GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Controlling von Gleichstellungspolitik als Organisationsentwicklung der Hochschule: die Gender Balanced Scorecard

Macha, Hildegard; Struthmann, Sandra

2011

https://doi.org/10.25595/2570

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Macha, Hildegard; Struthmann, Sandra: *Controlling von Gleichstellungspolitik als Organisationsentwicklung der Hochschule: die Gender Balanced Scorecard*, in: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Jg. 3 (2011) Nr: 1, 126–135. DOI: https://doi.org/10.25595/2570.

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

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Hildegard Macha, Sandra Struthmann

Controlling von Gleichstellungspolitik als Organisationsentwicklung der Hochschule: die Gender Balanced Scorecard

Zusammenfassung

Der Systemdiskurs in der Genderforschung hat dazu geführt, dass neue Entwicklungen der Hochschulpolitik analysiert und dekonstruiert werden können. Gleichstellungspolitik wird entsprechend neu definiert als Strategie der Organisationsentwicklung an Hochschulen, der Mechanismen der Steuerung bzw. des Controllings inhärent sein müssen.
Die „Gender Balanced Scorecard" stellt ein solches Steuerungsinstrument mit Indikatoren zur Messung der Zielerreichung und Effektivität von Gleichstellungspolitik dar, das quantifizierbare Daten über Veränderungsprozesse im Rahmen von Organisationsentwicklung an Hochschulen erfasst. Ziel ist es dabei, gleichstellungspolitische Maßnahmen in ihrem Input, Output und Outcome zu messen, dabei aber die Ziele der Gleichstellung aufrechtzuerhalten.

Schlüsselwörter
Gleichstellung an Hochschulen, Gender Mainstreaming, Diversity Management, Organisationsentwicklung, Change Management, Controlling, Ökonomisierung, Gender Balanced Scorecard

Summary

Controlling of Gender Equity Policy as Organizational Development at Universities: the Gender Balanced Scorecard

The systemic discourse in gender research has led to the analysis and deconstruction of new developments in higher education policy. Accordingly, gender equity policy is redefined as a strategy of organizational development at universities, which has to comprise mechanisms of controlling.
The "Gender Balanced Scorecard" constitutes such a controlling instrument with indicators for measuring the achievement of objectives and the effectiveness of gender equity policy, which collects quantifiable data on processes of change as part of organizational development at universities. The aim is to measure gender political measures in terms of their input, output and outcome, while still maintaining the objective of equality.

Keywords
Gender Equity Policy, Gender Mainstreaming, Diversity Management, Organizational Development, Change Management, Controlling, Economization, Gender Balanced Scorecard

Einleitung

Gleichstellungspolitik und -forschung haben eine neue Dimension erreicht. Die empirischen Studien der jüngsten Zeit zeigen, dass die Gleichstellungspolitik, die von der Frauenforschung in den 1970er Jahren mit der Verbindung zur politischen Praxis begründet wurde (Fox Keller/Longino 1996; Fox Keller 2004: 7; Harding 1991: 11), in eine vierte Phase eingetreten ist, nämlich den Systemdiskurs. Gleichstellung erhebt damit den Anspruch auf Organisationsentwicklung der Hochschule und zieht Veränderungen auf der organisationalen, interaktionalen und personalen Ebene nach sich. Eine gendertheoretische Fundierung von Gleichstellungspolitik kann durch die Theorie des

„Organization and Gender“ (Acker 1990, 1998; Hochschild 1998; de Bruijn 1994; Itzin 1995; Ridgeway 2001) geleistet werden, deren Ergebnisse können auf die Hochschule übertragen werden (vgl. dazu Macha et al. 2011: 7–20; Macha et al. 2010; Macha/Fahrenwald 2007; Paseka 2007; Allmendinger/Podsiadlowski 2001).

Gleichstellungspolitik hat aber auch durch die Hochschulpolitik Deutschlands und der Europäischen Union (EU) eine neue Richtung eingeschlagen, indem durch die Ökonomisierung der Hochschulen und die damit verbundene Orientierung am „New Public Management“ (NPM) und an marktwirtschaftlichen Prinzipien ein Wechsel von der Input- zur Output-Steuerung erfolgt (Macha et al. 2011: 25f.; Münch 2009a, 2009b; Siemienska/Zimmer 2007). Gleichstellung muss von daher neu konzipiert werden, wobei die Ziele und Prinzipien der Geschlechtergerechtigkeit nicht aufgegeben werden dürfen.

In diesem Beitrag wird folgender Gedankengang entfaltet: Zunächst wird die aktuelle Hochschulentwicklung unter dem Stichwort „Ökonomisierung der Hochschule“ skizziert. Danach wird die neue Perspektive der Gleichstellungspolitik als Organisationsentwicklung dargestellt, die heute anhand von vorgegebenen ökonomischen Instrumenten sowohl auf EU- als auch auf Bundesebene gestaltet wird. Dabei wird die Notwendigkeit der Entwicklung von feministischen Zielen der Gleichstellung hervorgehoben. Anschließend wird ein Instrument zur Messung der Wirkungen, Ziele und Inhalte von Gleichstellung an Hochschulen und ihrer Nachhaltigkeit vorgestellt, die „Gender Balanced Scorecard“.

Den wissenschaftlichen Hintergrund bilden zwei aktuelle empirische Studien zur Gleichstellungspolitik: „Gleichstellung und Diversity an der Hochschule“ (Macha et al. 2010) und „Die Hochschule strukturell verändern: Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen“ (Macha et al. 2011). Zudem liegen Erfahrungen mit der Beratung von zahlreichen Hochschulen und anderen Bildungsorganisationen bei der Konzeptionierung und Durchführung der Gleichstellungspolitik durch das „Gender Zentrum Augsburg“ vor. Diese zentrale Einrichtung der Universität Augsburg hat sich auf Gleichstellungs- und Genderforschung sowie wissenschaftliche Weiterbildung spezialisiert.

1 Ökonomisierung der Organisation Hochschule und Gleichstellungspolitik

Die europäische Hochschul- und Wissenschaftslandschaft befindet sich in einem weit reichenden Umbruch. Durch die „Ökonomisierung der Hochschulen“, die auch von bundesdeutschen Ministerien verordnet wird (Münch 2009a, 2009b), die Orientierung an Begrifflichkeiten der Ökonomie wie Effektivität oder Exzellenz und die Messbarkeit des Effekts am Output statt wie bisher am wissenschaftlichen Outcome werden die Hochschulen nach dem letzten Hochschulrahmengesetz entscheidend und tiefgreifend umstrukturiert (Kahlert 2003; Macha/Handschuh-Heiß 2008; Münch 2009a; 2009b; Siemienska/Zimmer 2007). Staatliche Richtlinien für die Hochschulpolitik werden zunehmend durch markt- und betriebswirtschaftliche Organisations- und Steuerungsmuster ergänzt und durch Mechanismen der Kontextsteuerung ersetzt, die durch unspezifische Zielvorgaben wie „Exzellenz“ oder „Innovation“ charakterisiert sind.

Die Universität wird dadurch als Unternehmen betrachtet, in das Managementstrukturen und Leistungsanreize eingeführt werden. Sie muss sich dem nationalen und internationalen Wettbewerb stellen und Leistungsstandards definieren, an denen die wissenschaftlichen Leistungen gemessen werden. Als Indikatoren der Leistungskontrolle dienen beispielsweise die Anzahl internationaler Forschungskooperationen, die Höhe eingeworbener Drittmittel, die Zahl der Publikationen in Fachzeitschriften, die Anzahl der produzierten AbsolventInnen nach Abschlüssen oder die Anzahl des wissenschaftlichen Nachwuchses. Aber auch die Profilbildung, die Einführung von Globalbudgets oder leistungsabhängige Finanzierungsmodelle zählen zu den zentralen Steuerungs- und Evaluationssystemen. Ziel ist es, den Wettbewerb um finanzielle und personelle Ressourcen zwischen den und innerhalb der Hochschulen zu erhöhen:

„Universitäten werden als staatliche Dienstleistungsunternehmen aufgefasst, die Leistungen für die Gesellschaft im Bereich von Forschung und Lehre, Wissenstransfer, Wirtschaftsförderung oder Kultur erbringen. Dabei stehen sie national wie international in Konkurrenz zu anderen Hochschulen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen" (Amrhein 1998: 41ff.).

Der Staat wird somit zum Change-Agent, Ministerien zu Shareholdern, die Hochschulleitung zum Management des „Unternehmens Hochschule", Studierende zu Stakeholdern, die durch die Einführung der Studiengebühren Macht über den „Markt" erhalten sollen. Entsprechend hat sich auch die Struktur der staatlichen Forschungsförderung in Deutschland entscheidend gewandelt: Gelder fließen primär in wenige Exzellenzcluster an Universitäten. Auch die Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützt eher große Forschungsverbünde bewährter Groß-Einrichtungen. Die kreative Forschung, die sich langsam aufbaut und auch einmal Irrwege braucht, findet immer weniger GeldgeberInnen. Die Geisteswissenschaften werden nun ebenso wie die Naturwissenschaften einer auf Lenkungswirkung berechneten Kosten-Leistung-Rechnung unterworfen (KLR), deren Kriterien für die Bewertung der Forschung jedoch nicht ausgereift sind (vgl. ZfPäd, Heft 2/2009; Münch 2009a; Siemienska/Zimmer 2007).

Insofern stehen Hochschulen vor der Herausforderung, den schmalen Grat zwischen marktwirtschaftlicher Freiheitsrhetorik und der Kontrolle durch den Staat zu vollziehen, denn Zielvereinbarungen stellen noch immer das zentrale Instrumentarium der Länderministerien dar, um die Hochschulen – analog zu den Gesetzen des Marktes – von staatlicher Seite aus zu kontrollieren (Siemienska/Zimmer 2007). Die Ziele des „New Public Management", nämlich der Wechsel von der Input- zur Output-Steuerung, sollen durch folgende Aspekte erreicht werden: „Kundenorientierung" fördern, mehr unternehmerischer Handlungsspielraum für die Verwaltungen, Kosten- und Leistungstransparenz schaffen, die Qualität der Produkte optimieren und fundierte Kontrollmöglichkeiten implementieren. Die vormals geschlossenen kognitiven Anstalten Hochschule müssen sich diesen neuen Steuerungsmechanismen und Wettbewerbsprinzipien, dem „intellektuellen Kapitalismus" (Münch 2009b: 263), öffnen, um im internationalen Wettbewerb um die besten WissenschaftlerInnen, die innovativsten Forschungsergebnisse und die leistungsstärksten StudentInnen bestehen zu können.

Gleichstellungspolitik muss die Kritik der Ökonomisierung analysieren. Zugleich ist sie gezwungen, die Bewertung ihrer Maßnahmen mit ökonomischen Kriterien zu vollziehen, da auch sie in die Zielvereinbarungen und andere Steuerungsinstrumente

eingebunden ist. Die DFG-Gleichstellungsstandards binden zudem Forschungsförderung eng an Gleichstellungspolitik, sodass mehr Druck für verbindliche quantitative Zielvereinbarungen zur Gleichstellung entsteht (DFG 2008). Es werden deshalb eine kritische Analyse und Distanz und gleichzeitig der Versuch empfohlen, die Visionen und Ziele der feministischen Genderforschung in die Organisationsentwicklung mit Gleichstellung zu implementieren.

2 Gleichstellung als Organisationsentwicklung

Im Zuge dieser Wandlungen halten Qualitätsmaßstäbe auch in die ursprünglich feministisch begründete Gleichstellungspolitik Einzug (Siemienska/Zimmer 2007: 45; Paseka 2007: 20). Die Hochschulen sind nach § 5 des HRG verpflichtet, den Gleichstellungsauftrag wahrzunehmen. Auch Gleichstellungspolitik wird nun an Zielvereinbarungen, Konzepten, Maßnahmen und Effektivität orientiert. Ohne weitere theoretische Debatte werden die Grundzüge des betriebswirtschaftlichen Denkens auch für Gleichstellung übernommen und implementiert.

Die Rolle der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten wandelt sich in diesem Prozess von der bottom-up agierenden Verantwortlichen hin zu einer Managerin im Status eines zeitweiligen Mitglieds der Hochschulleitung mit Aufgaben der Konzeptionierung, Planung, Implementierung und des Controlling/der Evaluation des gleichstellungspolitischen Prozesses. Bislang ist die Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte qua Amt und wissenschaftlicher Expertise die Managerin und Ideengeberin für Gleichstellungspolitik. Sie ist deshalb auch verantwortlich am Prozess der Gleichstellung beteiligt und erlebt eine Ausweitung ihrer Aufgaben (Macha/Struthmann 2011). Sie setzt die gleichstellungspolitische Konzeptionierung in „reziproker Interferenz“ mit der Hochschulleitung um (Macha et al. 2011).

Gleichstellungspolitik an Hochschulen wird heute als Prozess der Organisationsentwicklung aufgefasst (Macha/Fahrenwald 2007: 5; Macha/Handschuh-Heiß 2008: 60; Macha et al. 2010; Macha et al. 2011: 20–24; Paseka 2007: 87). Das bedeutet, dass sie eine langfristige und nachhaltige Veränderung der gesamten Organisation Hochschule aufgrund von Zielen und Visionen der Geschlechtergerechtigkeit anstrebt. Ein Entwurf zu einer Theorie der Gleichstellungspolitik als Organisationsentwicklung wird auf der Basis des internationalen Forschungsstandes entwickelt (Macha et al. 2010: 17–44; Macha et al. 2011; Acker 1990, 1998; Hochschild 1998; Itzin/Newman 1995; de Bruijn/Cyba 1994; Ridgeway 2001; Metz-Göckel 2000; Frey 2003; Blome et al. 2005; Süssmuth 2007: 16ff.; 21ff.; Siemienska/Zimmer 2007: 60ff.).

Der Prozess der Gleichstellung erfüllt die Kriterien der Organisationsentwicklung wie Zielorientierung, Verpflichtung auf eine Vision, Gründung von kollektiven AkteurInnen, Steuerungsgruppen zu deren Vernetzung, frühe Information und Gender-Training für die Hochschulleitung, Prozessorientierung bei der weiteren Durchführung und dem Controlling (Macha/Fahrenwald 2007; Macha et al. 2010).

Gender Mainstreaming ist derzeit die leitende Strategie der Gleichstellungspolitik. Auch sie wird als Organisationsentwicklung (OE) verstanden und wie folgt definiert: Gender Mainstreaming ist ein „längerfristig angelegter, nachhaltiger Entwicklungs- und

Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen“ (Paseka 2007: 203; GOE 2005a).

Organisationsentwicklung mit Gleichstellung zielt auf eine vertiefte und nachhaltige Weiterentwicklung der Organisation Hochschule auf der individuellen, kollektiven und organisationalen Ebene ab hin zu Geschlechtergleichheit. Sie verfolgt dabei einen systemkritischen Ansatz und eine Gender-Equality-Perspektive. In Gender-Daten-Analysen werden daher Routinen erfasst, wie etwa in Berufungsverfahren, wenn Kriterien zuungunsten von Frauen umdefiniert werden und mit zwei geschlechtsspezifischen Maßstäben gemessen wird. Dabei wird auch im Sinne des Diversity-Management- sowie des Intersektionalitäts-Diskurses die Verwobenheit mit anderen Strukturkategorien wie Schicht/Klasse, Ethnie, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung bedacht. Selektionsmechanismen werden analysiert und dekonstruiert, sodass Gleichheit in der Hochschule als Ziel wahrscheinlicher wird.

Organisationsentwicklung mit und durch Gleichstellungspolitik an Hochschulen ist bestimmt durch das Ziel und die Vision von der Gleichheit der Geschlechter und der Erreichung gleicher Teilhabechancen. Diskriminierungsfreiheit bestimmt das Ziel negativ, positiv wird es durch eine „Balance der Geschlechter“ bestimmt, zum Beispiel durch das Kaskadenmodell (DFG 2008) oder die 50%-Regel für beide Geschlechter in allen Statusgruppen und Führungspositionen.

3 Controlling des Prozesses der Organisationsentwicklung durch Gleichstellungspolitik: die Gender Balanced Scorecard

Wenn man sich einer Gleichstellungspolitik der Zielorientierung verpflichtet, sollten auch die Effekte der Anstrengungen evaluiert und mit qualitativen und quantitativen Daten belegt werden. Gleichzeitig sollten ökonomische Instrumente kritisch übernommen werden. Wir haben deshalb im Forschungsprojekt „Gender Mainstreaming an Hochschulen – Bilanzierung und Optimierung“ (Macha et al. 2011) ein neues Instrument mit Indikatoren für die Zielerreichung von Gleichstellungspolitik entwickelt, die Gender Balanced Scorecard. Sie gestattet es, die zentralen nachhaltigen Veränderungen in der Organisation durch Gleichstellungspolitik an der Hochschule abzubilden. Sie geht auf einen Entwurf von Floeter-van Wijk (2007) zurück, der weiterentwickelt wurde. Auf der Basis der Balanced Scorecard, wie sie in der Ökonomie entwickelt wurde (Kaplan et al. 1998), werden der Input, der Output und der Outcome der Gleichstellungsstrategie gemessen und belegt. Die Gender Balanced Scorecard dient im Rahmen der Organisationsentwicklung mit Change-Management-Strategien und der Ausrichtung an strategischen Zielen der Effektivitätskontrolle. Es gibt demnach vier Indikatoren für Effekte und Controlling: Finanzen, KundInnen, Prozesse und MitarbeiterInnen.

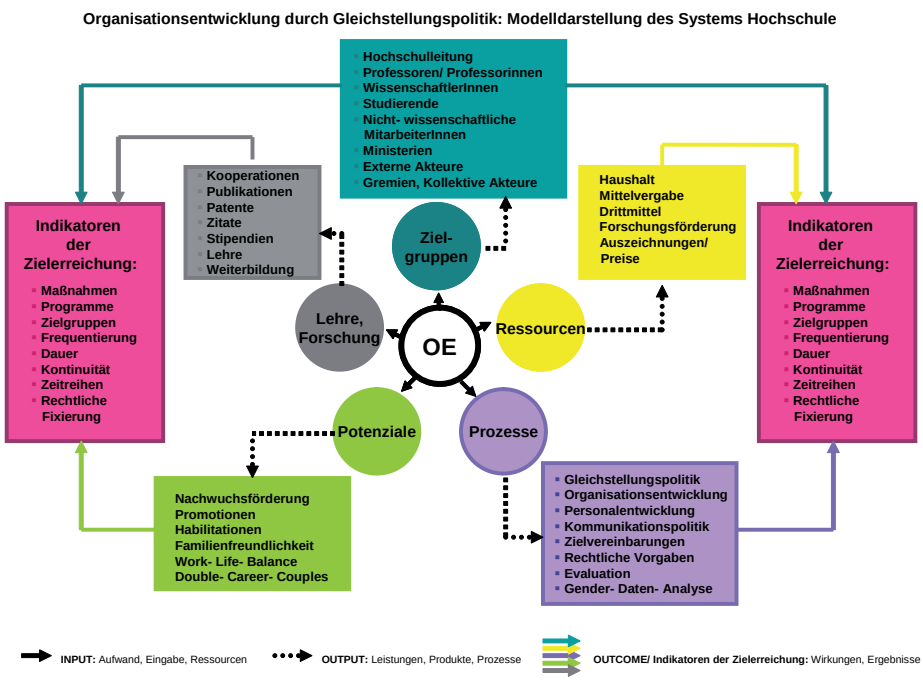
Diese Indikatoren werden für die Gender Balanced Scorecard erweitert und es werden quantitative und qualitative Daten gemessen. Zunächst formuliert jede Hochschule für den Prozess der Organisationsentwicklung Ziele für Gleichstellung. Diese sind auf fünf zentrale Bereiche des Prozesses bezogen:

1. „Zielgruppen“ der Gleichstellung

2. „Ressourcen“ – finanzieller, personeller und zeitlicher Input für Gleichstellung
3. „Potenziale“ – Potenzialentwicklung und Personalentwicklung der TeilnehmerInnen
4. „Prozesse“ – Maßnahmen und Programme der Gleichstellung
5. „Lehre und Forschung“ – Genderforschung an Hochschulen und Gender in der Lehre oder Output an Lehrveranstaltungen zu Genderthemen und Projekte der Genderforschung

Gemessene Indikatoren sind: Maßnahmen, Programme, Zielgruppen, Nachfrage, Dauer einer Maßnahme, Kontinuität, Zeitraster, juristische Fixierung. Sie geben jeweils an, welche quantitativen Daten und qualitativen Veränderungen gemessen werden. Dadurch ergeben sich Kennzahlen für die Gleichstellung. Abbildung 1 verdeutlicht die messbaren Veränderungen im Prozess der OE mit Gleichstellung.

Abbildung 1: System Hochschule: Organisationsentwicklung durch Gleichstellungspolitik



1. Zielgruppen

Mit Zielgruppen sind diejenigen Gruppen gemeint, die in den Prozess der Gleichstellung einbezogen sind, sei es als einzelne oder kollektive AkteurInnen oder als TeilnehmerInnen von Maßnahmen. Dies können alle Statusgruppen der Universität sein. Am Beispiel des Familienservice kann man messen, wie viele Eltern unter den Studierenden und den Statusgruppen „WissenschaftlerInnen“ und „Nicht-WissenschaftlerInnen/

Verwaltung“ als Zielgruppe familienfreundlicher Maßnahmen teilgenommen haben. Es zeigt sich, dass die Verfügbarkeit von Kinderbetreuung mit einem qualitativ hochwertigen Angebot die Nachfrage ansteigen lässt und dass die Erfüllung des Wunsches nach Kindern steigt.

2. Ressourcen

Der Input an Finanzen für Gleichstellung und genderrelevante Geldflüsse in der Hochschule wird mit der Methode des Gender Budgeting gemessen und damit datenmäßig erfasst sowie transparent steuerbar. Die Basis für die Messung ist die Gender-Daten-Analyse.

3. Potenziale

Der ursprüngliche gleichstellungspolitische Auftrag der Karriereförderung von WissenschaftlerInnen, die Potenzialentwicklung beim Karriereaufbau, wird hier messbar durch die Anzahl der TeilnehmerInnen und die Erweiterung ihrer Potenziale. Alle TeilnehmerInnen an entwicklungsfördernden Maßnahmen können hier gezählt und qualitativ kann ihre Zufriedenheit als Feedback erhoben werden.

4. Prozesse

Einige Hochschulen führen sehr umfangreiche Maßnahmen und Programme zum Gender Mainstreaming durch, andere wiederum realisieren ein eng fokussiertes Spektrum wie beispielsweise nur Mentoring-Programme und Kinderbetreuung. Dies dient der Potenzialanalyse und -förderung der MitarbeiterInnen. Anzahl und zeitliche Kontinuität der Maßnahmen und Programme zur Gleichstellung geben Auskunft über die Anzahl der erfassten und geförderten Gruppen. Durchführung, Frequentierung sowie Kontinuität der Maßnahmen und Programme zeigen den Bedarf und die erreichten Interessierten für Gender Mainstreaming. Ebenso wichtig ist das Feedback der TeilnehmerInnen und MentorInnen.

Eine rechtliche Fixierung, zum Beispiel die Änderung der Grundordnung der Hochschule, eine Verstetigung von Gender Mainstreaming im Leitbild der Universität, schriftlich fixierte Zielvereinbarungen für Gleichstellung zwischen der Universität und den Fakultäten sowie dem Ministerium, aber auch die mittelfristige Festlegung auf die Strategie der Gleichstellung sind hier wertvolle Indikatoren.

5. Gender in der Lehre und Genderforschung an der Hochschule

Hier sollten genderspezifische Lehrveranstaltungen erfasst werden und die Genderforschung an der Hochschule sollte etabliert werden. Wichtig ist, zu messen, wie viele genderspezifische Forschungsprojekte durchgeführt und wie viele Forschungsmittel eingeworben werden. Denn die Genderforschung ist die Basis für die Gleichstellungspolitik und kann ohne forschungsbasierte Konzepte nur schwer erfolgreich sein. Bewusstseins-

wandel in der Hochschule ist Teil der Organisationsentwicklung mit Gleichstellung und wird durch Lehre und Forschung wesentlich unterstützt.

Jedem Gleichstellungsprozess sollte aber auch eine Gender-Daten-Analyse zugrunde liegen, die Daten für die Gender Balanced Scorecard liefert. Sie dient zugleich als Basis für den Status quo der Gleichstellung an der Hochschule, die Konzeptionierung notwendiger Maßnahmen der Gleichstellung sowie als Maßstab für Veränderungen.

Beispiele für die qualitative Wirkung des Gender Mainstreaming sind unter anderem die Erhöhung des Professorinnen-Anteils, des Mitarbeiterinnen-Anteils in Relation zu den Mitarbeitern, des Anteils der leitenden Mitarbeiterinnen in der Verwaltung sowie der Anzahl der Gremien und Personen, die mit der Durchführung von Gender Mainstreaming befasst sind.

Der Prozess der Organisationsentwicklung wird mit der Gender Balanced Scorecard dokumentiert und die Maßnahmen und Programme sind beständiger, wenn sie evaluiert werden, weil erforderliche Korrekturen angebracht werden können.

Literaturverzeichnis

Acker, Joan. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4 (2), 139–158

Acker, Joan. (1998). The Future of Gender and Organizations: Connections and Boundaries. *Gender, Work and Organization*, 5 (4), 195–206

Allmendinger, Jutta & Podsiadlowski, Astrid. (2001). Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen. In Bettina Heintz (Hrsg.), *Geschlechtersoziologie* (S. 276–307). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Altrichter, Herbert & Posch, Peter. (Hrsg.). (1996). *Mikropolitik der Schulentwicklung. Förderliche und hemmende Bedingungen für Innovationen in der Schule*. Innsbruck, Wien: Studienverlag

Amrhein, Denise. (1998). *Die Universität als Dienstleistungsunternehmen*. Wiesbaden: Gabler

Argyris, Chris & Schön, Donald. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta

Blome, Eva; Erfmeier, Alexandra; Gülcher, Nina; Smasal, Kerstin & Smykalla, Sandra. (Hrsg.). (2005). *Handbuch zur universitären Gleichstellungspolitik. Von der Frauenförderung zum Gendermanagement?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Bruijn, Jeanne de & Cyba, Eva. (Hrsg.). (1994). *Gender and Organizations – Changing Perspectives*. Amsterdam: VU University Press

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). (Hrsg.). (2008). *Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG*. Zugriff am 1. Februar 2011 unter www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte_gleichstellungsstandards.pdf

Doblhofer, Doris & Küng, Zita. (2008). *Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor*. Berlin: Springer Verlag

Europarat. (Hrsg.). (1998). *Gender Mainstreaming. Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken*. Strasbourg

Floeter-van Wijk, Sonja. (2007). *The Gender Balanced Scorecard. A Management Tool to achieve Gender Mainstreaming in Organisational Culture*. Frankfurt a. M.: Lang

Fox Keller, Evelyn. (2004). What impact, if any, has feminism had on science? *Newsletter of the Department of History and Philosophy of Science, Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, 29 (1), 7–13

Fox Keller, Evelyn & Longino, Helen. (1996). *Feminism & Science*. Oxford: University Press

Frey, Regina. (2003). *Gender Mainstreaming – Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs.* Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag

Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE). (2005a). *Anliegen der Organisationsentwicklung*. Zugriff am 1. Februar 2011 unter www.goe.org/ueber_uns_allgemein.htm

Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE). (2005b). *Leitlinien der GOE*. Zugriff am 1. Februar 2011 unter www.goe.org/pdf/leitgesamt.pdf

Göhlich, Michael; Hopf, Caroline & Sausele, Ines. (Hrsg.). (2008). *Pädagogische Organisationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Göhlich, Michael; König, Eckard & Schwarzer, Christine. (Hrsg.). (2007). *Beratung, Macht und organisationales Lernen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

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

Hochschild, Arlie. (1998). Der Arbeitsplatz wird zum Zuhause, das Zuhause wird zum Arbeitsplatz. Total Quality Mananagement bei der Arbeit, Taylorismus im Familienalltag – kann das auf Dauer gut gehen? *Harvard Business Manager,* 3, 29–41

Itzin, Catherine & Newman, Janet. (Hrsg.). (1995). *Gender, Culture and Organizational Change*. London: Routledge

Kahlert, Heike. (2003). *Gender Mainstreaming an Hochschulen*. Opladen: Leske + Budrich

Kaplan, Robert; Norton, David; Horvath, Peter & Kaufmann, Lutz. (1998). Balanced Scorecard: Unternehmen erfolgreich steuern. *Harvard Business Manager,* 20 (5)

Lewin, Kurt. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber

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

Macha, Hildegard & Fahrenwald, Claudia. (Hrsg.). (2007). *Gender Mainstreaming und Weiterbildung – Organisationsentwicklung durch Potentialentwicklung*. Opladen: Verlag Barbara Budrich

Macha, Hildegard & Handschuh-Heiß, Stephanie. (2008). Gender Mainstreaming as an Instrument of Organizational Development at Universities. In Helen Sobehart (Hrsg.), *Women Leading Education Across the Continents: Sharing the Spirit, Fanning the Flame* (S. 174–185). Maryland: Rowman & Littlefield Education

Macha, Hildegard; Handschuh-Heiß, Stephanie; Gruber, Susanne & Magg-Schwarzbäcker, Marion. (Hrsg.). (2010). *Gleichstellung und Diversity an der Hochschule – Implementierung und Analyse des Gender-Mainstreaming-Prozesses.* Opladen: Verlag Barbara Budrich

Macha, Hildegard; Gruber, Susanne & Struthmann, Sandra. (Hrsg.). (2011). *Die Hochschule strukturell verändern: Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen.* Opladen: Verlag Barbara Budrich

Macha, Hildegard & Struthmann, Sandra. (2011). *Frauenbeauftragte zwischen Gleichstellung, Politik und Profession. Zum Berufsbild der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen.* (i. V.)

Metz-Göckel, Sigrid; Schmalzhaf-Larsen, Christa & Belinski, Eszter. (Hrsg.). (2000). *Hochschulreform und Geschlecht. Neue Bündnisse und Dialoge*. Opladen: Leske + Budrich

Müller, Ursula. (1999). Soziologie und Geschlechtergerechtigkeit am Beispiel der Forschung zu Frauen an Hochschulen. In Bettina Dausien et al. (Hrsg.), *Erkenntnisprojekt Geschlecht* (S. 141–166). Opladen: Leske + Budrich

Münch, Richard. (2009a). *Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Münch, Richard. (2009b). Stratifikation der Hochschullandschaft: Zwischen Leistungswettbewerb und Machtlogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 2, 258–273

Paseka, Angelika. (2007). Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklung und Lernprozess. In Hildegard Macha & Claudia Fahrenwald (Hrsg.), *Gender Mainstreaming und Weiterbildung – Organisationsentwicklung durch Potentialentwicklung* (S. 85–100). Opladen: Verlag Barbara Budrich

Ridgeway, Cecilia. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 637–665

Schiersmann, Claudia & Thiel, Hans-Ulrich. (2009). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Senge, Peter. (2003). *Die fünfte Disziplin*. 9. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel

Siemienska, Renata & Zimmer, Annette. (Hrsg.). (2007). *Gendered. Career Trajectories in Academia in Cross-National Perspective*. Opladen: Verlag Barbara Budrich

Süssmuth, Rita. (2007). Der Einfluss der Frauenforschung und Frauenbewegung auf die Politik. In Hildegard Macha & Claudia Fahrenwald (Hrsg.), *Gender Mainstreaming und Weiterbildung – Organisationsentwicklung durch Potentialentwicklung* (S. 15–26). Opladen: Verlag Barbara Budrich

Tomaschek, Nino. (Hrsg.). (2007). *Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Zeitschrift für Pädagogik, 2 (2009): *Elite und Exzellenz*. Weinheim: Beltz

Zur Person

Hildegard Macha, Prof. Dr., Lehrstuhl für Pädagogik mit Berücksichtigung der Erwachsenenbildung und außerschulischen Jugendbildung an der Universität Augsburg; Frauenbeauftragte der Universität Augsburg; Direktorin des Gender Zentrum Augsburg (GZA) der Universität Augsburg. Arbeitsschwerpunkte: Gender Studies, Weiterbildungsforschung, Evaluationsforschung, Familienforschung
Kontakt: Lehrstuhl für Pädagogik an der Universität Augsburg, Universitätsstraße 10, 86159 Augsburg
E-Mail: hildegard.macha@phil.uni-augsburg.de

Sandra Struthmann, Dipl. Päd. Univ., Bereichsleiterin Wissenschaft und Forschung im Gender Zentrum Augsburg (GZA) der Universität Augsburg; Systemische Beraterin (Univ.); Zertifizierte Trainerin (Univ.). Arbeitsschwerpunkte: Gleichstellungsforschung, Gender & Diversity Management, Organisationsentwicklung und -beratung, Gender- und Diversity-Trainings
Kontakt: Gender Zentrum Augsburg (GZA) der Universität Augsburg, Eichleitnerstraße 30, 86159 Augsburg, www.gza.uni-augsburg.de
E-Mail: sandra.struthmann@gza.uni-augsburg.de