

Beratungs – und Interventions- konzept zur Begleitung gerechter Veränderungen in Organisationen. Zur Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming

Karl Schörghuber

1. Einleitend - Überblick	48
2. Eckpunkte des Beratungskonzeptes	50
2.1 IKGM	50
2.2 Organisation – Organisationsentwicklung	50
3. Reflexions- und Interventionsebenen in der Beratung von Gender Mainstreaming – Prozessen	54
3.1 Grundannahmen und handlungsleitende Prinzipien als Basis professioneller Interventionen – Ebene 1	55
3.2 Zentrale Prinzipien, die sich aus dem jeweiligen Verständnis von Gender Mainstreaming ergeben – Ebene 2	57
3.3 Auftrags- und Rahmenbedingungen – Ebene 3	58
3.4 Situative Bedingungen – Ebene 4	59
3.5 Methoden und Interventionen – Ebene 5	59
4. Modell - Reflexions- und Interventionsprozesse	60
5. Literatur	62

Beratungs- und Interventionskonzept zur Be in Organisationen. Zur Qualitätsentwicklung

Karl Schörghuber

1. Einleitend - Überblick

Der Beitrag zielt ab auf eine Darstellung eines Beratungs- und Interventionsansatzes zur Unterstützung der Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreamings im Prozess zur Erhöhung von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen und auch in politischen Systemen.¹

In dieses Anliegen sind vielfältige Komplexitäten eingebaut. **Grundlegende Fragen zur Annäherung** an diesen Gegenstand sind dabei:

1. Was ist nun zu gestalten, wie können Organisationen und politische Systeme angemessen beobachtet und verstanden werden, um Entwicklung anstoßen zu können? Wie ist Entwicklung von Organisationen überhaupt denkbar? Und als Teilaspekt davon: Wie ist Führung in Organisationen beobachtbar und entwickelbar, um über Gerechtigkeit und Gleichstellung überhaupt nachdenken zu können? (vgl. Pasero 2004; Kirchler 2004; Nerdinger 2003; Morgan 2006; Kasper & Mühlbacher 2002; Tomm 2004; Weick 1985)
2. Was ist unter Gleichstellung, Chancengleichheit und/oder Geschlechtergerechtigkeit zu verstehen, wie sieht diese konkret aus, aus wessen Perspektive ist dies festzustellen? (vgl. u.a. Schmid 2007; Ulrich 2001; Krell 2004; Liebig 2002, 2004; Koch 2004)
3. Im Begriff des Gender Mainstreaming, scheinbar eindeutig definiert, sind immer wieder unterschiedliche Aspekte betont und vielfache Unschärfen und

Widersprüchlichkeiten aufzufinden. Wenn diese Strategie von Organisationen und politischen Systemen als eine mögliche Strategie zum Abbau von Benachteiligung, zur Erhöhung von Gleichstellung und Gerechtigkeit gewählt wird – welche Zugangsweise wird dazu gewählt, wie steht dies Zugangsweise zu anderen Strategien wie Frauenförderung, Quotenregelungen, sex – counting, ...? Zu bemerken ist, dass auf die Unterscheidung von Zugangsweisen von vielen AkteurInnen oft wenig Wert gelegt wird, was nun weniger den unterschiedlichen Strategien anzulasten ist. Die Erklärungen dafür sind vielschichtig. (Pasero & Weinbach 2003; Rosenbichler & Schörghuber 2007)

4. Die Begleitung und Beratung von Veränderungsprozessen in Organisationen und politischen Systemen kann ebenfalls mit vielschichtigen Bedeutungen belegt werden. Begriffe wie „traditionelle Beratung“, „systemische Beratung“, „Fach- oder Prozessberatung“ und die vielfältigen Grundannahmen der jeweiligen BeraterInnen, die sich in diesen vielfältigen Konzepten zurechtzufinden haben, deuten die Vielfältigkeit des Gegenstandsreiches „Beratung“ an. (Lohmer 2004; Königswieser & Hillebrand 2005; Königswieser & Exner 1998; Block 1999, Baecker 2003)

Der Anspruch dieses Beitrages ist nun, diese vier Dimensionen innerhalb eines konsistenten theoretischen Rahmens darzustellen, wobei auf umfangreiche Vorarbeiten zurückgegriffen werden kann.

Hintergrund und Ausgangspunkt dieser Darstellung bilden das Konzept zu **Gender Mainstreaming**

¹ Dieser Beitrag entstand in der Zusammenarbeit im Rahmen des Modul 3 der Entwicklungspartnerschaft: „Qualitätsentwicklung

Gender Mainstreaming“, herzlichen Dank an Ursula Rosenbichler, Norbert Schermann, Bianka Hellbert und Roland Mangold für die

gleitung gerechter Veränderungen von Gender Mainstreaming

(IKGM) (vgl. Rosenbichler & Schörghuber 2007; Schörghuber & Rosenbichler 2006) und damit ein Zugang zu Gender Mainstreaming, wonach diese Strategie auf einer grundlegenden System- und Organisations-Veränderung beruht. Die Zielperspektive der Strategie wird durch Begriffe wie Gleichstellung, Chancengleichheit und Geschlechter-Gerechtigkeit verkörpert. Die Prozesse des 'gender mainstreamens' und die genannten strategischen Zielperspektiven wie Gleichstellung sind dabei nicht isoliert zu betrachten. Die Gestaltung einer Organisation hinsichtlich einer Erhöhung von Gleichstellung und Gerechtigkeit berührt in umfassender Weise Strukturen, Prozesse und Inhalte einer Organisation und rückt das Thema der Qualität in den Mittelpunkt.

Damit wird nun auf zwei Grundannahmen verwiesen:

- ▶ Das 'gender mainstreamen' und der Prozess des gleichstellungsorientierten Gestaltens von Systemen und Organisationen stellt einen grundlegenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess dar und ist in umfassende, die Tiefenstrukturen von Organisationen berührende Prozesse eingebettet. (Pasero & Priddat 2004; Wilz 2002; Senge 1998; Koch 2004; Lohmer 2004, Schermann 2007)
- ▶ Der Prozess zielt primär ab auf Gleichstellung, Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit. Werden im grundlegenden Entwicklungs-Prozess dahinter liegende Strukturen, Annahmen und dynamische Zusammenhänge berücksichtigt, sind (Qualitäts-)Entwicklungen im Gesamten der Organisation zu erwarten und auch mit anzupeilen. Dem

entsprechen die Annahmen von Konzepten zur „Organisationsentwicklung“ und der „Lernenden Organisation“ (Bateson 1990; Luhmann 1996; Willke 1998; Nonaka & Takeuchi 1997; Senge 1998; Argyris & Schön 1999; Hennemann 1997).

Die Chancen, die darin liegen, mögliche Veränderungsperspektiven in der gleichstellungsorientierten Gestaltung von Systemen und Organisationen durch eine Strategie des Gender Mainstreamings sehr weit und umfassend zu sehen, liegen genau darin, dass Veränderungen auf grundlegenden Prozessen, Strukturen und Inhalten von Systemen ansetzen und sich nicht in vordergründigen aktionistischen Maßnahmen erschöpfen, die zumeist nur in einer Wiederholung benachteiligender Prozesse auf einer anderen, weniger sichtbaren Ebene enden (Stichwort: Inklusion- und Exklusion, vgl. Koch 2004; Pasero & Weinbach 2003; Rosenbichler & Schörghuber 2007). Weiters liegen die Chancen auch darin, dass nicht nur ein kleiner normativer Ausschnitt der Organisation zum Ausgangs- und Zielpunkt der Entwicklungsprozesse wird, sondern die gesamte Organisation erfasst wird. Damit stehen 'gerechte' Organisationsveränderungen ökonomischen Effekten nicht mehr entgegen, sondern bedingen einander.

Die Gefahren liegen dann auch genau darin, dass Themen wie Gleichstellung und Gerechtigkeit ausgehebelt werden durch andere Aspekte im Organisationsgeschehen, die in den jeweiligen Situationen kurzfristig als scheinbar wichtiger erachtet werden, was natürlich als Merkmale des Systems interpretiert werden kann und Basis der weiteren Entwicklungs-Arbeit bildet.

intensive Zusammenarbeit.

Ein Beratungs- und Interventionskonzept zu Gender Mainstreaming hat sich diesem Anspruch einer umfassenden Organisations-Veränderung zu stellen und die sich daraus ergebenden Anforderungen einzuarbeiten.

Geht man weiters davon aus, dass effektive Organisations- und Systementwicklung sehr oft unter Beiziehung von Beratungskompetenzen interner oder externer BeraterInnen stattfinden, bedeutet das, dass für die Umsetzung dieser Strategie auch ein reflektiertes und vor allem auch transparentes und ausgewiesenes Beratungskonzept notwendig erscheint um die **Qualität der Beratung** ebenso wie die der gleichstellungsorientierten Systementwicklung zu sichern und weiter zu entwickeln.

Die Qualitätsentwicklung des Gender Mainstreamings beruht somit auf einer Professionalisierung und Qualitätsentwicklung der Beratung.

Der Beitrag beschränkt sich auf eine reduzierte und abstrakte Darstellung eines Grundkonzeptes für die professionelle Gestaltung von Beratungs- und Entwicklungs-Prozessen in Organisationen. Nicht ausgeführt sind bedeutsame Dimensionen eines Gesamtkonzeptes, wie etwa:

- ▶ Eine Darstellung geschichtlicher Entwicklungen der Geschlechterverhältnisse, um eine geschichtliche Einordnung der vorhandenen Strategien vornehmen zu können.
- ▶ Die Übertragung der grundlegenden Gedanken dieses Konzeptes auf andere Strategien, wie beispielsweise Diversity-Management, ist an anderer Stelle vorzutragen.
- ▶ Der Bezug auf ideologische Positionen fehlt ebenso wie vielfache Grundlagen des Beratens.

Ein Punkt, der nicht explizit ausgeführt ist, sei noch speziell erwähnt: Der Zusammenhang von Gerechtigkeits- und Gleichstellungs-orientierten Konzepten und Diversity-Management. Hier wird davon ausgegangen, dass aus der Perspektive, dass beide Querschnittsmaterien im Entwicklungsprozess von Organisationen darstellen, viele Überschneidungen ausgemacht werden können. Vor dem Hintergrund, dass Gender Mainstreaming mit einer viel höheren Aufladung an Gerechtigkeits-Erwartungen (im Auftrag,

Anspruch, gesellschaftspolitischer Einbettung, ...) ausgestattet ist, ergeben sich hingegen bedeutsame Unterschiede. An einigen wenigen Punkten werden nun Zusammenhänge hergestellt, diese aber nicht systematisch ausgeführt.

Zielgruppe – und das ist im Hinblick auf Verständlichkeit des Beitrags notwendigerweise zu formulieren – sind zuvorderst (Prozess)BeraterInnen, Beauftragte für Gleichstellung und Gerechtigkeit in Organisationen und Führungskräfte der obersten Ebenen. Diese sind zum einen im Rahmen der Implementierungsprozesse von Gender Mainstreaming zumeist mit (externen oder internen) BeraterInnen konfrontiert, zum anderen werden in diesem Beitrag auch Grundlagen für die Professionalisierung der Interventionen von Führungskräften zur Verfügung gestellt, insbesondere in deren Verantwortlichkeit für die Gestaltung von Organisationen, die Entwicklung der Organisationskultur oder das Ressourcenmanagement. Vor diesem Hintergrund ist Gender Mainstreaming auch einzuordnen.

2. Eckpunkte des Beratungskonzeptes

2.1 IKGM

Einen Eckpfeiler in dem vorliegenden Beratungskonzept bildet ein Verständnis von Gender Mainstreaming, das nur kurz mit den zentralen Abbildungen aus dem Modell dargestellt werden soll (vgl. Rosenbichler & Schörghuber 2007)

2.2 Organisation – Organisationsentwicklung

Das vorliegende Beratungskonzept basiert auf der Verschneidung unterschiedlichster erkenntnis- und wissenschaftstheoretischer Ansätze, in der konkreten Ausführung ist die Nähe zu systemisch-konstruktivistischen Grundannahmen unübersehbar.

Es wird auf einem Organisationsverständnis aufgebaut, das Organisationen als vielschichtige soziale Konstruktionen begreift, wobei beispielsweise auch psychoanalytische Ansätze hoch bedeutsame Perspektiven bereitstellen. (Weick 1985; Foerster 1985; Senge 1998; Luhmann 1996; Bateson 1990; Lohmer



Abb. 1 (rechts oben): Integratives Konzept Gender Mainstreaming (IKGM)

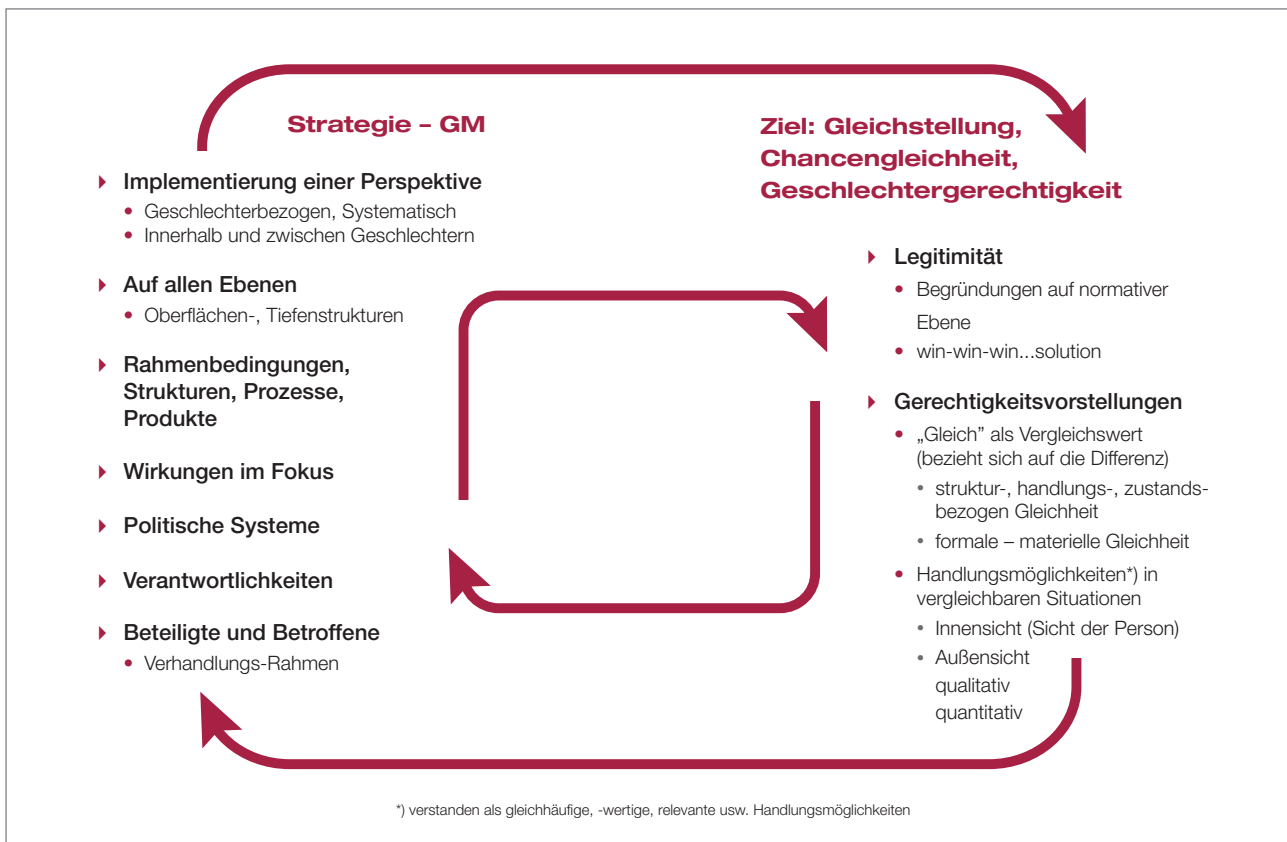


Abb. 2: Gender Mainstreaming als Strategie

2004; Obholzer 2004; Nonaka & Takeuchi 1997; Zink 2004)

Damit können einige Konsequenzen für das Lernen von Organisationen, das auch auf einer Tiefendimension angesiedelt ist, benannt werden. Hohe Bedeutung für das Lernen haben folgende Forderungen:

- ▶ Vielschichtige Deutungs- und Aushandlungsprozesse sind zu gestalten.
- ▶ Komplexität des Denkens muss in der Organisation erhalten werden.
- ▶ Implizite Wissens Ebenen sind zu erreichen und einzubeziehen.
- ▶ Strukturell verankerte Reflexionsschleifen (auf Prozesse, Strukturen, Ergebnisse bezogen, aber auch die Werte- und Normenebene der Organisation berührend: von Menschbildern über Symbolsysteme und Denkprinzipien bis zu Gerechtigkeitsvorstellungen reichend).
- ▶ Eine hohe Reflexionsleistung aller Beteiligten wird als eine Rahmenbedingung für das umfassende Lernen von Organisationen angesehen. Dies entspricht auch dem zentralen Merkmal in allen Definitionen des Gender Mainstreaming: „Lernen auf allen Ebenen und allen Phasen“. (vgl. Rosenbichler & Schörghuber 2007).

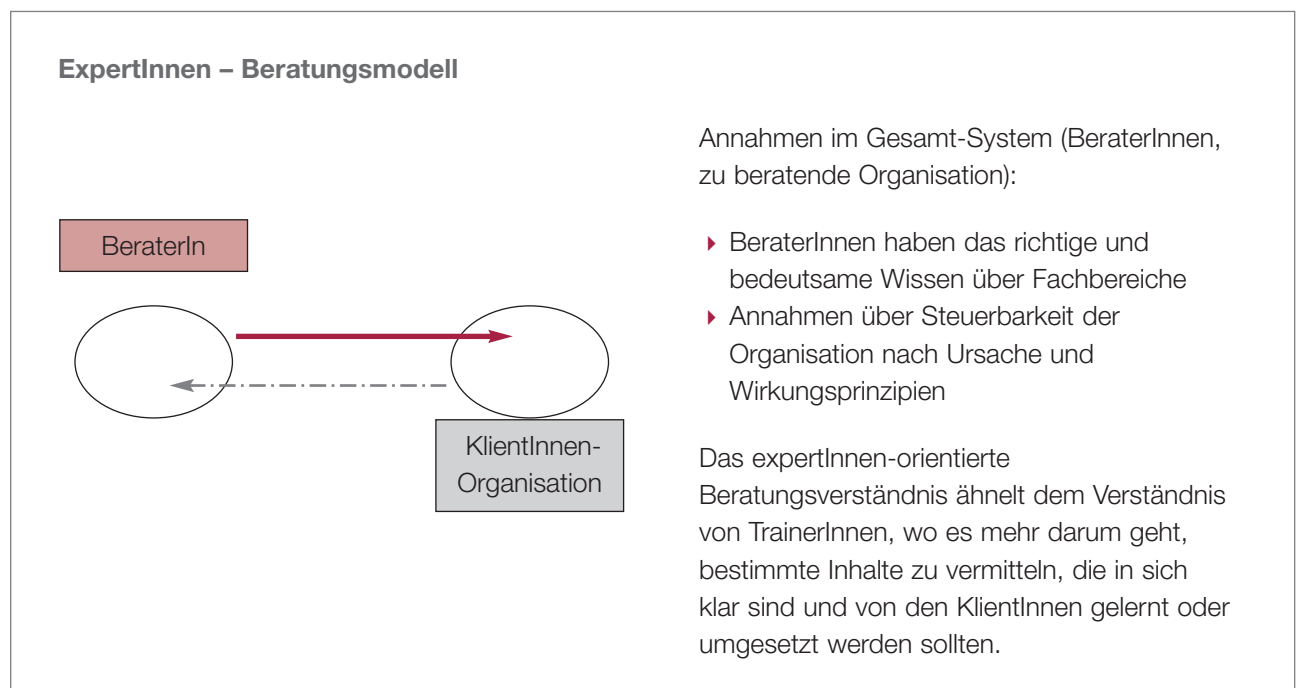
Im vorliegenden Beratungskonzept sollten diese Anforderungen integriert werden können.

2.3 Zur Funktion von Beratung und Führung: Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten

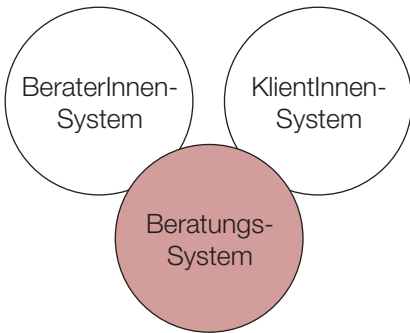
Hier wird nur sehr allgemein die Funktion und die Tätigkeit des Beratens umrissen, wobei mit dieser Begriffswahl auch schon Vorentscheidungen getroffen sind: Beratung wird als Funktion in einem Prozess definiert, wobei unter Funktion die vereinbarte und allen bekannte Verantwortlichkeit und Tätigkeit verstanden wird (Pechtl 1995).

In das jeweils zugrundeliegende Beratungsverständnis gehen die Grundannahmen der BeraterInnen ein: Gehen sie von einem – grob gesagt – systemischen Organisations- und Beratungsverständnis aus, wird es wahrscheinlicher sein, dass mit Impulsen an das KlientInnen-System gearbeitet wird, die zur Reflexion anleiten. Wird aber – bewusst oder unbewusst – ein mechanistisches Organisations-Modell und/oder das Modell einer Fachberatung als Ausgangspunkt beraterischen Handelns gewählt, werden solche Impulse an die Organisation wahrscheinlicher sein, die bestimmte Struktur- oder Prozessveränderungen direkt anpeilen. (Wimmer 1992; Königswieser & Hillebrand 2005; Foerster & Glasersfeld 1999)

Unterscheidungen von Beratungszugängen, sehr pointiert dargestellt:



Systemisches Beratungsmodell



Ziel ist die von außen angeregte intern bedeutete und gestaltete Optimierung von Systemen

Vielfältige Mischformen

Fachberatung als Beratung zur Implementierung eines Gerechtigkeitsdiskurses in Organisationen:

- ▶ Die Annahmen sind dabei, dass es Wissen gibt, das für das System nützlich sein kann und dieses Wissen auch als Fachwissen benennbar ist.
- ▶ Wissen aus der Fachberatung wird in einer Form in das Beratungs- und KlientInnensystem eingespeist, sodass es in internen Prozessen zu einem Ausbalancieren verschiedenster Perspektiven kommen kann.

Bis hierher richtet sich die Aufmerksamkeit sehr stark auf externe oder auch interne BeraterInnen in ihren Möglichkeiten, zu Organisations-Veränderungen beizutragen. Ein großer Teil an Verantwortlichkeit für Organisations-Veränderungen liegt natürlich bei Führungskräften. Inwieweit sie Entwicklungsprozesse in Organisationen anstoßen und vorantreiben, welche Aspekte von Veränderungen sie behindern usw. ist von entscheidender Bedeutung. Die hier aufgezeigten

Überlegungen sind auch auf das Führungshandeln übertragbar und können die Reflexion der subjektiven Theorien unterstützen. (vgl. Neuberger 2002; Schörg-huber 2005). Zum Zusammenhang von Beratung und Führung könnte im sog. „Gender-Bereich“ folgendes Modell hilfreich sein, da es besondere Aufmerksamkeit legt auf die Unterscheidung der Ziele / Visionen / Leitbilder einerseits und der Prozesse und Strukturen, mit denen diese erreicht werden sollten, andererseits:

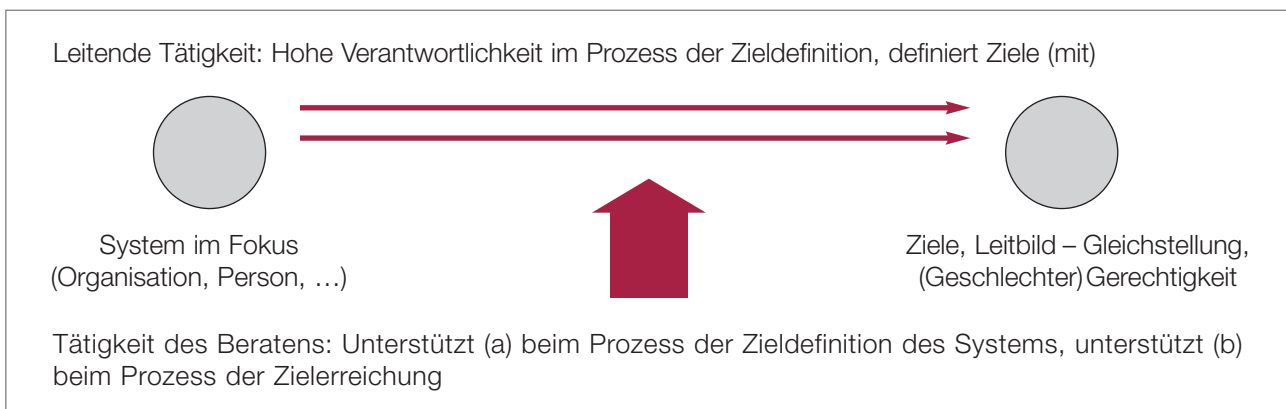


Abb. 3: Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten im Prozess der Systementwicklung

Im Bereich des Gender Mainstreamings kann von einer sehr hohen Bedeutung von impliziten Zielen ausgegangen werden. Die bekannte Formel: „Das Ziel ist ´die Gleichstellung““ kann beispielsweise so gedeutet werden: Was für wen gleich, gleichgestellt oder gar gerecht ist, erscheint klar zu sein. Angenommen wird eine homogene Sichtweise darauf, was hinter diesen Begriffen an Unterschiedlichem zum Vorschein kommen mag – dem wird zumeist wenig Raum gewidmet.

Dies ist aber insbesondere bei so hoch normativ besetzten Themen wie Gerechtigkeit und Gleichheit ein konzeptionelles Manko – geht man vom Ziel einer zu demokratisierenden Gesellschaft mit einem breiten Gerechtigkeitsdiskurs aus. Dieser Diskurs zu Gerechtigkeit und Gleichstellung bedarf eines Rahmens, bedarf einer reflektierten und ´gleichgestellten´ Prozessgestaltung und immer wieder zu verhandelnder Ziele auf unterschiedlichen Ebenen und unterschiedlichster Reichweite.

Dieser Beitrag stützt sich auf ein Beratungs- und Führungsverständnis einerseits und ein Konzept des Gender Mainstreaming (IKGM) andererseits, das Zielen und den Prozessen, die zu ihrer Klärung und Explikation führen, höchste Bedeutung zuweist: Auf allen System-Ebenen, in allen Phasen und in der Verantwortung aller FunktionsträgerInnen.

“Jedes Zusammensein und jeder Arbeitsprozess werden durch Interventionen geregelt, gesteuert und beeinflusst.“ (Pechtl 1991, S. 249) – und Interventionen können nun landläufig beschrieben werden als (vgl. Majce-Egger 1999):

- ▶ zielgerichtet
- ▶ auf einen Auftrag bezogen
- ▶ basierend auf Annahmen, was Ziele sind, wie Ist-Analysen durchgeführt werden müssen, wie Systeme sich entwickeln, mit welchen Interventionen die Wahrscheinlichkeit zielgerichteter Entwicklung erhöht wird, wie Systeme lernen usw.

Beratung und Führung sind Funktionen, in denen interveniert wird. Werden ´nur Maßnahmen verhandelt und umgesetzt darf gefragt werden, in wessen Inte-

resse Ziele nicht thematisiert und expliziert werden. Hypothesen dazu mögen dann viele ´überraschen´.

3. Reflexions- und Interventions-ebenen in der Beratung von Gender Mainstreaming – Prozessen²

Das Gesamt-Modell besteht aus drei Bausteinen, von denen hier nur der zweite Baustein genauer vorgestellt wird. Die beiden tragenden Elemente (die Punkte 1 und 3) werden nur exemplarisch angedeutet:

1. Klärung, was dann nun unter Gender Mainstreaming, Gleichstellung und (Geschlechter-)Gerechtigkeit verstanden wird (vgl. dazu Rosenbichler & Schörghuber 2007)
2. Beschreibung von Reflexionsebenen und vielfacher Wechselwirkungen zwischen Interventions- und Überlegensebenen
3. Theoriegerüst zu Beratungsprozessen mit dem Schwerpunkt „Gerechtigkeit“ und mit dem Anspruch, Gerechtigkeits- und Ökonomie- Ziele in konstruktiver, reflektierter und transparenter Weise zusammenzuführen (vgl. ansatzweise dazu Schörghuber & Rosenbichler 2005)

Das Modell stellt Reflexions- und Handlungsebenen in ihren wechselseitigen Bedingtheiten dar. Die Kernthese lautet, dass alle diese benannten Ebenen in professionellen Beratungssituationen (und in professionellen Interventionskontexten insgesamt) wirksam sind und damit auch in die Überlegungen und in das Handeln im Rahmen der Funktion des Beratens einzubeziehen sind. Die Qualität der Beratung ergibt sich aus der Erfüllung der Anforderungen aus diesem Modell:

- a) Reflexion der vielschichtigen Wechselbeziehungen zwischen den Ebenen
- b) Theoretische Tiefe im Bereich der relevanten Theorieelemente innerhalb der einzelnen Ebene
- c) Transparenz in den auf den jeweiligen Ebenen gewählten Annahmen und Interventionszielen

² Dieses Interventionskonzept ist in starker Anlehnung formuliert an das Beratungskonzept der Initiative Outdoor-Aktivitäten (IOA,

www.ioa.at, auch: Amesberger & Rosenbichler 2003) und wurde in der gemeinsamen Arbeit in Theorie und Praxis der gleichstellungs-

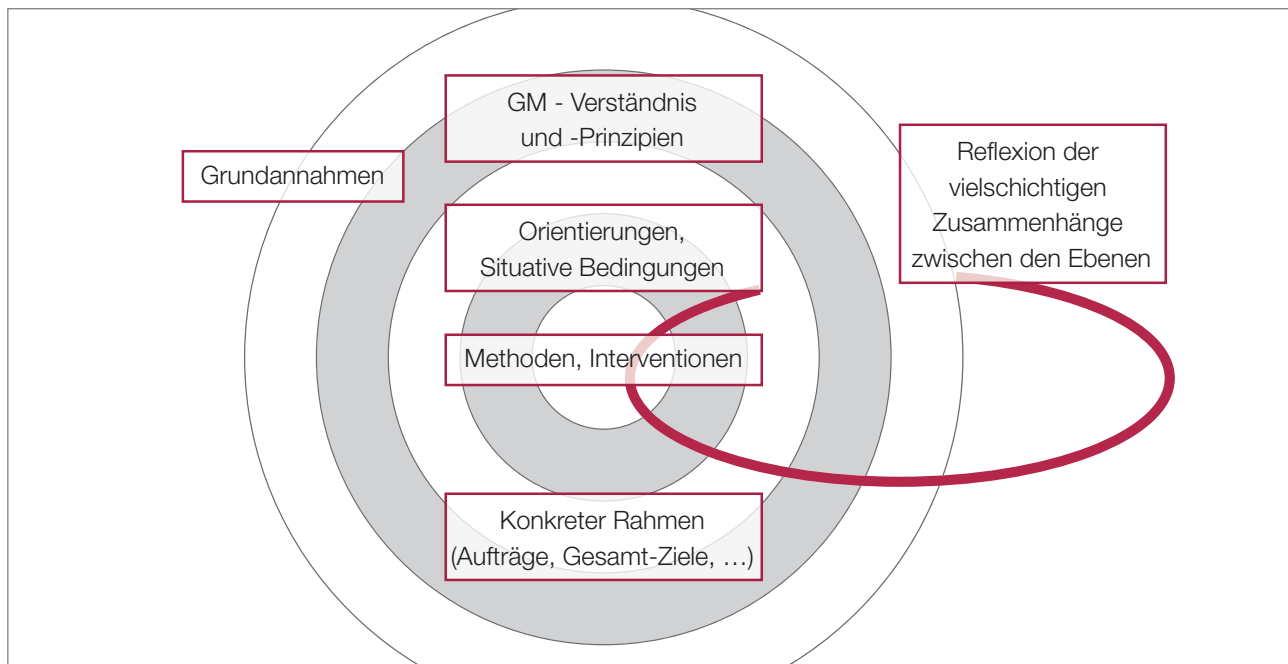


Abb. 4: Reflexions- und Interventionsebenen in der Beratung von Gender Mainstreaming – Prozessen

3.1 Grundannahmen und handlungsleitende Prinzipien als Basis professioneller Interventionen – Ebene 1

Alltag wie auch Wissenschaft sind wesentlich durch das bestimmt, was in der jeweiligen Zeit über den Menschen gedacht wird, implizit vorausgesetzt und akzeptiert oder auch explizit dargelegt und reflektiert. (vgl. Kirchner, Meier-Pesti & Hofmann 2004; Neuberger 2002, 69ff; Morgan 2006; Lohmer 2004; Foerster & Glasersfeld 1999; Staehle 1999; u.a.). Grundannahmen über Mensch und Gesellschaft bestimmen wesentlich das, was alltäglich gedacht und in der Wissenschaft gefragt und geforscht wird. Und sie bestimmen die wesentlichen Eckpfeiler im Prozess der Entwicklung von Organisation im Hinblick auf Gleichstellung und Gerechtigkeit:

- ▶ Was bedeutet 'gleich' oder 'gerecht' grundsätzlich und in den jeweiligen Situationen?
- ▶ Aus welchen Perspektiven ist zu beobachten, um gleich und gerecht zu sehen und wer muss wie beobachten?
- ▶ Wie entwickeln sich Organisation, um gerechter zu werden? Wie ist diese Entwicklung zu gestalten?
- ▶ usw.

Diese Grundannahmen sind von BeraterInnen im Rahmen der Auftragsverhandlungen explizit zu machen, was auch bei der hohen Komplexität dieses Verlangens doch ansatzweise gelingen sollte.

Welche Annahmen sind nun als Grundannahmen für Beratungsleistungen im Rahmen von Veränderungsprozessen zu erhöhter Gleichstellung und Gerechtigkeit in Organisationen und politischen Systemen zentral?

- ▶ **Anthropologische Grundannahmen** und Menschenbild: Was kennzeichnet das „Wesen“ und „Sein“ des Menschen und welche Konsequenzen hat diese Sichtweise für die Arbeit als TrainerIn und BeraterIn? Die unterschiedlich bewussten Annahmen darüber, wie denn Menschen sind, bilden eine zentrale Grundlage der Interventionen.
- ▶ **Erkenntnistheoretische Grundannahmen** sind implizit und zumeist unsichtbar in Theorien und Modellen vorhanden. Notwendigerweise, denn es gibt keine vernünftigen Theorien und damit auch praktisches Handeln im sozialen Bereich, das sich nicht mit der Frage zu befassen hat, was denn nun

und gerechtigkeitsorientierten Organisations- und Systemberatung mit Ursula Rosenbichler verfeinert.

wie und mit welchen Methoden zu erkennen sei. Offensichtlich sind erkenntnistheoretische Unterschiede in Beratungssituationen, wenn sich BeraterInnen auf die Suche nach Wahrheiten begeben, den KlientInnen systemen richtige Wahrnehmungen vermitteln wollen oder auf Erfindungen von Wirklichkeiten aufbauen und jede Erfindung als wirksam und damit wirklich angesehen wird. Dies führt auch zur Frage der Verantwortlichkeit: Fühlt man sich als EntdeckerIn der Welt (der/die Zusammenhänge und Tatsachen der wahren, äußeren, ontischen Welt entdeckt und an das Tageslicht bringt), ist das eine andere Verantwortlichkeit als wenn man sich als ErfinderIn der Welt fühlt. (Glaserfeld 1997, 58f.)

- ▶ **Ethische Grundposition:** Die Positionierung zwischen Machbarkeit und ethischer Vernunft ist gefragt: Wie kann Entwicklung lebensdienlich, nachhaltig und zukunftsfähig gestaltet werden? (u.a. Foerster 1996; Liebig 2002; Ulrich 2001)
- ▶ **Gesellschaftspolitische Annahmen** erscheinen auf einem derart normativ durchsetzten Feld von Entwicklungen selbstverständliche Reflexionsebene zu sein – über die Tiefe dieser Reflexionen kann diskutiert werden.
- ▶ **Rahmentheorien in relevanten Wissenschaftsbereichen:** Vor der Entscheidung von BeraterInnen und Führungskräften, welche Theoriebereiche sie für ihre Tätigkeiten als relevant erachten, ist ist eine grundlegende Frage zu beantworten, ob sie es überhaupt als sinnvoll erachten, Wissen aus dem Wissenschaftssystem für die eigene Professionalisierung heranzuziehen, oder ob sie beispielsweise alleine auf und über die Beziehungsebene Leistungen verkaufen - was auch sehr erfolgreich sein kann und bei Organisationen, in denen diese Grundannahme Wissenschaft und Veränderung wirksam ist, eine hohe Anschlussfähigkeit zeigt.
- ▶ **Lern- und Entwicklungs-Theorien:** Wird umfassende System- und Organisationsentwicklung als Bedingung der Möglichkeit für gleichstellungs- und gerechtigkeits-orientierte Veränderung in Organisationen gesehen, ergeben sich andere Interventionen in Beratung und Führung als vor Annahmen,

die die Organisation und deren Veränderung als mechanistische Herausforderung begreifen (vgl. Hofbauer 2004, Wilz 1999, Pasero & Weinbach 2003). Eine Annahme dazu aus psychoanalytischer Perspektive auf Organisation und Organisationsentwicklung: „Es gibt mittlerweile viele Ansätze, die beschreiben, wie Unternehmensentwicklung und Veränderungsprozesse gestaltet werden können. Trotzdem sind die Ergebnisse in vielen Fällen enttäuschend. Prozesse scheitern oft deshalb, weil die Tiefendimension von Entwicklungsprozessen mit diesen Ansätzen nur unzureichend erfasst werden kann.“ (Lohmer 2004, 7) Damit könnte auch der Befund von Meuser (2004, 109) und anderen erklärt werden, wonach „Frauengleichstellungspolitik (...) die geschlechtliche Substruktur der Organisation nicht aufgebrochen“ hat und die „Komplexität von Organisationen“ unterschätzt hat.

Natürlich sind die hier angenommenen Grundannahmen und die ihnen implizit und explizit zugrunde gelegten Annahmen zu reflektieren und zu diskutieren. Für die vielfachen Schwierigkeiten in diesen Diskussionen zur Reflexion zusammenhängender Konzeptionen seien zwei Hypothesen eingebracht.

- ▶ Wenig überwindbar erscheint der Unterschied in den Haltungen zu erkenntnistheoretischen Grundpositionen (pointiert beschrieben als objektivistisch versus radikal-konstruktivistisch im erkenntnistheoretischen Sinne) und den Möglichkeiten und Konsequenzen, die sich daraus für das Beratungs- und Managementhandeln ergeben.
- ▶ Gender Mainstreaming könne die „Managerialisierung“ der Geschlechterfrage in Organisationen bewirken, was die Sensibilisierung von Organisation für Geschlecht und Gerechtigkeit insgesamt erhöht, aber eventuell auch negative Konsequenzen haben könne (was die Zukunft zeigen wird) (Pasero & Priddat 2004, S. 9). Jedenfalls sind durch diese „Managerialisierung“ bestimmte Kompetenzen in Diskussionen gefordert, was – wie bei allen Fachdiskussionen - zu Ausschlüssen aus diesen Diskussionen führen kann. Diese Ausschlüsse verändern sich sich mit der Verschiebung der Diskussion von Frauenförderung zu Gender Mainstreaming (Schörghuber 2006).

3.2 Zentrale Prinzipien, die sich aus dem jeweiligen Verständnis von Gender Mainstreaming ergeben – Ebene 2

Die konkreten Methoden und Interventionen von BeraterInnen im Beratungssystem sind fundamental auf die Grundannahmen bezogen, die in weiterer Folge in grundsätzliche Prinzipien und Herangehensweisen an das Feld der gleichstellungsorientierten Beratung münden. Es geht darum, auf das Unterscheidungsmerkmal „Geschlecht“ mit den Haltungen zu Normen, Werten und ethischen Positionen (Gerechtigkeit, gesellschaftspolitische Zielperspektiven, ...) einerseits und den Grundlagen des Beratens, Intervenierens und auch Managens, Leitens und Führens andererseits zu verbinden. An diesem Ort ist auch die Theorie-Praxis - Verschneidung angesiedelt, es sind hier aus den vielfältigen theoretischen Grundannahmen jene Prinzipien herauszuarbeiten, denen man die höchste Relevanz zuschreibt – was wiederum prinzipiengeleitet ist.

Neben grundlegenden Prinzipien der Organisationsentwicklung, wie beispielsweise die Regelung der Verantwortlichkeiten bei der Gestaltung von Organisationsveränderungen, ergeben sich für den Bereich des Gender Mainstreamings und auch des Diversity-Managements zentrale Fragestellungen, die einer prinzipiellen Antwort in den jeweils wirksam werden den Beratungs-Interventionen bedürfen.

Eine kleine Auswahl dazu wird kurz ausgeführt:

- ▶ **Der Stellenwert, der expliziten Zielvorstellungen zugemessen wird:** Die Zielvorstellungen im Gleichstellungs-Bereich sind von vielen 'selbstverständlichen' Annahmen, was denn nun Gerechtigkeit oder Gleichstellung wirklich sei, geprägt. Scheinbar allgemein akzeptable moralische Normen und Wertvorstellung vor dem Hintergrund eines von „Modernität“ und Aufklärung beherrschten Gesellschaftsbildes kennzeichnen die Diskussionen um Zielvorstellungen, diese sind aber wenig brauchbar, um präzises und zielorientiertes Vorgehen zu ermöglichen und damit auch überprüfbare und nachhaltige Veränderungen auf den unterschiedlichsten Systemebenen zu bewirken. BeraterInnen sind nun gefordert, den Stellenwert von Zielen in den vielfältigen Dimensionen für sich und auch für KundInnensysteme zu explizieren und aufzubereiten.
- ▶ **Personen – Kommunikationen:** Wird der Blick auf Personen gerichtet oder auf Verhältnisse, Interaktionen und Kommunikationen? Natürlich ist die Antwort darauf in den oben genannten Grundannahmen vordefiniert, dennoch erscheint dies im Zusammenhang mit gleichstellungsorientierten Ansätzen eine zentrale 'Bruchstelle' zu sein:
 - ▶ Werden Kommunikationen thematisiert oder werden Männer und Frauen gezählt? Wird „sex“ als biologisches Geschlecht zum Ausgangs- und Zielpunkt gemacht oder „gender“? Wird das Biologische überhaupt als das Andere des Sozialen gesehen? (vgl. dazu aus sehr verschiedenen Perspektiven: Babka 2003; Bendl, Leitner, Rosenbichler & Walenta 2007; Wallner 1995)
 - ▶ Werden Ziele für Personen oder auf Personenebene definiert oder Ziele in den Verhältnissen? (vgl. u.a. Meuser 2004)
 - ▶ Werden Unterschiede dem Wesen von Personen zugeschrieben – wie dies die meisten Ansätze im sog. „Diversity-Management“ bevorzugen – oder aber werden Unterschiede als kommunikativ hergestellte Unterscheidungen begriffen?
 - ▶ Werden Rahmenbedingungen fokussiert oder Handlungsanleitungen für Benachteiligte und Bevorzugte ausgegeben?
- ▶ **Parteilichkeit:** Ist Parteilichkeit und in weiterer Folge die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht Voraussetzung für die Möglichkeit, die Wahrheit zu haben über den Gegenstandsbereich Geschlechter-Gerechtigkeit, Gleichstellung, Chancengleichheit? Polemisch gefragt: Ist die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht schon ausreichend Kompetenz für die Leistung einer professionellen gleichstellungsorientierten Beratung?
Im weiten Feld der Bemühungen um Gleichstellung zwischen den Geschlechtern ist auch eine Positionierung hinsichtlich der Frage bedeutsam, ob sich Wissenschaft als parteiliche Forschung von Frauen für Frauen versteht und Identifikation bzw. die begründete Möglichkeit zur Identifikation mit den Beforschten voraussetzt (Mies 1994) oder Distanz, Distanzierungsfähigkeit und Fremdheit für die

Erarbeitung passender Forschungsergebnisse (was hier passend auch immer bedeuten mag) zentrale Voraussetzungen sind. Dann etwa wäre es für BeraterInnen ähnlich wie für ForscherInnen im Rahmen der qualitativen Sozialforschung wichtig abzu-zielen auf Sinnschichten, „die mit dem subjektiv gemeinten Sinn nicht notwendig übereinstimmen, und es ist vielfach die Diskrepanz zwischen den subjektiven Perspektiven und der ‘objektiven’ Bedeutung einer individuellen Handlung, die Aufschluss gibt über Bedingungen sozialen Handelns sowie über Grenzen von Handlungsspielräumen“ (Behnke & Meuser 1999, 36). Diese Deutungs-Breite wäre dann den Handelnden über Hypothesen und Anstöße zu gemeinsamen Deutungen zur Verfügung zu stellen.

- ▶ Veränderungsannahmen durch externe Beratung: Es macht beispielsweise einen Unterschied, ob BeraterInnen das System auf Rahmenbedingungen fokussieren die mit der Perspektive Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit etwas zu tun haben könnten und beratend dahingehend wirken, dass innerhalb des Systems Rahmenbedingungen verändert werden, die auf eine Veränderung von Geschlechterverhältnissen in Richtung Gleichstellung abzielen, oder ob die Sensibilisierung von Personen und deren richtiges (Ver)Halten zum Angelpunkt für Veränderungen gemacht werden. Wird von BeraterInnen eine Sicht auf soziale Verhältnisse und Geschlechterverhältnisse gewählt, nach der diese als fehlgeleitet und fehlerhaft erscheinen, hat das natürlich Auswirkungen auf die Impulse der BeraterInnen an das Beratungssystem und damit weiter auf das KlientInnensystem (vgl. sehr ausführlich für Familiensysteme: Selvini Palazzoli 1984).
- ▶ Macht: Ist eine Gestaltung von Organisation auf der Ebene der Werte und Normen ohne Verständnis und ohne Einbeziehung von Machtprozessen möglich und wie wird die Machtfrage konzeptionell wie auch kompetenzmäßig von den BeraterInnen fokussiert und reflektiert? (vgl. Majce-Egger & Trotz 2000; König 1998; Neuberger 2002)

Aus den vielen weiteren notwendigerweise zu reflektierenden Prinzipien seien nur noch einige Themen, zu denen Positionen zu entwickeln sind, schlagwortartig aufgezählt:

- ▶ Funktionsverständnis von BeraterInnen ebenso wie von Beauftragten für ‘Gender’, ‘Gender Mainstreaming’, ‘Gleichstellung’, ‘Gleichbehandlung’ usw.
- ▶ Die Verortung von Gender Mainstreaming im Rahmen der managementbezogenen Strategien.
- ▶ Die Art und Weise, wie geschlechtertheoretische Grundlagen genutzt werden können im Hinblick auf eine theoretisch reflektierte Trennung von Seins-Beschreibungen und Sollens-Beschreibungen.
- ▶ In welchen Beratungs-Situationen wird Geschlecht thematisiert, in welchen werden Unterschiede in den Erwartungshaltungen an unterschiedliche Personengruppen jenseits der geschlechtlichen Systemzuordnung thematisiert?

3.3 Auftrags- und Rahmenbedingungen – Ebene 3

Im Rahmen von Auftragsklärungsprozessen werden grundlegende Klarheiten über Aufgabenbereiche, Verantwortlichkeiten, Ziele, Ressourcen usw. geschaffen. Diese Klärung betrifft nicht nur externe BeraterInnen, sondern auch interne BeraterInnen und Beauftragte, die wie der Name ausdrücken will beauftragt sind, was allerdings – so zeigt die Erfahrung – oft wenig in diesem Sinne umgesetzt wird.

In der systemischen Literatur wird für die Herstellung von Beratungssystemen zumeist folgendes Modell verwendet:

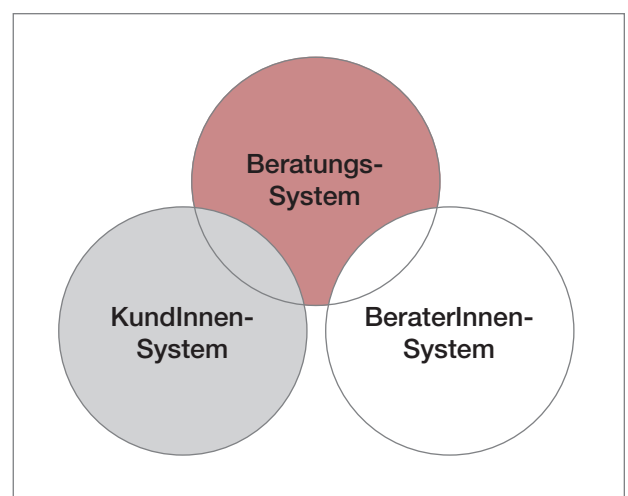


Abb. 5: Systeme in der Beratung

- ▶ Beratungssystem: Kopplung von zwei getrennten Systemen.
- ▶ Kundensystem: Wer ist Kunde? Das wird durch das zu bearbeitende Problem definiert.
- ▶ Beratersystem: Aufbau von internen Strukturen mit ausreichender Komplexität.

Dazu einige Thesen, die im Bereich der gleichstellungsorientierten Organisations-Gestaltung besondere Bedeutung haben:

- ▶ Der Aufbau einer zur Bearbeitung des Problems geeigneten Arbeitsbeziehung zwischen BeraterInnensystem und KlientInnensystem ist selbst schon eine der wirksamsten Interventionen. Hier werden die Vorstellungen von Gleichstellung und Gerechtigkeit ansatzweise expliziert, nicht nur von der inhaltlichen Seite, sondern auch von der formalen Seite, entsprechend den Annahmen Luhmanns (1996), dass Gleichheit (oder hier: Gerechtigkeit) nicht (nur) als Ziel, sondern auch in der Form in die Systeme (Organisationen, Veränderungsprozesse in Organisationen) einzubauen ist. Die Formen der Selbstbeobachtung, der Reflexion der eigenen Kultur und der Vorstellungen von Gerechtigkeit in Organisationen – das alles ist im Rahmen der Auftragsverhandlungen zu berücksichtigen.
- ▶ Die Dynamik im Rahmen der Auftragserteilung kann schon genutzt werden als Erkenntnisgegenstand über die Organisation und deren möglichen Veränderungen. Die Werte und Normen, die sich darin spiegeln, deuten auf grundlegende Muster auf der normativen Ebene der zu beratenden Organisation hin.
- ▶ Konfrontiert werden hier BeraterInnen mit den verschiedensten Vorstellungen, die sehr oft hinterfragenswert sind: Was denn nun Gender Mainstreaming sei (hier reichen Vorstellungen von Organisationen oft von 'sex counting' bis zu einer sog. 'Gender-Sensibilisierung')? Was sind die richtigen Indikatoren für Gerechtigkeit in der jeweiligen Organisation? (vgl. Müller & Sander 2005) Die Implementierung von Gender Mainstreaming als Strategie und das Ziel der Gleichstellung könne ohne einer Veränderung der Organisation eingeführt werden. usw. Der Prozess, der sich um die Auftragserteilung rankt, ist deshalb auch schon ein bedeut-

samer Teil der Beratungs-Arbeit innerhalb dieses Auftrags.

3.4 Situative Bedingungen – Ebene 4

Unmittelbar in der Situation im Beratungsprozess wird der Einsatz bzw. die Wirkung von Methoden durch vielfache Faktoren beeinflusst. Dazu nur einige Schlagworte, die die Richtung der Überlegungen andeuten.

- ▶ Ziele: Auftragsziele, TeilnehmerInnenziele (Personen, Gruppen, ...), LeiterInnenziele usw. Diese können bewusst, deklariert, geheim oder unbewusst sein. (Wirksam in der Beratungs-Situation sind natürlich sowohl die bewussten als auch die unbewussten.)
- ▶ Aufmerksamkeitsrichtungen und Handlungsebenen, nach denen Wirklichkeits- und Handlungsbereiche beschrieben werden können:
 - Organisationen insgesamt (von der Struktur- bis zur Kulturebene)
 - Gruppen und Teams
 - Bilder von Personen / Organisationen
 - Umfeldanalysen
 - Ablaufprozesse von Projekten
 - Phantasien / Visionen, ...
- ▶ Gruppenprozess: Die Phase der Gruppenentwicklung, Normen und Tabus, Muster, Positionen in der Gruppe, Zugehörigkeiten und die Exklusions- und Inklusionsprozesse in Gruppen und Organisationen etc. beeinflussen sehr stark den Einsatz und die Wirkung von Methoden. Als BeraterIn erscheint es hilfreich zu sein, sich an theoretischen Modellen (Gruppendynamik) zu orientieren.
- ▶ Personen: physisch, psychisch, kognitiv, emotional, sozial, spirituell
- ▶ Geschlecht: sex – gender
- ▶ Interventionen und Interventionsebenen
- ▶ Funktionen

3.5 Methoden und Interventionen – Ebene 5

Interventionen, Methoden und Maßnahmen: Das sind sehr oft die vermeintlich zentralen Diskussionspunkte im Genderdiskurs, das wird auch von BeraterInnen

bei der Umsetzung von gleichstellungsorientierten Strategien in Organisationen erwartet.

In diesem Modell erhalten die Methoden und Interventionen sowie die gewählten Vorgangsweisen zur Prozesssteuerung ihren Sinn und ihre fachliche Legitimation alleine aus der Reflexion des Zusammenhanges mit den umgebenden Reflexionsebenen und Bedingungsfaktoren. Darin erweist sich die Qualität des Vorgehens.

Eine sehr pragmatische methodische Vorgehensweise, die sich in unterschiedlichsten Beratungszusammenhängen bewährt hat und die einer Reflexion auf den vorangestellten Ebenen des Beratungskonzeptes sehr gut zugänglich ist, sei kurz dargestellt. Die hohe Plausibilität und Anschlussfähigkeit an die unterschiedlichsten Management-Konzeptionen erscheint offensichtlich – dennoch darf das nicht dazu führen, die oben benannte Rückbindung an die unterschiedlichen Reflexionsebenen zu vernachlässigen.

In einem ersten Schritt sind vorhandene und schon vereinbarte Prozesse und Maßnahmen in geeigneten Besprechungssettings mit den jeweils verantwortlichen Personen zu analysieren und reflektieren hinsichtlich der Relevanz bezüglich benachteiligter Personengruppen, Geschlecht, Inklusions- und Exklusionsmuster usw.

In einem zweiten Schritt wird auf der Basis vorhandener und schon vereinbarter Ziele ebenfalls analysiert

und reflektiert bezüglich Auswirkungen auf (Un-) Gerechtigkeits-Verhältnisse und Geschlechterverhältnisse. Darauf aufbauend sind Gerechtigkeits- und Gleichstellungsbilder zu entwerfen und zu vereinbaren. Diese beiden Prozesse sind mehrmals zu durchlaufen, die Architektur eines Beratungs- und Veränderungsprozesses (Königswieser & Exner 1998) weist dazu den Weg.

4. Modell - Reflexions- und Interventionsprozesse

Das vorgestellte Kreis-Modell ist zu ergänzen mit einem Prozessmodell, das die Beschreibung folgender Prozessschritte zu erfassen hat:

Veränderungsprozesse in der Organisation sind auftragsgemäß anzustoßen und zu begleiten. In gleichstellungsorientierten Veränderungsprozessen geht es immer auch um die systematische Reflexion des Gesamtprozesses. So ist beispielsweise immer wieder zu überprüfen, wie die Gestaltung der Verhandlungsräume aussieht, um zu einem in der Organisation tragenden Gerechtigkeits- und Gleichstellungs-Diskurs zu kommen, der die Zielperspektive abbildet.

Der Beratungsprozess selbst bedarf einer kontinuierlichen Absicherung, einer Klarheit und Reflexion der Systeme (BKS, KS, BS) in ihren Wechselwirkungen

Prozess- und Maßnahmen-Ebene	Zielebene
<p>1. Vorgangsweisen (tendenziell auf der Prozessebene)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekteingrenzung • Umfeldanalysen • Gender-Relevante Unterscheidungen (entlang von Erfahrungen, Theorien, Kennzahlensystemen, ...) • Gleichstellungsorientierte Gestaltung des (Gender) Mainstreaming – Prozesses selbst 	<p>2. Definition und Vereinbarung von Gleichstellungszielen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Ergebnisse des Projektes / der Systemeinheit • Gerechtigkeits- und Gender-Relevante Unterscheidungen • Definieren von Gerechtigkeits- und Gleichstellungszielen • Vereinbaren von Gleichstellungszielen

auf Oberflächen- und Tiefenstrukturebene in den unterschiedlichen Prozessphasen (von der Auftragsklärung bis zur Evaluation). Es sind alle Prozess-

schritte, alle Beobachtungen und Handlungen in diesem System zu reflektieren im Hinblick auf zugrundeliegende und wirksame Grundannahmen.

5. Literatur

Amesberger, G.; Rosenbichler, U. (2003). *Gender Mainstreaming und Schulentwicklung von unten. Ein handlungsorientierter Ansatz mit dem Ziel gesamtschulische Entwicklungsimpulse zu setzen und geschlechtergerechter Rahmenbedingungen und Handlungsoptionen zu ermöglichen.* - Unter Mitarbeit von R. Pfungstner und K. Schörghuber. - Unveröffentl. Projektbericht. - Universität Wien.

Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Babka, A. (2003). *Geschlecht als Konstruktion. Eine Annäherung aus der Sicht der Dekonstruktion.* (produktive differenzen. forum für differenz- und genderforschung). http://differenzen.univie.ac.at/texte_dekonstruktion.php (Zugriff am 1.5.2004).

Baecker, D. (2003). *Organisation und Management.* Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Bateson, Gregory. (1990). *Ökologie des Geistes: anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven.* (3. Aufl.). (stw; 571). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Behnke, C.; Meuser, M. (1999). *Geschlechterforschung und qualitative Methoden.* (Qualitative Sozialforschung). Opladen: Leske+Budrich.

Bendl R., Leitner A., Rosenbichler, U.; Walenta, C. (2007). *Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming.* In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen.* S. 31-62. Wien.

Block, P. (1999). *Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch.* München: Heyne.

Foerster, H. v.; Glasersfeld, E. v. (1999). *Wie wir uns erfinden: Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus. Konstruktivismus und systemisches Denken.* Heidelberg: Carl Auer.

Foerster, H. v. (1985). *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie.* Braunschweig-Wiesbaden: Vieweg.

Foerster, H. v. (1996). *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke.* (3.Aufl.). (stw; 876). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Glasersfeld, E. v. (1997). *Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme.* (stw; 1326). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hennemann, C. (1997). *Organisationales Lernen und die lernende Organisation. Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht.* München, Mering: Hampf.

Hofbauer, J. (2004). *Distinktion – Bewegung an den betrieblichen Geschlechtergrenzen.* In: U. Pasero & B. P. Priddat (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender.* S.45-64. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kasper, H.; Mühlbacher, J. (2002) *Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen.* In: H. Kasper; W. Mayrhofer: *Personalmanagement, Führung, Organisation.* (3. völlig neu bearb. Aufl.). (S.96 – 155). Wien: Linde.

Kirchler, E.; Meier-Pesti, K.; Hofmann, E. (2004). *Menschenbilder in Organisationen.* (Arbeits- und Organisationspsychologie; 5). Wien: WUV-Universitätsverlag.

Koch, J. (2004). *Die Organisation von Exklusion und Inklusion – Zur Implizität organisationaler Gerechtigkeit und dem Problem systematischer Exklusion.* In: G. Schreyögg, & P. Conrad: *Gerechtigkeit und Management,* S.175-210. (Managementforschung; 14). Wiesbaden: Gabler.

König, O. (1998). *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen.* (2. Aufl.). München: Pfeiffer, 1998.

Königswieser, R.; Exner, A. (1998). *Systemische Intervention. Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Königswieser, R.; Hillebrand J. (2005). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (2., überarb. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verl.

Krell, G. (Hrsg.). (2004). *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen.* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Liebig, S. (2004). *Was ist gerecht im Unternehmen? Über die Möglichkeiten einer erfahrungswissenschaftlichen Gerechtigkeitsanalyse in Unternehmen.* In: G. Schreyögg, & P. Conrad: *Gerechtigkeit und Management*, S. 79 – 106. (Managementforschung; 14). Wiesbaden: Gabler.

Liebig, S. (Hrsg.). (2002). *Interdisziplinäre Gerechtigkeitsforschung: Zur Verknüpfung empirischer und normativer Perspektiven.* Frankfurt/Main u.a.: Campus-Verlag.

Lohmer, M. (2004). *Das Unbewusste im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung.* In: M. Lohmer (Hrsg.). *Psychodynamische Organisationsberatung: Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen.* (2. verb. Aufl.). S.18-39. Stuttgart: Klett-Cotta.

Lohmer, M. (Hrsg.). (2004). *Psychodynamische Organisationsberatung: Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen.* (2. verb. Aufl.). Stuttgart:Klett-Cotta.

Luhmann, N. (1996). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie.* (6. Aufl.). (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft; 666). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1996). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie.* (6. Aufl.). (stw; 666). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Majce-Egger, M.; Trotz, R. (Hrsg.). (2000). *Die Macht begehren. Politische Haltungen in der Gruppendynamik.* (Jahrbuch für Gruppendynamik und Dynamische Gruppenpsychotherapie: Visionen und Wege; 3). Innsbruck-Wien-München: Studien-Verlag

Majce-Egger, M. (Hrsg.). (1999). *Gruppentherapie und Gruppendynamik - Dynamische Gruppenpsychotherapie: theoretische Grundlagen, Entwicklungen und Methoden.* Wien: Facultas-Univ.-Verl. (Bibliothek Psychotherapie; 9)

Meuser, M. (2004). *Von Frauengleichstellungspolitik zu Gender Mainstreaming.* In: U. Pasero & B. P. Priddat (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender.* S.93–112. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mies, M. (1994). *Frauenbewegung und 15 Jahre 'Methodische Postulate zur Frauenforschung'.* In: A. Diezinger et.al. (Hrsg.): *Erfahrung mit Methode. Wege sozialwissenschaftlicher Frauenforschung*, S. 105-128. (Forum Frauenforschung; 8). Freiburg: Kore.

Morgan, G. (2006). *Bilder der Organisation.* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Müller, C.; Sander, G. (2005). *Gleichstellungs-Controlling.* Zürich: Hochschulverlag der ETH Zürich.

Nerdinger, F.W. (2003). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen.* (Organisation und Führung). Stuttgart: Kohlhammer.

Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung.* (6., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). (UTB für Wissenschaft, 2234). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen.* Frankfurt/M.

Obholzer, A. (2004). *Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste.* In: M. Lohmer (Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsberatung: Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen.* (2. verb. Aufl.). S.79-97. Stuttgart: Klett-Cotta.

Pasero, U.; Priddat, B.P. (Hrsg.). (2004). *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Pasero, U.; Weinbach, C.** (Hrsg.). (2003). *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays.* (stw; 1637). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Pasero, U.** (2004). *Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung.* In: U. Pasero & B. P. Priddat (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender.* S.143-164. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pechtl, W.** (1995). *Zwischen Organismus und Organisation.* (3. Aufl.). Linz: Veritas.
- Rosenbichler, U.; Schörghuber, K.** (2003). *Frauen, Männer und gleiche Chancen. Warum Gender Mainstreaming Unternehmen nutzt.* (Booklet zum Film). Wien: waff.
- Rosenbichler, U.; Schörghuber, K.** (2007). *Integratives Konzept zu: Gender Mainstreaming als Systementwicklung.* In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen* (S. 11-30). Wien.
- Schmid, T.** (2007). *Gleichheit und Gerechtigkeit – zwei aufeinander bezogene Begriffe?* In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen* (S. 81-106). Wien.
- Schermann, N.** (2007). *Bezugssysteme für gleichstellungsorientierte Prozesse in Organisationen – Benchmarking zur Geschlechtergerechtigkeit.* In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 7: Prozesse organisieren.* Wien.
- Schörghuber, K.; Rosenbichler, U.** (2005). *Gender Mainstreaming in sozialwirtschaftlichen Organisationen.* In: H. Fasching & R. Lange (Hrsg.): *sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern.* (S. 83-106). Wien: Haupt Verlag.
- Schörghuber, K.** (2005). *Führung – Hilfreiche Modelle und Theorien.* In: H. Fasching & R. Lange (Hrsg.): *sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern.* (S. 53-82). Wien: Haupt Verlag.
- Schörghuber, K.** (2006). *Gender Mainstreaming und Männerbeteiligung – „Garant für Erfolg oder neuer Mythos?“* In: L. Gubitzer & S. Shunter-Kleemann (Hrsg.): *Gender Mainstreaming – Durchbruch der Frauenpolitik oder deren Ende? Kritische Reflexionen einer weltweiten Strategie.* (Frauen, Forschung und Wirtschaft; 17, S.197–219). Frankfurt/Main: Lang.
- Selvini Palazzoli, M.** (1984). *Hinter den Kulissen der Organisation.* (Konzepte der Humanwissenschaften). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senge, P. M.** (1998). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation.* (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Staehe, W.H.** (1999). *Management.* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Tomm, K.** (2004). *Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie.* (4. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Ulrich, P.** (2001). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie.* (3. rev. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Wallner, F.** (1995). *Der Konstruktivismus als Chance der europäischen Kultur.* In: *Wissenschaftliche Nachrichten* 98, S.2-4.
- Weick, K.E.** (1985). *Der Prozess des Organisierens.* Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Willke, H.** (1998). *Systemisches Wissensmanagement.* (UTB für Wissenschaft; 2047). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Wilz, S. M.** (2002). *Organisation und Geschlecht: Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen.* (Geschlecht und Gesellschaft; 28). Opladen: Leske + Budrich.
- Wimmer, R.** (Hrsg.). (1992). *Organisationsberatung: neue Wege und Konzepte.* (Gabler-Management-Perspektiven). Wiesbaden: Gabler.

Zink, K. J. (2004). *TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Modell und seine Umsetzung.* München, Wien: Hanser.