



**Bundesstiftung
Gleichstellung**

Führung für sozialen Wandel

Einige Ideen und Fragen zu Institutionen
und zur feministischen Führungsrolle

von Aruna Rao und David Kelleher

Führung für sozialen Wandel

Einige Ideen und Fragen zu Institutionen und zur
feministischen Führungsrolle¹

von

Aruna Rao und David Kelleher



I. Anmerkungen der Herausgeberin

Der Artikel „Führung für sozialen Wandel: Einige Ideen und Fragen zu Institutionen und zur feministischen Führungsrolle“ von Aruna Rao und David Kelleher ist eine zentrale Quelle in der Auseinandersetzung mit der Frage, wie Führung in Transformationsprozessen gestaltet werden kann, um Gleichstellung zu fördern.

Rao und Kelleher kritisieren bestehende institutionelle Strukturen, die Bemühungen um Gleichstellung blockieren, und legen dar, dass tiefgreifende strukturelle Veränderung nur durch eine radikale Umgestaltung von Führung und Machtverhältnissen möglich sei. Der Text bietet Einsichten in die Transformationsprozesse von Organisationen, die sich mit Entwicklungspolitik und Menschenrechten beschäftigen, und diskutiert die Notwendigkeit, sowohl formale als auch informelle institutionelle Normen grundlegend zu hinterfragen.

Dieser Artikel wurde bislang nicht auf Deutsch veröffentlicht und stellt somit eine wichtige Erweiterung bestehender feministischer Literatur zu Organisationsentwicklung in Deutschland dar. Der Text wurde im Kontext der Entwicklung der Selbstlernplattform für die Bundesstiftung Gleichstellung als eine Quelle verwendet.

Ein besonderer Dank gilt den Autor*innen, Aruna Rao und David Kelleher, für ihre Beiträge zur feministischen Organisationsforschung, sowie der Taylor und Francis Group für die Möglichkeit, diesen Artikel in deutscher Sprache zugänglich zu machen. Außerdem danken wir der Übersetzerin für ihre präzise und sorgfältige Arbeit und dem Korrektorat für die finale Überprüfung des Textes.

Der vorliegende Text spiegelt ausschließlich die Meinungen und Argumente der Autor*innen wider und nicht die der Herausgeberin. Die Bundesstiftung Gleichstellung übernimmt keine Verantwortung für die Inhalte des Textes.



1. Einleitung

Dieser Artikel unterstreicht, wie wichtig es ist, die Regeln zu ändern und ihnen nicht zu folgen, wenn wir die Institutionen so verändern wollen, dass sie die Gleichstellung der Geschlechter widerspiegeln und fördern. Er beschreibt, wie Institutionen Bemühungen blockieren, um Geschlechtergleichstellung zu fördern, und deutet darauf hin, dass die jüngsten Bemühungen, Nichtregierungsorganisationen (NRO) zu „professionalisieren“, diese Tendenz noch verschärft haben. Allerdings geht es den NRO derzeit auch um „Organisationales Lernen“. Dies könnte ihnen einen "dritten Weg" eröffnen, der diese Professionalisierung mit feministischen Idealen verknüpft, dazu zählt auch die Übertragung von Macht. Der Artikel endet mit einer Diskussion darüber, welche Art von Führung erforderlich ist, um institutionelle Ungleichheit infrage zu stellen und gibt Anregungen für das weitere Vorgehen.

Vor Kurzem wurden wir auf einen neuen Lehrgang aufmerksam, der unter dem Titel „Strategische Führung für Frauen“ von einer amerikanischen Wirtschaftshochschule angeboten wird. Er richtet sich an in gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen tätige weibliche Führungskräfte und an die, die es werden wollen. Der Kurs konzentrierte sich in erster Linie darauf, die Selbstdarstellung von Frauen zu verbessern, ihr Verhandlungsgeschick auszubauen, ihre Fähigkeiten zu erweitern, den organisatorischen Kontext zu erkennen und ihnen zu zeigen, wie sie in ihrem jeweiligen Umfeld unter Einhaltung der bestehenden Regeln einen Weg zum Erfolg finden können.

Dieser Kurs ist mit seinen Schwerpunkten nicht einzigartig, sondern vielmehr repräsentativ für ein ganzes Genre. Dies ist wertvolle Arbeit. Doch unterscheidet sich die Vision von Führung, die solchen Kursen zugrunde liegt, auffallend von unserem Arbeitsverständnis. Wir sind daran interessiert, die Spielregeln zu ändern und nicht daran, ihnen zu folgen. Das ist die Herausforderung der feministischen Bewegung, das ist die Herausforderung des sozialen Wandels, die Herausforderung in unserer Arbeit. In diesem kurzen Artikel wollen wir auf einige der institutionellen Herausforderungen eingehen, mit denen wir konfrontiert sind. Wir wollen sie mit der Frage von Führung in NRO verbinden, die sich mit Entwicklungspolitik und Menschenrechten befassen. Schließlich werden wir darauf eingehen, wie wir uns selbst ändern müssen, um unsere Institutionen zu verändern.



2. Die Notwendigkeit, Institutionen zu transformieren

Institutionen sind „Strukturen, die der Mensch der menschlichen Interaktion auferlegt“ (North 1999). Aber wie sind Institutionen strukturiert und wie funktionieren sie? Und wie können wir dafür sorgen, dass Institutionen unseren Zwecken dienen? Der Spielraum in Organisationen für einzelne Personen, um eine bestimmte Agenda voranzutreiben, wird durch formale institutionelle Systeme und Verfahren begrenzt, durch die „Spielregeln“ und durch das Ausmaß, mit dem die formalen Regeln durchgesetzt werden. Wichtige Aufschlüsse über das Wesen moderner Organisationen ergeben sich aus der Erkenntnis, dass sie auf einem Mix patriarchalischer Weltanschauungen aus dem 19. Jahrhundert beruhen, auf Militarismus, Theorien des Sozialdarwinismus² und auf der von der Newtonschen Physik überlieferten Metapher der Maschine.³ Diese Art von Organisationen ist eindeutig nicht darauf ausgerichtet, soziale Verhältnisse zu verändern, sondern sie vielmehr zu verstärken. Dieser Denkansatz hat zu hierarchischen Strukturen geführt, die von einer Weltanschauung getragen werden, die Macht als ein begrenztes Gut betrachtet, dass einige wenige besitzen, um das Verhalten von vielen zu kontrollieren.

In den letzten zehn Jahren haben führende feministische Forscherinnen⁴ die Organisationskultur, Strukturen, Systeme und Verfahren in einer Vielzahl von Organisationsformen untersucht, darunter öffentliche Behörden, internationale Organisationen, Unternehmen und NRO. Feministische Forscherinnen haben argumentiert, dass Organisationen keine rationalen, neutralen Körper sind, sondern lebende und atmende Mikrokosmen der Gesellschaften, die sie beherbergen und der Menschen, die in ihnen leben. Die Organisationen, die unsere Welt regieren, sind von kulturellen Werten und patriarchalischen Normen geprägt, die frauenfeindlich und ausgrenzend sind. Die geschlechtsspezifischen Vorurteile, die in den Grundlagen der Organisationen verankert sind, sickern in ihre Arbeitsweise ein und führen zu geschlechtsspezifischen Ergebnissen.

Der Spielraum für Veränderungen wird durch nicht greifbare und komplexe, aber sehr mächtige informelle institutionelle Werte, Normen, Strukturen und Prozesse begrenzt, die der menschlichen Interaktion zugrunde liegen und sie prägen. Sie sind oft verborgen, nicht offensichtlich und müssen durch eine Vielzahl von Methoden aufgedeckt werden (Schein 1992). Diese verborgenen Normen wirken als informelle Beschränkungen für das Verhalten der Menschen und die Richtlinien der Organisation. Sie sind vielleicht sogar noch ein größerer Zwang als die formellen Regeln. Sie sind oft sehr schwer zu erkennen. Beispiele hierfür sind Verhaltensnormen und unausgesprochene Verhaltenskodizes. Sie sind in der Sprache, in Symbolen, Mythen und sozialen Bräuchen sowie in verschiedenen menschlichen Institutionen eingebettet: von der Ehe über den Markt bis hin zu lokalen Verwaltungsstrukturen, zum Beispiel in den Dorf-Panchayats (lokale Verwaltungsräte) in Indien.

Diese verborgenen Normen sind auch in das eingebettet, was wir als moderne Organisationen bezeichnen könnten. Es liegt auf der Hand, dass sich sowohl formale Regeln als auch informelle Normen ändern müssen, wenn eine Organisation ihre Arbeitsweise nachhaltig verändern will. Führungskräfte, die einen gesellschaftlichen Wandel im Sinne feministischer Ziele herbeiführen wollen, müssen die Vision haben, diese institutionellen Prinzipien und ihre Verankerung in Organisationen infrage zu stellen. Ein Teil dieses Prozesses besteht darin, hierarchische Macht zu hinterfragen.



3. Überwindung neuer Hindernisse

Wir wissen von einer Reihe von Experimenten in Entwicklungs- und Menschenrechts-NRO, die versuchen, einen Weg durch diese Probleme zu finden (siehe Rao et al. 1999). Wir kennen eine mittelgroße nordamerikanische NRO, die sich seit Langem bemüht, ihr Programm dem Wandel der Zeit anzupassen. Seit Kurzem haben die Mitarbeitenden die geschlechtsspezifische und kulturelle Vielfalt zu einem zentralen Bestandteil ihres Programms gemacht. Denn sie haben erkannt, dass ein programmatischer Wandel davon abhängt, dass sie ihre Arbeitsweise ändern. Teil dieses Wandels sind die Verpflichtung zu mehr Flexibilität und Reaktionsfähigkeit in der Arbeit der Organisation und die Übertragung von Verantwortung. Die Verpflichtung zur Übertragung von Verantwortung hat dazu geführt, dass der Wandel von einem mehrgliedrigen Team angegangen wird, das konsensual agiert. Die Bemühungen haben gerade erst begonnen, aber die Begeisterung für die neue Richtung und für die gemeinsame Verantwortung sind groß. Es scheint auch die Bereitschaft zu bestehen, ein unvermeidlich langsames Tempo in der Entscheidungsfindung zu akzeptieren, das sich durch die Übertragung von Verantwortung und die Verpflichtung zur Beteiligung ergibt.

Diese jüngsten Bestrebungen vieler nationaler und internationaler Entwicklungs-NRO, einen stärker „unternehmensorientierten“ Ansatz zu verfolgen, stellen allerdings Führungskräfte, die die „Tiefenstruktur“ von Organisationen umgestalten wollen, vor eine Reihe neuer Herausforderungen. Diese neueren Ambitionen, NRO zu professionalisieren, haben dazu geführt, dass der Schwerpunkt auf „kontrollorientierte“ Faktoren wie Rechenschaftspflicht gegenüber dem Management, Finanzmanagement und Einhaltung der Richtlinien gelegt wird (siehe hierzu Kelleher und MacLaren 1996). Die Herausforderung für die nordamerikanische Organisation wird darin bestehen, das Spannungsverhältnis zwischen ihrer Verpflichtung zur dezentralen Entscheidungsfindung und der Notwendigkeit, Entscheidungen innerhalb eines angemessenen Zeitraums zu treffen, zu bewältigen.

Viel zu oft erleben wir, dass Führungsaufgaben, die darauf abzielen, einen sozialen Wandel zu fördern, der feministische Ziele berücksichtigt, auf dem Altar der Professionalität geopfert werden. Leider hat dies, wie sich deutlich zeigt, zu einer geringeren Aufmerksamkeit für Prinzipien geführt, die früher sehr geschätzt wurden: beispielsweise Engagement für die Beteiligung von Begünstigten und die Übertragung von Macht (Wallace 1999). Der Grund dafür ist, dass der Übergang zu einem unternehmerischen Ansatz im Kern bedeutet, die Art und Weise zu ändern, wie Organisationen ihre Mitarbeitenden ermutigen, Macht zu konzipieren und auszuüben. Wie bereits erwähnt, wird Macht in modernen Organisationen durch Hierarchie ausgedrückt. Macht wird als ein begrenztes Gut angesehen. Machtkämpfe werden als ein Spiel konzipiert und ausgetragen, bei dem jede oder jeder gewinnt und jede oder jeder verliert – wenn ich mehr habe, hast du weniger. Dieses Machtverständnis wertet die Beteiligung ab und bringt Stimmen zum Schweigen, die alternative Perspektiven und Wissen einbringen würden, um gerechte Ergebnisse zu erzielen und damit auch geschlechtergerechte Ergebnisse.

Ist es möglich, einen „dritten Weg“ zwischen der hierarchischen Managementkontrolle der „Professionalisierung“ und der Flexibilität und politischen Dezentralisierung zu finden, die für organisatorische Veränderungen hin zur Geschlechtergleichstellung erforderlich sind? Viele Unternehmen und einige NRO experimentieren auch mit Ideen des „organisationalen Lernens“ (Senge 1992). Die meisten veröffentlichten Perspektiven



zum organisationalen Lernen integrieren keine Geschlechter-Analyse oder andere Analysen der sozialen Differenzierung (Argyris et al. 1996). Es ist keineswegs klar, dass die Befürworter des organisationalen Lernens eine ernsthafte Neuausrichtung oder ein Überdenken der Macht oder anderer dominanter Werte in der Organisation in Betracht ziehen. Einige Merkmale des organisationalen Lernens haben jedoch viele Gemeinsamkeiten mit feministischem Organisieren. Dazu gehört die Verpflichtung zum Lernen im Team und zum Dialog, zum Verständnis des gesamten Systems und zum Anhören von Themen, die für Kunden oder Begünstigte wichtig sind. Vielleicht lernt die nordamerikanische Organisation, dass ihre Vorurteile über die Entscheidungsfindung revidiert werden können.

4. Führung und individuelle Transformation

Es wird immer deutlicher, dass sowohl ernannte Führungskräfte als auch andere Personen transformatorische Führungsfähigkeiten entwickeln müssen, wenn wir diese Transformationsarbeit leisten wollen. Wollten wir Führungskräften Ratschläge erteilen, würden wir uns zunächst mit folgenden Themen befassen:

4.1. Den Prozess infrage stellen

Wir würden betonen, dass Führung für die Transformation bedeutet, dass man bereit ist, Risiken einzugehen. Und zwar, indem bestehende Arbeitsweisen infrage gestellt werden und überlegt wird, wie Aufgaben anders erledigt werden könnten, wenn es maßgeblich um Gleichheit und Gerechtigkeit geht. Die unbewusste „Tiefenstruktur“ von Organisationen veranlasst die Beschäftigten zu Verhaltensweisen, die zwar vernünftig erscheinen mögen, aber manchmal Geschlechtergleichstellung verhindern und dass geschlechtergerechte Programmergebnisse erzielt werden.

4.2. Handlung und Macht

Wir möchten auch darauf hinweisen, dass die Entwicklung zu einer transformationalen Führungspersönlichkeit einen Bewusstseinswandel hin zu einer anderen Art des Seins erfordert und Zeit, um darüber nachzudenken, was dies bedeutet. Paradoxerweise glauben wir, dass es bei der Entwicklung hin zu einer Kraft für positiven Wandel und Veränderung mehr darauf ankommt, *wer die Führungskraft ist*, als darauf, *was sie oder er tut*. Viel zu oft halten es Führungskräfte für unerlässlich, mehr Macht zu erlangen, damit die vermeintlich bessere Agenda durchgesetzt werden und Widerstände überwunden werden können. Im Gegensatz zur Newtonschen Vorstellung von einer begrenzten und kontrollierenden Macht, sehen wir Macht als grenzenlose Energie, die Hierarchien herausfordert und allen zur Verfügung steht.

Das Wunderbare an der Auffassung von Macht als beziehungsorientiert und unbegrenzt ist ihr Potenzial, Beziehungen und letztlich menschliche Organisationen und Institutionen zu verändern. Führungskräfte müssen offen dafür sein, die Welt als eine Welt zu sehen, die in erster Linie aus Beziehungen besteht. Dies ist nicht nur eine Frage der persönlichen Psychologie und der zwischenmenschlichen Beziehungen, sondern auch eine Frage der Spiritualität. Das Buch von David Bohm, Wholeness



and the Implicate Order (1980), hat uns geholfen, darüber nachzudenken. Bohm geht davon aus, dass die materielle Welt und das Bewusstsein Teile einer einzigen ununterbrochenen Gesamtheit der Bewegung sind. Alles im Universum beeinflusst alles andere, und jeder von uns ist mit der gesamten Menschheit verbunden. Wenn wir uns mit etwas beschäftigen, das für uns persönlich von großer Bedeutung ist, und wir mit denen, die uns umgeben, im Einklang sind, können wir Momente unglaublicher Klarheit oder Freude erleben und außergewöhnliche körperliche, künstlerische oder intellektuelle Leistungen vollbringen.

Um diese scheinbar abstrakten Ideen auf die praktischen Probleme von Führungskräften in Entwicklungsorganisationen anzuwenden, besteht die Herausforderung darin, herauszufinden, was nötig ist, um diese „Rhythmus“-Momente zu finden. Momente, die uns als Einzelne und in den Beziehungen zu unseren Kolleginnen und Kollegen dazu bringen, eine Kraft für Gerechtigkeit und Gleichheit zu sein. Wir sind der Meinung, dass der Schlüsselfaktor für solche Momente das persönliche Engagement für eine Sache ist sowie der Prozess enger Zusammenarbeit und des Dialogs mit anderen, die ähnliche Ziele verfolgen.

Dies sind die Lehren, die wir aus unserer Erfahrung ziehen können:

- Definieren Sie sich selbst als eine Kraft für Wandel in einer Art und Weise, die für Sie nach Ihrem Verständnis von der Situation und für Ihre Werte Sinn ergibt.
- Arbeiten Sie zielgerichtet für sorgfältig ausgewählte und geschätzte Ziele, in dem Wissen, dass Sie Teil von etwas sind, das größer ist als Sie selbst und das mit Ihnen zusammenarbeitet, anstatt sich darauf zu konzentrieren, eine Aufgabe „auf Teufel komm raus“ zu erfüllen (ein konfrontatives, aggressives, Mensch-gegen-Natur-Szenario, das im Patriarchat wurzelt).
- Mit Macht arbeiten. Machen Sie sich bewusst, dass Macht von allen Orten und Positionen ausgeht, nicht nur von denen, die in einer Hierarchie höher stehen. Es liegt auch Macht (und Risiko) darin, ein klares Ziel, genügend Informationen und eine gute Beziehung zu anderen zu haben. Diese Formen der Macht ermöglichen es Ihnen, eine Kraft des Wandels zu sein und nicht nur nach den Regeln der Organisation zu agieren.
- Vermeiden Sie die Falle, ein „treuer Anhänger“ zu werden, der die Legitimität anderer Standpunkte leugnet, da dies den Dialog verhindert, der notwendig ist, um zu einer ganzheitlichen, von allen geteilten Vision zu gelangen.

4.3. Beobachtung und Analyse

Wir möchten auch die Nützlichkeit einiger neuer Analyseinstrumente für transformationale Führungskräfte hervorheben. Die Komplexität des organisatorischen Umfelds und unsere Sorge um die Tiefenstruktur haben uns dazu veranlasst, neue Analyseinstrumente zu suchen und zu entwickeln, die transformationalen Führungskräften helfen sollen, Organisationen zu verstehen, obwohl es die Organisationsanalyse schon so lange gibt. Viele dieser Instrumente stellen die alten Vorstellungen von Organisationen als Maschinen infrage und entwickeln ein Verständnis von ihnen als unvorhersehbare, lebendige Systeme, die aus einzelnen Menschen bestehen. Wir beginnen zu verstehen, dass wir nicht nur Teile von Organisationen betrachten können, sondern sie auch



als Ganzes studieren müssen. Zu den Instrumenten für die Betrachtung des Ganzen gehören Mind-Maps, Zeitleisten, multiperspektivische Analysen, Kausalkarten und die Analyse von Leistungskreisen.

Einige neue Analyseinstrumente befassen sich auch mit der Machtfrage. Ein von uns als hilfreich empfundenes Analyseinstrumentarium wurde zum Beispiel von Barry Oshry (1999) entwickelt. Es beschreibt verschiedene Arten von Macht, die Menschen auf den verschiedenen Organisationsebenen zur Verfügung stehen. Diese Art der Analyse eröffnet die Möglichkeit, dass Mitarbeitende auf allen Ebenen mächtige Akteur*innen für Wandel sein können, nicht nur die ernannten Führungskräfte. Andere Analyseinstrumente lenken unsere Aufmerksamkeit auf die Art und Weise, in der Macht in Systemen eingesetzt wird. Wird sie so eingesetzt, dass sie die Macht anderer einschränkt und sie von wichtigen Aktivitäten oder Entscheidungen ausschließt? Oder wird sie genutzt, um das System zu beleben?

Eine dritte Gruppe neuer Instrumente befasst sich mit der „Tiefenstruktur“ der Organisation, mit den unbewussten, selbstverständlichen Regeln, die nicht hinterfragt werden können (für eine ausführlichere Darstellung siehe Rao et al. 1999). Aspekte dieser „Tiefenstruktur“ vieler Organisationen sind zum Beispiel:

- starre Überzeugungen von Macht und Hierarchie und von deren Ausdruck;
- das fehlende Verständnis dafür, dass alle Menschen ihre Arbeit mit ihrem Familienleben vereinbaren;
- eine enge Konzentration auf die Instrumentalität, also die Reduzierung des Organisationszwecks auf eine beschränkte Anzahl von quantifizierbaren Indikatoren;
- eine Tendenz zur Betonung des individuellen Helden- und Leistungsmodells auf Kosten kollaborativer Bemühungen, die sowohl sichtbare als auch sogenannte „unsichtbare Arbeit“ umfassen.

Es kann viele andere Aspekte der „Tiefenstruktur“ bestimmter Organisationen geben, die aufgedeckt werden müssen. Ein wichtiger Weg, dies zu tun, besteht darin, stille Stimmen innerhalb der Organisation und ihrer Kunden oder Begünstigten hörbar werden zu lassen. Aspekte der „Tiefenstruktur“ können dann durch Änderung der Arbeitspraktiken verändert werden, so dass sie den Werten der Tiefenstruktur entgegenwirken, die Gleichstellungsziele behindern.

5. Fazit

Die Kräfte des Status quo sind sehr mächtig; der tägliche Druck, das Spiel, die Regeln zu befolgen, ist überwältigend. Wir müssen ein besseres Verständnis für die Bedingungen entwickeln, die erforderlich sind, um sozialen Wandel einzuleiten und aufrechtzuerhalten. Wir müssen die Effizienz des Managements mit einer Führung für Wandel verknüpfen, aber nicht auf Kosten des Wandels. Die Aufgabe besteht darin, dies praktikabel umzusetzen und gleichzeitig den dringenden Herausforderungen zu begegnen, mit denen Frauen heute weltweit konfrontiert sind.



II. Anmerkungen

1. Eine frühere Version dieses Beitrags wurde von Aruna Rao auf dem „Cultural Boundaries and Cyber Spaces: Innovative Tools and Strategies for Strengthening Women's Leadership in Muslim Societies“ (Kulturelle Grenzen und Cyberspaces: Innovative Instrumente und Strategien zur Stärkung der Führungsrolle von Frauen in muslimischen Gesellschaften) präsentiert, einem internationalen Symposium, das von der Women's Learning Partnership in New York City am 1. und 2. Juni 2000 veranstaltet wurde.
2. Der Sozialdarwinismus ist die Theorie, dass Personen, Gruppen und Rassen den Gesetzen der natürlichen Auslese unterworfen sind. Nach dieser Theorie, die im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert populär war, gewannen die Starken an Macht und kulturellem Einfluss über die Schwachen.
3. Die Newtonsche Physik behauptet, dass alles Existierende objektiv beschrieben werden kann, da alle Phänomene aus den Wechselwirkungen ihrer physikalischen Teile resultieren.
4. Zum Beispiel Nuket Kardam (1991), Kathleen Staudt (1998), Anne Marie Goetz (1997) und Joan Acker (1990), um nur einige zu nennen.
5. Die Kunden oder Begünstigten von Organisationen haben oft nur wenig oder gar keinen Zugang zu den Mechanismen, die die Organisationen rechenschaftspflichtig machen und zu anderen Mechanismen, die eine gute Regierungsführung gewährleisten sollen. Es liegt auf der Hand, dass dies die Organisationen zu schlechten Repräsentanten für die Förderung von Werten der Geschlechtergerechtigkeit und von neuen Grundsätzen für eine nachhaltige Entwicklung macht!

Aruna Rao ist Beraterin und Autorin im Bereich Geschlechtergleichstellung und Entwicklung. Sie ist Präsidentin des Verwaltungsrats der Association for Women in Development (AWID). David Kelleher ist Organisationsberater.

Dieser Text ist die deutsche Übersetzung des englischen Originals von Aruna Rao & David Kelleher (2000) „Leadership for social transformation: Some ideas and questions on institutions and feminist leadership, in: Gender & Development, 8:3, 74-79. Diese Übersetzung hat keine Creative-Commons-Lizenz und darf nur zur eigenen Lektüre verwendet werden. Alle anderen Zwecke sind bei der Verlagsgruppe zu erfragen.

Link zum Abstract des englischen Originals: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/741923786>



III. Literatur

- Acker, Joan** (1990), 'Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organisations', *Gendered Society*, 4.
- Argyris C. et al.** (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Reading MA: Addison-Wesley.
- Bohm, David** (1980), *Wholeness and the Implicate Order*, London: Routledge.
- Goetz, Anne-Marie** (1997), *Getting Institutions Right for Women in Development*, London: Zed Books.
- Kardam, Nuket** (1991), *Bringing Women In: Women's Issues in International Development Programs*, Boulder CO: Lynne Rienner.
- Oshry, Barry** (1999), *Leading Systems: Lessons from the Power Lab*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- North, A.** (1999), from a presentation on institutional change at the World Bank, Washington.
- Rao, Aruna, Rieky Stuart, and David Kelleher** (1999), *Gender at Work: Organisational Change for Equality*, West Hartford CT.: Kumarian Press.
- Schien, Edgar** (1992), *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
- Senge, Peter** (1990), *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organisation*, New York: Viking.
- Staudt, K.** (1998), *Policy, Politics and Gender: Women Gaining Ground*, West Hartford CT: Kumarian Press.
- Wallace, T.** (1999) 'GADU remembered: some reflections on the early years', in F. Porter, I. Smyth and C. Sweetman (eds), *Gender Works: Oxfam Experience in Policy and Practice*, Oxford: Oxfam GB.



Impressum

Berlin, 2025

Herausgeberin


Bundesstiftung Gleichstellung
Karl-Liebknecht-Str. 34
10178 Berlin

+49 030-9940570-00

info@bundesstiftung-gleichstellung.de

www.bundesstiftung-gleichstellung.de

 [@bs.gleichstellung](#)

 [Bundesstiftung Gleichstellung](#)

Autor*innen

Aruna Rao
David Kelleher

Übersetzung

Hripsime Simonyan

Redaktion

Pauline Ahlhaus
Sarah Clasen
Franziska Rauchut
Ulrike Mewald
wissen@bundesstiftung-gleichstellung.de

Korrektorat

Silke Pachal

Gestaltung

Tau GmbH, Berlin

Empfohlene Zitierweise:

Rao, Aruna/Kelleher, David (2025): Führung für sozialen Wandel. Einige Ideen und Fragen zu Institutionen und zur feministischen Führungsrolle. (Übersetzung: Hripsime Simonyan), (Hg.): Bundesstiftung Gleichstellung, Berlin. Verfügbar unter: <https://www.bundesstiftung-gleichstellung.de/wp-content/uploads/2025/07/fuehrung-fuer-sozialen-wandel-ideen-fragen.pdf>



**Bundesstiftung
Gleichstellung**


Bundesstiftung Gleichstellung

+49 030-9940570-00

info@bundesstiftung-gleichstellung.de

www.bundesstiftung-gleichstellung.de

 [@bs.gleichstellung](https://www.instagram.com/bs.gleichstellung)

 [Bundesstiftung Gleichstellung](https://www.linkedin.com/company/bundesstiftung-gleichstellung)

Berlin, 2025