

HEDWIG RUDOLPH

ALLES EINE FRAGE DER ZEIT?
GESCHLECHTERPOLITIK ÜBER ZEITPOLITIK

**ANNÄHERUNG UND GRENZÜBERSCHREITUNG: KONVERGENZEN GESTEN VERORTUNGEN
SONDERBAND 1 DER SCHRIFTEN DES ESSENER KOLLEGS FÜR GESCHLECHTERFORSCHUNG
(HG.) ILSE MODELMOG, DIANA LENGERSDORF, MONA MOTAKEF
2008, DIGITALE PUBLIKATION
DRUCKAUSGABE: ISSN 1617-0571**

**DIE SCHRIFTENREIHE UND ALLE IN IHR ENTHALTENEN BEITRÄGE SIND URHEBERRECHTLICH
GESCHÜTZT. ALLE RECHTE BLEIBEN VORBEHALTEN. JEDE VERWERTUNG AUßERHALB DER
ENGEN GRENZEN DES URHEBERRECHTSGESETZES IST UNZULÄSSIG UND STRAFBAR.**

Alles eine Frage der Zeit?

Geschlechterpolitik über Zeitpolitik

Seit Herbst 2005 regiert in Deutschland die erste Bundeskanzlerin, seit Frühsommer 2006 wird die Bundesanwaltschaft erstmals von einer Frau geleitet, etwa zeitgleich wurde zum ersten Mal eine Frau zur Präsidentin des Zentralrats der Juden in Deutschland gewählt. Das Etikett „erste Frau als/in...“ wurde in den letzten Jahrzehnten in vielen gesellschaftlichen, politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Bereichen verteilt, in etlichen ist es aber immer noch zu vergeben. Das behäbige Tempo der Öffnung bislang nur Männern vorbehaltenen Tätigkeiten und Positionen und das enorme publizistische Echo, wenn wieder einmal eine „Männerbastion geschleift“ ist, zeigen an, dass klar abgegrenzte Felder beruflicher Aufgaben für Männer und Frauen offenbar wichtige gesellschaftliche Orientierungs- und Stabilisierungsfunktionen erfüllen. Grenzüberschreitungen lösen entsprechend Irritationen aus und zwar umso mehr, je exponierter die „Stellen“ sind, an denen sie erfolgen. Sie signalisieren quasi eine Zeitenwende. Verschiedene Berufe und Tätigkeiten für Frauen auf der einen Seite und Männer auf der anderen wären an sich kein Problem, könnte man von Gleichheit in der Differenz ausgehen. Tatsächlich – das belegt eine Fülle empirischer Studien aus feministischer Perspektive in Deutschland wie auch international – sind die üblicherweise Frauen zugeordneten Berufe durch deutlich geringeres Einkommen, Karrierepotential, Beschäftigungssicherheit und Sozialprestige gekennzeichnet, d.h., sie erschließen weniger materielle und symbolische Lebensgewinnungschancen. In historischer Betrachtung und beim Blick über nationale Grenzen zeigen sich zwar unterschiedliche Verläufe der geschlechtsbezogenen Segregation; als Konstante erweist sich jedoch die Existenz solcher Abgrenzungen. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die Geschlechtersegregation in Arbeitsfeldern einen frühen und kontinuierlichen Topos der feministischen Forschung bildet. Dieser Beitrag

stellt sich nicht die Aufgabe, die Genealogie der konzeptionellen Zugänge zu diesem Problemfeld aufzufächern. Vielmehr fokussiert er auf den Parameter „Zeit“ und zeigt auf, (1) wie im Kontext des tokenism-Ansatzes zunächst Zeit als Lösung der Geschlechterungleichheit in Organisationen propagiert wurde. (2) Weiterführende konzeptionelle Ansätze dagegen identifizieren Zeitpolitik als einen der Kontrollmechanismen, mit dem die Ansprüche von Frauen auf berufliche Entwicklung und Anerkennung tendenziell ausgebremst werden. Das empirische Feld des Beitrags bilden große, international tätige Unternehmensberatungen in Deutschland.¹

Tokenism oder: Zahlenverhältnisse entscheiden

Als Ende der 1970er Jahre die U.S.-amerikanische Soziologin Rosabeth Moss Kanter den Ansatz des *tokenism* entwickelte (Kanter 1977), fand er rasch breite Akzeptanz – auch in deutschen Landen (Janshen/Rudolph et al. 1987: 132f.). Sie interpretierte die in ihren empirischen Studien in großen Beschäftigungsorganisationen dokumentierte Ungleichbehandlung von Frauen und Männern nicht als Ergebnis von Diskriminierung. Ihr Deutungsrahmen stellte vielmehr die quantitativ sehr asymmetrische Gruppenstruktur in den Mittelpunkt:² Die männliche Mehrheit hat (noch) keine Routinen im Umgang mit der weiblichen Minderheit – dem *token* – als Kolleginnen entwickelt und dient ihr daher aus anderen Lebensbereichen vertraute „Rollen“ an, etwa als Kumpel, Mutter, Schwester, Geliebte. Das *token* sieht sich dadurch in einer *double-bind* Situation: Nimmt sie das Rollenangebot an, hat sie keine Chance mehr auf Akzeptanz als Kollegin; lehnt sie es ab, hat sie als Frau „verspielt“.

Dass das Konzept des *tokenism* – zumindest zunächst – von allen Akteursgruppen im Feld der Geschlechterpolitik wohlwollend

¹ Für nähere Angaben zu den beiden explorativen Studien auf die hier Bezug genommen wird, vgl. Rudolph/Okech 2004; Rudolph/Rothe 2006.

² Kanter hat ihr Konzept nicht nur auf das Geschlechterverhältnis bezogen, sondern reklamierte seine Relevanz für asymmetrische Gruppenstrukturen bezogen auf alle sozialen Merkmale, z.B. ethnischen Hintergrund, Alter, Behinderung. Ein von ihr gegründetes Unternehmen war sehr erfolgreich am U.S.-amerikanischen Markt mit Trainingsprogrammen auf Basis des *tokenism*-Ansatzes für Organisationen im Hinblick auf das *management of diversity*.

aufgenommen wurde, hängt mit der Entlastungsperspektive zusammen, die es transportiert: Männer in Leitungsfunktionen von Unternehmen und Behörden sahen die Kritik der geschlechtsbezogenen Diskriminierung durch den weit harmloseren Vorwurf der sozialen Unbeholfenheit ersetzt. Politische Entscheidungsträger konnten sich – wenn sie „Frauenförderung“ in ihren Zielkatalog aufnehmen wollten – auf Maßnahmen zur „Öffnung“ traditionell von Männern besetzter Berufe und Positionen beschränken.³ Für Frauen schienen egalitäre berufliche Entwicklungsmöglichkeiten nur eine Frage der Zeit. „Die wachsen durch“ war die optimistische Verheißung, die Politiker und Unternehmensleitungen verkündeten.

Die Grenzen von Kanters Ansatz sind jedoch unverkennbar. Evident ist zunächst, dass die mit einer Minderheitensituation verbundenen Erfahrungen keineswegs einheitlich sind. Ein Mann unter 100 Frauen oder ein Weißer unter 500 Schwarzen erleben deutlich anderes als eine Frau bzw. ein Schwarzer in dieser Situation. Männer wie Weiße zehren, auch wenn sie in der Minorität sind, von ihrem gesellschaftlich höher bewerteten Status.

Weiterreichend ist aber noch der kritische Einwand gegen das Konzept des *tokenism*, der sich auf seine implizite Unterstellung bezieht, Organisationsstrukturen „an sich“ seien neutral, „geschlechtsblind“. Inzwischen haben feministisch inspirierte Studien einen vielfältigen empirischen Fundus über geschlechtsbezogene Ungleichheiten in und durch Organisationen zusammengetragen. Besonders reichhaltig sind die Belege aus Beschäftigungsorganisationen, am plastischsten abgebildet in den horizontalen und vertikalen Segregationen der Arbeitswelten von Männern und Frauen.

Geschlechtsblinde Organisationen?

Die Zuordnung bestimmter Berufe (und Positionen) zu Männern oder aber Frauen erweist sich als geschlechterkonstituierend, d.h. als eine der wichtigsten Reproduktionsformen des Prinzips

³ Auf diese Logik lassen sich eine große Zahl von Modellversuchen und politisch inspirierten Forschungen beziehen, die ab Ende der 1970er Jahre von verschiedenen staatlichen Stellen in Deutschland initiiert und/oder finanziell gefördert wurden (Hübner/Ostendorf/Rudolph 1992).

der Zweigeschlechtlichkeit. Auf gesellschaftlicher Ebene werden damit nicht nur Trennungen, sondern auch geschlechterhierarchische Arbeitsteilungen etabliert und legitimiert. Zentrale Ansatzpunkte für solche Zuweisungsprozesse sind – so die These – in strukturellen und kulturellen Komponenten von Organisationen angelegt. Die skizzierten Zusammenhänge stellen jedoch keine Zwangsläufigkeiten dar. Vielmehr bilden die Organisationsstrukturen und -kulturen „Andockstellen“, die für Segmentationspolitiken genutzt werden können – oder auch nicht.

Die in die Organisationen „eingelassenen“ Komponenten geschlechtlicher Differenzierung und Hierarchisierung werden in den Konzepten *gendered substructure* (Acker 1990; 1998) und *gender subtext* (Benschop/Doorewaard 1998) gefasst. Dabei handelt es sich etwa um Strukturmuster der Arbeitsorganisation, des Karrieresystems, aber auch um in der Unternehmenskultur propagierte Normen und Werthaltungen, die sich an „männlichen Normalbiographien“ und/oder Deutungsmustern hegemonialer Maskulinität orientieren. Sie stützen sich auf und bestätigen wiederum latente Wissensbestände über das Geschlechterverhältnis, deren i.d.R. stereotypes Repertoire erfahrungsresistent, aber handlungsrelevant ist. Diese Zusammenhänge sollen im Folgenden am Beispiel der Zeitpolitik großer Unternehmensberatungen verdeutlicht werden.

Dass die Branche Unternehmensberatung ein ergiebiges Feld für die Untersuchung dieser Frage darstellt, darauf verweisen bereits die Basisinformationen zur Beschäftigungsstruktur. Der Frauenanteil am qualifizierten Personal der Branche – so ein Befund unserer explorativen Studie in Übereinstimmung mit den Daten des Mikrozensus – stagniert seit etlichen Jahren bei etwa 25%. Demgegenüber hat der Anteil der Studentinnen in den Wirtschaftswissenschaften (dem wichtigsten akademischen Rekrutierungsfeld) inzwischen fast die 50 Prozent-Marke erreicht (Rudolph/Okech 2004). Viele Unternehmen der Branche kommen sogar ohne den Einsatz auch nur einer einzigen Beraterin aus. Auffällig sind aber vor allem die horizontalen und vertikalen geschlechtsbezogenen Segregationen des Arbeitsmarkts: Der Frauenanteil sinkt tendenziell mit steigender Karriereposition und mit höherem Prestigerang des Beratungsfelds. Diese fast lehrbuchreife soziale Hierarchisierung zeigt jedoch unternehmensbezogen so große Unterschiede, dass die Ursachen offenbar nicht auf der

Ebene der Branche, sondern der Beschäftigungsorganisationen zu lokalisieren sind.

Frauen haben mithin in der Beratungsbranche nicht mehr den Status einer extremen Minderheit, aber ihr Anteil wächst auch nicht merklich über die 25 Prozent-Quote hinaus. Die ausgeprägte Ungleichheit ihrer beruflichen Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (verglichen mit ihren männlichen *Peers*) ist mit dem Ansatz des *tokenism* offensichtlich nicht angemessen zu konzeptionalisieren. Daher wird im Folgenden die Leistungsfähigkeit der skizzierten Ansätze *gendered substructure* bzw. *gender subtext* diskutiert.

Koordination und Kontrolle über Zeitvorgaben

In der Branche Unternehmensberatung und besonders in deren führenden Unternehmen, den so genannten *Global Playern*, ist Zeit ein sehr wichtiger Aktionsparameter der Wettbewerbspolitik, aber auch der Personalarbeit und -führung. Beratungsunternehmen – so unsere These – nutzen das Instrument Zeitpolitik, um ihr Kontrollpotential nach innen und außen zu dokumentieren. Das Profil dieser Politik weist Zeitmuster aus, die sich am traditionellen männlichen Lebensstil und so genannter Normalbiographie orientieren – ohne dass dies thematisiert wird.⁴ Die für die großen Unternehmen der Branchen charakteristische Zeitpolitik wird hier an den Beispielen der Arbeitsorganisation und des Karrieresystems skizziert, die – scheinbar neutral konzipiert – zur Trennung und Hierarchisierung der Berufswelten von Beraterinnen und Beratern beitragen.

Projektarbeit: Client first

Die für die Unternehmensberatungen typische Form der Arbeitsorganisation ist das Projekt, d.h. ein Set von Aufgaben der Prob-

⁴ Der selbst gesetzte besonders hohe Anspruch der Branche an ihre Kontrollkompetenz kann im Zusammenhang mit einem ihrer strukturellen Defizite interpretiert werden: Den Beratern fehlt der Status einer Profession. Zu dem diese Zusammenhänge fassenden Konzept des Isomorphismus vgl. DiMaggio/Powell 1983.

lendiagnose und der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen in Kundenunternehmen durch jeweils speziell zusammengestellte Teams. Bei den Projekten ist der Zeit- und Kostenrahmen klar markiert, jedoch nicht unbedingt gleichermaßen die Fragestellung. Das Zeitgerüst ist grundsätzlich sehr knapp bemessen und Terminüberschreitungen gelten in Beratungsunternehmen – ähnlich wie Nachforderungen beim Budget – als absolutes Tabu. Der Kontrast zur häufig vergleichsweise offenen inhaltlichen Definition der Projekte verweist auf eine tiefer liegende symbolische Funktion: Da Differenzen zwischen Soll und Ist bei den Fristen und Kosten im Arbeitsalltag der Kundenunternehmen eher die Regel als die Ausnahme sind, stilisieren die Unternehmensberater die Verlässlichkeit ihrer Zeit- und Kostenkalkulationen zu einem Indikator für die Überlegenheit ihres Wissens und ihrer Praxis. Die strikte Verbindlichkeit der zeitlichen und finanziellen Vorgaben soll die Botschaft transportieren: „Wir haben alles unter Kontrolle“.

Personalentwicklung: *up or out*

Die unbedingte Einhaltung der Zeitvorgaben in Projekten ist nur möglich durch – im Zweifelsfall – gnadenlosen Rückgriff auf Zeitreserven der Mitarbeiter/innen (nachts und/oder an Wochenenden). Aus der bei ihnen üblichen enormen Arbeitsverdichtung und den – zumindest periodenweise – extremen Arbeitszeiten machen die Beratungsunternehmen keinen Hehl. Auf ihren Internetseiten sind immer wieder (fiktive/reale?) Tagebuchaufzeichnungen von Berater/innen eingestellt, in denen plastisch und selbstverständlich über das vielfältige Arbeitsprogramm und die sehr langen Tage berichtet wird. Die kundenbezogenen Projekte sind zudem regelmäßig mit hoher Reiseintensität verbunden. Die Teams arbeiten oft wochen- oder gar monatelang in fremden Städten zusammen. Damit stilisieren sich die Berater/innen als hoch belastbare Elite, die schier unbegrenzt zeitliche Verfügbarkeit für den Kunden in Aussicht stellt. Die Einplanung fester Zeiten für nicht-berufliche Interessen oder Verpflichtungen ist nicht möglich. Teilzeitarbeit – das belegt unsere Empirie – ist auf Aus-

nahmen begrenzt und mit Karriere-Einbußen sowie zusätzlicher Arbeitsverdichtung verbunden.⁵

Es sind nicht nur und nicht einmal vorrangig Unwägbarkeiten der Projektarbeit, die zeitliche Belastungen mit sich bringen, vielmehr prägt ein relativ rigides Zeitregime das gesamte Berufsleben der Berater/innen. Bereits bei der Rekrutierung des Nachwuchses spielen Zeitaspekte eine Rolle. Zu den Einstellungsvoraussetzungen gehört ein Hochschulabschluss (besser noch zwei) mit überdurchschnittlichen Abschlussnoten. Kurze Studiendauer bringt Zusatzpunkte, da sie für Zielstrebigkeit und Leistungsfähigkeit steht. Die hohe Selektivität des Auswahlverfahrens (weit weniger als 10% der Bewerber/innen erhalten ein Vertragsangebot) wird ebenfalls auf den Internetseiten dokumentiert und kann als weiterer Qualitätsbeleg interpretiert werden: Bestenauslese.

Die Kernkomponente der Zeitpolitik bildet jedoch das Karrieresystem nach dem *up-or-out* Prinzip. Im Rahmen des von den großen Unternehmensberatungen adaptierten Partnerschaftsmodells gibt dieses Karrieresystem feste Zeiträume vor, innerhalb derer die Beraterinnen und Berater bestimmte fachliche Leistungen und Entwicklungen vorweisen müssen, die die Voraussetzung für den Aufstieg auf die nächste Hierarchie-Ebene bilden. Die zu erbringenden Leistungen werden in halbjährlich stattfindenden Evaluationsgesprächen mit dem Mentor festgelegt und überprüft; dabei werden auch die Leistungsbeurteilungen aus den Projekten einbezogen. Bei Defiziten wird den Mitarbeiter/innen nahe gelegt, das Unternehmen zu verlassen.

Der enge und rigide Zeitrahmen für die Karriereentwicklung und die erwähnte hohe Reiseintensität bedeuten weit reichende Zugriffe auf die Lebenszeit der Beraterinnen und Berater. Das straff geschnürte Zeitkorsett lässt wenig Raum für außerberufliche Interessen oder Aufgaben. Kipping und Armbrüster (2000: 73) bringen dies auf den Punkt:

⁵ Ein zweiter Karrierestrang als Researcher wurde in den großen Beratungsunternehmen im Rahmen der Implementierung des Wissensmanagements eröffnet. Er ist durch besser kalkulierbare Arbeitszeit, weniger Reiseaufwand, aber auch durch niedrigeres Einkommensniveau, kürzere Karriereleiter und geringeres Prestige charakterisiert. Es überrascht nicht, dass sich diese Karriere vor allem für Frauen, insbesondere Mütter, als attraktiv erwiesen hat (Rudolph/Rothe 2006: 24).

„The organizational culture in management consultancies is strongly influenced by those values. It is dominated by male individuals with a background in positivist academic disciplines who are prepared to subject some years of their lives to the career promising work in a consultancy.”

Im Zusammenhang mit möglichen Zeitkonflikten wird unternehmensseitig zumeist stereotyp nur die Familien- und Hausarbeit assoziiert. Der Hinweis auf die Inkompatibilität von Familienaufgaben mit einer Karriere in der Beratungsbranche war denn auch die häufigste Antwort aus den Unternehmen auf unsere Frage nach den Gründen für den hartnäckig geringen Anteil der Beraterinnen. Damit wird die Verantwortung externalisiert⁶: die Dominanz traditioneller innerfamiliärer Arbeitsteilung, die so genannte Familienfalle. Frauen zu gewinnen – so die Unternehmenssicht – sei kein Problem; die Schwierigkeit läge darin, sie zu „halten“. Mit dem plastischen Begriff der *leaky pipeline* wird die überproportionale Fluktuation der Beraterinnen beschrieben. Für eine Überprüfung der Zeitstrukturen des Karrieresystems oder der selbstverständlich eingeforderten extremen zeitlichen Verfügbarkeit wird kein Anlass gesehen.

Immerhin ist aus den USA ein Beispiel aus den 1990er Jahren dafür dokumentiert, dass die rigide Zeitpolitik nicht funktionalen Zwängen geschuldet und damit alternativlos ist (vgl. auch McCracken 2000). Es bedurfte allerdings der Initiative der obersten Leitungsebene des großen Beratungsunternehmens Deloitte & Touche, um die Diskussion der privaten „Kosten“ des Berufs zu enttabuisieren. Als ein Ergebnis des mehrjährigen Lernprozesses der Organisation, in den alle Managementpositionen der U.S.-basierten Büros einbezogen waren, wurden die Arbeitszeitmuster flexibilisiert. Damit wurden für die jeweilige Lebenssituation passgerechtere Arbeitszeiten möglich – ohne Verzicht auf Karriere. Es zeigte sich, dass die neuen Arbeitszeitregelungen nicht nur den Beraterinnen, sondern auch den Beratern sowie den Kundenunternehmen entgegenkamen. Damit wurde das Argument entkräftet, die weit reichende zeitliche Verfügbarkeit entspreche den Anforderungen der Kunden. Zudem belegten die in den Folgejahren deutlich reduzierten Fluktuationsraten von Beraterin-

⁶ Zwei weitere Argumente, die auf Externalisierung der Ursachen hinauslaufen, sind angebliche Defizite des Humankapitals von Frauen sowie mangelnde Akzeptanz von Beraterinnen auf Seiten der Kunden (Rudolph 2004: 15f.).

nen und Beratern, dass sich die Zeitflexibilisierung für die Unternehmensberatung „rechnet“.

Auf der Suche nach der neuen Zeit

Wie lässt sich das hohe Gewicht sehr rigider Zeitpolitik in Unternehmensberatungen erklären, die in einem Verweiszusammenhang mit der geschlechterhierarchischen Arbeitsmarktsegmentation stehen? Interpretationen können an (1) internen und/oder (2) externen Referenzpunkten von Unternehmenspolitiken ansetzen:

- (1) Vorgaben zu Umfang und Lage der Arbeitszeit sowie die Messung von Arbeitszeiten sind ein – auch in anderen Branchen üblicher – Ersatz für die schwer messbare Qualität der Arbeit (Janshen/Rudolph 1987: 219ff.). Auch die für den Unternehmenserfolg wichtige Identifikation der Beschäftigten mit der Organisation wird sehr häufig an der Länge der Arbeitszeit, d.h. an der Bereitschaft zu Überstunden, gemessen. Dass diese Gleichsetzung von Engagement und Arbeitszeit allenfalls für männliche Beschäftigtengruppen zutrifft, wird als Einwand gegen die Reichweite und Relevanz dieses Indikators in der Unternehmenspraxis nicht berücksichtigt.
- (2) Im Außenverhältnis wird der strikte Umgang mit Zeit, das kompetente Zeitmanagement, sowohl in Form des Karrieresystems als auch bei der Projektorganisation als Instrument der Legitimation genutzt. Die Anerkennung einer Überlegenheit der Beraterkompetenz gegenüber dem Sachverstand des Managements in den Kundenunternehmen kann nicht selbstverständlich erwartet werden, zumal Berater und Manager häufig die gleichen Studiengänge absolviert haben. Die Überlegenheit muss also sozial konstruiert werden. Die Demonstration des höheren Kontrollpotentials – zumindest bezüglich des Zeit- und Finanzrahmens – erscheint als zielführender Ansatz.

Aus dem Blickwinkel der die Unternehmenskultur der *Global Player* prägenden hegemonialen Maskulinität erscheint somit die Kontrolle und Steuerung von Arbeit und Karrieren über strikte Zeitpolitik als durchaus funktional. Nachhaltig geringe Beschäftigtenanteile von Frauen und deren Konzentration auf untere

Positionen werden als soziale Kollateralschäden in Kauf genommen. Knights bringt dies auf den Punkt (2006: 712):

„Masculine discourses and identities are so taken for granted in management as to lack visibility but they contribute significantly to the reproduction of the very behaviours and interpretations they presume.“

Dass dieses Zeitregime auch für etliche Berater suboptimal ist, bleibt im Dunkeln, zumal die Thematisierung von Arbeitsbelastungen dem Selbstverständnis der Unternehmensberater als hoch effiziente Elite widerspräche. Das in dem Zeitstress angelegte Konfliktpotential wird i.d.R. nicht in den Beratungsunternehmen virulent, sondern „verpufft“ über Fluktuation: *exit* statt *voilà*.⁷

Zusammenfassend lässt sich für das Geschlechterverhältnis in Unternehmensberatungen ein Bild mit Licht und Schatten skizzieren. Zweifellos bietet die Branche auch Frauen attraktive berufliche Herausforderungen, allerdings verbunden mit sehr hohen Ansprüchen an ihre Lebenszeit. Eine Karriere als Beraterin in einem *Global Player* lässt im Prinzip keinen Raum für Familienaufgaben. Es ist mithin nicht alles „eine Frage der Zeit“, bis Frauen in allen Positionen und Feldern der Unternehmensberatungen angekommen sind, und schon gar nicht können die Beraterinnen darauf setzen, dass die Zeit für sie arbeitet. Voraussetzungen für nachhaltige Veränderungen wären Vorgaben einer Geschlechterpolitik, die die Gleichberechtigungsnorm von einem bloßen „Regulativ des Redens“ (Wetterer) zu einer praktisch folgenreichen Richtschnur unternehmerischen Handelns transformierten: *Best practice* im Beratungsdeutsch.

Literatur

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

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

⁷ Ohnehin hat ein Teil der Unternehmensberater/innen diese Tätigkeit von vornherein nur befristet geplant, quasi eine Art zweite Ausbildung.

- Benschop, Yvonne/Doorewaard, Hans (1998): Covered by Equality. The Gender Subtext of Organizations. In: *Organization Studies*, 19 (5), 787-805.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In: *American Sociological Review* 48, 147-160.
- Hübner, Sabine/Ostendorf, Helga/Rudolph, Hedwig (1992): Rückenwind für Technikfrauen. Pfaffenweiler.
- Janshen, Doris/Rudolph, Hedwig et al. (1987): *Ingenieurinnen. Frauen für die Zukunft*. Berlin.
- Kipping, Matthias/Armbrüster, Thomas (2000): The Content of Consultancy Work. Knowledge Generation, Codification, and Dissemination. In: CEMP-Report 13 (October).
- Knights, David (2006): Authority at Work. Reflections and Recollections. In: *Organization Studies* 27 (5), 699-720.
- McCracken, Douglas M. (2000): Winning the Talent War for Women – Sometimes It Takes a Revolution. In: *Harvard Business Review* 78 (6), 159-167.
- Rudolph, Hedwig (2004): Beyond the Token Status. Women in Business Consultancies in Germany. Discussion Paper SP III 2004-202 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Rudolph, Hedwig/Okech, Jana (2004): Wer ernennt einen Rat erteilt ... Wettbewerbsstrategien und Personalpolitik von Unternehmensberatungen in Deutschland. Berlin.
- Rudolph, Hedwig/Rothe, Katja (2006): Alles neu macht das Wissensmanagement? Strukturen und Steuerungslogik der Wissensarbeit in Unternehmensberatungen. Discussion Paper SP III 2006-203 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Berlin.