

Betriebliche Gleichstellungspolitik – top oder flopp?

1. Relevanz und Verständnis betrieblicher Gleichstellungspolitik

Um eine umfassende Gleichstellung zwischen den Geschlechtern zu erreichen, muss auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen angesetzt werden. Eine Schlüsselrolle kommt dabei Erwerbsorganisationen zu, die durch ihre Managementstrategien und Personalpolitik einen entscheidenden Einfluss auf die Chancengleichheit der Geschlechter haben. Sie können wesentlich zu einer Entspannung oder Verschärfung von struktureller Ungleichheit zwischen Frauen und Männern auf externen sowie internen Arbeitsmärkten, in den Familien und letztlich in der Gesellschaft insgesamt beitragen. Erwerbsorganisationen sind zentrale 'Verursacherinnen', aber auch Betroffene der fehlenden Gleichstellung der Geschlechter, etwa durch die mangelhafte effiziente Nutzung des Humankapitals von Frauen. Betriebliche Gleichstellungspolitik ist deshalb sowohl ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Chancengleichheit der Geschlechter als auch für die Erhöhung der Produktivität von Organisationen.

Was verstehen wir unter Gleichstellungspolitik? Wir beziehen uns auf die Unterscheidung von „policy“ und „politics“ (vgl. nur z.B. Neuberger 1995), gemeint ist damit einerseits die normative Gestaltung der Geschlechterbeziehungen und -dynamik in Organisationen und damit die möglichen Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Erhöhung von Chancengleichheit („policy“). Diese Dimension stellt das Management von Gleichstellung in den Vordergrund. Andererseits geht es aber auch um die (mikro)politischen Bedingungen und Wirkungen von betrieblichen Gleichstellungsaktivitäten; hier steht die (kritische) Analyse solcher Maßnahmen sowie ihre Einbettung in Organisationsstrukturen, -kulturen und -praktiken im Vordergrund.

2. Policies: Begründungen, Ansatzpunkte und Konzepte

2.1. Begründungen

Für Gleichstellungspolitik auf der Ebene von Erwerbsorganisationen spricht zunächst, dass

- Erwerbsorganisationen über einen großen Gestaltungsspielraum, dessen Potential bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist, verfügen;
- auf organisationaler Ebene flexible und individuelle Regelungen/Gestaltungen möglich sind, die auf staatlicher oder kollektivvertraglicher Ebene nicht erreicht werden können;
- es nur durch kulturelle und strukturelle Veränderung in Organisation auch zum Aufbrechen geschlechtsspezifischer Stereotypen und Rollenteilungen kommt;
- Organisationen am Arbeitsmarkt meist ein Machtübergewicht angesichts des Überangebots an Arbeitskräften haben, sie nicht zu einer Gleichstellungspolitik gezwungen sind, und deshalb umso dringender eine Sensibilisierung in diesem Bereich notwendig ist.

Argumente für eine aktive Gleichstellungspolitik lassen sich unterschiedlichen Dimensionen zuordnen (vgl. z.B. Krell 2008a; Hanappi-Egger 2004). Hinter diesen Überlegungen steht einerseits die Überwindung der Betrachtung von Maßnahmen der Frauenförderung als Sozialleistung, deren erheblichen Kosten ein kaum erkennbarer und schon gar nicht messbarer Nutzen gegenübersteht, und andererseits die Betonung der menschlichen Arbeitskraft als organisationalen Erfolgsfaktor. Es geht in diesem Zusammenhang um die Konzentration auf Produktivität und Effizienz und die Ausweitung der Beurteilung von Maßnahmen auf die organisationale Wirksamkeit (Effektivität) sowie die Einbettung der Problematik in die Organisationskultur, die Einbeziehung von Fragen nach der Verantwortung von Organisationen, nach der Identifikation von MitarbeiterInnen mit der Organisation, nach dem Arbeits- und Kooperationsklima, u.ä..

Gesetzliche Bestimmungen

Rechtliche Grundlagen ‚zwingen‘ ArbeitgeberInnen/ManagerInnen dazu, sich mit Gleichstellung zu beschäftigen. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind ein wichtiger struktureller Aspekt der Gleichstellung in Organisationen. Das Recht stellt ein rahmensetzendes Element dar, das vor allem bei (massiven) Interessenskonflikten oder als ein Argument für die Bedeutung von Gleichstellung gegenüber dem Management benutzt werden kann. Insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, in denen der genaue rechtskonforme Ablauf besonders wichtig ist, stellt die rechtliche Dimension einen starken, wenn auch nicht hinreichenden Begründungszusammenhang für Gleichstellung dar (vgl. Auer/Welte 2007).

Zentrale Bestimmungen für das Thema Gleichbehandlung finden sich in Österreich vor allem in den Gleichbehandlungsgesetzen (GlBG; B-GBG¹). Die gesetzlichen Bestimmungen normieren u.a. das Verbot der unmittelbaren und mittelbaren Diskriminierung, das ist jede benachteiligende Differenzierung ohne sachliche Rechtfertigung aufgrund des Geschlechtes im Zusammenhang mit einem Arbeits- oder Ausbildungsverhältnis. Demonstrativ aufgezählt sind Diskriminierungen bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses, der Festsetzung des Entgeltes und diverser Sozialleistungen, dem Zugang zur Aus- und Weiterbildung, dem beruflichen Aufstieg, den Arbeitsbedingungen, der Beendigung des Arbeitsverhältnisses sowie sexueller Diskriminierung (vgl. B-GBG vor allem 1. und 2. Teil sowie GlBG 1. Abschnitt, §§ 4-10). Neben den geschlechtsspezifischen Diskriminierungsverboten enthält das Gleichbehandlungsgesetz für öffentliche Organisationen als zweiten Schwerpunkt besondere Frauenfördermaßnahmen, deren Ziel die Herstellung ausgewogener Frauen- und Männeranteile in allen Verwendungs- und Entlohnungsgruppen und Funktionen ist (vgl. B-GBG 2. Abschnitt, §§ 11-11d).

Die Zielsetzung der Gleichbehandlung von ArbeitnehmerInnen im privatwirtschaftlichen Bereich kommt u.a. auch im Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) zum Ausdruck. „Der Betriebsinhaber hat mit dem Betriebsrat im Rahmen der Beratung nach § 92 Maßnahmen der betrieblichen Frauenförderung bzw. der Vereinbarkeit von Betreuungspflichten und Beruf zu beraten. Solche Maßnahmen betreffen insbesondere die Einstellungspraxis, Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und den beruflichen Aufstieg, die auf den Abbau einer bestehenden Unterrepräsentation der Frauen an der Gesamtzahl der Beschäftigten bzw. an bestimmten Funktionen oder auf den Abbau einer sonst bestehenden Benachteiligung abzielen, sowie Maßnahmen, die auf eine bessere Vereinbarkeit der beruflichen Tätigkeit mit Familien- und sonstigen Betreuungspflichten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abzielen“ (ArbVG § 92b Abs. 1). Zu Maßnahmen der betrieblichen Frauenförderung sowie zur besseren Vereinbarkeit von Betreuungspflichten und Beruf können auch Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden (ArbVG § 92b Abs. 3 bzw. § 97 Abs. 1 Z. 25).

Daneben gibt es zahlreiche themenbezogene rechtliche Regelungen (wie z.B. Elternzeit) sowie entsprechendes Primär- (vgl. u.a. Art. 141 EGV) sowie Sekundärrecht (vgl. z.B.

¹ Das Bundesgleichbehandlungsgesetz wurde 2004 um weitere Diskriminierungstatbestände erweitert und umfasst neben der Gleichstellung und Gleichbehandlung von Frauen und auch die Gleichbehandlung unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung.

Gleichbehandlungs-RL²) auf EU-Ebene, die für Organisationen Anlass für die Umsetzung von Gleichstellungsaktivitäten sein können bzw. müssen.

Ökonomische Argumente

Gleichstellungsaktivitäten werden von organisationalen PraktikerInnen manchmal ausschließlich mit Kosten, Bürokratie, u.ä. verbunden. Es lassen sich aber auch deutliche ökonomische Vorteile aufzeigen (vgl. zum Folgenden vor allem Krell 2008a; Auer 2000; Bendl 1998):

- Personalressourcen und -struktur:

Ein bewusster Umgang mit MitarbeiterInnen, z.B. durch das Anbieten von Fördermaßnahmen, kann zu einem verbesserten Arbeitsmarktimage führen und ein Unternehmen attraktiv für qualifizierte Arbeitskräfte sowohl am internen als auch am externen Arbeitsmarkt machen. Durch transparente Verfahren der Leistungsbeurteilung, Qualifizierung, Personalentwicklung und Karriereplanung können Vorurteile abgebaut werden und damit ein größeres Potential an Fachkräften und Führungskräftenachwuchs ermittelt bzw. entwickelt werden.

Diese Maßnahmen tragen nicht nur zum Gewinnen, sondern auch zum Halten von qualifizierten und unternehmensstrategisch wichtigen Beschäftigten bei und führen damit zu Kostenreduktion: Die Berücksichtigung unterschiedlicher Lebenssituationen und damit in Verbindung stehender Bedürfnisse von MitarbeiterInnen stärkt deren Bindung an die Organisation, motiviert und erhöht die Arbeitszufriedenheit. Dies kann zu einem Rückgang an Fluktuation und Ausfallszeiten führen, wodurch die Vorteile einer größeren Personalstabilität bzw. einer längeren Betriebszugehörigkeit (das bedeutet hohe Fachkompetenz und deren kontinuierliche Weiterentwicklung, Erhaltung und Nutzung betriebsinterner Kenntnisse, geringe Personalbeschaffungs- und -freisetzungskosten) geltend gemacht werden. Damit verbunden ist die langfristige Sicherung von Humankapitalinvestitionen.

- Kreativitäts- und Problemlösungskompetenz:

Vielfalt der MitarbeiterInnen fördert die Perspektivenerweiterung und deren Nutzung trägt wesentlich zur Lösung komplexer Aufgaben bei. Problemstellungen werden vor dem Hintergrund unterschiedlicher kultureller, ethnischer und privater Erfahrungen, kognitiver

² Detaillierte Informationen unter: <http://ec.europa.eu/social/main>

und emotionaler Persönlichkeitsstrukturen wahrgenommen, weshalb ein breiteres und kreativeres (wahrscheinlich auch qualitativvolleres) Lösungsspektrum entsteht.

Transparente und faire Gestaltung von Gleichstellungsinstrumenten kann auch zur Verminderung von Konflikten zwischen den MitarbeiterInnen beitragen, indem ein besseres gegenseitiges Verständnis, eine Entspannung von Konflikten und damit eine wirksamere Kooperation und höhere gemeinsame Leistung gefördert werden.

- Flexibilität der Organisation:

Flexibilisierung der organisationalen Zusammenhänge und bessere Wahrnehmung der organisationalen Umwelt werden dann möglich, wenn Gleichstellungspolitik eine grundsätzliche Analyse der Arbeitspraxis einer Organisation beinhaltet. Damit verbunden ist eine Erhöhung der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen und rechtzeitiges (Re)Agieren. Dadurch können produktive Alternativen zur bisherigen Arbeits- und Geschäftspraxis entwickelt und umgesetzt werden.

- Kostenreduktion und Marketingeffekte:

Neben der Vermeidung von indirekten Kosten, wie die bereits angesprochenen Fluktuationskosten, verursachen unmittelbare und mittelbare Diskriminierung direkte Kosten, wie z.B. Fehlzeiten, Demotivation, u.ä. Dazu kommt, dass Gleichstellungspolitik ein Faktor für ein positives Image des Unternehmens (wie z.B. durch verhinderte Rechtsstreitigkeiten, Motivationsverlust, Imageschaden, ...) und für (neue) KundInnengruppen und damit auch Absatzmärkte sein kann, was zu Wettbewerbssicherung beiträgt.

Diesen ökonomischen Vorteilen stehen folgende zu erwartende Kosten gegenüber (vgl. vor allem Hanappi-Egger 2004; Auer 2000):

- Direkte Kosten:

Dazu gehören Entwicklungskosten für gleichstellungspolitische Instrumente und Maßnahmen sowie Sach-, Personal- und Betriebskosten zu ihrer Umsetzung bzw. Durchführung, wie etwa im Bereich der Neugestaltung des Vertragswesens, der Kinderbetreuung durch Betriebskindergärten, oder bei Teilzeitarbeit durch die möglicherweise notwendige Einrichtung eines zweiten Arbeitsplatzes, genauso wie mögliche Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen, etwa beim Wiedereinstieg, oder für die Entwicklung eines entsprechenden Kontroll- und Berichtswesen für die Etablierung eines Feedbacksystems.

- Indirekte Kosten:

Indirekte Kosten, etwa bei Job-sharing, aber auch bei Berufsunterbrechungsmodellen, entstehen durch einen höheren Organisations- und Koordinationsaufwand sowie eine stärker auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen ausgerichtete organisatorische Gestaltung. Individualisierte Arbeits- und Karrieremuster erfordern mehr betriebliche Flexibilität. Damit kann auch eine steigende Abhängigkeit der Organisation von qualifizierten MitarbeiterInnen verbunden sein. Opportunitätskosten fallen weiters durch die Arbeitszeit des Topmanagements und mittleren Managements sowie durch Produktivitätseinbußen, die mit Neurekrutierungen verbunden sind, an.

- Erhöhung des Konfliktpotentials:

Maßnahmen können zu Konflikten zwischen den MitarbeiterInnen bzw. MitarbeiterInnengruppen über den Zugang und die Inanspruchnahme solcher betrieblicher Leistungen führen. Dies beinhaltet bspw. ein latentes Konfliktpotential zwischen den ArbeitnehmerInnen mit und solchen ohne Verantwortung für Kinder, das durch Vereinbarkeitsmaßnahmen für Eltern möglicherweise erst offensichtlich wird und zu entsprechenden Konflikten führt; oder Konflikte, die im Rahmen der Besetzung von Führungspositionen entstehen, da der Pool an potentiellen KandidatInnen gestiegen ist.

Gleichstellungsmanagement drückt sich nicht nur in der Umsetzung rechtlicher Regelungen aus, sondern kann unterschiedlichste Maßnahmen, Initiativen und Instrumente erfassen. Erforderlich für eine nachhaltige Wirkung erscheint aber eine umfassende Unternehmensstrategie, mit der Kompetenz und Bereitschaft, diesen Prozess in seiner Gesamtheit einzuleiten. Betriebliche Gleichstellungskonzepte in einem entsprechenden Kosten-Nutzen-Modell darzustellen, erweist sich dabei als äußerst schwierig. Es gibt einige Ansätze, die versuchen verschiedene Kosten-Nutzen-Effekte von Gleichstellungspolitik zu identifizieren (vgl. Hanappi-Egger 2004, 36ff.), ausdifferenzierte Modelle sind bisher allerdings kaum erkennbar. Ein Grund liegt darin, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Gleichstellungspolitik und (Arbeits)Leistung kaum hergestellt werden kann.

2.2. Ansätze und Konzepte

Es lassen sich zwei grundsätzliche Ansätze bei der Konzeption betrieblicher Gleichstellungspolitik unterscheiden:

In einem bürokratischen Modell der Gleichstellungspolitik stehen öffentliche Regulierungen und Kontrolle im Vordergrund (vgl. z.B. Webb 1997): Die Maßnahmen beziehen sich auf gesetzliche Regelungen und haben als Ziel, Diskriminierung zu verhindern und Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen. Die Kritik an diesem Modell richtet sich auf die Aspekte der umgekehrten Diskriminierung sowie der ungerechtfertigten Bevorzugung und verweist auf die Einschränkungen der Handlungsmöglichkeiten des Managements. Letzteres hat auch vielfach negative Konsequenzen für die Akzeptanz von Gleichstellung in Organisationen.

Dem Bürokratiemodell steht ein marktorientiertes Modell der Gleichstellungspolitik gegenüber (vgl. z.B. Webb 1997): In diesem Ansatz wird Gleichstellungspolitik zum „business case“. Die zentrale Zielsetzung ist die effiziente, loyale Arbeitskraft und Gleichstellungspolitik ist ein Instrument des Managements, um das zu erreichen. Die Kritik an dieser „Verbetriebwirtschaftlichung“ (Wetterer 2008) der Gleichstellung zielt darauf ab, dass es „nur“ zu Imageeffekten kommt, keine „wirkliche“ Gleichstellung aller Arbeitskräfte angestrebt wird und der Fokus nur auf strategisch wichtigen Arbeitskräften liegt.

In der organisationalen Praxis finden sich letztlich fast immer von beiden Idealmodellen geprägte Mischformen. Welcher Ansatz in bestimmten Organisationen dominiert, hängt vom jeweiligen rechtlichen (z.B. öffentlich oder privat), wirtschaftlichen (z.B. Branche, konjunkturelle Lage) oder kulturellen (regionale, organisationale Kultur) Kontext sowie von den Zielsetzungen, die mit der Umsetzung erreicht werden sollen, ab. Diese grundlegenden Vorstellungen über Gleichstellungspolitik bilden aber die Hintergrundfolie für konkrete Gleichstellungskonzepte.

- Chancengleichheitsprogramme

In den 1980er Jahren wurde Chancengleichheit in die betriebliche Diskussion eingeführt (vgl. Bendl 2004, 46ff.) und entstand aus dem ansteigenden Anteil an Frauen in der Erwerbsarbeit sowie deren Diskriminierungserfahrungen. Zentrale normative Zielsetzung ist die Gleichstellung bzw. Gleichbehandlung der Geschlechter, deren Ausformulierungen in den entsprechenden gesetzlichen Regelungen zu finden sind. Im deutschen Sprachraum wurden zahlreiche betriebliche Chancengleichheitsprogramme installiert (vgl. Bendl 1999; Busch/Engelbrech 1997), die eine geschlechtersensibilisierende Wirkung hatten und zu einem steigenden Anteil von Frauen in Führungspositionen führten (OECD 2003). Sie umfassen i.d.R. Frauenförderungsprogramme sowie Programme zur Vereinbarkeit von

Beruf und Familie. Dem Management und Betriebsrat kommt in der Umsetzung eine zentrale Rolle zu. Bei Chancengleichheitsprogrammen geht es nicht um eine Systemüberwindung, d.h. normative und reale Rahmenbedingungen werden (zunächst) nicht verändert.

Allerdings ist die De-facto-Gleichstellung bei weitem nicht erreicht, es gibt nach wie vor geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und Diskriminierungen. Die betriebliche Praxis zeigt für die meisten dieser Programme und Initiativen, dass es nicht nur zu einer Vermischung der Schwerpunkte Frauenförderung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommt, sondern vielfach eine Reduktion auf letzteres stattfindet. D.h. es wird ein größeres Augenmerk auf die Vereinbarkeitsproblematik von Frauen als bspw. auf Aufstiegsförderung, strukturelle Barrieren in Organisationen, u.ä. gelegt. Ein zweiter problematischer Aspekt bezieht sich darauf, dass Frauenförderungsmaßnahmen nach wie vor als ‚Sonderprogramme für Frauen‘ gesehen werden können, denen ein defizitorientierter Ansatz zugrunde liegt (vgl. Krell 1997) sowie tradierte geschlechtsspezifische Zuschreibungen fortführen, wenn nicht sogar verstärken (vgl. nur z.B. Knapp 2008; Gildemeister/Wetterer 1995).

Nicht zuletzt aufgrund dieser Kritik haben sich alternativ, eher managementorientierte Konzepten, wie insbesondere Gender Mainstreaming und Diversity Management stärker etabliert.

- Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming verstanden als Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse mit dem Ziel eine geschlechterbezogene Sichtweise in allen politischen Konzepten und auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle an politischen Entscheidungen beteiligten Akteure miteinzubeziehen (vgl. Krell et al. 2008), bedeutet bei allen gesellschaftlichen (also auch betrieblichen) Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen, Interessen und Bedürfnisse von Frauen und Männer zu berücksichtigen. Zielsetzungen von Gender Mainstreaming sind das Sichtbar machen und Aufheben von geschlechtsspezifischen Unterschieden und Strukturen sowie die Verbesserung der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern. Gleichstellung wird nur erreicht, wenn in allen Unternehmensbereichen dieses Ziel angestrebt wird. Zur Umsetzung von Gender Mainstreaming sind sichtbares Engagement der höchsten

Führungsebene, geschlechterdifferenzierte Datenerhebungen und -auswertungen, Transparenz und Praktikabilität des Umsetzungsweges notwendig. Gender-Wissen bzw. Gender-Kompetenz und dessen Verknüpfung mit Fachwissen erhält eine Aufwertung (vgl. Bendl 2004, 54).

Gender Mainstreaming (vgl. Welte 2008; Stiegler 2003) ist ein Prinzip/eine Strategie zur Veränderung von Entscheidungsprozessen in Organisationen – ein konzeptionelles Instrument, bei dem die ökonomische Perspektive einen höheren Stellenwert erhält als bei Chancengleichheitsprogrammen, aber die Notwendigkeit gezielter Frauenförderung nicht ersetzt. Es stellt eine „Ergänzung“ auf struktureller und prozessbezogener Ebene dar. Die verschiedenen Instrumente, die zum Einsatz kommen, beruhen z.T. auf einer betriebswirtschaftlichen Logik, z.T. auf der Sichtbarmachung scheinbarer Geschlechterneutralität in Organisationen (vgl. z.B. Krell et al. 2008).

- Diversity Management

Diversity Management (auch: Managing Diversity) (vgl. Krell 2008a; Krell/Wächter 2006) stammt aus den USA und stellt ein Konzept der Unternehmensführung dar, das die Heterogenität der Beschäftigten zum Vorteil des Unternehmens und der MitarbeiterInnen nutzen möchte. Diversity Management toleriert nicht nur die individuelle Verschiedenheit der MitarbeiterInnen, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor. Kulturelle und auch geschlechtliche Vielfalt der Organisationsmitglieder werden als Potential betrachtet. (Geschlechter)Differenzen sollen dabei nicht überwunden, sondern ausgelebt werden. Grundgedanke ist die Anerkennung und positive Wertschätzung von Unterschieden (vgl. Bendl 2004, 58), um durch eine Veränderung der Organisationskultur zur Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen beizutragen. Betriebliche Bedingungen, die die Anerkennung der Verschiedenheit verhindern, sollen verändert werden.

Ziele von Diversity Management sind eine produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu erreichen, Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern. Dabei steht aber nicht die Minderheit selbst im Fokus, sondern die Gesamtheit der MitarbeiterInnen in ihren Unterschieden. Die Gründe für Diversity Management beziehen sich vorwiegend auf die ökonomische Argumentation im

Zusammenhang mit betrieblicher Gleichstellungspolitik: Erfolgssteigerung steht im Mittelpunkt.

Im wissenschaftlichen Gender-Diskurs werden diese managementorientierten Gleichstellungskonzepte sehr unterschiedlich diskutiert:

Einerseits wird ihr Potential für Chancengleichheit betont (z.B. Krell et al. 2008; Krell 2008a). Die Stärken dieser Konzepte bzw. Begrifflichkeiten liegen, neben der Verknüpfung mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten (wie etwa Gleichstellungscontrolling, vgl. Krell 2008) und deren konkrete Anwendung auf personalpolitische Instrumente (wie z.B. Leistungsbeurteilung, Arbeitsbewertung) darin, dass sie an einen in Organisationen akzeptierten ökonomischen bzw. Managementdiskurs anknüpfen, der ihnen mehr Handlungsmöglichkeiten und Spielräume eröffnet (vgl. Auer/Welte 2006). Der Diskurs über Gleichstellung gewinnt dadurch eine besonders starke Legitimation, die über rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen sowie materielle Wirkungen von Managementinstrumenten hinausgeht. Andererseits werden diese ‚neuen‘ Gleichstellungskonzepte aber auch etwa als „rhetorische Modernisierung“ (Wetterer 2003, 6), „gender sensitiver Populismus“ (Metz-Göckel 2002, 11) oder mit Blick auf Diversity Management als „business case for treating EO [Equal Opportunities]“ (Webb 1997, 166) charakterisiert.

Wetterer (2003) bspw. kritisiert an Gender Mainstreaming und Diversity Management u.a. die Wiederbelebung des Differenzansatzes, der im aktuellen (de)konstruktivistischen Geschlechterdiskurs massiv in Frage gestellt wird. Tatsächlich erscheinen Theorie und Praxis der Gleichstellungspolitik oft in dieser Zweigeschlechtlichkeit zu verbleiben. Allerdings ist es weder notwendig noch sinnvoll Gleichstellungspolitik auf diesen differenztheoretischen Ansatz aufzubauen. „Erfolgversprechender ist es, wenn Programme und Aktivitäten zur Geschlechtergleichstellung die Unterschiede innerhalb der Gruppen der Frauen und Männer und die Gemeinsamkeiten zwischen Frauen und Männern berücksichtigen“ (Krell 2008, 17).

Die Kritik von Webb (1997) an Diversity Management bezieht sich hingegen darauf, dass der Paradigmenwechsel von „state-led to market-led initiatives“ keine substantiellen strukturellen Veränderungen der organisationalen und gesellschaftlichen ‚gender-order‘ (etwa die Ungleichheit zwischen Frauen und Männern in der Haus- und Familienarbeit, die

Orientierung am männlichen Arbeitnehmer als dem unausgesprochenen Standard der Arbeitswelt, die vergeschlechtlichte Trennung von privatem und öffentlichem Bereich) bewirkt. „Unfortunately the market model of ‘diversity’ may have more to do with corporate image-building than with the kind of interventions designed to facilitate more egalitarian work organization and increased inclusion of women“ (Webb 1997, 166). Allerdings hat sich auch der Erfolg des bisher dominierenden ‚staatlich-orientierten‘ Modells zur Geschlechtergleichstellung - wie auch Webb herausarbeitet - in eher engen Grenzen bewegt.

Eine abschließende Einschätzung der Praxis von modernen Gleichstellungs- bzw. Managementkonzepten und vor allem ihrer materiellen und symbolischen Konsequenzen für die Chancengleichheit der Geschlechter ist sicherlich noch zu früh. Offensichtlich ist aber jedenfalls, dass gesellschaftliche und organisationale Geschlechterverhältnisse und -beziehungen nicht zuletzt aufgrund dieser Modelle in den betriebswirtschaftlichen bzw. Managementdiskurs, etwa in der Form von Lehrbüchern, Standardwerken (vgl. z.B. Krell 2004; Linstead et al. 2004) oder in Führungskräfte trainings (vgl. Gieselmann/Krell 2004), zunehmend einbezogen werden.

Krell (2008; 1. Auflage 1997) hat ein integriertes und umfassendes Konzept betrieblicher Gleichstellungspolitik entwickelt. Die im Folgenden dargestellten Ecksteine beinhalten die zentralen gleichstellungspolitischen Handlungsfelder und zeigen, wie Gleichstellungspolitik systematisch in Managementprozessen verankert werden kann. Die inhaltlichen Felder sind in einem umfassenden Verständnis von Gleichstellungspolitik mit einer prozessorientierten Dimension verbunden, nämlich dem Gleichstellungscontrolling, das als Regelkreis (mit Rückkoppelungsschleifen) Planung, Vorgabe, Kontrolle und Informationsversorgung miteinander verknüpft (vgl. Krell 2008; aber auch Becker 2005):

Realisierung von Chancengleichheit beim Zugang zu Fach- und Führungspositionen	Bestimmungsfaktoren für Gleichstellungsakteure/-akteurinnen	Abbau von Diskriminierungen in Arbeitsgestaltung und Entgeltpolitik bei herkömmlicher „Frauenarbeit“
Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen und Männer ohne diskriminierende Folgen		Erhöhung der Gleichstellungskompetenz und -motivation von Führungskräften

Abbildung 1: Handlungsfelder von Gleichstellungspolitik (in Anlehnung an Krell 2008, 6)

- Realisierung von Chancen beim Zugang zu Fach- und Führungspositionen:
Dies ist ein Ansatz, der zum „Standardprogramm“ gleichstellungspolitischer Initiativen gehört, da Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert sind. Mögliche Aktivitäten beziehen sich z.B. auf eine Veränderung der Führungskultur, Entwicklung transparenter, geschlechtsneutraler Kriterien, Verfahren und Prinzipien der Personalauswahl sowie von Aufstiegsmöglichkeiten, Zugang zu (Aufstiegs)Weiterbildung, Personalentwicklungsmaßnahmen, diskriminierungsfreie Leistungsbeurteilung. Zielsetzung sollte dabei nicht nur die Erhöhung des Frauenanteils sein, sondern auch Geschlechtergerechtigkeit im Bezug auf Entgelt und andere Faktoren zu erreichen.
- Abbau von Diskriminierungen in Arbeitsgestaltung und Entgeltpolitik bei herkömmlicher „Frauenarbeit“:
Es geht nicht nur darum, das Potenzial von weiblichen Führungskräften zu nutzen, sondern Geschlechtergerechtigkeit auf allen Arbeitsplätzen anzustreben, besonders bei herkömmlicher „Frauenarbeit“. Ein erster Schritt kann in diesem Zusammenhang die Analyse von Arbeitsplätzen sein, um eine bspw. qualitative Unterforderung mit quantitativer Überforderung zu erkennen. Dies weist auf eine mangelhafte Arbeitsgestaltung hin, die entsprechend verändert werden könnte. Zentrale Themen in diesem Zusammenhang sind aber auch Arbeitsbewertung und Entgeltdifferenzierung.
- Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen und Männer ohne diskriminierende Folgen:
Im Zusammenhang mit diesem Eckstein finden in Organisationen bereits zahlreiche Maßnahmen statt. Der zentrale Aspekt muss aber sein, dass sich Instrumente auf Frauen UND Männer beziehen. Vereinbarkeit wird nach wie vor als Problem von Frauen gesehen und oftmals werden entsprechende Instrumente auch so „verstanden“. Möglichkeiten sind bspw. keine Mutter-Kind-Programme, sondern Eltern-Kind-Programme anzubieten, Angebote zur (Unterstützung von) Kinderbetreuung und/oder Betreuung anderer Familienangehörigen zu entwickeln, sich Gedanken über die Gestaltung des Wiedereinstiegs zu machen.
- Erhöhung der Gleichstellungskompetenz und -motivation von Führungskräften:
Führungskräfte können aufgrund ihrer Funktion und ihres Einflusses einen wesentlichen Beitrag zur Gleichstellungspolitik in Organisationen leisten. Zudem zählen sie auch zu

den wichtigsten Kontaktpersonen und Mit- bzw. GegenspielerInnen für andere AkteurInnen in diesem Handlungsfeld. Die konkrete Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen ist ohne die Unterstützung und das aktive Mittun von Führungskräften nicht möglich. Deshalb ist die Entwicklung und Förderung ihrer Genderkompetenz zentral für erfolgreiche betriebliche Gleichstellungspolitik. Mögliche Aktivitäten sind z.B. Weiterbildung, Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz, Förderung von Gleichstellung als Bewertungskriterium für Führungskräfte, Integration in informelle Netzwerke, Genderkompetenz als Selektionskriterium.

3. Verbreitung betrieblicher Gleichstellungspolitik

Die quantitative Verbreitung, die qualitative Ausgestaltung sowie die Wirkungen betrieblicher Gleichstellungspolitik in Österreich wurden noch nicht systematisch für das gesamte Bundesgebiet erhoben. Eine solche Untersuchung ist mit erheblichen Problemen verbunden, wie z.B. mit der Frage der Definition und dem Verständnis von Gleichstellungsmaßnahmen (etwa auch die Frage der Einbeziehung von informellen Aktivitäten), der seriösen Datensammlung, aber vor allem hinsichtlich der Beurteilung der Auswirkungen dieser Maßnahmen. Effekte sind meist nicht unmittelbar und direkt erkennbar, können von anderen Veränderungsprozessen überlagert werden und lassen sich, wenn dann meist nur quantitativ ausdrücken (vgl. dazu auch Jüngling/Rastetter 2008).

Trotzdem versuchen wir die Wirkungen von betrieblicher Gleichstellungspolitik jedenfalls ansatzweise zu diskutieren und greifen dazu exemplarisch zwei zentrale Handlungsfelder der betrieblichen Gleichstellungspolitik heraus, nämlich die Realisierung von Chancengleichheit beim Zugang zu Führungspositionen und die Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen und Männer ohne diskriminierende Folgen. In beiden Bereichen ist die empirische Bilanz einigermaßen ernüchternd.

Zunächst zur betrieblichen Gleichstellung im Bereich von Führungsverantwortung (vgl. dazu u.a. Fuchshuber 2006; Buchinger et al. 2005; Littringer/Innreiter-Moser 2002): Die erhöhte Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen schlägt sich in Österreich nicht gleichermaßen in Führungspositionen nieder: So zeigt sich, dass 46 % der Erwerbstätigen Frauen, aber nur 28 % in Führungspositionen bzw. 11,3 % auf höchster Führungsebene sind (Europäische Union 2005). Strunk et al. (2005) zeigen, dass auch bei gleichen Startbedingungen (soziale Herkunft,

Karriereorientierung usw.) die Karriereentwicklung von Frauen bezogen auf ihr Einkommen und ihre Führungsverantwortung deutlich zurück bleiben. Das Geschlecht hat somit auch als isolierter, nicht mit anderen sozialen oder persönlichen Faktoren zusammenspielendes Element, gravierende Konsequenzen für den Karriereverlauf. Neben diesen quantitativen Unterschieden zwischen Männern und Frauen bestehen auch qualitative Unterschiede in der Ausgestaltung von Führungsarbeit, da Frauen als Führungskräfte – nicht nur in Österreich – bspw. öfter mit Vorurteilen und Stereotypen (z.B. Wilson 2003) und auch vielfach als einzige Frau im Führungsbereich mit entsprechenden Problemen konfrontiert werden („token women“) (vgl. Neuberger 2002). Maßnahmen, die Organisationen zur Förderung setzen, hängen von der Unternehmensgröße sowie vom Anteil der Frauen an der Belegschaft ab (vgl. Fuchshuber 2006): Sie beziehen sich auf Karriereförderung, flexible Arbeitszeiten sowie auf Vereinbarkeit Familie und Beruf.

Im Bereich der Vereinbarkeit von Familienleben und Erwerbstätigkeit gibt es sehr deutliche Hinweise darauf, dass Betriebe durchaus aktiv sind (vgl. z.B. BMUJF 1999). Das hängt zum einen mit der Einhaltung von zum Teil durchaus sehr wirksamen und starken rechtlichen Vorgaben zusammen (z.B. Elternkarenzurlaub, Recht auf Teilzeit), zum anderen mit einer offenbar steigenden gesellschaftlichen (und betrieblichen) Akzeptanz des Spannungsfeldes Erwerbsarbeit und Familie (Elternschaft, Pflege von Angehörigen). Allerdings kann aufgrund der normativen Konzeption und praktischen (betrieblichen) Umsetzung zentraler öffentlicher, aber auch zusätzlicher betrieblicher Vereinbarkeitsmaßnahmen kaum von einem wesentlichen Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter gesprochen werden – im Gegenteil: „The Austrian construction of the parental leave system in connection with the Childcare Benefit, and of the entitlement to part-time work as well as deficits in public childcare structures do not support real autonomy and choice for women (and men), hardly redistribute income and career opportunities from men to women and childcare or part time work from women to men and do, all in all, not lead to more gender equality in decision processes about work-family issues in families and organizations“ (Auer/Welte 2010). Aufgrund der vergeschlechtlichten Strukturen am Arbeitsmarkt und in Familien tragen diese scheinbar geschlechtsneutralen Maßnahmen tendenziell eher zu einer Verstärkung vorhandener Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern bei. Diese Vereinbarkeitsmaßnahmen werden in allererster Linie von Frauen wahrgenommen und haben entsprechende materielle (wie z.B. Einkommen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten) und symbolische Konsequenzen (wie etwa sozialer Status).

4. Politics: Grenzen und Möglichkeiten betrieblicher Gleichstellungspolitik

Abgesehen von der von uns begründet vermuteten quantitativ noch recht zurückhaltenden und qualitativ oft mangelhaften Einführung und Umsetzung von Maßnahmen der Gleichstellung in privatwirtschaftlichen Betrieben sehen wir die Grenzen vor allem in drei Zusammenhängen, nämlich einer zu starken ökonomischen Orientierung, in einem mangelnden Gleichstellungsverständnis und -bewusstsein der handelnden AkteurInnen sowie in sehr fundamentalen strukturellen bzw. kulturellen organisationalen Barrieren.

Die allzu starke Forcierung des „business case“ birgt nicht nur die offensichtliche Gefahr in sich, dass das soziale, moralische Anliegen von Gleichstellung kaum noch Beachtung findet. Darüber hinaus besteht eine gewisse „Anfälligkeit“ dieses Zuganges darin, dass hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Gleichstellungspolitik die Kosten zwar weitgehend eindeutig sind, der Nutzen allerdings unklar, nur schwer messbar ist. Zwar gilt das durchaus für andere, ‚herkömmlichere‘ personalwirtschaftliche Investitionen auch (etwa Personalentwicklungsmaßnahmen), trotzdem erscheinen Gleichstellungsmaßnahmen organisationspolitisch aufgrund ihrer oft geringen (kulturellen) Verankerung besonders gefährdet zu sein. Es besteht die Gefahr, dass Gleichstellungspolitik als „Schönwetterkonzept“ gesehen wird, das in ökonomisch schwierigeren Phasen sehr schnell mit erheblichen Abstrichen zu rechnen hat. Dazu kommt, dass ein sehr stark auf den ökonomischen Aspekt konzentrierter Zugang eine eher selektive Förderung des Humankapitals nahe legt. Organisationen könnten der Versuchung erliegen, nur im Bereich von strategisch wichtigen bzw. ‚arbeitsmarktmächtigen‘ MitarbeiterInnen Gleichstellungsmaßnahmen zu etablieren.

Aus qualitativen Studien (z.B. Auer/Welte 2007) gibt es durchaus sehr deutliche Hinweise auf teilweise geringe Akzeptanz gleichstellungspolitischer Aktivitäten durch Führungskräfte, MitarbeiterInnen, aber auch BetriebsrätInnen bzw. durch die Personalvertretung. Das bedeutet, dass offizielle Gleichstellungsmaßnahmen in der Umsetzung auf offenen, meist aber wohl eher auf verdeckten Widerstand stoßen können. Darüber hinaus ist auch das Verständnis von Gleichstellung der Geschlechter von (mehr oder weniger) engagierten AkteurInnen nicht unproblematisch: Gleichstellung wird auf formale Gleichbehandlung reduziert; Differenzen, der oft völlig andere Kontext zwischen und innerhalb der einzelnen Gruppen findet darin kaum Berücksichtigung. Scheinbar geschlechtsneutral formulierte Maßnahmen, wie etwa

personalpolitische Instrumente der Vereinbarkeit von Familienleben und Erwerbsarbeit, die noch dazu oft als identisch mit Gleichstellung betrachtet werden, wirken aber alles andere als geschlechtsneutral und können durchaus zu einer Verstärkung der vergeschlechtlichten Arbeitsteilung führen. Gender wird weiters oft auf die Frage der materiellen Verteilung verengt – etwa die Verteilung von Männern und Frauen auf Bereiche und Positionen („body-counting“, Alvesson/Billing 2002) oder die Verteilung des Einkommens. Fragen der kulturellen, oft durch männliche Wertvorstellungen dominierten Prägung von Organisationen, Berufen, Funktionen, der Interaktionsbeziehungen zwischen Männern und Frauen, aber auch zwischen Männern und Männern, Frauen und Frauen, usw. werden oft kaum erkannt und diskutiert (vgl. Alvesson/Billing 2002). Diese Verkürzung ist insofern besondere problematisch, weil diese materielle und kulturelle Dimension von Gender miteinander verknüpft sind. „... they intertwine to reinforce each other dialectically because sexist and androcentric cultural norms are institutionalised in the state and the economy, and women’s economic disadvantage restricts women’s ‘voice’, impeding equal participation in the making of culture, in public spheres and in everyday life” (Fraser 1997, 21).

Während sich bei den beiden ersten Punkten durchaus Möglichkeiten der Gegensteuerung anbieten, etwa in einer mehrdimensionalen Begründung und Argumentation von Gleichstellungspolitik oder in der Entwicklung eines vielschichtigeren, reflektierteren Verständnisses von Gender bzw. Gleichstellung, spricht der letzte Punkt eine sehr grundsätzliche und nur schwer zu überwindende strukturelle Einschränkung betrieblicher Gleichstellungspolitik an. Diese besteht darin, dass Veränderungen in einzelnen Fällen von sichtbarer Diskriminierung und bezogen auf die offizielle Organisationspolitik zwar durchaus möglich sind und auch passieren, aber die nachhaltige Veränderung von ‚generellen‘ organisationalen Handlungsmustern, Denkmodellen und Strukturen sich als sehr schwierig erweisen (vgl. z.B. Auer/Welte 2007; Meyerson 2001; Benschop/Doorewaard, 1998). Das hat zum einen damit zu tun, dass Diskriminierung nicht nur, möglicherweise nicht einmal in erster Linie durch sichtbare und bewusste Handlungen passiert, sondern durch „unintentional/non-reflexive practising of gender” (Martin 2006, 255). Das bedeutet, dass die involvierten AkteurInnen diese Praktiken nicht als diskriminierend wahrnehmen und auch nicht darauf abzielen, jemanden zu diskriminieren. Dieses „practicing of gender” umfasst alltägliche organisationale Routinen, Haltungen von Männern und Frauen und akzeptierte Beziehungs- und Handlungsmuster zwischen Männern und Frauen. Betriebliche Gleichstellungspolitik ist konzeptionell und strukturell auf offizielle Managementkonzepte

und -praktiken und insbesondere auf die sichtbare Personalpolitik ausgerichtet. Die Erfassung und ‚Bekämpfung‘ von subtileren Formen der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts sind dagegen konzeptionell kaum zu integrieren, sind aber auch wenig im Bewusstsein von relevanten und engagierten AkteurInnen verankert (Auer/Welte 2007). Den Hintergrund für diese wenig sichtbaren, übrigens auch für ForscherInnen empirisch schwer erfassbaren Diskriminierungsformen (vgl. Martin 2006; Czarniawska 2006) bildet der grundsätzliche vergeschlechtlichte Charakter von Organisationen (Acker 1990; Benschop/Doorewaard 1998). Diese in die Struktur und Kultur von Organisationen eingeschriebene Vergeschlechtlichung scheint durch die betriebliche Gleichstellungspolitik nur schwer auflösbar und verlangt nach einer grundsätzlicheren Infragestellung des Arbeitens, Organisierens und Lebens in unserer Gesellschaft (vgl. z.B. Acker 1998).

6. Literaturverzeichnis

- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Ely, Robin et al. (Eds.): Reader in Gender, Work, and Organization. Oxford et al., 49-61
- Acker, Joan (1998): The Future of ‘Gender and Organizations’: Connections and Boundaries. In: Gender, Work and Organization, Vol.4, No. 5, 195-206
- Alvesson, Mats/Billing, Yvonne Due (2002): Beyond body-counting. A discussion of the social construction of gender at work. In: Aaltio, Iris./Mills, Albert J. (Eds.): Gender, identity and the culture of organizations. London and New York, 72-91
- Arbeitsverfassungsgesetz 1974. In: Mazal, Wolfgang (Bearb.): Kodex des österreichischen Rechts. Arbeitsrecht. 25. Auflage. Stand 2003. Wien
- Auer, Manfred (2000): Vereinbarungskarrieren – eine karrieretheoretische Analyse des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Elternschaft. München und Mering
- Auer, Manfred/Welte, Heike (2006): Rollenverständnis und soziale Positionierung von „GleichstellungsakteurInnen“ in Organisationen. In: Bendl, Regine (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Frauen- und Geschlechterforschung. Teil 2 – Empirische Ergebnisse zur Standortbestimmung. Frankfurt/M. u.a., 103-130
- Auer, Manfred/Welte, Heike (2007): Social positioning of equal opportunity actors in Austria. In: Equal Opportunities International 8, Special Issue: Global knowledge workers/26, 778-801

- Auer, Manfred/Welte, Heike (2010): Work-family reconciliation policies without equal opportunities? The case of Austria. In: Community, Work & Family, Vol. 13, No. 2
- Becker, Albrecht (2005): Accountingforschung, Controlling und Gender. Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Wiesbaden, 59-82
- Bendl, Regine (1998): Der Beitrag von Programmen zur Chancengleichheit zur Zielerreichung von Betrieben – eine meta-analytische Betrachtung. In: Bendl, Regine/Papouschek, Ulrike/Pastner, Ulli (Hg.): Im Aufbruch. Betriebliche Frauenförderung in Österreich. Wien, 39-70
- Bendl, Regine (1999): Betriebliche Programme zur Chancengleichheit von Frauen am Arbeitsplatz. Eine Literaturanalyse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 69, Nr. 1, 133-161
- Bendl, Regine (2004): Gendermanagement und Gender-und Diversitätsmanagement – ein Vergleich verschiedener Ansätze. In: Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud./Hofmann, Roswitha. (Hg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Wien, 43-72
- Benshop, Yvonne/Doorewaard, Hans (1998): Covert by Equality: The Gender Subtext of Organizations. In: Organization Studies, Vol. 19, No. 5, 787-805
- B-GBG (2002): Bundes-Gleichbehandlungsgesetz. Bundesgesetz über die Gleichbehandlung von Frauen und Männern und die Förderung von Frauen im Bereich des Bundes. In: ARD Betriebsdienst (Hg.): Gleichbehandlungsrecht. Stand 1.12.2002. Wien
- BMUJF (Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie) (1999): 4. Österreichischer Familienbericht. Familie - zwischen Anspruch und Alltag.. Band 2: Familien- & Arbeitswelt. Wien
- Buchinger, Birgit/Gschwandtner, Ulrike/Garstenauer, Ulrike (2005): „Das ist keine Sozialromantik“. Gleichstellung von Frauen und Männern in Salzburger Betrieben. Salzburg
- Busch, Carola/Engelbrech, Gerhard (1997): Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs – Total Equality. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. 1. Auflage. Wiesbaden, 1-12
- Czarniawska, Barbara (2006): Doing Gender unto the Other: Fiction as a Mode of Studying Gender Discrimination in Organizations. In: Gender, Work and Organization, Vol. 13, No. 3, 234-253

- Europäische Union (2005): Women and men in decision-making. http://europe.eu.int/comm/employment_social/women_men_stats (abgerufen am 6.3.2009)
- Fraser, Nancy (1997): Justice Interruptus. Critical reflections on the 'postsocialist' condition. London and New York
- Fuchshuber, Eva (2006): Auf Erfolgskurs – Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung. Wien
- Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2004): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In Krell, Gertraude. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. 4. überarb. u. erw. Auflage. Wiesbaden, 393-412
- Gildemeister, Regine/Wetterer, Angelika (1995): Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: Knapp, Gudrun-Axeli/Wetterer, Angelika. (Hg.): Traditionen-Brüche: Entwicklungen in der feministischen Theorie. 2. Auflage. Freiburg/B., 201-254
- GIBG (2002): Gleichbehandlungsgesetz. Bundesgesetz über die Gleichbehandlung von Frau und Mann im Arbeitsleben. In: ARD Betriebsdienst (Hg.): Gleichbehandlungsrecht. Stand 1.12.2002. Wien
- Hanappi-Egger, Edeltraud (2004): Einführung in die Organisationstheorie unter besonderer Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten. In: Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Wien, 21-42
- <http://ec.europa.eu/social/main> (abgerufen am 6.3.2009)
- Jüngling, Christiane/Rastetter, Daniela (2008): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 5. Auflage. Wiesbaden, 127-140
- Knapp, Gudrun-Axeli (2008): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In: Krell, Gertraude. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 5. Auflage. Wiesbaden, 163-172
- Krell, Gertraude (1997): Chancengleichheit durch Gleichstellungspolitik – eine Neuorientierung. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik.

- Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. 1. Auflage. Wiesbaden, 13-28
- Krell, Gertraude (2004): Arbeitnehmer, weiblich. In: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. überarb. u. erw. Auflage. Stuttgart, 112-120
- Krell, Gertraude (2008): Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 5. Auflage. Wiesbaden, 3-22
- Krell, Gertraude (2008a): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 5. Auflage. Wiesbaden, 63-80
- Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin (2008): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 5. Auflage. Wiesbaden, 97-114
- Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hg.) (2006): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, München und Mering
- Linstead, Stephan/Fulop, Liz/Lilley, Simon (2004): Management and organization. A critical text. Houndmills et al.
- Littringer, Marianne/Innreiter-Moser, Cäcilia (2002): Gleichbehandlung und Frauenförderung in Linzer Betrieben. Linz
- Martin, Patricia Y. (2006): Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. In: Gender, Work and Organization, Vol. 13, No. 3, 254-276
- Metz-Göckel, Sigrid (2002): Etikettenschwindel oder neuer Schritt im Geschlechter- und Generationenverhältnis? Zur Karriere des Gender Mainstreaming in Politik und Wissenschaft. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, Jg. 20, Nr. 1+2, 11-26.
- Meyerson, Debra E. (2001): Radical Change, the Quiet Way. In: Harvard Business Review, October, 92-100
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und Führen lassen. Stuttgart

- OECD (2003): *Babies and Bosses: Reconciling Work and Family Life: Austria, Ireland and Japan*. Paris
- Stiegler, Barbara (2003): *Gender Mainstreaming. Postmoderner Schmusekurs oder geschlechterpolitische Chance?* Bonn
- Strunk, Guido/Hermann, Anett/Praschak, Susanne (2005): *Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen*. In: Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Steyrer, Johannes (Hg.): *Macht?Erfolg?Reich?Glücklich?* Wien, 211-242
- Webb, Janette. (1997): *The Politics of Equal Opportunity*. In: *Gender, Work, and Organization*, Vol. 3, No. 4, 159-169
- Welte, Heike (2008): *Gender Mainstreaming als Konzept zur Förderung von geschlechtersensibler Bildung*. In: *wissenplus. Österreichische Zeitschrift für Berufsbildung*, Jg. 26, Nr. 5, 59-64
- Wetterer, Angelika (2003): *Gender Mainstreaming & Managing Diversity. Rhetorische Modernisierung oder Paradigmenwechsel in der Gleichstellungspolitik*. In: *die hochschule*, Jg. 12, Nr. 2, 6-27
- Wetterer, Angelika (2008): *Feministische Theorie & gleichstellungspolitische Gender-Expertise – Zwei ungleiche Schwestern?*. Vortrag im Rahmen der Forschungsplattform *Geschlechterforschung - Identitäten - Diskurse - Transformationen*. Innsbruck
- Wilson, Fiona (2003): *Organizational Behavior*. Hants and Burlington