

**Gender Mainstreaming
in Bildungseinrichtungen**

Tagungsband

Verlag Forum Neue Medien

Impressum

Gender Mainstreaming in Bildungseinrichtungen

Tagungsband zu gleichnamigen Tagung am 9. Juni 2006 im Museumsquartier Wien, sowie zu zwei Tagungen am 15. März 2005 zu Gender Mainstreaming und am 9. März zu Gender Didaktik an der Fachhochschule St. Pölten.

Herausgeber: Verein „Forum Neue Medien“

Schriftleitung und Chefredaktion: Dorothea Erharter

Redaktion: Katrin Pollinger

Lektorat: Judit Erharter

Fachhochschule St. Pölten GmbH

tel +43-2742-313228 fax +43-2742-313228-209

dorothea.erharter@fh-stpoelten.ac.at

Herzogenburgerstraße 68

3100 St. Pölten

Copyright 2006 by: Forum Neue Medien

Alte Poststraße 149

8020 Graz

Tel.: 0043-316-5453-8562

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art oder auszugsweisen Nachdruck sind vorbehalten und liegen bei den Autor/inn/en.

Gestaltung: Dorothea Erharter

Produktion: Grübl GmbH, 3108 St. Pölten, Unterwagramer Str. 35

ISBN 3-902520-03-5

Gedruckt mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur in Wien.

Gender Mainstreaming in lernenden Organisationen

Sabine Steinbacher

1 Einleitung	62
2 Zur politischen Strategie Gender Mainstreaming	62
3 Lernende Organisationen	63
4 Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsprozess	64
5 Voraussetzungen und Herausforderungen im Gender Mainstreaming-Implementierungsprozess	65
6 Zusammenfassung	70
7 Literatur	71

1 Einleitung

Die Implementierung von Gender Mainstreaming (GM) in lernenden Organisationen ist vielschichtig und mündet idealerweise in einen systematisch angelegten Organisationsentwicklungsprozess. Um die Verknüpfung der politischen Strategie GM mit Veränderungsprozessen in Organisationen genauer zu betrachten, wird nachfolgend einerseits die Entwicklung und Zielsetzung von GM kurz skizziert, andererseits werden Merkmale lernender Organisationen angeführt. Im Anschluss daran werden Voraussetzungen für einen erfolgreichen Implementierungsprozess aufgezeigt und Herausforderungen dargelegt, die wir, das Institut Im Kontext, aus unserer Organisations- bzw. Unternehmensberatungspraxis kennen.

2 Zur politischen Strategie Gender Mainstreaming

Durch die 4. Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking wurde GM als politische Strategie international bedeutsam und kam über die Europäische Union nach Österreich. Die Formen der Gleichstellungspolitik und die Empowerment-Bewegungen der 1970er Jahre waren wesentlich an dieser Entwicklung beteiligt, ebenso die Frauenbewegung(en) und die feministische Forschung. Auf Grundlage des Vertrags von Amsterdam 1997 verpflichtete sich auch die österreichische Bundesregierung, die Richtlinien des Europäischen Rates umzusetzen, mit dem Ziel, die Geschlechterverhältnisse hin zu mehr Demokratie, Geschlechtergerechtigkeit und Gleichstellung zu verändern. Die Veränderung sozialer, politischer und kultureller Geschlechterrollen und die Veränderung gesellschaftlicher Strukturen gehen mit Gender Mainstreaming einher.

GM als politische Strategie beruht auf der Tatsache, dass traditionelle Politik nicht geschlechterneutral ist. Die gesellschaftlichen Institutionen (z. B. Bildungseinrichtungen) spielen eine wesentliche Rolle bei der Fortschreibung von Geschlechterungleichheit: sie erneuern und reproduzieren oft unreflektiert Annahmen und Vorurteile und bestimmen Einschlüsse und Ausschlüsse für gesellschaftliche Gruppen mit. Aus diesem Grund und angesichts vielfältiger gesellschafts- und bildungspolitischer Herausforderungen ist eine Erweiterung der Diskurse, die in umfassendere Konzepte wie etwa Mainstreaming Gender und Diversity münden sollen, notwendig.

Gender Mainstreaming in lernenden Organisationen

Die Auseinandersetzung mit Kategorien wie Herkunft, Ethnie, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung und Lebensanschauung, die nicht zuletzt zur Diskriminierung und als Ausschlusskriterien herangezogen werden, wird immer wichtiger.

In diesem Sinne wird GM sowohl als diskursiver Gesellschaftsentwicklungsprozess, als auch als integrativer Organisationsentwicklungsprozess gesehen. Wichtige zivilgesellschaftliche AkteurInnen z. B. aus dem feministischen und antirassistischen Bildungsbereich werden noch nicht ausreichend in den Diskurs miteinbezogen. „Die österreichischen Mädchen- und Fraueneinrichtungen¹ speichern langjährig entwickeltes Wissen, das auf den Theorien der Frauenforschung basiert und in der Praxis von Beratungs-, Betreuungs- und Bildungsarbeit erprobt ist – sie sind also unverzichtbare Ressourcenpools für Gender-Kompetenz. Dieses Potenzial wird derzeit (noch) zu wenig anerkannt und in GM-Politiken integriert. Auf der anderen Seite ist klar, dass die Strategie des GM zahnlos bleibt, wenn sie nicht mit klaren geschlechterpolitischen Zielen gekoppelt wird – die durch die Frauenbewegung schon längst unmissverständlich definiert wurden.“²

Lernende Organisationen

Lernenden Organisationen wird die Fähigkeit unterstellt, selbstständig kognitive Lernprozesse zu gestalten. Im Zentrum steht ebenso die Fähigkeit zur gezielten Erzeugung, Nutzung, Verbreitung, Umsetzung und Neukombination von Wissen. Die Organisation in ihrer Gesamtheit wird das Subjekt für Lern- und Veränderungsprozesse. Lernen findet demnach nicht mehr allein auf individueller Ebene statt, sondern auf der Ebene der gesamten Organisation. Es geht nicht zuletzt darum, ein eigenständiges organisationales Lernvermögen zu entwickeln um z. B. organisationale Regeln und Routinen angesichts neuer Ziele und Herausforderungen zu verändern und damit auch Veränderungen in der Organisationskultur zu fördern. Organisationales

¹ z.B. feministische Bildungseinrichtungen, die schon seit Jahrzehnten Ungleichheit thematisieren und Machtanalysen erstellen und Handlungsstrategien entwickeln.

² Steiner, Hannah und Tenschert, Itta (2003), S. 6f.

Gender Mainstreaming in Bildungseinrichtungen

Lernen braucht auch individuelle Lernprozesse, welche in die Tiefenstruktur der Organisation eingebettet sind (vgl. Gender- und Diversitätskompetenz). Transformation von Wissen und Umdenken bei gesellschaftlichen Fragen (z. B. Gleichstellungsmaßnahmen) sollen die (Neu-) Entwicklung von Problemlösungsstrategien verbessern sowie das Spektrum von Verhaltensmöglichkeiten vergrößern.

4 Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsprozess

Organisationsentwicklung ist ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen, der sich an bestimmten Werten und Prinzipien orientiert.

Die Implementierung von GM als Querschnittsmaterie impliziert, dass die Gender-Perspektive integraler Bestandteil jedes Organisationsentwicklungsprozesses sein muss. Das gilt sowohl für neue als auch für laufende Veränderungsprozesse. Als aktiver Entwicklungsprozess werden sowohl Strukturen als auch Werthaltungen der AkteurInnen reflektiert und erweitert bzw. verändert, um Organisationskulturen umgestalten zu können. Dies erfordert eine offene Lernkultur.

Die Integration der Gender- und Diversitätsperspektive auf allen Ebenen und in allen Abteilungen z. B. einer Bildungseinrichtung ist ein komplexer Prozess, der vielschichtig ist und langfristig angelegt sein muss und der klare Ziele, Richtlinien, Rahmenbedingungen und Standards braucht, um Qualität und Nachhaltigkeit zu sichern. Die hohe Komplexität, die mit jeder Veränderung von Organisationen verknüpft ist, wird meistens unterschätzt. So setzen Organisationsentwicklungsprozesse zur Implementierung von Gender- und Diversitätskonzepten gleichzeitig auf einer inhaltlichen, personellen und materiellen Ebene an. Implementierung von GM heißt die (Neu-) Organisation von Prozessen, Routinen, Verantwortlichkeiten, Kapazitäten und Ressourcen durch Integration einer geschlechterkritischen Sichtweise, d.h. der Integration geschlechterspezifischer Realitäten ohne Stereotypen zu verfestigen. An diesem Prozess sollen möglichst viele AkteurInnen beteiligt werden. Eine wichtige Frage, die es vorab zu klären gilt, ist u.a., welches Interesse die OrganisationsvertreterInnen an der Umsetzung von GM haben.

5 Voraussetzungen und Herausforderungen im Gender Mainstreaming-Implementierungsprozess

Die Implementierung von GM, konzipiert als **Top Down Strategie**³, setzt ein **Commitment** der EntscheidungsträgerInnen der Organisation voraus. Unter Commitment verstehen wir einerseits die Willensbekundung, Gender Mainstreaming umsetzen zu wollen, andererseits die Auseinandersetzung mit Gleichstellungszielen, die die Organisation verfolgen möchte. Im Anschluss daran werden die Organisationsmitglieder über die Ziele informiert. In einer Fachhochschule z.B. sind damit Lehrende/Forschende, Personalvertretung, Studierende ebenso wie das administrative Personal usw. gemeint.

Entscheidend für eine „erfolgreiche“ Implementierung ist die kontinuierliche Präsenz des „Tops“ zum Thema Gleichstellung und den zu erreichenden Gleichstellungszielen sowie die erkennbare positive Haltung zu Gleichstellungsmaßnahmen. Es wird davon ausgegangen, dass durch eine eindeutige, klare Positionierung der EntscheidungsträgerInnen Widerstand und Skepsis der Organisationsmitglieder abgebaut und breit(er)e Akzeptanz geschaffen werden kann. In unserer Beratungs- und Begleitungspraxis erleben wir sehr oft, dass EntscheidungsträgerInnen zwar die Willensbekundung zur Umsetzung von GM abgeben, die dafür notwendigen Schritte aber nicht ausreichend setzen (z. B. ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu stellen). In diesen Fällen bleibt es lediglich ein rhetorisches Zugeständnis.

Für die Zielfindung bzw. Zielformulierung von Gleichstellungsmaßnahmen braucht es eine **Analyse** der Benachteiligungsstrukturen. Schon vorhandene Analyse-Ergebnisse sollen genutzt werden. Es soll auch analysiert werden, inwieweit die Datenerhebung in der (Bildungs-) Organisation in Bezug auf Geschlechter differenziert angelegt ist, um auch in Zukunft konkrete Aussagen über die Situation von z. B. weiblichen und männlichen Studierenden machen zu können.

³ In der Praxis zeigen sich öfter „bottom up“- oder „Mittelbau“-Initiativen, die Gleichstellungsmaßnahmen umsetzen wollen und dafür ihren Einfluss bzw. ihr Engagement einbringen.

Gender Mainstreaming in Bildungseinrichtungen

Idealtypischerweise wird, wenn GM als systematischer Organisationsentwicklungsprozess angelegt ist, eine **Steuerungsgruppe** eingerichtet, die sowohl mit Ressourcen als auch mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet ist. Für den ganzen Prozess gilt, dass ausreichende Ressourcen für die Analyse-, Bildungs-, Umsetzungs- und Überprüfungsprozesse zur Verfügung gestellt werden müssen. Die Ressourcen sind nicht zuletzt ein Indikator dafür, wie ernst und konsequent die Organisation die Implementierung von Gleichstellungskonzepten betreibt. Die Steuerungsgruppe setzt sich aus unterschiedlichen Hierarchieebenen zusammen, Personalvertretung und Studierende werden informiert. Sie diskutieren gemeinsam mit den EntscheidungsträgerInnen die Gleichstellungsziele und entwickeln und bestimmen Strategien und Maßnahmen. Eine mögliche Herangehensweise ist die Konzeption von Pilotprojekten in einer Organisationseinheit, die von der Steuerungsgruppe begleitet und in Richtung Zielerreichung gesteuert wird. Dabei ist ein Monitoring (z. B. durch regelmäßige Berichterstattung) sehr wichtig, um gegebenenfalls unerwünschten Effekten entgegen zu steuern. Eine weitere wichtige Funktion der Steuerungsgruppe ist es, gemeinsam die Verantwortung für den Implementierungsprozess zu tragen, und diese nicht – wie wir das in der Praxis häufig erleben – an einzelne Personen, z.B. ProjektleiterInnen oder GM Beauftragte, abzugeben.

Es gilt, je konkreter und klarer die **Ziele** formuliert werden, desto größer sind die Chancen der Erreichung. Die Ziele sollten in kurz- mittel- und langfristige, sowie in Haupt- und Teilziele unterteilt werden. Dies fördert u.a. die Festlegung eines Umsetzungszeitraums, ebenso wie die Vorstellung, welche AkteurInnen in der Organisation für die Umsetzung welcher Ziele gebraucht werden. Dadurch kann eine genauere Abschätzung und Berechnung des Ressourcenaufwandes erfolgen. Wenn z. B. die Einführung einer gender- und diversitätsgerechten Didaktik ein Gleichstellungsziel einer Fachhochschule (oder eines Studiengangs) ist, müssen u.a. folgende Überlegungen angestellt werden:

- Was verstehen wir unter gender-gerechter Didaktik? (z.B. Sprache, Verwendung von Literatur und Unterrichtsmaterialien, die von Frauen und Männern geschrieben sind; Methodenvielfalt, um die Stärken der Studierenden zu fördern; prozessorientiertes Lernen fördern; Doppelleitung von Studierenden in Projekten usw.)

Gender Mainstreaming in lernenden Organisationen

- Was brauchen die Lehrenden/Forschenden, um sich die Kompetenz einer geschlechtergerechten Didaktik aneignen zu können? (Gender- und Diversitätstrainings; Sprach- bzw. Methoden- bzw. Material-Leitfäden; Unterstützungsstruktur z.B. bei Literaturrecherche durch die Organisation usw.)
- Verpflichtet die Organisation die Lehrenden zur Erweiterung ihrer Didaktik oder soll es eine freiwillige Leistung bleiben? (Je klarer sich die EntscheidungsträgerInnen für die Gleichstellungsmaßnahmen stark machen, desto eher werden die MitarbeiterInnen dem Folge leisten.)
- Was kann die Organisation z.B. den Lehrenden und Studierenden anbieten, um die Motivation zur Unterstützung der Gleichstellungsmaßnahmen zu erhöhen? (z.B. Gender- und Diversitätskompetenz neben Fach- und Methodenkompetenz als explizite Kompetenz zu etablieren.)
- Welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele, Haupt- und Teilziele können formuliert werden, um das Ziel der gender-gerechten Didaktik zu erreichen?
- Welche Ressourcen müssen dafür zur Verfügung gestellt werden und von wem?

Für jedes weitere Gleichstellungsziel stellen sich neue Fragen.

Die Frage des Erwerbs bzw. der Erweiterung von **Gender- und Diversitätskompetenz** von Führungskräften und MitarbeiterInnen ist eine der wichtigsten, weil Gender- und Diversitätskompetenz eine Grundvoraussetzung für die Implementierung von GM ist. Die Organisation muss sich deshalb überlegen, wie Zugänge für die MitarbeiterInnen für den Erwerb dieser Kompetenzen geschaffen werden können.

Ein wesentliches Qualitätsmerkmal für Gender- und Diversitätskompetenz ist eine geschlechtergerechte, nicht-sexistische, antirassistische Sprache und solche Formen der Begriffspolitik, die auch nicht auf Grund von Alter, Behinderungen usw. diskriminieren. Wir betrachten Gender- und Diversity-Kompetenz im transkulturellen Kontext, der sich nicht nur auf den Umgang mit Fremdheit aus anderen Herkunftskulturen (ethnisierend) bezieht, son-

Gender Mainstreaming in Bildungseinrichtungen

dern auch auf den Umgang mit biographischer, milieuspezifischer und (sub-)kultureller Fremdheit oder dem „Anders-Sein“ . In diesem Sinne ist die Reflexion der eigenen Normen und Werte ein wichtiger Bestandteil jedes Gender- und Diversitätstrainings. Organisationen sind nun gefordert, ihren MitarbeiterInnen den Zugang zum Erwerb bzw. zur Erweiterung von Gender- und Diversitätskompetenz mit allen erforderlichen Ressourcen zu schaffen. Eine Zugangsmöglichkeit zur Sensibilisierung und Bewusstseins-erweiterung bilden **Gender- und Diversitätstrainings**.

In unserer Beratungs-, Forschungs- und Weiterbildungspraxis haben wir im Institut Im Kontext Gender- und Diversity-Kompetenz auf drei Ebenen definiert: der Ebene des Wissens, des Erkennens und des Handelns. Auf der ersten Ebene ist es u.a. das Wissen, dass und wie jedes Handeln eine Geschlechterdimension impliziert und unterschiedliche Auswirkungen auf Personen mit unterschiedlichen Lebensrealitäten hat. Auf der zweiten Ebene geht es um das Erkennen der eigenen Sozialisationsinstanzen⁴. Die dritte Ebene des Handelns erfordert das Einbringen des Wissens und Erkennens ins alltägliche (Berufs-) Handeln. Ein Qualitätsmerkmal organisationsinterner Fort- und Weiterbildung ist, wenn Gender- und Diversitytrainings fixer Bestandteil aller Fortbildungen für Führungskräfte und integraler Bestandteil jeder weiteren Fort- und Weiterbildung ist, angefangen bei Kursen für Rechnungswesen über Computerkurse bis zu Kursen in Moderationstechniken.

Nachdem konkrete Ziele in einem realistischen Zeitrahmen formuliert sind, werden **Strategien** und **Maßnahmen** entwickelt. Eine Maßnahme kann ein Gender- und Diversitytraining für Führungskräfte und/oder für Lehrende sein, eine weitere Maßnahme kann die Analyse des Datenerhebungssystems in der Organisation und/oder Fachworkshops sein u.s.w.

Wir von *Im Kontext* gehen davon aus, dass Gender- und Diversitytrainings Grundelemente für Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation und Qualitätssicherung von Gender Mainstreaming in Organisationen sind. Anliegen von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung muss es sein, Fachkompetenz und Gender- und Diversitätskompetenz miteinander zu

⁴ Eltern, Geschwister, Schulen, Peers usw., die gesellschaftliche Normen und Werte vermitteln.

Gender Mainstreaming in lernenden Organisationen

verknüpfen und das Prinzip der Kompetenzfelder Gender und Diversity in Entscheidungs- und Verwaltungsabläufe zu integrieren. Da sich z.B. Studiengänge in Fachhochschulen wesentlich voneinander unterscheiden, ist es sinnvoll und auch effizienter, Fortbildungen zu GM ressort-bezogen zu konzipieren und durchzuführen. Auf diese Weise kann auch den strukturellen und organisatorischen Besonderheiten der Studiengänge bzw. Organisationseinheiten bei der Implementierung von GM besser Rechnung getragen werden.

Ein weiteres wichtiges Element im Implementierungsprozess ist die Kommunikation. In der Steuerungsgruppe werden **interne** und **externe Kommunikationsabläufe** vereinbart. Im Rahmen der internen Kommunikation ist es einerseits wichtig, festzulegen, wer wann über den Fortgang des Implementierungsprozesses informiert werden soll. Das kann z.B. bei den Lehrenden und den Studierenden unterschiedlich ausfallen. Wichtig ist zu beachten, dass die Informationen kontinuierlich erfolgen und neben den eingesetzten Beauftragten – z.B. Gender Mainstreaming Beauftragten, Gender und Diversity Beauftragten, Gender Beauftragten, Frauenbeauftragten, ProjektleiterInnen u.s.w. – das „Top“ in der Kommunikation mit einer positiven Haltung zu GM bzw. zu Gleichstellungsmaßnahmen sichtbar ist. Für die interne Kommunikation ist es sinnvoll, alle vorhandenen Kommunikationsmittel bzw. -medien zu nutzen z.B. E-Mail Aussendungen, Websites, hausinternes Radio, Zeitungen der Studierenden u.s.w.

Die externe Kommunikation betrifft sowohl die Präsentation der Organisation im Rahmen von Homepages, Folder u.s.w. mit expliziten Gleichstellungszielen, als auch die Kommunikation mit potentiellen Förder- bzw. SubventionsgeberInnen. Die politischen AkteurInnen spielen dabei eine wesentliche Rolle, nicht zuletzt deshalb, weil die Verantwortung für Umsetzung von GM gerne an Organisationen abgegeben wird. Bildungseinrichtungen, die die Implementierung betreiben, müssen unserer Erfahrung nach, soweit möglich, „Aufklärungsarbeit“ gegenüber den politisch Verantwortlichen leisten, da diese die Komplexität und Vielschichtigkeit des Prozesses oft nicht erkennen. Gründe dafür sind nicht zuletzt mangelnde Gender- und Diversitätskompetenz und/oder mangelnder politischer Wille, der sich u.a. in der Ressourcenfrage widerspiegelt.

Gender Mainstreaming in Bildungseinrichtungen

Die Form der Überprüfung (Monitoring) und **Evaluierung** (z.B. Prozess begleitend) wird zu Beginn in der Steuerungsgruppe vereinbart und konzipiert. Auch wenn in der Praxis Evaluationsergebnisse nicht immer zu veränderten bzw. verbesserten Strategien und Maßnahmen führen, sind sie wichtige Grundlagen für die Weiterarbeit.

6 Zusammenfassung

Aus dem oben Beschriebenen wird sichtbar, dass eine qualitätsvolle Implementierung von GM nicht nebenbei und nicht schnell umgesetzt werden kann, sondern immer ein Organisations- bzw. Personalentwicklungsprozess ist, an dem so viele Organisationsmitglieder wie möglich beteiligt werden sollen. Wesentliches Erfolgskriterium für die Umsetzung ist ein sichtbares und kontinuierliches Engagement der höchsten Führungsebene. Zukünftige Stellenausschreibungen sollen neben Anforderungen wie soziale Kompetenz, technische Kompetenz, Methodenkompetenz u.s.w. Gender- und Diversitätskompetenz als explizites Qualifikationsmerkmal beinhalten.

Wie ebenfalls oben skizziert, stellt die Implementierung von GM hohe Anforderungen an die beteiligten Mitglieder und große Herausforderungen an eine Organisation dar. In Bildungseinrichtungen, ebenso wie in anderen gesellschaftlich wichtigen Institutionen, ist die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen Thema geworden und erste Schritte wurden gesetzt. Dennoch ist anzumerken, dass eine systematische Integration bislang eher selten verfolgt wird. Da Gleichstellungskonzepte auch immer mit gesellschaftlichen Normen, Werten und Entwicklungen korrespondieren, ist der Zeithorizont zu beachten. Wir gehen davon aus, dass Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit Themen sind, die uns die nächsten Jahrzehnte weiter begleiten werden.

7 Literatur

Acker, Joan: Gendering Organizational Theory. in: Mills, Albert G. und Peta Tancred (Hgg.): Gendering Organizational Analysis. Newbury Park 1992, S. 248-260.

Argyris, Chris und Schön, Donald A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta 1999

Auernheimer, Georg (Hg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Interkulturelle Studien. Opladen: Leske & Budrich 2002

Bargehr, Gabriele: Bildungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen – am Beispiel des Lehrgangs des Instituts Im Kontext „Mainstreaming Gender und Diversity in modernen Organisationen – Anwendung und strukturelle Verankerung im Berufsalltag.“ Master Thesis Universität Krems, September 2005

Baumgartner, Irene et al: OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt (6. Aufl.) 2000

Jung, Dörthe und Küpper, Gunhild: Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse. Bielefeld: Kleine 2001

Lüdke, Dorothea et al (Hgg.): Kompetenz und/oder Zuständigkeit. Vom Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis. Wiesbaden: VS (Verlag für Sozialwissenschaften/GWV) 2005

Roloff, Christine: Der Zusammenhang von Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement. Bielefeld: Kleine 2002

Gender Mainstreaming in Bildungseinrichtungen

Steinbacher, Sabine und Bargehr, Gabriele: Gender Mainstreaming. Qualitätsmerkmale einer politischen Strategie. in: Koryphäe. Medium für feministische Naturwissenschaft und Technik. Nr. 37/05, (2005), S. 36-40

Steiner, Hannah und Tenschert, Itta: Gender Mainstreaming – eine Strategie mit oder ohne NGO's? in: OBSERVATORIA Gender Mainstreaming – eine Strategie zur Verringerung der Einkommensdifferenz zwischen Frauen und Männern? Wien: Eigenverlag Netzwerk österreichischer Frauen- und Mädchenberatungsstellen. 2003.

Tondorf, Karin und Krell, Gertraude: „An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!“. Erhöhung von Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften des öffentlichen Dienstes. Edition der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf 1999.

Wilz, Silvia Marlene: Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Koppelungen. Opladen: Leske & Budrich 2002