GENDER OPEN REPOSITORIUM

Gleichstellung und Diversity im quartären Bildungssektor Transformatives Organisationales Lernen in Unternehmen

Macha, Hildegard; Brendler, Hildrun

2014

https://doi.org/10.25595/3839

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Macha, Hildegard; Brendler, Hildrun: *Gleichstellung und Diversity im quartären Bildungssektor Transformatives Organisationales Lernen in Unternehmen*, in: FZG (FZG – Freiburger Zeitschrift für GeschlechterStudien), Jg. 20 (2014) Nr: 1, 81–96. DOI: https://doi.org/10.25595/3839.

Erstmalig hier erschienen / Initial publication here: https://doi.org/10.3224/fzg.v20i1.16345

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Freiburger Zeitschrift für GeschlechterStudien 20/1: 81-96

Hildegard Macha/Hildrun Brendler

Gleichstellung und Diversity im quartären Bildungssektor

Transformatives Organisationales Lernen in Unternehmen

Zusammenfassung: Dieser Artikel befasst sich mit einem Drittmittelprojekt der betrieblichen Weiterbildung zu den Themen Gender und Diversity in Unternehmen. EntscheidungsträgerInnen werden darin geschult und beraten, langfristig zu einem Abbau hierarchischer Geschlechterverhältnisse in Wirtschaftsorganisationen beizutragen. Aufbauend auf theoretischen Grundlagen der Intersektionalitätsforschung und der pädagogischen Organisationsforschung wird hierfür ein Interventions- und Evaluationsdesign entwickelt, in der Praxis mit 20 Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU) umgesetzt und forschungsmethodisch begleitet. Basierend auf unterschiedlichen Evaluationsdaten zeigt die Studie, wie die Verknüpfung von herrschaftskritischer und -reflektierender intersektionaler Perspektive und der unternehmerischen Personalentwicklung methodisch gelingt, um organisationales Lernen zu erreichen. Gefahren dieser Verknüpfung und Schwierigkeiten im organisationalen Lernprozess hin zu gender- und diversitygerechten Unternehmenskulturen werden kritisch reflektiert.

Schlagwörter: Intersektionalität; Transformatives Organisationales Lernen; Personalentwicklung; Transformationsprozesse; pädagogische Intervention; Evaluation.

Equal opportunities and diversity in the quaternary education sector – transformative organizational learning in corporate business

Abstract: This paper shows how hierarchical gender relations in organizations can be dismantled in the long run through executive management training on gender equality and diversity. Drawing on fundamental theoretical principles of intersectionality and organizational learning theory, various pedagogical interventions within 20 small and medium-sized enterprises were conducted. All steps and measures were evaluated accordingly. Data analysis demonstrates the efficiency of the methodological connections between a critical and reflexive perspective of intersectionality with a more corporate perspective of human resource development strategies in fostering organizational learning. Finally potential risks and barriers inherent in the process of organizational learning by gender equality and diversity will be reflected on.

Keywords: Intersectionality; transformative organizational learning; personal development; Transformation and change process; executive training; evaluation.

Einleitung

Die herrschaftskritische und -reflektierende intersektionale Perspektive einer gender- und diversitygerechten Personalentwicklung in Unternehmen zu implementieren, ist eine große Herausforderung, denn es gilt, die Logiken eines Wirtschaftsunternehmens mit denen des kritischen feministischen Diskurses,

© 2014 Budrich Unipress. 10.3224/09489975114

seinen Zielen und Erkenntnissen zu verknüpfen und in Einklang zu bringen. Darüber hinaus werden auch die unterschiedlichen Logiken und das Spannungsverhältnis zwischen der Genderforschung und der Gleichstellungspolitik zum Thema und wir verorten uns mit dem Projekt auch in dieser Diskussion (Kahlert 2009: 53; Wetterer 2009: 48; Meuser 2004; Riegraf 2009). Wie dies in die Praxis der betrieblichen Weiterbildung umgesetzt wird und welche Ergebnisse damit erreicht werden können, wird im folgenden Artikel am Beispiel des empirischen Forschungsprojekts „Future is Female" (ESF-Förderung von 2011-2013) vorgestellt. Im Rahmen des zweijährigen Forschungsprojektes engagierten sich 20 Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU), mehr Frauen als Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, zu qualifizieren sowie zu binden und sich dafür dem organisationalen Lernprozess durch Gender und Diversity zu stellen. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist der Druck und der Wettbewerb um qualifiziertes Personal in den bayerischen Klein- und Mittelständischen Unternehmen so groß, dass sich die Unternehmen auf das Experiment der „Gender- und Diversity- Strategie" einließen.

Der Fokus des Beitrags liegt auf folgenden Aspekten:

1. Die genderkritischen Theorien, die dem Projekt zugrunde liegen,
2. Personalentwicklung bzw. die Weiterbildung für Führungskräfte mit der Strategie Gender und Diversity.
3. Erste Ergebnisse zur Wirksamkeit der Studie.
4. Kritische Reflexion.

Gender und Diversity in Organisationen – theoretische Bezüge des Projekts

Im Projekt wurden auf der Basis des internationalen Forschungsstandes zunächst ein eigener theoretischer Rahmen, sowie als Operationalisierung der Theorie für die Praxis daraus stringent ein Interventions- und Evaluationskonzept der Personalentwicklung und betrieblichen Weiterbildung mit Gender und Diversity für Führungskräfte in Unternehmen entwickelt und umgesetzt. Der Forschungsansatz verbindet somit die genderkritische theoretische Organisationsanalyse mit einer gleichstellungspolitischen partizipativen Intervention (mit der Methode des Transformativen Organisationalen Lernens, TOL) im Unternehmen und der partizipativen wissenschaftlichen Evaluation der Ergebnisse. Damit erheben wir den Anspruch, die unterschiedlichen Wissenstypen von wissenschaftlicher Genderforschung, Gender-ExpertInnenwissen und Gleichstellungspolitik und -praxis zu reflektieren und miteinander in der Praxis in Beziehung zu setzen (vgl. Wetterer 2009: 48ff.; Meuser 2004: 331). Das Ziel ist dabei auch, diese Gegensätze stärker aufeinander zu beziehen, indem ein „Reflexionspotential zur Verfügung gestellt wird, das die Praxis herausfordert und eine dekonstruktivistische Strategie einführt" (Meuser 2004: 333; vgl. auch Gramespacher/Melzer 2010). Der Fokus der Weiterbildungs-Interventionen in den Unternehmen liegt darauf, Unternehmenskulturen, Strukturen, Interaktionen und individuelle Haltungen der Führungskräfte so zu verändern, dass horizontale und vertikale Segregationen am Arbeitsmarkt abgebaut werden

und dass die Blindheit für Geschlechterungerechtigkeit „handlungspraktisch in Frage gestellt wird" (Meuser 2004: 331). Die beiden Forschungsansätze, die kombiniert dem Projektkonzept zu Grunde liegen, sind:

1. Intersektionalität, Diversityforschung und der *Practice Based Approach* (Gherardi 2001, 2012; vgl. auch Acker 1990, 1998; Riegraf 1996, 2008; Winker/Degele 2009, 2010; Gherardi/Nicolini 2001; Macha u.a. 2010, 2011; Krell u.a. 2011; Meuser 2004, 2009), sowie
2. das empirische Forschungsdesign der Transformativen Organisationsforschung mit Organisationalem Lernen (TOL) (Weber 2007, 2009; Macha u.a. 2010, 2011), ergänzt durch die partizipative Evaluationsforschung (Suarez-Herrera u.a. 2009; Eikeland/Nicolini 2011; Nicolini 2009).

Genderkritische Organisationsforschung: Intersektionalität und Diversity

Gender ist eine soziale Kategorie, welche neben anderen ungleichheitsgenerierenden Kategorien vertikale und horizontale Segregation in Organisationen generiert und somit bei Individuen unterschiedliche Teilhabechancen erzeugt. Mit dem Konzept der *inequality regimes* konzeptionalisiert Acker (2006) die interdependenten Dynamiken von *gender, class and race* in Organisationen. *Inequality regimes* werden definiert als „interrelated practices, processes, actions and meanings that result in and maintain class, gender and racial inequalities" (ebd.: 443). Diese Ungleichheiten sind

> the systematic disparities between participants in power and control over goals, resources and outcomes, workplace decisions, such as how to organize work, opportunities for promotion and interesting work, security in employment and benefits, pay and other monetary rewards, respect and pleasure in work and work relations. (ebd.: 443)

Die analytische Perspektive zeigt zum einen, wie kontinuierlich in Interaktionen Ungleichheiten in (Arbeits-)Organisationen als Konstruktionen hergestellt werden und hilft dabei, diese Praktiken zu identifizieren und ihre Ursachen im Prozess des Organisierens zu verorten (Acker 2009; Winker/Degele 2009).

Um nun eine herrschaftskritische und -reflektierende intersektionale Perspektive in die betriebliche Weiterbildung als gleichstellungspolitische Intervention in Organisationen zu implementieren, muss der Anspruch für die Praxis operationalisiert werden. Ziel ist es, bestehende *inequality regimes* zu dekonstruieren und gerechtere organisationale Praktiken zu entwickeln. Dabei wird ein Prozess der Dekonstruktion und Rekonstruktion sozialer Praxen im Prozess der Implementierung vollzogen. Aus der Strukturkategorie Gender wird somit eine Prozess- und Identitätskategorie, die es an den Schnittstellen zwischen Ideologie, Interaktion und Identität auf der organisationalen, prozessualen und personalen Ebene aufzulösen gilt (vgl. auch Winker/Degele 2009). Dabei wird die Intersektionalitätstheorie von Winker und Degele (2009) als Grundlage gewählt. Diese hat den Anspruch, die einzelnen Ebenen der gesellschaftlichen Analyse

mit marxistischen Kategorien zu einer Mehrebenenanalyse zu verbinden, wie sie zum Beispiel auch Sandra Harding schon 1991 (ebd.: 53-58) forderte. Damit wird sowohl die gesellschaftliche Analyse auf untereinander interdependenten Kategorien aufgebaut wie auch die feministische Analyse der Ungleichheitskategorien. Die Autorinnen definieren dies wie folgt:

> Wir begreifen Intersektionalität als kontextspezifische, gegenstandsbezogene und an sozialen Praxen ansetzende Wechselwirkungen ungleichheitsgenerierender sozialer Strukturen (d.h. von Herrschaftsverhältnissen), symbolischer Repräsentationen und Identitätskonstruktionen. (Winker/Degele 2009: 15)

Die Analysekategorien aus der sozialwissenschaftlichen Genderforschung werden nun mit dem Drei-Ebenen-Modell der Intersektionalität verbunden, um auch die gesellschaftliche Analyse in die Genderkritik einzubeziehen. Folgende drei Ebenen werden hier analysiert:

1. Auf der Makro-/Mesoebene sorgen „gesellschaftliche Sozialstrukturen inklusive Organisationen und Institutionen" (Winker/Degele 2009: 19) dafür, dass das Geschlecht als Strukturkategorie zu Ungleichheiten führt. Jedes Unternehmen hat eine *gendered substructure* sowie *inequality regimes*, die alle Ebenen betreffen und zu ungleichem Verhalten und Chancen gegenüber den Geschlechtern und anderen benachteiligten Gruppen führen (vgl. auch Acker 1990, 1998, 2006, 2009).
   Auf der strukturell-organisationalen Ebene werden im Unternehmen als *gendered organization* Grenzen entlang der Geschlechterlinie geschaffen, die zur Exklusion von Frauen führen. Ursachen sind ungleiche Macht- und Dominanzstrukturen, vergeschlechtlichte Substrukturen sowie genderbasierte Entscheidungspraxen (Acker 1990, 1998; Macha u.a. 2010, 2011; Gherardi 2001). In symbolischen Repräsentationen und Artefakten wird die Gender-Struktur der Unternehmen verdeutlicht. Die gleichstellungspolitische Intervention wird so konzipiert, dass sie die *gendered substructure* in exemplarischen Interaktionen erfasst, zum Beispiel in der Arbeit der so genannten Change Teams, die die Projektarbeit im Unternehmen unterstützen und den Kontakt zum Projektteam halten. Hier werden dominante Dispositive der Unternehmensleitung deutlich, die zur Exklusion führen. In der Evaluation des Projekts werden diese Substrukturen, sozialen Praxen und Artefakte rekonstruiert und empirisch belegt.
2. Auf der Mikroebene laufen Prozesse der sozialen Konstruktion von geschlechtlichen Identitäten ab; in Interaktionen wird das *doing gender* und *doing difference* praktiziert, das bedeutet die Zuschreibung von an das Geschlecht in Interdependenz mit weiteren Differenzkategorien gebundenen Erwartungen und Normen (Meuser 2004: 331). Auf der interaktionalen und kommunikativen Ebene werden Stereotype und *gender status beliefs* (Ridgeway 2001: 637) wirksam, die nach dem unbewussten Bild des idealen – männlichen – Mitarbeiters Dominanz und Unterordnung herstellen und immer wieder Frauen ausgrenzen (Acker 2009). In den Prozessen der Identitätsbildung auf

der Mikroebene wird die Herstellung von Geschlecht in Interaktionen und sozialen Praxen aufgrund von Normen und Ideologien beeinflusst. Diese Einflüsse erstrecken sich immer auch auf die Körper, indem Normierungen und Dispositive Körperhaltungen, Kleidung usw. vorschreiben (Winker/Degele 2009; West/Zimmermann 1987; West/Fenstermaker 1995; Gherardi 2001). Auf der personalen Ebene sind Gründe für das Abbrechen der Karriere von Frauen u.a. in der Entmutigung bzw. mangelnden Ermutigung zu suchen, die zu geringeren Erfolgserwartungen führen. Auch die Verantwortlichkeit, die den Frauen für Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf zugesprochen wird bzw. die mangelnde Berücksichtigung der Bedürfnisse nach Flexibilisierung der Arbeit bilden Barrieren. Gherardi (2001) und Acker (2009) beschreiben, wie Frauen die ‚weibliche' Hälfte ihrer Identität aufgeben, um erfolgreich in männerdominierten Unternehmen Fuß fassen zu können.
Die Intervention ist so geplant, dass individuelle Prozesse des *doing gender* in Interaktionen in den Workshops der Intervention erfasst werden und ein Bewusstsein für die diskriminierenden Praxen bei den Akteuren geschaffen wird.

3. Symbolische Repräsentationen und Artefakte, die Normen, Dispositive der Macht und Ideologien zum Ausdruck bringen und sichern, stellen hegemoniale Begründungen und symbolische Ordnungen dar (Bührmann/Schneider 2008: 103). Naturalisierte Differenzkategorien entstehen aus der Wiederholung von Praxen (Winker/Degele 2009, Degele/Winker 2010; Gherardi 2001). Im Unternehmen sind es zum Beispiel Leitbilder und Texte auf Homepages, das Firmenlogo, Leitfäden für Mitarbeitergespräche und Ähnliches, in denen sowohl die Philosophie der Unternehmen als auch genderspezifische Normen materialisiert Ausdruck finden und die Praxen der Akteure präformiert werden.
   Die Artefakte, die die Unternehmen vor und während der gleichstellungspolitischen Intervention geschaffen haben, werden aufgrund ihrer genderpolitischen Aussagen und Dispositive ausgewertet. Sie belegen die nachhaltigen Wandlungen oder aber auch die Grenzen der Veränderungsbereitschaft der Unternehmen.

Die intersektionale Ungleichheitsanalyse schafft eine Verbindung zwischen diesen drei Ebenen und ihren Kategorien, die so genannte Mehrebenenanalyse; sie stellt die Interdependenzen der Kategorien dar und verbindet sie zusätzlich durch den Rahmen der kapitalistischen Akkumulation, denn sie ist die grundlegende Bedingung für Segregation (Winker/Degele 2009; Macha u.a. 2010; Macha/Struthmann 2011; Struthmann 2013).

Auf der anderen Seite spielen Gender und Diversity als gleichstellungspolitische Strategien bei der Intervention in den Organisationen eine zentrale Rolle. Dabei wird eine kritische Sicht der Gender- und Diversity-Strategie im Unternehmen zugrunde gelegt. Sie kann als *boundary objec*t (Bührmann 2013) bezeichnet werden, was bedeutet dass sie entgrenzt ist und für unterschiedliche Zwecke in unterschiedlichen sozialen Feldern angewandt werden kann, ohne ihre Kernbedeutung dabei zu verlieren (Leigh Star/Griesemer 1989: 393).

Zudem müssen auch Gender und Diversity als gleichstellungspolitische Strategie zusammengedacht werden, obwohl die Konzepte Gender Mainstreaming und Diversity Management aus sehr unterschiedlichen historischen und gesellschaftlichen Entstehungsprozessen stammen.

Im Forschungsprojekt werden zum einen die feministischen, intersektionalen theoretischen Bezüge als oberste Ziele und Qualitätsstandards bei der Konzeption und Durchführung der Weiterbildungs-Interventionen und der daran anschließenden Evaluation angesetzt. Gleichzeitig sollen die Intervention und die Erreichung der Projektziele auch im Kontext der Unternehmen mit ihrer eigenen ökonomischen Logik Bestand haben. Verknüpft und angewandt werden beide Perspektiven durch die Theorie des Transformativen Organisationalen Lernens (TOL) (Göhlich u.a. 2007; Weber 2007, 2009; Macha u.a. 2010, 2011). Deshalb wird Gender und Diversity für das Forschungsvorhaben als Gleichstellungstrategie definiert, die einem bestimmten Prozessmodell folgt, um soziale und organisationale Strukturen, „tradierte bipolare Denkgewohnheiten und Deutungsmuster aufzubrechen" (Meuser a.a.O.: 332) und symbolische Repräsentationen und Identitätskonstruktionen in Richtung auf mehr Teilhabechancen unterrepräsentierter Gruppen zu verändern. Gender und Diversity

> sind integrative, pro-aktive und ganzheitliche gleichstellungspolitische Strategien und zielen darauf ab, die Chancen und Potenziale von Individuen jenseits von diskriminierenden Strukturen, Mechanismen und Stereotypen wahrzunehmen, zu fördern und zu erweitern. (Struthmann 2013: 97; Meuser 2004: 331)

Transformatives Organisationales Lernen (TOL) und partizipative Evaluation

Die Theorie des Transformativen Organisationalen Lernens (TOL) mit dem Ziel der Gleichstellung greift bestehende Ansätze des Organisationalen Lernens auf und entwickelt damit die „transformative Organisationsforschung" (Weber 2007, 2009) für die Praxis weiter (Gherardi 2012, 2013; Gherardi/Poggio 2001; Gherardi/Nicolini 2001; Macha u.a. 2010, 2011; Göhlich u.a. 2005; Weber u.a. 2012; Argyris/Schön 2008; Elkjaer 2004). Wichtige Aspekte sind dabei:

- Gleichstellung mit transformativem Organisationslernen wird definiert als Partizipation der AkteurInnen, die durch Commitment eine Organisation hinsichtlich ihrer gleichstellungspolitischen Ziele, Strukturen, Handlungsabläufe und der Organisationskultur verändern (Gherardi 2012; Elkjaer 2004: 421). Organisationen werden nicht länger angesehen als abstrakte Entitäten, sondern als von Individuen konstruierte Realitäten. Lernen wird als integraler Teil des alltäglichen Lebens betrachtet und im kollektiven Lernprozess können Organisationen verändert werden.

> The concept of participation directs the attention to the fact that learning is not an activity distinct from other activities, organizational or otherwise, but rather a part of becoming a member of an organization and that it is intrinsic to the practices that sustain an organization. (Gherardi 2012: 12)

Damit ist ein relationaler Lernbegriff verbunden, der Lernen in den Kontext des Handelns stellt.

- Gleichstellung mit Transformativem Organisationalem Lernen (TOL) unterzieht das Unternehmen einem Change-Prozess, der beim Lernen der Individuen ansetzt und auch die Ebene der Gruppe und der Organisation einbezieht. Dabei spielen viele Faktoren, wie individuelle Kompetenzen, Machtstrukturen und Machtdynamiken, Kontextbedingungen sowie auftretende Barrieren eine wichtige Rolle für diesen dynamischen und ergebnisoffenen Prozess.
- Gender und Diversity mit Organisationalem Lernen im Unternehmen ist ein partizipatives, genderkritisches, pädagogisches und an ethischen Zielen orientiertes Handeln, das Lernvorgänge der Stakeholder anregt und unterstützt und dadurch neue Handlungsoptionen und Freiräume eröffnet. Wichtige EntscheidungsträgerInnen entwickeln Gender- und Diversity-Kompetenz und können diese als MultiplikatorInnen in die Organisation hineintragen.

Partizipative Evaluation

Der Grundsatz der partizipativen Evaluation (Weber 2007, 2009; Suarez-Herrera u.a. 2009) ist, die Beteiligten – Unternehmensleitungen, Führungskräfte, oder die Change-Teams – in den Forschungsprozess und den Transformationsprozess der Organisation mit einzubeziehen und deren Genderbewusstsein zu stärken. Die Gleichzeitigkeit von Verändern und Forschen ist gewährleistet. Die Stakeholder sind partizipativ in die Planung der gleichstellungspolitischen Ziele und Interventionen involviert und werden während des Projekts durch Feedbackschleifen zu den Ergebnissen der evaluativen Erhebungen ermächtigt, selbst Rückmeldung zu Zwischenergebnissen und zur Steuerung der Prozesse des Organisationalen Lernens an die ForscherIinnen zu geben (Macha u.a. 2010: 68, 8; Macha u.a. 2011: 75-86). Sie selbst werden in diesem Ko-Konstruktionsprozess ermächtigt, Räume für die Veränderung organisationaler Routinen im Genderbereich zu schaffen.

„Partizipative Evaluation" im Unternehmen nimmt somit eine Verschränkung von Theorie, Intervention und wissenschaftlicher Evaluation vor. Anhand einer partizipativ entwickelten Vision von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit wird durch einen systemischen Ansatz die Transformation der Struktur und Kultur der Unternehmen angezielt (Argyris/Schön 2008; Göhlich u.a. 2005; Weber u.a. 2012; Macha 2007, Macha u.a. 2010: 81ff., 90-94).

Die Rolle der Forschenden wird dabei verändert, sie sind KoordinatorInnen, Katalysatoren und VermittlerInnen für die Herstellung von interaktiven Lern-

umgebungen im Dialog und durch Kooperation (Suarez-Herrera u.a. 2009). Bei dieser Verknüpfung von Theorie und Praxis werden „researcher […] relevant for practitioners producing ‚actionable knowledge'" (Eikeland/Nicolini 2011: 6). Gleichzeitig entwickeln, verbessern und validieren die ForscherInnen ihre Theorie auf eine „methodologische" Weise weiter (Eikeland/Nicolini 2011). Hierbei erfolgt eine Abgrenzung zur „action research", welche oftmals theoretische Entwicklungen und die Anwendung etablierter Theorien ablehnt (ebd.). Der Ansatz ist also optimal geeignet, ein praxis- und anwendungsorientiertes Wissen und Handeln zur Gleichstellungspolitik mit der Genderforschung zu verbinden, denn „Handeln beruht auf Wissen" (Wetterer 2009: 50; vgl. dazu auch Riegraf 2009: 71; Kahlert 2009: 56; Meuser 2004: 333).

Personalentwicklung durch Gender und Diversity – Interventions- und Evaluationsdesign

Die Operationalisierung der Theorie für die Praxis ist nun der Prüfstein, an dem sich beweisen muss, dass die wissenschaftlichen Ergebnisse der Genderforschung als Ziel- und Problemdefinitionen eine eigenständige Konstruktion von Konzepten gleichstellungspolitischer Praxis gestatten (Wetterer 2009: 51; Kahlert 2009: 53). Es wird ein wissenschaftsbasiertes heuristisches Modell der Intervention und der Evaluation entwickelt, das Gender- und Diversity-Kompetenzen und -Strategien einsetzt, um Exklusions- und Diskriminierungspraktiken im Unternehmen nachhaltig zu dekonstruieren und zu verändern. Damit wird der Anspruch eingelöst, Genderwissen für die Notwendigkeit des „Praktischwerdens für die Wissenschaft" in der Gleichstellungspolitik anzuwenden (Kahlert 2009: 52). Es wird ein Bewusstsein für die Ungleichheit geschaffen und die „Selbstbeobachtung" der Unternehmen verändert (Meuser 2004: 330).

Durch das Interventions- und Evaluationsdesign im Projekt werden EntscheidungsträgerInnen aber auch zu MultiplikatorInnen für neue Praktiken ermächtigt, indem sie Gender- und Diversity-Kompetenzen entwickeln, neue Bilder der Organisation entwerfen, diese in die Organisation hineintragen und neue Repräsentationen, Artefakte und handlungsleitende Theorien schaffen. Damit wirken sie auf die Herstellung der handlungsleitenden Theorien anderer AkteurInnen in der Organisation ein, indem diesen neue Erfahrungsräume eröffnet werden, sie neue Angebote für Identitätskonstruktionen erhalten (Lawrence u.a. 2005) und neue Prozesse des organisationalen Lernens durch ‚*Intuiting*' im Sinne von „das Neue anstoßen" ausgelöst werden.

Ausgangspunkt des Transformativen Organisationalen Lernprozesses (TOL) ist eine von Einzelnen wahrgenommene problematische Situation. Aufgrund des Fachkräftemangels sind die Wirtschaftsunternehmen darauf aus, neue Strategien und Wissen zu generieren, um exzellente Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten.

Heuristisches Modell des organisationalen Lernens durch Gender und Diversity

Das entworfene heuristische Modell der Intervention operationalisiert die Theorie und erweitert die Arbeiten von Crossan u.a. (1999), Lawrence u.a. (2005) und Schilling/Kluge (2009). Ansatzpunkt der Interventionen im Projekt ist die interaktive Ebene, die Ebene der aktiven Herstellung von *inequality regimes*. Es wird von der These ausgegangen, dass Strukturen und identitätsgenerierende Erfahrungen nur über die Veränderung von Interaktionsmustern und Praktiken nachhaltig und effektiv erreicht werden können.

Führungskräfte werden in Weiterbildungsworkshops für die Praxen der Segregation von Geschlecht in Interdependenz mit anderen Diskriminierungsfaktoren wie Sozialschicht, Alter oder Ethnie sensibilisiert und alternative gender- und diversitygerechte Strategien der Kommunikation, Interaktion, des Personalmanagements und der Führung eingeübt. Programme und Maßnahmen des Gender und Diversity werden für jedes Unternehmen ausgearbeitet auf der Basis von Erhebungen der Bedarfe der Unternehmen und in einem zweiten Schritt in die Unternehmenspraxis implementiert. Frauen werden ermutigt, Führungspositionen anzustreben und dabei durch Qualifizierung unterstützt. Ziel der Intervention ist es, gängige diskriminierende Gender-Praktiken mit den AkteurenInnen einer Organisation durch Transformatives Organisationales Lernen (TOL) mit Gender und Diversity bewusst zu machen und zu verändern. Eikeland und Nicolini (2011: 164) fassen dies wie folgt zusammen: „Articulating and reflecting back practices to the practitioners constitutes an effective way to trigger individual, group and organizational transformation".

Wir gehen dabei von einem heuristischen Modell in sechs Schritten aus, das 1. zunächst auf der individuellen und Gruppen-Ebene an der Bewusstmachung von *doing gender* in der Interaktion arbeitet, um 2. die diskriminierenden Praktiken durch Informationen aus der Gendertheorie zu dekonstruieren. Im *Reframing* des 3. Schritts werden alternative Handlungsstrategien eingeübt. Im 4. Schritt werden neue gendergerechte Regeln gemeinsam erarbeitet und festgelegt, die dann auch als Leitfäden für die Organisation allgemein verbindlich werden. 5. Die Nachhaltigkeit und Verbindlichkeit der neuen geschlechtersensiblen Regeln im Unternehmen werden durch Artefakte gewährleistet, das sind z.B. Leitbilder, Gesprächsleitfäden für MitarbeiterInnen, Führungsleitfäden, usw. An dieser Stelle ist das Commitment *top down* der Geschäftsführungen erforderlich. Sie müssen in die Kommunikationspolitik eingebunden werden und der Umgang mit Barrieren geplant werden. Im 6. Schritt wird schließlich durch das *Double Loop Learning* ein Wertewandel im Unternehmen in Richtung Gleichstellung erzielt und der Erkenntnisprozess bei den Stakeholdern gefestigt.

Mit dem Verfahren der partizipativen Evaluationsforschung wird die Wirksamkeit kritisch bewertet.

Ergebnisse der empirischen Studie

Von 11/2011 bis 8/2013 wurden im Projekt 113 Workshops und andere Interventionsformen mit 675 Teilnehmenden durchgeführt. In der Evaluation wird der Status Quo Ante vor Projektbeginn mit dem Status Quo Post nach dem Ende der Interventionen abgeglichen, um die Wirksamkeit empirisch zu belegen. Das Sampling und die Erhebungsinstrumente wurden auf der Basis der Diskurs- und Dispositivanalyse vorgenommen, die auch als Auswertungsstrategie diente (Keller 2011; Bührmann/Schneider 2008). Die Evaluation setzt folgende Erhebungsinstrumente ein: Quantitative Fragebogenerhebungen des Status Quo Ante der Gender-und Diversity-Maßnahmen in den Unternehmen, Dokumentenanalysen, Gender Daten Analysen der MitarbeiterInnenstruktur, qualitative ExpertInnen-Interviews und Feedbackfragebogen zu zwei Zeitpunkten zu den Workshops. Es wurden Bewusstmachung und Veränderung genderspezifischer Einstellungen und habitualisierter Praxen des *doing gender* und *doing difference* gemessen, indem der Lerntransfer und die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten bezüglich Gleichstellung der Geschlechter in der Praxis erhoben wurden. Auf der individuellen und Gruppenebene der an der Intervention beteiligten Führungskräfte und GeschäftsführerInnen wird ein Perspektivenwechsel zu Einstellungen bezüglich Gender und Diversity bestätigt: Durchschnittswerte, Rasch-Modellierungen und andere Auswertungsverfahren zeigen, dass 78% der Teilnehmenden angeben, einen Lerntransfer bezüglich Gender und Diversity für die Praxis durch die Themen der Workshops erreicht zu haben. Unbewusste Vorurteile gegenüber Frauen und Männer seien bewusst gemacht worden, neue Handlungsoptionen, seien gelernt worden. Allerdings wurde beim zweiten Erhebungszeitraum nach drei Monaten angegeben, dass eine Umsetzung der neuen Regeln durch die Vorgesetzten z.T. eingeschränkt wurde. Gleichzeitig habe sich durch die Intervention und die erwachsenenpädagogischen Übungen auch ihre Einstellung bezüglich des *doing gender* und *doing difference* und der Vorurteile gegenüber Männern und Frauen stark verändert. Es werden in den Interviews neue geschlechtergerechte Sinnstrukturen formuliert, die durch die Interventionen erworben wurden.

Zugleich sind daraus resultierende Artefakte, die mit der Diskurs- und Dispositivanalyse ausgewertet wurden, Zeugnis von Veränderungen auf der Ebene der Organisation. Durch die neu erstellten Gleichstellungsprogramme, zum Beispiel zur Frauenförderung oder zum Wiedereinstieg, durch gendersensibel formulierte Stellenanzeigen, gendersensible MitarbeiterInnen-Gesprächsleitfäden, Bewerbungsgesprächs-Leitfäden, und andere Artefakte haben die Unternehmen nachweisbare nachhaltige gleichstellungspolitische Normierungen vorgenommen und konkret in der Firma umgesetzt. Die Verankerung von gendersensiblen und geschlechtergerechten Unternehmens-Leitbildern und Visionen sind für alle Führungskräfte und die Belegschaft verbindlich und drücken auf der Ebene der Struktur die veränderte Unternehmenskultur aus. Die Homepages, die in der Dokumentenanalyse vor Beginn des Projekts ausgewertet wurden, zeigen zum Ende des Projekts eine zum Teil neue gendergerechte Bildlichkeit und Sprache: Frauen und Männer werden in verantwortlichen Positionen gleich-

berechtigt dargestellt. Gender- und Diversity-Programme und Maßnahmen in den Unternehmen werden umgesetzt und die Gleichstellungsmaßnahmen als Marketing-Maßnahmen auch nach außen für KundInnen und BewerberInnen offensiv dargestellt, z.B. gezielte Konzepte zur Förderung von Frauen für Führungspositionen, Wiedereinstiegsprogramme für Eltern mit Kindern nach der Erziehungszeit usw.

Allerdings zeigen sich hier auch Brüche und Widersprüche: Z.B. weichen die Bildlichkeit und die gendersensible Sprache noch deutlich voneinander ab, indem in der Bildlichkeit der Darstellung von Frauen eher noch dem Stereotyp der Weiblichkeit statt beruflicher Kompetenz gefolgt wird, während Männer in kompetenter Haltung und Berufskleidung abgebildet werden (vgl. Argyris/Schön 2008: 32). Hier wirken die Macht-Dispositive der patriarchalen Strukturen fort (Bührmann/Schneider 2008: 122).

Die Einordung der empirischen Ergebnisse in die intersektionale Mehrebenenanalyse schärft den Blick dafür, dass sich zwar sowohl die Einstellungen der Teilnehmenden an Weiterbildung im Durchschnitt bezüglich Gleichstellung verändert haben als auch die Regeln für Interaktionen im Commitment der Teilnehmenden neu ausgehandelt wurden. Insgesamt wird die Kultur der Unternehmen in Leitfäden und Leitbildern deutlich stärker in Richtung Gendergerechtigkeit formuliert. Dennoch bestehen weiterhin Barrieren gegenüber der Gleichheit von Männern und Frauen: In Einzelfällen wurde z.B. der Erfolg der Maßnahmen auch dadurch gefährdet, dass die Mitglieder der Change Teams im Unternehmen massiv in ihrer Arbeit behindert wurden und/oder keine Kompetenzen zur Umsetzung von Programmen der Gleichstellung erhielten.

Kritische Reflexion

Es zeigt sich, dass eine Intervention mit Gender und Diversity in Unternehmen im Spannungsverhältnis zwischen den beiden Logiken des individuellen Lernens zu Gender- und Diversity-Zielen in der Personalentwicklung und der betriebswirtschaftlichen Gewinnmaximierung steht. Auch wenn die Teilnehmenden an der Intervention die Ziele und Inhalte in der Regel verstehen und anwenden wollen, gibt es doch organisationale Widerstände dagegen. Es bleibt in der Praxis die Herausforderung, beide Prinzipien der Personalentwicklung miteinander in Einklang und in einen ausgewogenen kontextbezogenen Ausgleich zu bringen. Es wird erst in der Zukunft deutlich, inwieweit die Transformation nachhaltige Wirkungen erzielen konnte.

Im zweiten Spannungsverhältnis zwischen Genderforschung und Gleichstellungspolitik, die ebenfalls je anderen Logiken des Wissenserwerbs folgen, kann sich immer wieder die Gleichstellungspolitik in der Praxis an der Kritik hegemonialer Strukturen als Analyse der Konstruktionsbedingungen und der Dekonstruktion von Herrschaft und Dominanz sowie einer sozialkonstruktivistischen und systemtheoretischen Perspektive orientieren, um nicht durch die Probleme der Praxis blind zu werden (Bruchhagen/Koall 2005). Trotzdem wird auch anhand von Zahlen und Rechenbeispielen die ökonomische Nützlichkeit

von Gender und Diversity thematisiert werden müssen (vgl. dazu Kahlert 2009: 56). Indem hierbei an der Logik von Wirtschaftsorganisationen angeknüpft wird, können kommunikativ handlungsleitendes Wissen und Sinnstrukturen vermittelt werden, dadurch entsteht ein doppelter Effekt für die Wirksamkeit von Gender und Diversity im Unternehmen. Es werden ethische, feministische und partizipative Ziele im Sinne einer nachhaltigen unternehmerischen Verantwortung mit der klaren ökonomischen Ausrichtung einer zukunftsfähigen und exzellenten Personalstrategie und Unternehmensstrategie konzeptionell zusammengeführt.

Korrespondenzadressen/correspondence addresses

Prof. em. Dr. Hildegard Macha
Adalbert-Stifter-Straße 14, 86157 Augsburg
hildegard.macha@gza.uni-augsburg.de

Hildrun Brendler
BBZ Augsburg gGmbH
Alter Postweg 101, 86159 Augsburg
hildrun.brendler@bbz-augsburg.de

Literatur

Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. In: Gender & Society. 4, 2, S. 139-158.

Acker, Joan (1998): The Future of "Gender and Organizations". Connections and Boundaries. In: Gender, Work and Organizations 5, 4, S. 195-206.

Acker, Joan (2006): Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations. In: Gender & Society 20, Band 4, S. 441-464.

Acker, Joan (2009): From glass ceiling to inequality regimes. In: Sociologie du travail 51, S. 199-217.

Argyris, Chris (1996): On Organizational Learning. 2. Reprint in Paperback. Cambridge (USA)/Oxford (UK): Blackwell Publishers.

Argyris, Chris/Schön, Donald A. (2008): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruchhagen, Verena/Koall, Iris (2005): Die Verbindung zwischen Gender(forschung) und Managing Diversity. Heinrich- Böll-Stiftung. Berlin. <http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_282.asp>. (Zugriff am 17.06.2013).

Bührmann, Andrea/Schneider, Werner (2008): Vom Diskurs zum Dispositiv. Bielefeld: transcript.

Crossan, Mary M./Lane, Henry W./White, Roderick E. (1999): An Organizational Learning Framework. From Intuition to Institution. In: The Academy of Management Review 24, 3, S. 522-537.

Eikeland, Olav/Nicolini, Davide (2011): Turning practically: broadening the horizon. Introduction to the special issue. In: Journal of Organizational Change Management 24, 2, S. 164-174.

Elkjaer, Bente (2004): The Learning Organization. An Undelivered Promise. In: Grey, Ch. (Hrsg.) Essential Readings in Management Learning. London: Sage, S. 437-452.

Gherardi, Silvia (2001): From organizational learning to practice-based knowing. In: Human Relations 54, S. 131-139.

Gherardi, Silvia/Nicolini, Davide (2001): The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: Dierkes, M./Antal, A. B./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford: Oxford University Press, S. 35-60.

Gherardi, Silvia/Poggio, Barbara (2001): Creating and Recreating Gender in Organizations. In: Journal of World Business 36, 3, S. 245-259.

Gherardi, Silvia (2012): Is organizational learning possible without participation? In: Weber, S. M./Göhlich, M./Schröer, A./Fahrenwald, C./Macha, H. (Hrsg.): Organisation und Partizipation. Organisation und Pädagogik, Bd. 13. Wiesbaden: Springer VS, S. 29-44.

Göhlich, Michael/Hopf, Caroline/Sausele, Ines (Hrsg.) (2005): Pädagogische Organisationsforschung. Organisation und Pädagogik, Bd. 3. Wiesbaden: VS.

Gramespacher, Elke/Melzer, Kerstin (2010): Dual-Career-Strategien als Teil gender- und diversitygerechter Personalentwicklung an Hochschulen. In: GENDER. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft 2, 3, 123-133.

Harding, Sandra (1991): Feministische Wissenschaftstheorie. Zum Verhältnis von Wissenschaft und sozialem Geschlecht. Hamburg: Argument.

Kahlert, Heike (2009): Die Reflexivität von Frauen- und Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik. Wissenssoziologische Annäherungen an ein Spannungsverhältnis. In Riegraf, B./Plöger, L. (Hrsg.): Geschlecht zwischen Wissenschaft und Politik. Perspektiven der Frauen- und Geschlechterforschung auf die „Wissensgesellschaft". Opladen: Budrich, S. 49-65.

Keller, Reiner (2011): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. Wiesbaden: VS.

Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Gabler.

Lawrence, Thomas B./Mauws, Michael K./Dyck, Bruno/Kleysen Robert F. (2005): The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. In: The Academy of Management Review 30, 1, S. 180-191.

Leigh Star, Susan/Griesemer, James R. (1989): Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects. Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology. In: Social Studies of Science 19, 3, S. 387-420.

Macha, Hildegard (2007): Transformation der Organisation durch Potentialentwicklung und Netzwerkbildung. In: Tomaschek, N. (Hrsg.): Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 63-79.

Macha, Hildegard/Handschuh-Heiß, Stephanie/Magg-Schwarzbäcker, Marion/Gruber, Susanne (2010): Gleichstellung und Diversity an der Hochschule. Implementierung und Analyse des Gender Mainstreaming-Prozesses. Opladen: Budrich UniPress.

Macha, Hildegard/Gruber, Susanne/Struthmann, Sandra (2011): Die Hochschule strukturell verändern. Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen. Opladen: Budrich.

Macha, Hildegard/Struthmann, Sandra (2011): Controlling von Gleichstellungspolitik als Organisationsentwicklung der Hochschule. Die Gender Balanced Scorecard. In: Gender 3, 1, S. 126-135.

Meuser, Michael (2004): Gender Mainstreaming: Festschreibung oder Auflösung der Geschlechterdifferenz? Zum Verhältnis von Geschlechterforschung und Geschlechterpolitik In: Meuser, M./Neusüß, C. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bonn: Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung 418, S. 322-336.

Meuser, Michael (2009): Humankapital Gender. Geschlechterpolitik zwischen Ungleichheitssemantik und ökonomischer Logik. In: Andresen, S./Lüdke, D./Koreuber, M. (Hrsg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? : Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS.

Nicolini, Davide (2009): Articulating Practice through the Interview to the Double. In: Management Learning 40, 2, S. 195-212.

Ridgeway, Cecilia (2001): Gender, Status, and Leadership. In: Journal of Social Issues 57, 4, S. 637-665.

Riegraf, Birgit (1996): Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen: Budrich.

Riegraf, Birgit (2009): Die Organisation von Wandel. Gender-Wissen und Gender-Kompetenz in Wissenschaft und Politik. In: Riegraf, B./Plöger, L.(Hrsg.) (2009): Geschlecht zwischen Wissenschaft und Politik. Perspektiven der Frauen- und Geschlechterforschung auf die „Wissensgesellschaft", Opladen: Budrich, S. 67-80.

Senge, Peter M. (1999): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Struthmann, Sandra (2013): Gender & Diversity im Unternehmen. Wiesbaden: VS.

Suárez-Herrera, José Carlos/Springett, Jane/Kagan, Carolyn (2009): Critical Connections between Participatory Evaluation, Organizational Learning and Intentional Change in Pluralistic Organizations. In: Evaluation, 15, Los Angeles: Sage, S. 321-342.

Weber, Susanne Maria (2007): Mythos, Mode, Machtmodell. Konzepte der Organisationsberatung als pädagogisches Wissen am Markt. In: Göhlich, M./König, E./Schwarzer, Ch. (Hrsg.): Beratung, Macht und organisationales Lernen. (Organisation und Pädagogik 4). Wiesbaden: VS, S. 69-81.

Weber, Susanne Maria (2009): Großgruppenverfahren als Methoden der transformativen Organisationsforschung. In: Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden. Wiesbaden: VS, S. 145-179.

Weber, Susanne Maria/Göhlich, Michael/Schröer, Andreas/Fahrenwald, Claudia/Macha, Hildegard (Hrsg.) (2012): Organisation und Partizipation, Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS, S. 45-58.

West, Candace/Fenstermaker, Sarah (1995): Doing Difference. In: Gender & Society. Official publication of sociologists for women in society 9, S. 8-37.

West, Candace/Fenstermaker, Sarah (2001): "Doing Difference" revisited. Inequality, Power and Institutional Change. London: Routledge.

West, Candace/Zimmerman, Don (1987): Doing Gender. In: Gender & Society, Official publication of sociologists for women in society 1, S. 125-151.

Wetterer. Angelika (2009): Gleichstellungspolitik im Spannungsfeld unterschiedlicher Spielarten von Geschlechterwissen. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion. In: Gender, 2, S. 45-60.

Winker, Gabriele/Degele, Nina (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. Bielefeld: transcript.

Winker, Gabriele/Degele, Nina (2010): Feminismus im Mainstream, in Auflösung – oder auf intersektionalen Pfaden. In: Freiburger GeschlechterStudien 24, S. 79-93.