichheitskonzepte ist GM ein Ansatz, der problemlos in die gängigen Methoden des Change- oder Qualitätsmanagements oder in Organisationsentwicklungsprozesse integriert werden kann. Ein Gender-Impact-Assessment<sup>9</sup> erlaubt, ex-ante zu überprüfen inwieweit Reorganisationsmaßnahmen mit dem Ziel der Chancengleichheit zu vereinbaren sind. Dies gilt nicht nur für Reformmaßnahmen im Personalbereich: GM zielt darauf ab, mit einem systematischen Verfahren alle Strukturen, Dienstleistungen und Produkte einer Organisation zu überprüfen, ob sie für Frauen oder Männer eine benachteiligende oder fördernde Wirkung haben. Das Konzept kann und soll in alle Organisationsbereiche – von der Forschung & Entwicklung, über die Produktion und internen Stabstellen, hin zum Marketing und Vertrieb – integriert werden.

8 Ein erfolgreicher Organisationsentwicklungsprozess dauert in der Regel zwischen drei und acht Jahren.

9 Das Gender Impact Assessment (GIA) wurde in den Niederlanden als Methode entwickelt, um geschlechtsspezifische Implikationen politischer Maßnahmen zu identifizieren und sie in Bezug auf ihre gleichstellungspolitischen Wirkungen zu überprüfen. Es wird seit Mitte der 1990er Jahre in Holland und Belgien als Instrument der Politikfolgenabschätzung eingesetzt. Seit der Verabschiedung des Leitprinzips des Gender Mainstreaming durch das Bundeskabinett wird die Anwendung eines Gender Impact Assessments auch in der Bundesrepublik diskutiert. Die Methode des Gender Impact Assessments eignet sich auch, um

- *Sensibilität für Akteursinteressen und mikropolitische Strukturen:* Bei der Implementation von GM muss die Diskrepanz zwischen den rationalen, schlüssigen Selbstbeschreibungen der Organisation und den wahrzunehmenden, paradoxen Effekten, Ungereimtheiten, Widersprüchen und Steuerungsschwierigkeiten in den Blick genommen werden. Mikropolitische Machtkämpfe sorgen dafür, dass es nicht allein ausreicht, die Führungsspitze zu gewinnen (obwohl dies die *conditio sine qua non* ist) und den Prozess wie im Maschinenmodell kettengliedartig von oben nach unten zu verankern. Die Implementation von GM als Organisationsentwicklungsprozess bedeutet, die Widersprüchlichkeiten und Ambiguitäten in Organisationen als auch die vereinfachende Selbstbeschreibung in ihrer Funktionalität erklären zu können.

GM ist von seinem Ursprung her ein politisch-normatives Konzept, das immer auch irritieren und zum Nachdenken anregen soll, wie Chancengleichheit als Grundrecht aller auch in Organisationen verwirklicht werden kann. Die Berücksichtigung der unterschiedlichen institutionellen Besonderheiten von Organisationen darf daher nicht zum Ergebnis haben, eine systemimmanente, der Ökonomie untergeordnete Diskussion zu führen. Dennoch: Gerade in Organisationen, die sich bislang durch eine große Distanz zu Gender-Themen auszeichneten, können die Erfolgchancen für die Umsetzung von GM steigen, wenn die gewählte Implementationsstrategie auf die Funktionsweise der Organisation abgestimmt ist und an die organisationalen Rezeptoren andockt.

## Literatur

- Acker, Joan, 1990: Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organisations. In: *Gender & Society*, Jg. 4, Heft 2, S. 139-158.
- Andresen, Sünne, 2002: Gender Mainstreaming: eine Strategie zum geschlechtergerechten Umbau von Organisationen? In: Nohr, Barbara; Veht, Silke (Hrsg.): *Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie*, S. 39- 47.
- Baecker, Dirk, 1994: *Postheroisches Management. Ein Vademecum*, Berlin.
- Bogumil, Jörg; Schmid, Josef, 2001: *Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele*. Opladen.
- Bosetzky, Horst, 1970: *Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebes als bürokratische Organisation*, Stuttgart.
- Braunmühl, Claudia von, 2002: Gender Mainstreaming: neue Konzepte – neue Chancen? In: Nohr, Barbara; Veht, Silke (Hrsg.): *Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie*, S. 17-25.
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2003: *Gender Mainstreaming. Was ist das?* Bonn.

---

Reorganisationsmaßnahmen in der Privatwirtschaft hinsichtlich ihrer geschlechtsspezifischen Auswirkungen zu bewerten.

- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard, 1993: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt/Main.
- Degele, Nina, 2003: Anpassen oder unterminieren: Zum Verhältnis von Gender Mainstreaming und Gender Studies. In: Freiburger FrauenStudien, Heft 12, S. 79-102.
- Dreas, Susanne A., 2003: Private Arbeitsvermittlungsagenturen zur Reintegration von Langzeitarbeitslosen. Eine organisationssoziologische Analyse. München und Mering.
- Frey, Regina; Kuhl, Mara, 2003: Wohin mit Gender Mainstreaming? Zum Für und Wider einer geschlechterpolitischen Strategie. [http://www.fu-berlin.de/gpo/frey\\_kuhl.htm](http://www.fu-berlin.de/gpo/frey_kuhl.htm) [Zugriff am 31.3.04].
- Gries, Petra; Holm, Ruth; Störtzer, Bettina, 2001: Karriere eines feministischen Konzepts? Der ‚Gender‘-Begriff in der Diskussion. In: Forum Wissenschaft, Jg. 18, Heft 2, S. 11-14.
- Horch, Heinz-Dieter, 1992: Zur Sozioökonomie freiwilliger Vereinigungen. In: Zimmer, Annette (Hrsg.): Vereine heute – zwischen Tradition und Innovation. Ein Beitrag zur Dritten-Sektor-Forschung, Basel/Boston/Berlin, S. 43-74.
- Jüngling, Christiane, 1999: Organisationsforschung und Geschlechterpolitik: Von der Herrschaftsmaschine zur Spielwiese für Mikropolitiker. In: Krannich, Margret (Hrsg.): Geschlechterdemokratie in Organisationen. Dokumentation einer Fachtagung der Hessischen Gesellschaft für Demokratie und Ökologie (Heinrich-Böll-Stiftung Hessen) vom 10. und 11. Juli 1999 in Frankfurt am Main, S. 21-33.
- Kaufmann, Franz-Xaver, 1986: Steuerungsprobleme der Sozialpolitik. In: Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Bürgernahe Sozialpolitik. Planung, Organisation und Vermittlung sozialer Leistungen auf lokaler Ebene, Frankfurt a.M./New York, S. 39-63.
- Kenis, Patrick; Schneider, Volker (Hrsg.), 1996: Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/Main.
- Krell, Gertraude; Mückenberger, Ulrich; Tondorf, Karin, 2001: Gender Mainstreaming: Informationen und Impulse, Hannover: Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales.
- Kühl, Stefan, 1999: Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien in Unternehmen. Anmerkungen zur aktuellen Managementdiskussion. In: Berliner Debatte Initial, Heft 3, S. 3-17.
- March, James G.; Olsen, Johann P., 1995: Democratic Governance. New York.
- Mayntz, Renate 1996: Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Kenis, Patrick; Schneider, Volker (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik (Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung Bd. 2), Frankfurt a.M., S. 471-496.
- Meyer, Dorit, 2004: Die Implementierung von Gender mainstreaming – eine Aufgabenstellung für Jugendämter. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Heft 3. Wiesbaden. VS. S. 271-282.
- Naschold, Frieder; Bogumil, Jörg, 2000: Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive, Opladen.
- Neuberger, Oswald, 1999: Mikropolitik. In: Rosenstiel, Lutz v.; Regnet, Erika; Domsch, Michael E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart, S. 39-46.
- Nohr, Barbara; Veht, Silke (Hrsg.), 2002: Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie, Berlin.
- Riegraf, Birgit, 1996: Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung, Opladen.
- Schunter-Kleemann, Susanne, 2003: Was ist neoliberal am Gender Mainstreaming? In: Widerspruch, Jg. 23, Heft 44, S. 19 - 33.
- Schunter-Kleemann, Susanne, 2002: Gender Mainstreaming – Implikationen für Politik und Wirtschaft. Vortrag für die Tagung „gleicher geht (n)immer – Gender Mainstreaming – Strategien in Kultur und Alltag“ (Salzburg, 10.-12.10.02), <http://www.argekultur.at/pro>



<http://www.argekultur.at/programm/arge-schwerpunkte/gendermainstreaming/gm-schunter-kleemann.pdf>. [Zugriff am 15.3.04].

- Smykalla, Sandra; Kotlenga, Sandra, 2001: Ein neuer Aufbruch in der Gleichstellungspolitik? Querschnittspolitik zwischen Integration und Marginalisierung. In: Forum Wissenschaft, Jg. 18, Heft 2, S. 25-28.
- Stiegler, Barbara, 1998: Frauen im Mainstreaming. Politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage, Bonn.
- Thürmer-Rohr, Christina, 2001: Gleiche unter Gleichen? Kritische Fragen zu Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming. In: Forum Wissenschaft, Jg. 18, Heft 2, S. 34-37.

Dr. Susanne A. Dreas  
KWB Koordinierungsstelle  
Weiterbildung und Beschäftigung e.V.  
Kapstadtring 10  
22297 Hamburg  
Tel: ++49.40.637855-45  
eMail: dreas@kwb.de

*Dr. Susanne A. Dreas*, Diplom-Soziologin, Jg. 1969, studierte Soziologie mit dem Schwerpunkt Dienstleistungsökonomie und Organisation an der Universität Trier und der Business School der Universität Warwick (Coventry, U.K.), arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin sowie als freiberufliche Beraterin für Organisations- und Personalentwicklung, 2002 Promotion zum Dr. phil. an der Universität Hamburg. Seit 2003 Projektleiterin bei der KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V. in Hamburg für das vom BMBF geförderte Projekt „*lernende metropolregion hamburg*“.

Tanja Klenk  
Zentrum für Sozialpolitik  
Parkallee 39  
28209 Bremen  
Tel. ++49.171.170 46 57  
eMail: tanjaklenk@gmx.net

*Tanja Klenk*, Diplom-Soziologin, Jg. 1974, studierte Soziologie, Politik, Geschichte und Philosophie an der Universität Hamburg. Von 2001 bis 2004 Beraterin bei der ISA Consult GmbH Beratungsgesellschaft für Innovation, Strukturpolitik und Arbeit mit den Beratungsschwerpunkten Verwaltungsmodernisierung, Qualitätsmanagement, betriebliche Chancengleichheitspolitik. Seit 2004 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bremen, Institut für Politikwissenschaft, Prof. Dr. Frank Nullmeier (Forschungsschwerpunkt: Public Governance).

