



Melanie Nussbaumer

## **Selbstverständlich – und doch umstritten**

Wie sich Organisationen  
bezüglich Gleichstellung  
legitimieren



Melanie Nussbaumer  
**Selbstverständlich – und doch umstritten**  
Wie sich Organisationen bezüglich  
Gleichstellung legitimieren

Die Gender Studies haben sich aus den feministischen Bewegungen und kritischen Theoriebildungen des 20. Jahrhunderts heraus entwickelt. Inzwischen haben sich die Gender Studies sowohl als eigenes Lehr- und Forschungsfeld etabliert wie auch in den unterschiedlichsten Disziplinen verankert. Die Gender Studies untersuchen, wie über Geschlecht in der Vergangenheit wie in der Gegenwart gesellschaftliche Ordnung und Machtverhältnisse hergestellt werden. Dabei wird Geschlecht nicht als biologisch oder natürlich gegebene Konstante verstanden, sondern als ein historisch-kulturell bedingter, lebenslanger Konstitutionsprozess, als eine Existenzweise und damit immer als das Ergebnis gesellschaftlicher und individueller Prozesse.

Die Reihe Geschlechterfragen publiziert theoretische und empirische Arbeiten aus dem Feld der gesellschaftswissenschaftlichen Geschlechterforschung. Sie berücksichtigt verschiedene Disziplinen und sie schlägt als mehrsprachige Reihe auch Brücken zwischen sprachkulturell unterschiedlichen Forschungssensibilitäten.

Die Reihe «Geschlechterfragen» wird von der Schweizerischen Gesellschaft für Geschlechterforschung herausgegeben. Die Reihe ist Peer-Reviewed und publiziert Open Access.

#### *Direktion*

Janine Dahinden, Transnational Studies, Laboratory for the Study of Social Processes, University of Neuchâtel

Julien Debonneville, sociologist and anthropologist, Institute of Gender Studies, University of Geneva

Francesca Falk, historian, Historical Institute, University of Bern

Delphine Gardey, historian and sociologist, Gender Studies, Université de Genève

Dominique Grisard, historian, Center for Gender Studies, University of Basel

Eléonore Lépinard, sociologist, Center for Gender Studies, University of Lausanne

Marylène Lieber, sociologist, Institute of Gender Studies, University of Geneva

Brigitte Liebig, sociologist of Gender and Applied Psychologist, Institute for Sociology University of Basel / School of Applied Psychology, University of Applied Sciences and the Arts Northwestern Switzerland

Katrin Meyer, philosopher, Gender Studies / Philosophy, Department of Gender Studies at the Institute of Asian and Oriental Studies, University of Zurich

# Geschlechterfragen

Melanie Nussbaumer

## **Selbstverständlich – und doch umstritten**

**Wie sich Organisationen bezüglich  
Gleichstellung legitimieren**



Diese Publikation wurde vom Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung unterstützt.

Der Verlag und die Autorin bedanken sich beim Dissertationsfonds der Universität Basel für den Druckkostenbeitrag.

Der Seismo Verlag wird vom Bundesamt für Kultur für die Jahre 2021–2024 unterstützt.

Publiziert von

Seismo Verlag, Sozialwissenschaften und Gesellschaftsfragen AG, Zürich und Genf  
www.seismoverlag.ch | buch@seismoverlag.ch

Text © die Autorin 2023

ISBN 978-3-03777-262-1 (Print)

ISBN 978-3-03777-875-3 (PDF)

ISSN 2504-0626 (Print)

ISSN 2674-1091(PDF)

<https://doi.org/10.33058/seismo.30875>

Layout: Fabian Elsener, Zürich

Umschlagkonzept: Hannah Traber, St.Gallen



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons  
Namensnennung – nicht kommerziell – keine Bearbeitungen  
4.0 international Lizenz

# Inhalt

	<b>Dank</b>	7
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>9</b>
1.1	Leitfrage und empirischer Zugang	10
1.2	Der Organisationsbegriff	11
1.3	Soziologischer Neo-Institutionalismus: Organisationen und ihr Legitimationsbedarf	13
1.4	Feministische Organisationsforschung: Die vergeschlechtlichte Organisation	15
1.5	Fazit der Einleitung: Die Rückkehr der vergeschlechtlichten Gesellschaft in die Organisationsforschung	17
<b>2</b>	<b>Methodische Vorgehensweise</b>	<b>19</b>
2.1	Forschungskonzeption und Forschungsdesign	19
2.2	Auswahl der Fälle	21
2.3	Erhebungs- und Auswertungsmethoden – Mixed Methods Ansatz	28
2.4	Chancen und Grenzen des Forschungsdesigns	37
<b>3</b>	<b>«Wir leben ja Gleichstellung». Eine Auslegeordnung unterschiedlicher Gleichstellungsverständnisse</b>	<b>39</b>
3.1	Differenz, Gleichheit, Dekonstruktion und Intersektionalität	39
3.2	Formale und materielle Gleichstellung	44
3.3	Gleichstellungsverständnisse im empirischen Material	45
3.4	Zwischenfazit: «[Gleichstellung] ist nicht einfach so»	58
<b>4</b>	<b>Organisation, Legitimation und Institution im soziologischen Neo-Institutionalismus</b>	<b>60</b>
4.1	Organisation und ihre Umwelt	60
4.2	Legitimität und Legitimation	68
4.3	Institution und Institutionalisierung	78
4.4	Synthese und Anpassung der Fragestellung	81

<b>5</b>	<b>Legitime organisationale Gleichstellungsziele</b>	<b>84</b>
5.1	Lohnleichheit: «Gleiche Bezahlung ist für mich ein Must-have, da gibt es keine Diskussion»	85
5.2	Vereinbarkeit: «Wenn wir wirklich von Gender sprechen [...], dann geht's nur über Vereinbarkeit von Beruf und Familie»	94
5.3	Vielfalt «50/50 und alle sind gleich glücklich?»	112
5.4	Frauen in Führungspositionen: «Klar, das ist immer Symbolwirkung»	136
5.5	Organisationskultur: «Also, ich glaube Awareness ist mal das Allerwichtigste»	156
5.6	Massnahmen gegen sexuelle Belästigung: «Aber das sind Einzelfälle»	167
<b>6</b>	<b>Legitimationsquellen organisationaler Gleichstellung</b>	<b>172</b>
6.1	Makro: «Aber letztendlich, auch wir mit unseren Rollenverteilungen intern, sind wir ein bisschen ein Abbild unserer Gesellschaft»	173
6.2	Meso: «Ich denke, im Vergleich zu unserer Konkurrenz haben wir viel mehr gemacht»	193
6.3	Mikro: «Gerade den CEO (...) sehe ich als wahnsinnig verbündet»	212
6.4	Organisationale Rollenverständnisse und gesamtgesellschaftliche Verantwortung	218
<b>7</b>	<b>Diskussion</b>	<b>231</b>
7.1	Von Gleichstellungserwartungen zu Legitimationsquellen	231
7.2	Äusserst legitime Gleichstellungsziele, umstrittene Massnahmen	233
7.3	Gleichstellung – eine Institution?	239
7.4	Differenz und Gleichheit: Legitimationsweisen mit ähnlicher Wirkung	241
<b>8</b>	<b>Fazit</b>	<b>249</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>257</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>258</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>259</b>

## Dank

Prof. Dr. Andrea Maihofer danke ich für die vertrauensvolle und wohlwollende Betreuung. Durch die Teilnahme im Graduiertenkolleg Gender Studies der Universität Basel konnte ich viel von ihr lernen. Dem Zentrum Gender Studies danke ich zudem für den schönen Arbeitsplatz am Rheinsprung. Prof. Dr. Raimund Hasse danke ich für die gute Betreuung. Bei Prof. Dr. Nathalie Amstutz bedanke ich mich herzlich dafür, dass sie mich zum Doktorat ermuntert und mich in allen Phasen mit wertvollen Inputs unterstützt hat.

Der Hochschule für Wirtschaft der FHNW (Fachhochschule Nordwestschweiz) danke ich für die Promotionsförderung, die ich innerhalb meiner Anstellung erhielt. In diesem Zusammenhang danke ich auch Prof. Dr. Martina Zölch, Leiterin des Instituts Personalmanagement und Organisation für ihre Unterstützung. Den Kolleg:innen des Forschungsprojekts «Gender Cage – revisited», welches vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) finanziert wurde, will ich für den wissenschaftlichen Austausch danken. Namentlich sind das Nathalie Amstutz, Hanna Vöhringer, Maria Funder, Ortrun Brand, Helga Eberherr und Roswitha Hofmann.

Sophie Bürgi danke ich herzlich für ihre Arbeit als Hilfsassistentin. Sie hat mit ihrer konstruktiven, offenen und effizienten Art dazu beigetragen, dass ich motiviert blieb und Vieles präzisieren konnte. An dieser Stelle auch ein herzliches Dankeschön an die Universität Basel für die finanzielle Unterstützung durch das Förderprogramm *get on track* sowie für den Druckkostenbeitrag aus dem Dissertationsfonds. Vielen Dank auch an die Graduate School of Social Sciences (G3S) der Universität Basel, insbesondere an Julia Büchele für ihr Coaching im Kurs «Get it done» und für die Finanzierung des Lektorats von Stefan Ragaz, der den Text dankenswerterweise präzise erstlektoriert hat.

Schlussendlich will ich meinen unterstützenden und humorvollen Freund:innen und meiner Familie danken. Insbesondere meinen Eltern und Schwiegereltern gilt ein besonderer Dank für die regelmässige Kinderbetreuung. Last but not least danke ich Romano und meinen lieben Kindern Naïm und Lyn für ihr Dasein und die grosse Freude, die sie meinem Leben bescheren.



# 1 Einleitung

*Wenn wir mit sanftem Druck weitermachen, wird die Gleichstellung einmal zur Selbstverständlichkeit.* (Sommaruga 2015)

Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist noch keine Selbstverständlichkeit. Zumindest impliziert dies das Zitat der Schweizer Bundespräsidentin Sommaruga aus dem Jahr 2015. Zugleich ist die Rede von «sanftem Druck», den die Bundesrätin weiter aufrechterhalten will. Aus dem Zitat wird jedoch noch nicht klar, welche Art von Druck sie damit meint. Im Verlaufe des Interviews wird die Bundesrätin deutlicher:

*Aber wir sind der Überzeugung, dass es auch eine Aufgabe der Wirtschaft ist, dafür zu sorgen, dass Frauen die gleichen Chancen haben. [...] Der Bundesrat baut dafür nun einen sanften Druck auf.* (Sommaruga 2015)

Sie spricht demnach von politischem Druck, den sie als Bundesrätin auf Schweizer Unternehmen ausüben will. Mithilfe dieses Interviews nimmt Sommaruga die Unternehmen in die Pflicht und betont deren gesellschaftliche Verantwortung, die sie zur Erreichung der Gleichstellung der Geschlechter wahrnehmen sollten. Die Frage, die sich im Anschluss an ihre Aussagen jedoch stellt und um die sich auch die vorliegende empirische Studie dreht, lautet: Inwiefern nehmen die Unternehmen diesen Gleichstellungsdruck überhaupt wahr und wie gehen sie damit um? Das vorliegende Buch wird aufzeigen, dass Unternehmen und Organisationen den Druck der Politik zwar wahrnehmen, aber unterschiedlich damit umgehen. Es ist durchaus möglich, sich als Organisation zu legitimieren, ohne dass eine konkrete Problemanalyse besteht und ohne dass strukturelle Massnahmen umgesetzt werden.

Dass die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Schweiz einen hohen Stellenwert einnimmt, wird mit Blick auf die Rechtsgrundlagen deutlich. Die *rechtliche und tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern* ist in der Schweiz seit 1981 in der Bundesverfassung verankert. Das ausführlichere Gleichstellungsgesetz folgte 1995 (EKF 2020). Trotz rechtlicher Verankerung sei die *tatsächliche* Gleichstellung jedoch in der Schweiz nicht umgesetzt – so ein breiter wissenschaftlicher und politischer Konsens (EKF 2020; NFP 60 2014). Das (bezahlte) Arbeitsleben gilt dabei als relevanter gesellschaftlicher Teilbereich, in dem eine mögliche Umsetzung der tatsächlichen Gleichstellung zu beobachten wäre und in dem Ungleichheitslagen laufend ausgehandelt und fortgeführt würden (Amstutz et al. 2018b; Fuchs 2018; NFP 60 2014). Hier setzt Sommaruga an, indem sie mit politischem

Druck einen Wandel hin zu mehr tatsächlicher Gleichstellung, auch in der Wirtschaft, in Gang setzen will.

Zu den derzeitigen Geschlechterungleichheiten im Arbeitsleben gehört die Lohnungleichheit. Aktuelle Zahlen des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) zeigen, dass die durchschnittliche Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern in der Schweiz bei 18,3 Prozent liegt (EBG 2019). Ungleichheiten im Arbeitsleben gibt es weiter hinsichtlich der Anteile von Frauen und Männern in Führungspositionen. Frauen besetzen seit einigen Jahren etwa einen Drittel aller Führungspositionen (BfS 2021a). In den Geschäftsleitungen der 100 grössten Unternehmen in der Schweiz waren 2019 rund 10 Prozent Frauen tätig (Schillingreport 2019). Weiter bestehen Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen bezüglich der Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit (BfS 2021b) und damit einhergehend bezüglich der Erwerbsquote (BfS 2019). Dies wird in der öffentlichen und politischen Debatte oft anhand des Stichworts der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben diskutiert (Birrer 2014; SECO 2017).

Diese Ungleichheiten innerhalb der Sphäre des Arbeitslebens werden in der Öffentlichkeit verhandelt und politische Lösungen werden dafür gesucht, wie die Zitate von Sommaruga zeigen. Die vorliegende empirische Studie fokussiert auf den zentralen Schauplatz, an dem diese Ungleichheiten entstehen: Organisationen. Ungleichheiten werden in und durch Organisationen (re-)produziert (Riegraf 2019; Romani & Binswanger 2019) – so eine Grundannahme der Untersuchung. Geht man davon aus, dass Organisationen «die mächtigen Akteure und Sprecher der Moderne» (Ortmann 2015, 319) sind und die Organisationsgesellschaft ein zentrales Charakteristikum der Moderne ist (Perrow 1991), so stellt sich die relevante Frage, wie Organisationen mit dem gesellschaftlichen Thema der Gleichstellung von Frauen und Männern und somit auch mit dem Ziel der Verringerung von Ungleichheiten umgehen. Und um ein letztes Mal auf Sommarugas Zitat zurückzukommen: Inwiefern nehmen Organisationen überhaupt einen Gleichstellungsdruck wahr?

### 1.1 Leitfrage und empirischer Zugang

Die Leitfrage der vorliegenden empirischen Studie zielt auf den Schnittpunkt von Organisation und Gesellschaft in Bezug auf das Thema der Geschlechtergleichstellung. Sie besteht aus zwei Teilfragen:

1. Inwiefern nehmen Organisationen Gleichstellungserwartungen wahr?
2. Auf welche Weise legitimieren sie sich diesbezüglich?

Diese Teilfragen hängen theoretisch konzeptionell zusammen, und zwar vice versa: Legitimationsdiskurse sind Hinweise darauf, dass Erwartungen wahrgenommen werden und gleichzeitig sind wahrgenommene Erwartungen Hinweise darauf, dass in diesem Bereich Legitimität angestrebt wird, also Legitimationsweisen vorzufinden sind. Die *vorläufige These* lautet deshalb:

Eine Organisation legitimiert sich in Bezug auf das Thema Gleichstellung, wenn das Anliegen als Erwartung an die eigene Organisation aus der organisationalen Umwelt wahrgenommen wird.

Die Auseinandersetzungen mit den theoretischen Grundlagen in Kapitel 4 werden klären, ob und inwiefern diese Ausgangsüberlegungen präzisiert werden müssen.

Empirisch untersucht werden vier Schweizer Organisationen: ein Industrieunternehmen (Profit), ein Dienstleistungsunternehmen (Profit), eine Umweltschutzorganisation (Nonprofit) sowie ein Hilfswerk (Nonprofit). Für die vergleichende multiple Fallanalyse werden verschiedene methodische Zugänge gewählt (Kelle & Kluge 2010, 11). Die angewandten Erhebungsmethoden – Expert:inneninterviews, Gruppendiskussionen, strukturierte Onlineumfrage und Dokumentenanalyse – führen zu unterschiedlichen Datenquellen. Im Mittelpunkt der Analyse steht jedoch das durch die Expert:inneninterviews und Gruppendiskussionen qualitativ erhobene Material. Der Abgleich mit der Dokumentenanalyse und den deskriptiv-statistischen Daten aus der Onlineumfrage erhöht die Validität des methodischen Vorgehens (Flick 2011, 520). Kapitel 2 beschreibt neben dem Forschungsdesign und der methodischen Vorgehensweise die vier untersuchten Organisationen ausführlich.

## 1.2 Der Organisationsbegriff

In der Organisationstheorie versteht man unter Organisation ein abgeschlossenes soziales, hierarchisches, zeitlich relativ stabiles Gebilde, das mit dem Zweck, ein Ziel zu erreichen, gegründet wird (Kühl 2011). Es gibt drei bestimmende Faktoren, die die meisten Organisationsforscher:innen übernehmen: Erstens sind Organisationen auf Dauer angelegt. Zweitens weisen sie klar benennbare Mitglieder auf. Drittens verfolgen Organisationen Ziele (Funder 2010, 516).<sup>1</sup> Unter diesen statischen Organisationsbegriff fallen jegliche Wirtschaftsunternehmen, Vereine, Parteien, Stiftungen, staatliche Verwaltungen, halb-staatliche Betriebe sowie Nichtregierungsorganisationen und

---

1       Andere Autor:innen betonen als typische Organisationsmerkmale die formal festgelegten Regeln, die formale Mitgliedschaft und ein «konsolidiertes Auftreten nach aussen» (Titscher et al. 2008, 26).

Nonprofit-Organisationen (Abraham & Büschges 2009, 57). Die vier Organisationen, die im vorliegenden Projekt untersucht werden, gelten gemäss der Organisationstypologie von Etzioni als utilitaristische Organisationen. Es gibt demnach in diesen Organisationen eine bewusst geplante Arbeitsteilung und eine Aufteilung von Macht. Es besteht eine Hierarchie, die Arbeitskräfte sind austauschbar und werden entlohnt (Etzioni 1967). Organisationen werden sowohl in der vorliegenden Studie, in der Organisationsforschung wie auch in der Alltagserfahrung als (kollektive) Akteurinnen verstanden. Dass Organisationen in der Alltagserfahrung als eigenständige Akteurinnen wahrgenommen werden, zeigt sich beispielsweise im Begriff Corporate-Identity (Felsch 2010) oder wenn das Handeln von Organisationen beschrieben wird, wie die Beispiele in folgendem Zitat deutlich machen: «Unternehmen agieren auf wirtschaftlichen Märkten, Universitäten sollen sich unter Konkurrenzbedingungen behaupten, Greenpeace versucht, die Umwelt zu schützen» (Schöpf 2018, 383). Organisationen sind so wirkmächtig für unsere Gesellschaft, dass Perrow (1991) von einer «Gesellschaft von Organisationen» oder Schimank (2001) von einer «Organisationsgesellschaft» spricht. Die Theorie des *soziologischen Neo-Institutionalismus*, die für die vorliegende Studie einflussreich ist, weist darauf hin, dass diese Annahme (Organisation = Akteurin) als ein Produkt von historischen und sozialen Konstruktionsprozessen verstanden werden muss (Dobbin 1994; Jepperson 1991; Meyer & Jepperson 2000; Meyer & Rowan 1977; Pedersen & Dobbin 1997). Die Gründungsväter und -mütter des Neo-Institutionalismus (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977; Zucker 1977) wurden deshalb schon früh als *institutional constructionists* (Aldrich & Fiol 1994, 649) bezeichnet (Preisendörfer 2016, 167). Diese konstruktivistische Perspektive auf Organisationen wird in Kapitel 4 weiter ausgeführt. An dieser Stelle soll zuerst einmal vorläufig festgehalten werden, dass auch in diesem Buch Organisationen als (sozial konstruierte) Akteurinnen gefasst werden. Diese Grundannahme ist für die Studie zentral:

*[...] denn erst ein Verständnis von Organisationen als Akteure ermöglicht es, auf der theoretischen Ebene in Rechnung zu stellen, dass sich Organisationen an ihre Umwelt nicht nur anpassen, sondern aktiv in diese eingreifen und damit die Umwelt gewissermassen selbst hervorbringen.* (Felsch 2010, 17)

In diesem Sinne können Organisationen als Akteurinnen auch den Prozess der Gleichstellung von Frauen und Männern beeinflussen. Die empirische Analyse in Kapitel 3, 5 und 6 wird zeigen, dass das Thema Gleichstellung in den Organisationen mit unterschiedlichen Begriffen verknüpft und mit verschiedenen Zielen in Verbindung gebracht wird. Der Fokus der

vorliegenden Studie liegt darauf, wie über das Thema Gleichstellung gesprochen wird, und befindet sich somit auf der Ebene der Diskurse. Das Buch beansprucht nicht, die tatsächlichen, materiellen Effekte der organisationalen Gleichstellungsarbeit zu erfassen. Es geht auch nicht um eine Evaluation von Gleichstellungspolitik, sondern um die Frage, inwiefern gesellschaftliche Erwartungen den organisationalen diskursiven Umgang mit Gleichstellung beeinflussen, und ganz generell um die Legitimation von Gleichstellung in Organisationen. Das Ziel der Studie besteht also darin, das Verhältnis von Gleichstellung, Gesellschaft und Organisation zu beleuchten und diskursive organisationale Umgangsformen mit der Thematik der Geschlechtergleichstellung ans Licht zu bringen. Im Mittelpunkt der Analyse steht damit die soziologische Meso-Ebene (Luhmann 1975).

### 1.3 Soziologischer Neo-Institutionalismus: Organisationen und ihr Legitimationsbedarf

Der soziologische Neo-Institutionalismus als theoretische Perspektive erweist sich als wertvoll, weil das Zusammenspiel von Organisationen und gesellschaftlichem Umfeld ins Zentrum gerückt wird. Das Charakteristische der Theorie ist der Blick auf die kontextuelle Einbettung von Organisationen: «Im Kern geht es im NI [Neo-Institutionalismus, Anmerkung der Autorin] um die institutionelle, multikausale und multikontextuelle Einbettung von Organisationen in die Gesellschaft» (Senge & Hellmann 2006, 8). Mit dieser «Open-System-Perspektive» rücken Umwelten, gesellschaftliche Prozesse und Strukturen, in welche Organisationen eingebettet sind, in den Vordergrund (Mense-Petermann 2006). In einem der Begründungsartikel – «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony» von John W. Meyer und Brian Rowan (1977) – wird eine der Hauptthesen aufgestellt: Das Überleben einer Organisation hängt in erster Linie von ihrem Legitimitätsanspruch ab (Meyer & Rowan 1977; Meyer & Zucker 1989). Der Legitimitätsanspruch entscheide über den Zufluss von Ressourcen. Das primäre Ziel von Organisationen sei deshalb, als legitim zu gelten. Das führe dazu, dass beispielsweise Managementpraktiken übernommen werden, weil das aus der organisationalen Umwelt erwartet werde, und nicht, weil diese zwingend effizient oder rational seien. Die neo-institutionalistische Organisationstheorie bezweifelt somit, dass organisationale Formen oder Praktiken nur aufgrund des Bestrebens nach Effizienz oder Rationalität erklärt werden können. Sie argumentiert, dass Organisationen stattdessen den aus der Umwelt entstammenden Erwartungen entsprechend handeln (Meyer & Rowan 1977, 352). Organisationen sind demnach in hohem Masse in kulturelle und soziale

Kontexte eingebettet und werden durch diese konstituiert: «Die Umwelt von Organisationen besteht aus institutionalisierten Erwartungsstrukturen, die die Ausgestaltung von Organisationen nachhaltig prägen» (Walgenbach & Meyer 2008, 11). Die Erwartungsstrukturen bestimmen damit angemessenes Entscheiden und Handeln einer Organisation. Ein Nicht-Eintreten auf Erwartungsstrukturen bedeutet ein Risiko an Legitimitätseinbußen (Besio 2015, 159). Entscheidend für die Wirksamkeit der Erwartungsstrukturen ist, dass Organisationen diese als solche wahrnehmen (Hasse & Krücken 2005b, 15). Deshalb stellt sich die Frage, inwiefern die Gleichstellung einer gesellschaftlichen Erwartungsstruktur entspricht, respektive wie Organisationen diese Erwartungen wahrnehmen und wie sie darauf reagieren. Was lösen Gleichstellungserwartungen in Organisationen aus und inwiefern versuchen sich Organisationen diesbezüglich in und mit ihren Diskursen Legitimität zu sichern?

Der Einfluss von gesellschaftlichen Prozessen und Erwartungen an Organisationen in Bezug auf die Geschlechtergleichstellung ist für das Verständnis von organisationalem Verhalten somit zentral. Wenn von «gesellschaftlichen Erwartungen» die Rede ist, ist damit eine Vielzahl an Normen, rechtlichen, politischen und ökonomischen Grundlagen und medialen Einflüssen gemeint. Der Begriff «Gesellschaft» – in der Soziologie umstritten (Schwinn 2011) – wird in dieser Studie bewusst offen verwendet. Das Hauptziel des Buchs besteht darin, die Sicht der Organisation und was genau diese als «gesellschaftliche» Erwartung wahrnimmt, darzustellen. Damit kann die organisationsindividuelle Gewichtung und Perspektive auf unterschiedliche gesellschaftliche Erwartungen rekonstruiert werden.

Der soziologische Neo-Institutionalismus eignet sich zwar, um dem Zusammenhang von Gesellschaft und Organisation auf den Grund zu gehen. Die Theorie wird jedoch dafür kritisiert, dass sie geschlechtsblind sei. So können Funder und May im Jahr 2014 nur drei deutschsprachige Studien aufzählen, welche den Neo-Institutionalismus als Gerüst für empirische Forschung im Bereich der Geschlechterforschung verwenden: Müller (2010) untersuchte in ihrer Studie die deutsche Polizei, Hericks (2011) ein Profit-Unternehmen und Lederle (2007, 2008) befasste sich mit Diversity-Beauftragten aus verschiedenen deutschen DAX-Unternehmen. Neben den erwähnten Studien müssen bis zum heutigen Stand die Dissertation von Trenkmann (2017) sowie die Arbeiten, die rund um das Projekt «Gender Cage – revisited» (Amstutz et al. 2018b; Funder 2014, 2017) entstanden sind, und zu welchem auch das vorliegende Buch gehört, ergänzt werden.<sup>2</sup> Diese Studie reiht sich damit in

---

2 Diese Dissertation ist im Rahmen des Forschungsprojekts «Gender Cage – revisited: Zur Rekonfiguration von Geschlechterdifferenzierungen in Organisationen postmoderner

eine seit einigen Jahren vonstattengehende wissenschaftliche Diskussion ein, welche sich um Fragen von Geschlecht und Organisation auf der Grundlage des soziologischen Neo-Institutionalismus dreht. Bisher wurden jedoch vor allem innerorganisationale Aktivitäten und das Verhalten von Akteur:innen im Bereich der Gleichstellungspolitik sowie die Verbreitung von Gleichstellungspolitiken befohrt (Hericks 2011; Lederle 2007; Trenkmann 2017). Es ist keine Studie bekannt, die Gleichstellungserwartungen und Legitimationsformen mehrerer Organisationen vergleichend mithilfe des Neo-Institutionalismus analysiert und das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft aus Sicht der Organisation in diesem Themenbereich in den Blick rückt. Somit schliesst das vorliegende Projekt eine Lücke in der deutschsprachigen neo-institutionalistischen Organisationsforschung.

Es gibt durchaus eine langjährige Forschungstradition, die sich mit organisationalen Geschlechterverhältnissen auseinandersetzt: Die feministische Organisationsforschung befasst sich seit mehreren Jahrzehnten im englischsprachigen (Acker 1990, 1992, 2006; Ferguson 1984; Kanter 1977; Pringle 1989) und vermehrt auch im deutschsprachigen Raum (Amstutz et al. 2018b; Aulenbacher & Riegraf 2010; Müller et al. 2013) mit dem Zusammenhang von Geschlecht und Organisation. Viele konzeptionelle Annahmen und Erkenntnisse der feministischen Organisationsforschung sind in die vorliegende empirische Analyse eingeflossen. Deshalb soll im Folgenden ein kurzer Exkurs zu diesem Forschungsstrang unternommen werden.

#### 1.4 **Feministische Organisationsforschung: Die vergeschlechtlichte Organisation**

Die feministische Organisationsforschung grenzt sich grundsätzlich von einem (zweck-) rationalen und damit einhergehend geschlechtsneutralen Bild von Organisationen ab. Die Grundannahme ist, dass Organisationen per se vergeschlechtlicht sind. Diese Perspektive ergänzt für die vorliegende Fragestellung die theoretischen Annahmen des soziologischen Neo-Institutionalismus, der Organisationen als sozial eingebettet sieht, auf produktive Weise. Organisationen können nicht/nie neutral sein, sondern sind immer konsti-

---

Gesellschaften», einer DACH-Kooperation der Fachhochschule Nordwestschweiz mit der Philipps-Universität Marburg und der Wirtschaftsuniversität Wien, entstanden. Gefördert wurde das Projekt vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) (D-A-CH-Projektfinanzierung DFG; FWF; SNF). Die Laufzeit dauerte vom 01.06.2013 bis am 30.11.2017. Weiterführende Informationen und Analysen der im Rahmen anderer Teilprojekte untersuchten Organisationen aus Deutschland und Österreich lassen sich im Sammelband «Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neo-institutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen» (Amstutz et al., 2018b) finden.

tativ mit gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen verwoben. Ferguson verwies 1984 darauf, dass die Annahme der «rationalen Organisation» eine vergeschlechtlichte, «männliche» Sichtweise sei. Organisationen widerspiegeln demnach patriarchale gesellschaftliche Strukturen (Ferguson 1984). Pringle (1989) ergänzte, dass «Macht» nicht nur als Funktionszuschreibung verstanden werden dürfe, sondern als Teil der Geschlechterbeziehung per se, die sich auf formellen wie auch informellen Ebenen in Organisationen zeige. Organisationsmitglieder müssen als vergeschlechtlichte Subjekte mitgedacht werden und organisationale Prozesse bringen «Geschlecht als relevantes soziales Phänomen» immer wieder hervor (Wilz 2002, 43). Joan Acker (1990) zeigt mit ihrer Theorie der vergeschlechtlichten Organisation (“gendered organization”) auf, wie Organisationen nicht nur die gesellschaftliche asymmetrische Geschlechterordnung abbilden, sondern wie sie selbst zu deren (Re-) Produktion beitragen. Acker geht also davon aus, dass Geschlechterungleichheiten in Organisationen eingebettet (“embedded”) sind. Die Annahme der geschlechtsneutralen Organisation führe gemäss Acker zu einer Verschleierung oder Unkenntlichmachung der Geschlechterasymmetrie und zu vergeschlechtlichten Substrukturen (“gendered substructures”), die sich stetig reproduzieren (Acker 1990, 2006, 2009; Nkomo & Rodriguez 2019). Kapitel 5 und 6 werden zeigen, dass die weit verbreitete Annahme der «neutralen» und «rationalen» Organisation auch für den Umgang mit Gleichstellung einflussreich ist.

Von Bedeutung für die feministische Organisationsforschung waren die Thesen von Rosabeth Moss Kanter (1977) zentral, die auf die informellen Machtbeziehungen in Organisationen hingewiesen hat und diese für Geschlechterungleichheiten verantwortlich macht. Ihrer Ansicht nach ist es für Frauen schwieriger, Macht auszuüben, solange sie in einer Minderheitenposition sind und sie Stellen ohne Weiterentwicklungs- oder Aufstiegschancen («dead-end jobs») besetzen. Durch ihre Minderheitenposition hätten Frauen eine erhöhte Sichtbarkeit und müssten ihre Fähigkeiten eher unter Beweis stellen als Männer. Auch seien Frauen vermehrt mit stereotypen Weiblichkeitsvorstellungen konfrontiert. «Token women», wie Kanter die weibliche Minderheitengruppen nennt, werden weiter aus karriereförderlichen informellen Netzwerken ausgegrenzt (Funder 2011, 175–176; Riegraf 2013, 18–20). Kanters Erklärungsansätze sind die Basis für das bekannte und einflussreiche Konzept der gläsernen Decke (“glass ceiling”). Die gläserne Decke beschreibt, inwiefern es Frauen erschwert ist, in die höchsten Führungsstufen zu gelangen (u. a. Osterloh & Littmann-Wernli 2002). Kanter wurde innerhalb der feministischen Organisationsforschung für ihre Thesen jedoch auch kritisiert. Erstens sei es nicht so, dass sich alle Geschlechterun-

gleichheiten mit einer quantitativen Zunahme von Frauen quasi-automatisch auflösen würden, und zweitens seien allgemeine Minderheitsproblematiken nicht mit Geschlechterfragen gleichzusetzen. Mit Kanters Perspektive geraten gemäss der angebrachten Kritik Spezifika der Geschlechterverhältnisse aus dem Blickfeld. In verschiedenen Forschungsstudien wurde nämlich beobachtet, dass es trotz einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen oft zu einer Resegregation von Aufgaben komme – so genannte «glass walls» werden erstellt: Weniger prestige-trächtige oder relevante Arbeitsbereiche werden dabei Frauen zugeteilt (Bendl & Schmidt 2010; Eriksson-Zetterquist & Styhre 2008; Ohlendieck 2003; Wassermann & Frenkel 2015) oder es kommt zu einer Abwertung der weiblich besetzten Tätigkeitsbereiche (Allmendinger & Hackman 1994; Aulenbacher & Riegraf 2010; Riegraf 2005).

Müller, eine bedeutende feministische Organisationssoziologin aus dem deutschsprachigen Raum, stellt im Ausblick ihres Lehrbuches «Geschlecht und Organisation» (2013, 527–537) fest, dass vermehrt eine Entgrenzung zwischen Organisation und Gesellschaft stattfindet, welche wiederum Einfluss auf Geschlechterasymmetrien in Organisationen habe (Müller 2013, 527–529). Sie verweist damit auf eine grösser werdende Problematik und eine Forschungslücke, mit der sich auch die vorliegende Studie beschäftigt. Bisherige Arbeiten der feministischen Organisationsforschung fokussieren sich stark auf inner-organisationale Vorgänge und Diskurse. Aber nicht nur in Organisationen, sondern auch in der Gesamtgesellschaft wird eine Vielschichtigkeit und Komplexität sowie die «paradoxe Gleichzeitigkeit» von Relativierungen und Re-Markierungen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen konstatiert (vgl. u. a. Maihofer 2007; Schwiter 2011). Meriläinen et al. (2009) betonen deshalb, dass organisationale Diskurse auch in Bezug auf Gleichstellung nicht unabhängig vom gesellschaftlichen Kontext analysiert werden sollen. Es ist deshalb von hoher Relevanz, das Verhältnis von Gesellschaft und Organisation in Bezug auf die Geschlechtergleichstellung in den Mittelpunkt zu rücken.

## 1.5 Fazit der Einleitung: Die Rückkehr der vergeschlechtlichten Gesellschaft in die Organisationsforschung

Das vorliegende Buch leuchtet damit zwei blinde Flecken aus und bringt sie zusammen. *Erstens* betrachtete die bisherige feministische Organisationsforschung Organisationen empirisch oft als vom gesellschaftlichen Umfeld abgegrenzte Entitäten. *Zweitens* wird der soziologische Neo-Institutionalismus, welcher Organisationen im Verhältnis zur gesellschaftlichen Umwelt anschaut, für seine Geschlechtsblindheit kritisiert. Die Leitfrage,

inwiefern Organisationen gesellschaftliche Erwartungen in Bezug auf Gleichstellung wahrnehmen und wie sie sich diesbezüglich legitimieren, ergänzt somit bisherige Studien gewinnbringend. Das Buch soll einen Beitrag dazu leisten, die «Rückkehr der Gesellschaft» (Ortmann et al. 1997) in die Organisationsforschung, spezifisch im Themenbereich der Gleichstellung, zu bestärken. Zudem ist es für jegliche Gleichstellungsarbeit relevant, Legitimationsmuster zu kennen, um in einem weiteren Schritt Strategien entwickeln zu können, die nachhaltig und längerfristig zum Wandel der Geschlechterverhältnisse in Richtung Gleichstellung beitragen.

Spätestens an dieser Stelle stellt sich die Frage, was denn genau unter Gleichstellung verstanden wird. Um zu verstehen, welche Gleichstellungserwartungen wie wahrgenommen werden und inwiefern sich die Organisationen diesbezüglich legitimieren, muss zuerst genauer nachvollzogen werden, was in den Organisationen unter Gleichstellung überhaupt gefasst wird. Eine Auslegeordnung über das Verständnis von Gleichstellung folgt in Kapitel 3. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass sich im vorliegenden Projekt der Begriff Gleichstellung auf die Gleichstellung von cis Frauen und cis Männern bezieht.<sup>3</sup> Möglich wäre durchaus ein breiteres Verständnis von Gleichstellung, welches trans, nonbinäre oder intergeschlechtliche Personen miteinschliesst. Die rechtlichen Bedingungen in der Schweiz sowie der Umgang in den in dieser Studie untersuchten Organisationen mit dem Thema zeigen jedoch ein auf cis Menschen beschränktes Verständnis von Gleichstellung.<sup>4</sup> Damit wird diese enge Sichtweise auf Gleichstellung von cis Frauen und cis Männern zu einem gewissen Masse reproduziert. Das Aussparen der Geschlechtervielfalt soll aber an verschiedenen Stellen, insbesondere in der Diskussion im Anschluss an die empirischen Analysekapitel, eingeordnet und problematisiert werden.

---

3 Bei einer cis Person stimmt die Geschlechtsidentität mit dem Geschlecht, das bei der Geburt bestimmt wurde, überein.

4 Pärli und Studer interpretieren im Gegensatz dazu das Schweizer Gleichstellungsgesetz dahingehend, dass Trans- und Intersex-Personen mitgemeint seien (Pärli & Studer 2014, 129).

## 2 Methodische Vorgehensweise

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über das Forschungsdesign und die methodischen Annahmen und Instrumente. Im Mittelpunkt der vorliegenden Studie stehen vier Organisationen aus der Deutschschweiz: eine Umweltschutzorganisation, ein Hilfswerk, ein Beratungsunternehmen und ein Industriebetrieb. Im Anschluss folgen Erklärungen zum Vorgehen bei der Erhebung und der Auswertung des Materials. Am Ende des Kapitels wird auf die Chancen und Grenzen des gewählten Forschungsdesigns eingegangen.

### 2.1 Forschungskonzeption und Forschungsdesign

Wie bereits in der Einleitung ausgeführt, ordnet sich die vorliegende Studie der sozialkonstruktivistischen Erkenntnistheorie und dem Forschungsprogramm der sozialwissenschaftlichen Diskursanalyse zu (vgl. Berger & Luckmann 1969; Foucault 1981; Keller 2008) – passend zum soziologischen Neo-Institutionalismus, welcher zum Teil auch als institutioneller Konstruktivismus bezeichnet wurde (Aldrich & Fiol 1994, 649).<sup>5</sup> Damit gliedert sich die Studie in die rekonstruktive Sozialforschung ein, deren Basis die Annahme der gesellschaftlichen Konstruktion von Wirklichkeit (Berger & Luckmann 1969) ist, die zu «rekonstruieren» sich der empirischen Forschung als Aufgabe stellt. Folgendes Zitat fasst den sozialkonstruktivistischen Ansatz als erkenntnistheoretische Grundlage kurz zusammen: «Die den Menschen umgebende Wirklichkeit ist keine *objektiv* gegebene, sondern eine *sozial konstruierte* Wirklichkeit, die darüber *verobjektiviert* ist» (Kruse 2015, 29). Soziale Wirklichkeit wird «als Ergebnis kollektiver und individueller Wahrnehmung und Interpretation betrachtet» (Kühl et al. 2009, 18). Die vorliegende Studie zählt zur rekonstruktiven Sozialforschung, da es nicht nur um «detaillierte, deskriptive Analyse stets sinnhafter sozialer Wirklichkeit» geht, sondern auch versucht wird, «den Sinn hinter dem Sinn» (Kruse 2015, 25) zu verstehen. Das entspricht einem kontextsensitiven wie auch reflexiven Verfahren. Der Fokus liegt damit auf der Analyse und Rekonstruktion von Diskursen. Die Arbeit setzt an das Diskursverständnis von Michel Foucault an. Diskurse sind für ihn «(Sprach-)Praktiken, die systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen» (Foucault 1981, 74).<sup>6</sup> Hegemonial wird ein Diskurs dann, wenn er

5 Für eine Auseinandersetzung mit der theoretischen Verbindung von Neo-Institutionalismus und Diskursanalyse siehe Lederle (2008).

6 Siehe ergänzend Maihofer (1995). Sie lehnt sich mit ihrer Diskursdefinition an Foucault an und versteht darunter eine Kombination von «Denk-, Gefühls- und Handlungsweisen, Körperpraxen, Wissens(chaf)tsformen, Institutionen, gesellschaftliche Macht- und Herrschaftsverhältnisse, [...]» (Maihofer 1995, 80).

«z. B. die herrschenden Normen, Werte und Verhaltensstandards einer Gesellschaft konstituiert» (Maihofer 1995, 81). In diesem Sinne geht es in diesem darum, organisationale hegemoniale Diskurse zu rekonstruieren. Organisationen sind dabei in Diskurszusammenhänge eingebunden. Diskurse sind sowohl Voraussetzung wie auch Ausdruck organisationaler Strukturen und Institutionen:

*Organizations (exist) only in so far as their members create them through discourse. This is not to claim that organizations are 'nothing but' discourse, but rather that discourse is the principal means by which organization members create a coherent social reality that frames their sense of who they are.* (Mumby & Clair 1997, 181)

Die Diskursanalyse entspricht in der vorliegenden Studie jedoch eher einer «organisierenden Perspektive» und einem Forschungsprogramm als einem eigenständigen methodischen Handwerk (Lederle 2008, 142). Es braucht also zusätzlich zu diesem grundlegenden Hinweis auf die Forschungskonzeption weitere methodische Instrumente, die in Kapitel 2.3 beschrieben werden (Keller 2008; Keller et al. 2010).

Das Ziel des Buchs besteht darin, organisationale Legitimationsdiskurse zu rekonstruieren. Um dieses Ziel zu erreichen, wird als Forschungsdesign die vergleichende multiple Fallanalyse gewählt (Kelle & Kluge 2010, 11). Mit diesem Forschungsdesign werden zum einen einzelne Fälle genau beschrieben und analysiert, zum anderen sollen sie systematisch miteinander verglichen werden. Damit wird versucht, eine gewisse Tiefe zu erreichen und gleichzeitig eine Vielfalt an Organisationen beschreiben zu können (Flick 2011, 179–180). Der Vergleich vermag die Identifikation von Unterschieden sowie auch von Gemeinsamkeiten zu leisten (Yin 2018). Im Gegensatz zu Einzelfallanalysen führt die vergleichende multiple Fallanalyse zu einer Darstellung grösserer Vielfalt und zu einem erhöhten Verallgemeinerungspotential (Eisenhardt & Graebner 2007; Flick 2011).

Um den Umgang mit der Gleichstellungsthematik in den Organisationen rekonstruieren zu können, wurden verschiedene Erhebungs- wie auch Auswertungsmethoden angewendet, was einem Mixed-Methods-Ansatz entspricht und für Fallstudien typisch ist (Titscher et al. 2008, 129). Der Mixed-Methods-Ansatz verspricht im Vergleich zur Anwendung nur einer Methode robustere Ergebnisse mit einer höheren Qualität und Güte der Resultate (Eisenhardt 1989). Dabei wird sowohl mit induktiven wie auch mit deduktiven Logiken gearbeitet, welche nach Eisenhardt und Graebner als «mirrors of one another» verstanden werden (Eisenhardt & Graebner 2007, 25). Die Vergleichsdimensionen werden deduktiv aus den theoretischen

Grundlagen abgeleitet und induktiv aus dem erhobenen Material gewonnen. Innerhalb der verschiedenen Erhebungsmethoden sind zwar retrospektive Elemente eingebaut, der Fokus liegt jedoch nicht auf der Rekonstruktion eines zurückliegenden Prozesses, sondern auf einer aktuellen Momentaufnahme (Flick 2011, 182).

*Abbildung 1: Methodisches Vorgehen für die Untersuchung von organisationalen Legitimationsweisen*

<b>Forschungskonzeption</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrales Charakteristikum: sozialkonstruktivistisches Paradigma</li> </ul>
<b>Forschungsdesign: vergleichende multiple Fallanalyse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfalt von befragten Personen und unterschiedlichen Methoden</li> <li>• Robuste Ergebnisse durch heterogene Fallvergleiche</li> </ul>
<b>Untersuchungseinheit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vier Nonprofit- und Profitorganisationen mit Standorten in der Deutschschweiz</li> </ul>
<b>Forschungsmethoden: Mixed-Methods mit Fokus auf qualitativem Ansatz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Erhebungsmethoden:</i> Expert:inneninterviews, Gruppendiskussion, Dokumentenanalyse, Onlineumfrage</li> <li>• <i>Aufbereitungsmethoden:</i> Aufzeichnung und Transkription verbaler Daten, SPSS-Datensätze</li> <li>• <i>Auswertungsmethoden:</i> strukturierende Inhaltsanalyse mit diskurstheoretischen Grundannahmen, induktiv und deduktiv; fallbezogene Analysen und Vergleiche, deskriptive Statistik (Häufigkeitsverteilungen)</li> </ul>

## 2.2 Auswahl der Fälle

Ein wichtiges Kriterium für die Qualität von Fallstudien ist die Auswahl der Fälle. Eisenhardt, die sich mit vergleichenden Fallstudien auseinandergesetzt hat, empfiehlt eine Fallzahl zwischen 4 und 10 (Eisenhardt 1989, 545). In der vorliegenden Studie wurden insgesamt vier Organisationen aus der Deutschschweiz untersucht. Die angewandte Strategie der Fallauswahl entspricht einem «qualitativen Stichprobenplan» gemäss Kelle und Kluge (2010, 43). Bei diesem Verfahren werden Kriterien gewählt, gemäss denen sich die Fälle ähnlich sind, sowie solche, anhand derer sie sich stark unterscheiden.

Die kriteriengeleitete Fallauswahl mit relevanten Merkmalskombinationen hat zum Ziel, die Heterogenität des Feldes (und nicht die Repräsentativität im statistischen Sinne) abzubilden (Flick 2011, 165). Die Kriterien verhelfen zu einer «Konstanthaltung der übrigen Bedingungen, die nicht Gegenstand des Vergleichs sind» (Flick 2011, 179). Darüber hinaus definieren die Kriterien auch die Gesamtpopulation an möglichen Fällen (Eisenhardt 1989, 537). Die Auswahl entsprach somit einer Vorab-Festlegung der Samplestruktur respektive einem selektiven Sampling (vgl. Flick 2011, 155–158; Kelle & Kluge 2010, 50).

Den ausgewählten Organisationen gemeinsam ist, dass sie alle in der Deutschschweiz (Zürich, Zentral- und Nordwestschweiz) ihren nationalen Hauptsitz haben. Die Organisationen bewegen sich somit im gleichen kulturellen und gesetzlichen Rahmen. Weiter sind sie alle auf die eine oder andere Weise international tätig. Gemein ist den untersuchten Organisationen zudem ein Minimum an Interesse an organisationalen Gleichstellungsfragen. Sie haben alle freiwillig und ohne Bezahlung an der Studie teilgenommen. Unterschiede zwischen den Organisationen bestehen bezüglich der Branche, der Grösse und des Zwecks. Innerhalb des Rahmens der Gemeinsamkeiten (Interesse am Thema, Standort Deutschschweiz, internationale Tätigkeit) wurden sehr diverse Organisationen gewählt, was einer maximalen Variation entspricht.

Es handelt sich bei allen Fällen um private Organisationen. Nicht im Sample inbegriffen sind staatliche Organisationen (z. B. öffentliche Verwaltungen), Organisationen, die direkt vom Staat finanziert werden (z. B. Bildungsinstitutionen oder Spitäler) oder Sozialunternehmen (hybride Organisationen) (Heinze et al. 2011). Zwei der vier Fälle sind Nonprofit-Organisationen, d. h. private, nicht staatliche, nicht gewinnorientierte Organisationen (Wex 2004, 2). Der Begriff der Nonprofit-Organisation fasst alle Organisationen zusammen, die weder zum Staat noch zur Privatwirtschaft gehören. Der Begriff verweist als Residualkategorie darauf, was die Organisation nicht ist (nicht profitorientiert), was in der Forschungsliteratur kritisch diskutiert wird (Wex 2004). Als Unterscheidungsmerkmal zwischen privaten Organisationen ist diese Kategorisierung jedoch hilfreich und sinnvoll. Wex bringt es folgendermassen auf den Punkt:

*In einer soziologischen oder sozialökonomischen Perspektive hat dies Folgerungen für die gesamte Struktur und Arbeitsweise der Organisation. Die Bezeichnung (Nonprofit) ist zwar eine Negation, in einem wesentlich kapitalistisch geprägten Umfeld beinhaltet sie aber auch eine Aussage mit qualitativem Gehalt.*

(Wex 2004, 3)

Fall A, die Umweltschutzorganisation, entspricht gemäss der Typologie von Wex (2004, 4) einer politischen Organisation und Fall B, das Hilfswerk, einer karitativen Organisation.

Die beiden weiteren Fälle entsprechen dem Organisationstyp Unternehmen, welcher sich hinsichtlich der Refinanzierungsform und der Autonomie von anderen Organisationstypen differenziert (Kette 2012, 22). Die Refinanzierung – oder genauer die Profiterwirtschaftung – wird bei Unternehmen «über die Abgabe der von ihnen erstellten Leistungen» sichergestellt (Kette 2012, 26–27). Unter unternehmerischer Autonomie werden die im Unternehmen konzentrierten Entscheidungskompetenzen verstanden, welche dazu führen, dass «über die eigenen Prämissen des Entscheidens» sowie auch über den eigenen Zweck bestimmt werden kann (Kette 2012, 26). Typisch für private Unternehmen ist zudem die institutionalisierte Zweckmobilität, d. h., der Zweck ist flexibel anpassbar, solange die eigene Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten wird (Kette 2012, 32). Folgende Tabelle zeigt anhand verschiedener Unterscheidungsmerkmale die Heterogenität des Samples. Die hier aufgeführten Merkmale werden für das Verständnis der einzelnen Fälle als relevant eingeschätzt (vgl. Titscher et al. 2008, 48–54). Im Anschluss an diese Tabelle werden die Fälle einzeln beschrieben.

*Tabelle 1: Eckwerte der untersuchten Organisationen, Stand 2015*

Organisation	A Umweltschutzorganisation	B Hilfswerk	C Beratungsunternehmen	D Industriebetrieb
<b>Profit/Non Profit</b>	Non Profit	Non Profit	Profit	Profit
<b>Zweck</b>	Umweltschutz verbessern	Soziale Gerechtigkeit, Armutsbekämpfung	Profit mit Beratungs- und Prüfungsangeboten	Profit durch Entwicklung und Verkauf von Industrieprodukten
<b>Branche</b>	Umweltschutzorganisation, NGO	Soziales Hilfswerk, NGO	Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Wirtschaftsberatung	Industrie
<b>organisationales Feld</b>	Andere NGOs, Lobbyorganisationen, Politik, Mitglieder, Spendende	Andere NGOs, Bund (Verwaltung), Politik, soziale Institutionen, Mitglieder, Spendende	Andere Beratungsunternehmen, Bund, Wirtschaftsverbände, Kund:innen (Unternehmen)	Wirtschaftsverbände, Kund:innen (Einzelpersonen und Unternehmen)

<b>Anzahl Mitarbeitende</b>	133 (49 % w / 51 % m)	280 (60 % w / 40 % m)	2600 (40 % w / 60 % m)	3200 (40 % w / 60 % m)
<b>Umsatz / betrieblicher Ertrag</b>	ca. 30 Mio. CHF	ca. 90 Mio. CHF	ca. 800 Mio. CHF	1,6 Mrd. CHF
<b>Geschlechteranteil nach Führungsstufe</b>	Oberes Kader: 50 % w / 50 % m Mittleres Kader: 40 % w / 60 % m Unteres Kader: 17 % w / 83 % m	Oberes Kader: 29 % w / 71 % m Mittleres Kader: 31 % w / 69 % m Unteres Kader: 51 % w / 49 % m	Partner:innen: 7 % w / 93 % m Oberes Kader: 13 % w / 87 % m Mittleres Kader: 31 % w / 69 % m unteres Kader: 32 % w / 68 % m	Insgesamt 10 % Frauen mit Führungsverantwortung (nicht nach Hierarchiestufe ausgewiesen)
<b>Anteil Mitarbeitende (MA) in Teilzeitarbeit</b>	Fast alle MA arbeiten TZ (gemäss mündl. Aussagen)	68,0%	13,8%	7,0%
<b>Mutterschaftsurlaub</b>	16 Wochen ohne Lohnverlust	16 Wochen ohne Lohnverlust	1. und 2. Dienstjahr 14 Wochen, 80 % Lohn; 3. bis 5. Dienstjahr 14 Wochen, 100 % Lohn; Ab 6. Dienstjahr 16 Wochen, 100 % Lohn	16 Wochen ohne Lohnverlust
<b>Vaterschaftsurlaub</b>	20 Tage	10 Tage	5 Tage	5 Tage
<b>Institutionalisierte Gleichstellungsarbeit</b>	Die Generalist:innen der HR-Abteilung sind für das Thema verantwortlich	Arbeitsgruppe Gender mit Vertreter:innen verschiedener Abteilungen, koordiniert durch das HR	Im Bereich HR Abteilung «Diversity & Inclusion» mit zwei Vollzeitstellen und einer Partnerin, die vonseiten Partner:innen dafür verantwortlich ist	Kommunikationsverantwortliche ist für Diversity Management zuständig, der HR-Leitung unterstellt
<b>Personalvertretung</b>	Ja	Ja	Nein	Ja

### **Fall A – Umweltschutzorganisation (NPO)**

Fall A ist eine Nonprofit-Organisation, die sich mit nationalen und internationalen Aktionen und Kampagnen für den Umweltschutz einsetzt. Als NPO wird sie durch Spenden finanziert. Die Organisation weist eine flache Hierarchie auf und ist projektorientiert organisiert. Die internationale Organisation hat ihren Hauptsitz in einem anderen europäischen Land. Die Länderstandorte sind zwar stark miteinander vernetzt, jedoch eigenständig organisiert. Zum Zeitpunkt der Erhebung verfügt die Organisation über 100 Angestellte und ist somit der Grösse eines KMU (Kleinere und Mittlere Unternehmen) zuzuordnen. Die meisten Mitarbeitenden arbeiten in einem Teilzeitpensum (auch auf Führungspositionen). Ein Vollzeitpensum stellt somit eine Ausnahme dar. Das Geschlechterverhältnis ist insgesamt relativ ausgewogen, so auch auf der obersten Führungsebene. Auf der unteren Führungsstufe befinden sich jedoch zum Zeitpunkt der Erhebung mit 83 Prozent mehr Männer. Die Organisation hat keine offizielle oder formal eingesetzte gleichstellungsverantwortliche Person, aber verschiedene Arbeitsbedingungen und Programme, die zur Gleichstellung beitragen sollen: Mentoring-Programme, Möglichkeit des Top- und Job-Sharings, flexible Arbeitszeiten, ein transparentes Lohnsystem, Vaterschaftsurlaub von 20 Arbeitstagen, zusätzliche über dem gesetzlichen Minimum liegende Kinderzulagen, längerer Mutterschaftsurlaub, als es die gesetzliche Mindestanforderung vorsieht, sowie die Gewährleistung einer finanziellen Unterstützung der Kinderbetreuung in begründeten Ausnahmefällen. Grundsätzlich verantwortet die HR-Abteilung das Thema Gleichstellung, was jedoch nirgends formell festgehalten ist. Die Lohngleichheit von Frauen und Männern wird als Grundsatz in den Personalrichtlinien aufgeführt. Die Löhne aller Mitarbeitenden sind für alle einsehbar (Vöhringer 2017, 2018). Die Akquise der Organisation für das Forschungsprojekt konnte über private Kontakte ermöglicht werden. Zuständig für die Forschungsprojektkoordination war das HR.

### **Fall B – Hilfswerk (NPO)**

Fall B, das Hilfswerk, ist eine Nonprofit-Organisation und hat als Organisationszweck, Armut national und international zu verringern. Sie ist Teil eines internationalen Netzwerks von ähnlichen Organisationen, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Das Netzwerk ist jedoch formell nicht stark verankert. Das Hilfswerk sieht sich generell als Teil der internationalen Hilfswerks-Bewegung. Als traditionelle NGO hat es mehrere Abteilungen mit drei Hierarchiestufen. Der Frauenanteil liegt in dieser Organisation insgesamt bei 60 Prozent und nimmt mit ansteigender Führungsstufe ab. So

ist das Geschlechterverhältnis im untersten Kader knapp ausgeglichen. Auf der obersten Ebene liegt der Männeranteil bei 71 Prozent. Für die Koordination des Forschungsprojektes war ein Mitarbeiter der HR-Abteilung zuständig, der gleichzeitig Koordinator der «Arbeitsgruppe Gender»<sup>7</sup> ist. Die Arbeitsgruppe besteht aus zwei Gender-Beauftragten von zwei unterschiedlichen Abteilungen, Vertretungen aller anderen Geschäftsbereiche und einer Personalvertretung. Für alle Mitglieder ausser für den HR-Mitarbeiter ist das Engagement in dieser Arbeitsgruppe freiwillig und unbezahlt. Die Arbeitsgruppe besteht seit den 1990er Jahren (unter variierenden Namen) und fungiert als Unterstützungsorgan für die Umsetzung der von der Organisation in der Strategie definierten «Gender-Ziele». Sie erstellt ein jährliches Reporting an die Geschäftsleitung und hat eine beratende Funktion. Folgende Ziele der Arbeitsgruppe werden in internen Dokumenten aufgezählt: Genderkompetenz fördern, Professionalisierung des Themas, Koordination und Vernetzung sicherstellen, betriebliche Chancengleichheit und offene Kultur fördern.

Arbeitsbedingungen, die als gleichstellungsfördernd verstanden werden, sind Jahresarbeitszeit, Möglichkeiten zu Job- und Top-Sharing, Teilzeit-Arbeit und die Möglichkeit von Home-Office. Das transparente Lohnsystem, die Quotenregelung für die Leitungsgremien (mind. 30 Prozent eines Geschlechts) und die «Arbeitsgruppe Gender» sollen direkt der Gleichstellung der Geschlechter dienen. Die Akquise für das Projekt verlief über persönliche Kontakte.

### Fall C – Beratungsunternehmen (PO)

Fall C ist ein grosses Beratungsunternehmen in den Bereichen Rechts- und Wirtschaftsberatung und Wirtschaftsprüfung. Das Dienstleistungsunternehmen ist international tätig und die internationalen Standorte sind stark miteinander vernetzt. Das Unternehmen hat drei Hauptabteilungen mit unterschiedlichen Beratungsprodukten für unterschiedliche Branchen. Die vierte Abteilung ist für interne Dienstleistungen zuständig, wozu auch die HR-Abteilung gehört. Den Abteilungen übergeordnet sind die Geschäftsleitung, der Verwaltungsrat und das globale Netzwerk. Das Unternehmen in der Schweiz verfügt über ein Partnerschaftsmodell mit über 100 Partner:innen, die Teilhaber:innen des Unternehmens sind.

Im Unternehmen sind zur Zeit der Untersuchung (2015) mehr als 2000 Personen tätig. Der Frauenanteil liegt bei insgesamt 40 Prozent und verringert sich mit jeder höheren Hierarchiestufe. Auf der tiefsten Führungsebene (Projekt- oder Teamverantwortung) liegt der Frauenanteil bei 30–40

Prozent, auf der höchsten Ebene (Partner:innen) sind zum Zeitpunkt der Erhebung 7 Prozent Frauen. Rund 14 Prozent der Angestellten arbeiten in einem Teilzeitpensum. Verschiedene Massnahmen sollen zu einer zeitlichen und örtlichen Flexibilität und zur Gleichstellung beitragen: Jahresarbeitszeit, Home-Office, Top-Sharing, Job-Sharing, Telework und Teilzeitarbeit. Der Kontakt für das Forschungsprojekt wurde privat hergestellt. Für die Koordination war die Mitarbeiterin der Diversity-Abteilung zuständig. Die Abteilung «Diversity & Inclusion» ist der HR-Leitung unterstellt. Neben der Diversity-Verantwortlichen und ihrer Mitarbeiterin gibt es eine Mitinhaberin des Unternehmens, die innerhalb der Partnerschaft die Schirmherrschaft über das Thema innehat. Die Abteilung ist für die Initialisierung von Massnahmen und deren Durchführung zuständig, z. B. für die Umsetzung der Mentoringprogramme, Talentförderungsprogramme, Diversitätstrainings und Diversitätsmassnahmen bei der Rekrutierung. Sie bearbeitet neben Gender-Diversity auch andere Diversitätsdimensionen, wie Alter, Nationalität, Behinderung und LGBT, und strebt gemäss ihrer Diversity-Strategie eine inklusive Kultur an (Nussbaumer 2018).

### Fall D – Industriebetrieb (PO)

Fall D ist ein Industrieunternehmen. Das international tätige Unternehmen hat in der Schweiz über 20 Standorte mit unterschiedlichen Rechts-einheiten. Das Unternehmen hat zum Zeitpunkt der Erhebung über 3000 Angestellte und einen Frauenanteil von 40 Prozent. Frauen besetzen 10 Prozent aller Führungspositionen.

Viele Diversity-Aktivitäten werden vom in einem anderen europäischen Land gelegenen internationalen Hauptsitz gesteuert. Ein Austausch zwischen allen Länder-Verantwortlichen für das Thema Diversity ist institutionalisiert. Über diese Austauschgruppe wurde der Kontakt zur verantwortlichen Person aus der Schweiz geknüpft.<sup>8</sup> Die für das Thema verantwortliche Person in der Schweiz ist direkt dem HR-Leiter der Schweiz unterstellt und ist für die Kommunikation des Unternehmens zuständig. Für das Forschungsprojekt war sie die Ansprechperson. Auch dieses Unternehmen verfügt über Jahresarbeitszeit. Home-Office und Teilzeit-Arbeit werden als Optionen angeboten. Weiter gibt es ein Mentoring-Programm, verschiedene Diversitätstrainings, ein Frauennetzwerk, ein jährlich stattfindender «diversity day» sowie verschiedene Kommunikationsmaterialien zur Sensibilisierung von Diversity-Themen.

---

<sup>8</sup> Der Kontakt für die Studie wurde über die Projektpartnerinnen aus Deutschland hergestellt.

### 2.3 Erhebungs- und Auswertungsmethoden – Mixed-Methods-Ansatz

Um den legitimatorischen Umgang der Organisationen mit dem Gleichstellungsthema und dem diesbezüglichen Verhältnis zur Gesellschaft zu rekonstruieren, wurden verschiedene Methoden angewandt. Wie oben schon erwähnt, hat ein Mixed-Methods-Ansatz den Vorteil, robustere Ergebnisse zu generieren. Bezüglich Definitionen und Inhalten von Mixed-Methods-Ansätzen besteht in der Forschungsliteratur eine Vielfalt an Standpunkten und Foki (Kuckartz 2014, 30–33). Kuckartz' simple Definition lautet: «Unter Mixed-Methods wird die Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojekts verstanden» (Kuckartz 2014, S. 33). Der Einbezug unterschiedlicher Datenquellen (Daten-Triangulation), die durch die verschiedenen Erhebungsmethoden zustande kommen, trägt dazu bei, die Validität des methodischen Vorgehens zu erhöhen (Flick 2011, 520). Triangulation wird nach dem aktuellen Forschungsstand «als Weg zu mehr, umfassender oder vielschichtigerer Erkenntnis gesehen» (Bohnsack et al. 2011, 161). Im vorliegenden Fall, in dem qualitative und quantitative Methoden verknüpft werden, liegt der Zweck der Triangulation darin, durch die unterschiedlichen Zugänge zusätzliche Erkenntnisse zu generieren. Die unterschiedlichen Instrumente haben zudem verschiedene Zielgruppen. Das führt zu einem Einbezug variierender Perspektiven innerhalb einer Organisation: “A key approach is using numerous and highly knowledgeable informants who view the focal phenomena from diverse perspectives” (Eisenhardt & Graebner 2007, 28). Mit dem Mixed-Methods-Ansatz werden somit folgende Ziele erreicht:

1. Forschungsergebnisse werden durch Einbezug mehrerer Perspektiven validiert (Triangulation).
2. Ergebnisse werden durch die verschiedenen Herangehensweisen besser verstanden (Komplementarität).
3. Ergebnisse einer ersten durchgeführten Methode werden zur Präzisierung der weiteren anzuwendenden Methoden benutzt (Entwicklung).
4. Widersprüchliche Ergebnisse verhelfen zu neuen Schlussfolgerungen (Initiation).
5. Ergebnisse werden ausgeweitet (Expansion).

(Kuckartz 2014, 58)

Folgende Methoden wurden konkret angewandt und werden im Anschluss an diese kurze Zusammenfassung im Einzelnen beschrieben: Als erster Schritt wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt, um Informationen zur jeweiligen Organisation zu erhalten. Die Analyse ausgewählter Dokumente (Kennzahlen, Geschäftsberichte, Leitbilder, Reglemente, Programme usw.) diente zudem als Grundlage für die Interpretation des mit den weiteren Methoden erhobenen Materials. In einem zweiten Schritt wurden Expert:inneninterviews, Gruppendiskussionen und eine standardisierte quantitative Onlineumfrage vollzogen. Darüber hinaus wurden alle Organisationen zu verschiedenen Anlässen besucht, um einen vertieften Einblick in das Organisationsgeschehen und in die Organisationskultur zu erhalten. Diese Beobachtungen wurden jedoch weder systematisch durchgeführt noch strukturiert ausgewertet und dienten deshalb lediglich als Einstieg ins Feld. Die Feldphase fand im Verlaufe der Jahre 2015 und 2016 statt.

Die qualitativen Erhebungsmethoden (Expert:inneninterviews, Gruppendiskussion und Dokumentenanalyse) stehen im Zentrum der Studie. Das quantitative Erhebungsinstrument (standardisierte Onlineumfrage) dient dazu, die qualitativen Auswertungen zu unterstreichen, zu ergänzen oder zu hinterfragen. Das qualitative Material wurde also zuerst ausgewertet und erst danach mit dem quantitativen Material als «additional coverage» (zusätzliche Abdeckung) verglichen (Morgan 2014). Die Priorisierung der qualitativen Erhebungs- und Auswertungsmethoden entspricht damit einem «QUAL → quant – Design» (Kuckartz 2014, 69–70), bei dem die qualitativen Elemente Priorität haben und die quantitativen Teile eine ergänzende Rolle spielen.

### **Dokumentenanalyse**

Wie erwähnt, wurde zeitlich vorausgelagert eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Sie dient als Artefaktanalyse im Sinne von Lueger als «Rahmen eines explorativen Einstiegs» (Lueger 2000, 143; Lueger & Froschauer 2018). Neben der Funktion der Vorbereitung auf die Erhebungen vor Ort stellt die Dokumentenanalyse für den Auswertungsprozess wichtige Daten zusammen (Wolff 2000). Der Vorteil der Dokumentenanalyse liegt gemäss Mayring darin, dass Material erschlossen wird, das nicht erst von der forschenden Person durch eine Datenerhebung erschaffen wird; es handelt sich also um eine non-reaktive Methode (Mayring 2002, 47). Trotzdem soll nicht davon ausgegangen werden, dass Dokumente eine Art «faktische Realität» wiedergeben, sondern «sie stellen eine spezifische Version von Realitäten dar, die für bestimmte Zwecke konstruiert wurde» (Flick 2011, 327). Für die vorliegende

Studie werden die Dokumente als Hilfe zur Kontextualisierung und Spiegelung der neu gesammelten Daten durch die reaktiven Erhebungsinstrumente gebraucht.

Aus Gründen der Vertraulichkeit und Anonymisierung werden in den empirischen Kapiteln die Dokumente, aus welchen zitiert oder Inhalte wiedergegeben werden, nicht genauer beschrieben. Sie werden als *interne Dokumente* gekennzeichnet.

### Leitfadengestützte Expert:inneninterviews

Neben der Dokumentenanalyse wurden pro Organisation drei bis vier leitfadengestützte, halbstrukturierte Expert:inneninterviews durchgeführt (Kruse 2015). Diese Methode zielt darauf ab, Gleichstellungsverständnisse, Legitimationsdiskurse sowie den handlungsleitenden Orientierungsrahmen genauer fassen zu können. Nach Gläser und Laudel (2010) werden die Interviewpartner:innen als Expert:innen für das Ziel der Rekonstruktion von sozialen Prozessen angesehen. Das Ziel der Rekonstruktion von Expert:innenwissen entspricht dem Typ der theoriegenerierenden Expert:inneninterviews nach Bogner und Menz (2002, 36–38). Die zu interviewenden Expert:innen sind dabei als Träger:innen von Wissen in ihren Funktionen innerhalb der Organisationen von Interesse. In der vorliegenden Studie werden die Expert:innen als Repräsentant:innen ihrer jeweiligen Organisation verstanden:

*Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht.* (Bogner & Menz 2002, 46)

Die Wahl der Interviewpartner:innen wurde qua Funktion a-priori determiniert (vgl. Flick 2011, 155–157). Die Interviewpartner:innen werden als Schlüsselpersonen für Gleichstellung und als kompetente *key informants* definiert (Titscher et al. 2008, 157–158). Folgende Funktionszugehörigkeiten wurden für das Sample ausgewählt: Geschäftsleitung, HR-Leitung, Diversitäts-Beauftragte oder Gleichstellungsbeauftragte (falls vorhanden), Vertretung des Personals. Diese Personen verfügen über praxeologisches Betriebswissen und in einzelnen Fällen auch über abstrakt-reflexives Kontextwissen (Kruse 2015, 174). Folgende Tabelle beschreibt die interviewten Personen nach Organisation. Auch wird darin gekennzeichnet, mit welchen Kürzeln die Personen in den Resultate-Kapiteln 3, 5 und 6 bezeichnet werden.

*Tabelle 2: Überblick interviewte Expert:innen in den untersuchten Organisationen*

Organisation	Person / Funktion	Kürzel	Geschlecht
A – Umweltschutzorganisation	HR-Leiterin	NPO_A_HR_OW	W
	Geschäftsleitung	NPO_A_GL_OW	W
	Geschäftsleitung	PO_A_GL_OM	M
B – Hilfswerk	HR-Leiterin	NPO_B_HR_OW	W
	Geschäftsleitung	NPO_B_GL_OM	M
	Gender-Beauftragte	NPO_B_Gen_MW	W
	Personalvertretung	NPO_B_Pers_MM	M
C – Beratungsunternehmen	HR-Leiterin	PO_C_HR_OW	W
	Geschäftsleitung	PO_C_GL_OM	M
	Diversity-Beauftragte	PO_C_Gen_MW	W
	Partnerin (verantwortlich für Diversity)	PO_C_Gen_OW	W
D – Industriebetrieb	HR-Leiter	PO_D_HR_OM	M
	Geschäftsleitung	PO_D_GL_OM	M
	Geschäftsleitung	PO_D_GL_OW	W
	Personalvertretung	PO_D_Pers_W	W

Die Kürzel zu den einzelnen Personen, welche auch als Teilnehmer:innen den Gruppendiskussionen zugeteilt wurden, erklären sich wie folgt:

*Tabelle 3: Aufschlüsselung der Kürzel der befragten Personen*

Kategorie	Kürzel	Bedeutung
Profit/Nonprofit	PO	Profitorganisation
	NPO	Nonprofit-Organisation
Organisation	A	Umweltschutzorganisation
	B	Hilfswerk
	C	Beratungsunternehmen
	D	Industriebetrieb
Funktion	HR	HR-Leitung
	Gen	Gender-Beauftragte:r oder Diversity-Verantwortliche:r
	GL	Geschäftsleitungsmitglied
	Pers	Personalvertretung

<b>Hierarchiestufe</b>	U	Unteres Kader
	M	Mittleres Kader
	O	Oberes Kader
<b>Geschlecht</b>	M	Männlich
	W	Weiblich
<b>Beispiele</b>		
PO_D_HR_OM: Ein Mann aus der obersten Hierarchiestufe, HR-Abteilung, Industriebetrieb, Profit		
NPO_B_Gen_MW: Eine Frau aus der mittleren Führungsebene, Gender-Verantwortliche, Hilfswerk, Nonprofit		
NPO_A_UW1: Eine Frau aus der unteren Führungsebene, Umweltschutzorganisation, Nonprofit		

Die thematische Strukturierung des Interviews wurde durch den Leitfaden gewährleistet. Dieser ist offen einsetzbar und lässt so «Raum für Erzählpassagen mit eigenen Relevanzsetzungen» (Liebold & Trinczek 2009, 35). Der angewandte Leitfaden beinhaltete sowohl erzählgenerierende narrative Fragen wie auch argumentativ-diskursive Elemente (Kruse 2015, 166–170). Er bestand aus verschiedenen Themenblöcken, die zum Teil andere Foki als die hier im Zentrum stehende Fragestellung hatten. Das hat zum einen mit der Einbettung im grösseren Forschungsprojekt zu tun, welches thematisch breiter angelegt war. Zum anderen macht es Sinn, innerhalb verschiedener Themenfelder und mit unterschiedlichen Zugängen den Gleichstellungsdiskursen näher zu kommen.

### Gruppendiskussion

Die Erhebungsmethode der Gruppendiskussion zielt auf die Erfassung kollektiver Orientierungen, handlungsleitender Orientierungsrahmen und des impliziten, kollektiv-geteilten handlungsleitenden Wissens ab (Bohnsack et al. 2010). Mithilfe von Gruppendiskussionen können kollektive Einstellungen – oder im vorliegenden Fall organisationale Diskurse – zusätzlich zu den Einzelinterviews erforscht werden, denn «viele subjektive Bedeutungsstrukturen sind so stark in soziale Zusammenhänge eingebunden, dass sie nur in Gruppendiskussionen erhebbbar sind» (Mayring 2002, 78). Die Zielgruppe der Gruppendiskussion ist das mittlere Kader. Die Personen wurden in Zusammenarbeit mit den Kontaktpersonen der Organisationen anhand folgender Kriterien ausgewählt: Die Teilnehmer:innen mussten mindestens zwei bis drei Jahre im Betrieb sein und eine Position mit Personal- oder Fachverantwortung innehaben. Die Gruppe sollte geschlechtergemischt sein und es sollten

unterschiedliche Abteilungen vertreten sein. Weil sich die teilnehmenden Personen auch jenseits der Gruppendiskussion in einem sozialen Zusammenhang befanden, also alle in einem Arbeitsverhältnis der gleichen Organisation standen, entspricht die Gruppe einer Realgruppe (Liebig & Nentwig-Gesemann 2009, 105). Die Gruppengrößen bewegten sich zwischen vier (Industriebetrieb) und sieben Personen (Hilfswerk), was Empfehlungen aus der Literatur entspricht (vgl. Liebig & Nentwig-Gesemann 2009, 105). Die folgende Tabelle fasst die Teilnehmer:innen nach Organisation zusammen. Die Kürzel sind im vorherigen Abschnitt in Tabelle 3 erklärt.

*Tabelle 4: Übersicht Teilnehmer:innen Gruppendiskussion in den untersuchten Organisationen*

Organisation	Person / Funktion	Kürzel	Geschlecht
<b>A – Umweltschutzorganisation</b>	Mittleres Kader	NPO_A_MW1	W
	Mittleres Kader	NPO_A_MM1	M
	Mittleres Kader	NPO_A_MM2	W
	Unteres Kader	NPO_A_UW1	W
	Unteres Kader	NPO_A_UW2	W
	Personalvertretung	NPO_A_Pers_M	M
<b>B – Hilfswerk</b>	Mittleres Kader	NPO_B_MW1	W
	Mittleres Kader	NPO_B_MM1	M
	Mittleres Kader	NPO_B_MM2	M
	Unteres Kader	NPO_B_UM1	M
	Mittleres Kader	NPO_B_MW2	W
	Mittleres Kader	NPO_B_MM3	M
	Mittleres Kader	NPO_B_UM2	M
<b>C – Beratungsunternehmen</b>	Mittleres Kader	PO_C_MM1	M
	Mittleres Kader	PO_C_MW1	W
	Mittleres Kader	PO_C_MW2	W
	Mittleres Kader	PO_C_MM2	M
	Mittleres Kader	PO_C_MM3	M
	Mittleres Kader	PO_C_MW3	W
<b>D – Industriebetrieb</b>	Unteres Kader	PO_D_UW	W
	Mittleres Kader	PO_D_MM1	M
	Mittleres Kader	PO_D_MM2	M
	Mittleres Kader	PO_D_MM3	M

Der Leitfaden der Gruppendiskussion enthält zwei Teile. Im ersten Teil wird ein Szenario vorgestellt. Die Szenario-Diskussion wurde zum Erfassen von handlungsleitenden kollektiven Orientierungsmustern eingesetzt. Im zweiten Teil wurden zwei bis drei spezifische Fragen gestellt, welche die Gruppe ausgiebig diskutierte.

### Auswertung des qualitativen Materials

Eine Auswertung beinhaltet generell, dass Daten beschrieben, verglichen und in Beziehung gesetzt werden (Kuckartz 2014, 109). Das Ziel der Auswertung hier war die Rekonstruktion von organisationalen Diskursen. Wie oben schon erwähnt, wurde die Diskursanalyse als Forschungsprogramm gewählt, aber nicht als konkretes methodisches Instrument, oder wie es Keller ausdrückt: «Diskursanalyse formuliert zuallererst einen breiten Gegenstandsbereich, ein Untersuchungsprogramm, keine Methode» (Keller 1997, 325). Für eine strukturierte nachvollziehbare Analyse wurde als methodisches Handwerk die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, ähnlich auch Kelle & Kluge 2010; zum Vergleich siehe Schreier 2014) gewählt. Die qualitative Inhaltsanalyse wird als Handwerk und die Diskursanalyse als weitergehende Interpretation und Analyseperspektive gewählt.<sup>9</sup>

Dafür wurde in einem ersten Schritt ein Kategoriensystem aufgrund des theoretischen Vorwissens entwickelt. Dieses orientierte sich grob an den Forschungsfragen. Weiter wurden neue Kategorien in Form von Subkategorien mithilfe des empirischen Materials erarbeitet. Das Kategoriensystem wurde während des Forschungsprozesses fortlaufend ergänzt und modifiziert, was einer Kombination von deduktivem und induktivem Vorgehen entspricht (Steigleder 2008).

Die entwickelten Kategorien mit ihren zugeordneten Textbausteinen ermöglichen als nächsten Schritt synoptische Vergleiche. Dabei erscheinen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Äusserungen und Deutungen der Befragten zu einem bestimmten Bezugsthema. Durch den Vergleich und die Interpretation der Textstellen wird die Rekonstruktion der Diskurse ermöglicht. Die herausgearbeiteten Diskurse und Legitimationsmuster bilden dann auch die Grundlage für die Struktur der empirischen Kapitel. Dabei werden

---

9 Dieses Vorgehen hat sich zum Beispiel auch bei Lederle (2008) oder Gerhards (2004) bewährt. Ob die theoretisch verankerte Diskursanalyse mit einer nicht-theoretisch verankerten Methode wie der qualitativen Inhaltsanalyse verbunden werden kann, ist Bestandteil methodologischer Diskussionen im deutschsprachigen Forschungsraum (siehe zur methodologischen Diskussion Stamann et al. 2016).

je nach Thema alle Organisationen verglichen oder auch nur einzelne näher betrachtet.

### Quantitative Onlineumfrage

Die strukturierte Onlineumfrage zielte auf Informationen über die Organisation, auf Informationen zur Wahrnehmung des Geschlechterverhältnisses, organisationale Einstellungen und auf das in den Organisationen vorherrschende Geschlechterwissen ab. Darüber hinaus sollte die Wahrnehmung von Gleichstellungserwartungen aus Sicht der Befragten erfasst werden. Die Zielgruppe der Onlineumfrage bestand aus dem unteren Kader der Organisationen, d. h. Teamleiter:innen, Manager:innen, Projektleiter:innen usw. Das Vorgehen, um diese Personengruppen zu erreichen, war je nach Organisation unterschiedlich. Die Umweltschutzorganisation führte eine Erhebung der ganzen Belegschaft durch, beim Beratungsunternehmen und beim Industriebetrieb wurden ausgewählte Manager:innen und beim Hilfswerk das ganze untere Kader angeschrieben. Die Grundgesamtheit ist also je nach Organisation unterschiedlich. Dieses Vorgehen entspricht einem organisationsbezogenen Zugang (Titscher et al. 2008, 156–157). Folgende Tabelle beinhaltet einen Überblick über die angeschriebenen Personengruppen der jeweiligen Organisation und die Rücklaufquote.

*Tabelle 5: Sample quantitative Onlineumfrage nach Organisation*

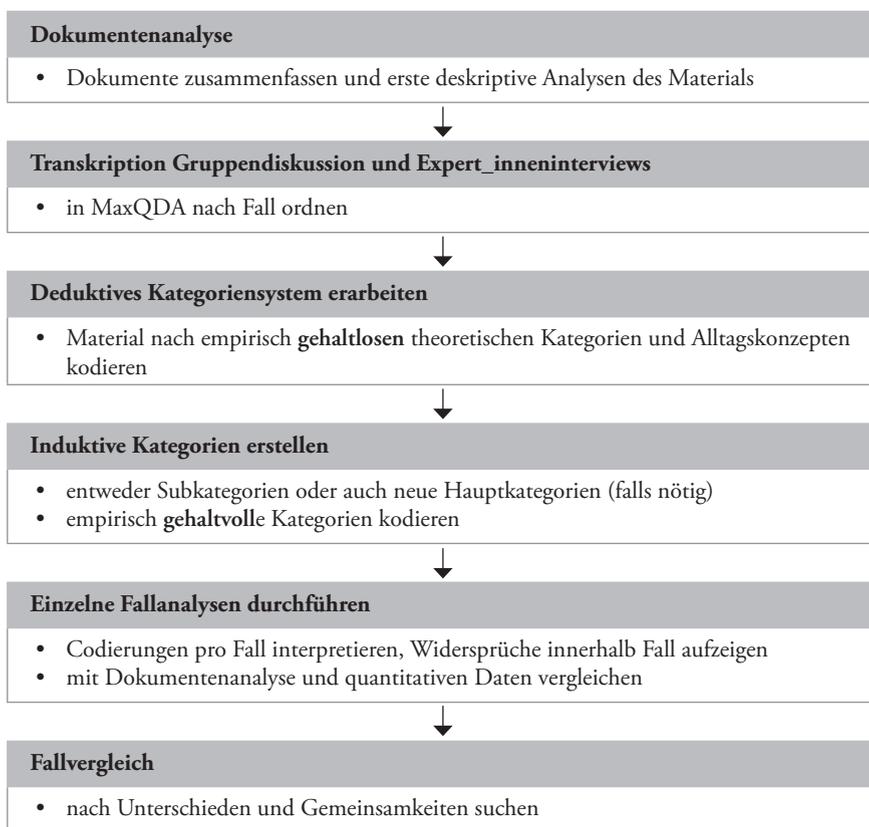
Organisation	Eingeladen zum Fragebogen	n (Rücklaufquote)
A – Umweltschutzorganisation	80 (alle Mitarbeitende)	54 (67,5%)
B – Hilfswerk	36 (ganze untere Führungsebene)	18 (50,0%)
C – Beratungsunternehmen	200 (untere Führungsebene, ausgewählte Personen)	84 (42,0%)
D – Industriebetrieb	113 (untere Führungsebene, ausgewählte Personen)	45 (39,8%)
<b>Total</b>	<b>429</b>	<b>201 (46,9%)</b>

Da die Grösse der Stichprobe je nach Organisation unterschiedlich und beim Hilfswerk mit  $n=18$  relativ klein war, konnten die Daten nur für deskriptive Analysen gebraucht werden. Zwar füllten insgesamt 201 Personen den Fragebogen aus, doch die einzelnen organisationsindividuellen Datensätze erfüllen die Anforderungen für kompliziertere Korrelationsverfahren nicht. Die deskriptive Statistik ist hilfreich, um eine grosse Anzahl an individuellen Beobachtungen zusammenzufassen und anschaulich darzustellen (Diaz-Bone

2006, 10; Müller-Benedict 2006). Um die Organisationen vergleichen zu können, sind die Verteilungen der relativen Anteile – meistens handelt es sich um fünfstufige Likertskalen – interessant. Für die Berechnung der Anteile wurden die fehlenden Antworten ausgeschlossen. Die Antwortoption «weiss nicht» wird in der Analyse zum Teil eingeschlossen, wenn es für die Interpretation relevant ist. In den meisten Fällen werden Häufigkeitsverteilungen entweder mit Balkendiagrammen oder Tabellen dargestellt, um ein Bild der Einschätzungen der befragten Personen zu erhalten.

Die Daten der strukturierten Onlineumfrage werden als Vergleichsmaterial zu den qualitativen Auswertungen herangezogen. Die Auswertung des quantitativen Materials ist der zweite Schritt und wird nur jeweils in Bezug auf die qualitativen Interpretationen diskutiert. Demnach werden auch nicht alle Fragen des Fragebogens analysiert, sondern nur diejenigen, die als Ergänzung, Gegenüberstellung oder Spiegelung zum qualitativen Material interessant sind. Das Ziel ist, mithilfe der quantitativen Daten die qualitativen Interpretationen differenzierter verstehen zu können.

Abbildung 2: Auswertungsprozess der Legitimationsweisen



## 2.4 Chancen und Grenzen des Forschungsdesigns

Das Mixed-Methods-Forschungsdesign ist wertvoll, um die organisationalen Diskurse von verschiedenen Seiten zu beleuchten. Darüber hinaus erhöht der Mixed-Methods-Ansatz durch die unterschiedlichen Perspektiven auf den Forschungsgegenstand die Verallgemeinerbarkeit. Insgesamt wurden vier Organisationen ausgewählt und untersucht. Aus einer quantitativ-methodischen Perspektive wird diese Anzahl als nicht repräsentativ für alle Organisationen in der Schweiz eingeschätzt. Dennoch führt vor allem die grosse Heterogenität der Organisationen zu einem differenzierten Einblick in die Thematik. Die unterschiedlichen Branchen, die Nonprofit- oder Profitausrichtung sowie die ungleichen Grössen der einzelnen Organisationen führen zu einem breiten Abbild der Organisationslandschaft in der Schweiz.

Aufgrund der Heterogenität hinsichtlich Grösse, Zweck, Umsatz, Strukturen und Themenbereiche lassen sich durch die Analyse gesamtgesellschaftliche Tendenzen ablesen, zumindest für die Region Deutschschweiz. Hier sind alle untersuchten Organisationen angesiedelt, und damit ähnlichen medialen Einflüssen ausgesetzt. Zudem gelten für alle Organisationen die gleichen rechtlichen Rahmenbedingungen, da sie alle in der Schweiz ansässig sind. Das gemeinsame Interesse an Fragen der Geschlechtergleichstellung lässt eine gewisse einseitige Ausrichtung vermuten; dieses wird wahrscheinlich nicht in allen Deutschschweizer Organisationen vorhanden sein. Es wird also davon ausgegangen, dass das Spektrum an organisationalen Diskursen breiter wäre, als es in diesem Buch abgebildet wird. Ohne eine gewisse Offenheit und ein Interesse dem Thema gegenüber hätten die Organisationen sehr wahrscheinlich nicht an der Forschungsstudie teilgenommen. Die Teilnahme an der Studie wurde zudem zum Teil als interne Legitimation gebraucht. Die Organisationen konnten mit ihrer Teilnahme ihrer Belegschaft zeigen, dass sie sich um Gleichstellung bemühen und dem Thema eine hohe Relevanz zusprechen. Dies lässt vermuten, dass die untersuchten Organisationen Gleichstellungserwartungen verspüren. Die so angelegte Studie konnte Organisationen, die keine Gleichstellungserwartungen wahrnehmen und sich in Folge dessen diesbezüglich *nicht* legitimieren, nicht erreichen. An dieser Stelle muss jedoch betont werden, dass der Wert einer qualitativen Studie in einer detaillierten Darstellung und Beschreibung von subjektiven Wahrnehmungen und Deutungen liegt, und nicht in der quantitativen Verallgemeinerung. Eine weitere Limitation des Forschungsdesigns lag darin, dass mit den gewählten Erhebungs- und Auswertungsmethoden nur Themen, Massnahmen und Diskurse rekonstruiert werden, welche sich in einem gewissen Sagbarkeitsspielraum befinden. Um auch illegitime Erwartungen und Diskurse nachzuvollziehen, wären strukturierte und ausführliche teilnehmende Beobachtungen vonnöten gewesen.

### 3 «Wir leben ja Gleichstellung». Eine Auslegeordnung unterschiedlicher Gleichstellungsverständnisse

Gleichstellung – ein allgemein bekannter Begriff, der oft in der Öffentlichkeit, Politik wie auch im Recht zum Vorschein kommt und verschiedene, zum Teil auch widersprüchliche Verständnisse beinhaltet. Der Satz «Wir leben ja Gleichstellung» im Titel dieses Kapitels ist nur eine Antwort darauf, wie Organisationen Gleichstellung fassen. Auch in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Begriff gibt es verschiedene Ansätze und Perspektiven. Als zentraler Begriff dieses Buchs ist es deshalb umso wichtiger, an dieser Stelle diese verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und die Gleichstellungsverständnisse, die in den Interviews und Gruppendiskussionen artikuliert wurden, explizit zu machen und zu differenzieren. Zu betonen ist, dass es in diesem Kapitel um die «abstrakten» Gleichstellungsverständnisse geht. Welche Begrifflichkeiten werden mit Gleichstellung in Verbindung gebracht? Verstehen die Befragten unter Gleichstellung einen laufenden Prozess oder ein Ziel, das bald erreicht wird? Das Kapitel ist ein erster Zugang ins Material, eine erste Auslegeordnung. Die Analyse des empirischen Materials zeigt, dass die abstrakten Gleichstellungsverständnisse nicht eindeutig nach Organisation zuteilbar sind. Es lassen sich unterschiedliche Verständnisse innerhalb aller Organisationen auffinden. Die Rekonstruktion dieser Diskurse hilft zu verstehen, was in den Organisationen bezüglich Gleichstellung sagbar und was umstritten ist. Das Kapitel steckt somit den Rahmen des Sagbarkeitspielraums ab. In den Kapiteln 5 und 6 wird das Material vertieft und nach Organisation differenziert analysiert. Die hier besprochenen Gleichstellungsverständnisse kommen dabei immer wieder zum Vorschein. Es zeigt sich, dass die Uneindeutigkeit, die auf der im Folgenden beschriebenen abstrakten Ebene zu beobachten ist, auch Einfluss auf die Legitimationsdiskurse hat.

Im ersten Schritt werden im Folgenden zuerst die für das Thema zentralen Grundbegriffe und theoretischen Perspektiven dargelegt.

#### 3.1 Differenz, Gleichheit, Dekonstruktion und Intersektionalität

Dass es eine breite theoretische Diskussion rund um das Konzept der Gleichstellung gibt, hat unter anderem mit dem Paradoxon (Scott 1996, 3) oder Dilemma (Fraser 2001) zu tun, das mit der Frage nach Gleichstellung einhergeht: Um Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern zu reduzieren, muss an der gesellschaftlichen Differenz zwischen den Geschlechtern

angesetzt werden. Gleichzeitig will Gleichstellungspolitik die Geschlechterdifferenzierung hinterfragen, damit diese nicht reproduziert und zementiert wird: «Sie muss darauf hinwirken, die Kategorie Geschlecht bedeutungslos zu machen und damit letztlich darauf abzielen, ihren Gegenstand zu verlieren» (Hericks 2011, 10). Scott bezeichnet dieses Paradoxon als grundlegend für die feministische Bewegung:

*This paradox – the need both to accept and to refuse ‘sexual difference’ – was the constitutive condition of feminism as a political movement throughout its history.* (Scott 1996, 3)

Folglich überrascht es nicht, dass um Gleichheit und Differenz eine lange Debatte innerhalb der feministischen Theorie existiert (Grisard et al., 2013; Knapp 2011; Maihofer 1995, 2001; Nentwich 2004; Scott 1996) und diese «auf das Engste mit der Debatte um gesellschaftliche Gleichberechtigung (nicht Gleichheit) verbunden» (Maihofer 2013, 28) ist. Biermann zeigt in ihrem historischen Abriss zu feministischen Bewegungen, dass sich die Legitimationsstrategien der deutschen Frauenbewegungen von einem Differenzmodell im 19. Jahrhundert hin zu einem Gleichheitsmodell im 20. Jahrhundert wandelten (Biermann 2009). Fraser spricht von einem «Muster von Schwankungen» zwischen Gleichheit und Differenz in der Geschichte der Frauenbewegung (Fraser 2001, 42). Sie fasst die beiden Ansätze folgendermaßen zusammen:

*Die eine Vision will Frauen zu «Arbeitnehmern» machen, die den Männern gleichen, die andere will darauf hinaus, dass die «Differenz» keine Nachteile mehr bringt.* (Fraser 2001, 17)

Diese Diskussion ist nicht nur grundlegend, um weitere Diskurse rund um Gleichstellung in Organisationen zu verstehen. Auch im vorliegenden empirischen Material werden sowohl Differenz- wie auch Gleichheitsansätze postuliert. Umso relevanter ist es, an dieser Stelle kurz die Ansätze zu beschreiben, auf die im weiteren Verlauf des Buchs Bezug genommen wird.

Beim Gleichheitsmodell wird versucht, Gleichstellung über die Betonung der Gleichheit von Männern und Frauen zu erreichen. Jeglicher Bezug auf natürliche oder kulturelle Unterschiede zwischen Frauen und Männern wird abgelehnt (De Beauvoir 1968). Im hier untersuchten empirischen Material weisen die Organisationen insbesondere in Bezug auf das Ziel der Lohngleichheit auf die Gleichheit von Frauen und Männern hin. Welche Wirkung dieser Verweis hat, wird in Kapitel 5.1 weiter erläutert. Maihofer (1990, 2001) kritisiert am vorherrschenden Gleichheitsansatz, dass er einen männlichen Massstab beinhalte und das implizite Ziel oft darin bestehe, dass Frauen sich an männliche Normen und Strukturen anpassen sollen (bspw.

Grisard et al. 2013, 12). Die Geschichte habe gezeigt, dass die Anerkennung von Gleichem nur im Absehen von Verschiedenheit möglich ist. Maihofer plädiert deshalb für einen Gleichheitsbegriff, der die Differenz von Frauen und Männern miteinbezieht.<sup>10</sup>

Das Differenzmodell betont die Verschiedenartigkeit der Geschlechter und fordert eine Andersbehandlung von Frauen. Das Ziel besteht darin, eine Aufwertung von «typisch weiblichen Eigenschaften» zu erreichen. Das hier untersuchte empirische Material zeigt, dass die Betonung der Differenz sich in allen Organisationen finden lässt, insbesondere wenn es um die Ziele geht, die Vielfalt in der Belegschaft zu vergrössern oder Frauen in Führungspositionen zu fördern. Die Wirkung der jeweiligen Differenzbekundung wird in Kapitel 5.3, 5.4 sowie 7.4 genauer behandelt. Der Differenzansatz wird dahingehend kritisiert, dass damit oft Stereotype und traditionelle Rollenbilder sowie essentialistische Geschlechterverständnisse zementiert würden (Wetterer 2003a).<sup>11</sup> Durch die ständige Wiederholung der Geschlechterdifferenz werde die Bipolarität der Geschlechter fortgeschrieben, so die Kritik. Auch beinhaltet das Verständnis von «Frausein» im Differenzmodell oft ein «Anderssein», was mit einer Abwertung einhergehe (Irigaray 1980). Das Problem erklärt Maihofer damit, dass in unserer Gesellschaft «ein gleichberechtigtes Nebeneinander in (qualitativer) Verschiedenheit [...] nicht denkbar» sei (Maihofer 2013, 31).<sup>12</sup> Das heisst, sowohl das Gleichheits- wie auch das Differenzmodell beherbergen spezifische Dilemmata:

*Das Gleichheitsdilemma besteht darin, dass die Gleichbehandlung von Ungleichem Ungleichheit fortschreibt. [...] Und umgekehrt gilt für Differenzpositionen: Wenn Politik ausschliesslich über Aspekte der Differenz begründet wird, so mündet dies in Fortschreibung und Verstärkung des Stigmas der Abweichung.* (Knapp 2011, 74)

Fraser folgert, dass die Dilemmata nicht völlig auflösbar seien, jedoch das Ziel darin liegen sollte, «eine Entschärfung des Dilemmas herbeizuführen» (Fraser 2001, 63). Eine mögliche Entschärfung lässt sich bei Maihofer finden. Das grundlegende Problem sei, so Maihofer, dass die Betonung von Differenz in unserer Gesellschaft mit einer Hierarchisierung einhergehe.

10 Für eine ausführliche philosophische Auseinandersetzung mit dem Gleichheitsbegriff siehe Maihofer (2001).

11 Essentialismus schreibt Individuen fixe unveränderliche Charakteristika aufgrund von Persönlichkeitsdimensionen wie Geschlecht zu (Romani & Binswanger 2019, 305).

12 Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Differenzansatz siehe Maihofer (2013).

Sie fordert deshalb eine «positive nicht-hierarchisierende Anerkennung der Geschlechterdifferenz» mithilfe eines nicht essentialisierenden Verständnisses von Geschlecht als Existenzweise (Grisard et al. 2013; Maihofer 1995):

*Eine zentrale Einsicht aus Andrea Maihofers Werk lautet: Solange die normative Anforderung gilt, sich als «Frau» oder als «Mann» mit entsprechenden Denk-, Gefühls- und Handlungsweisen zu stilisieren, solange gilt es auch an der Geschlechterdifferenz als analytischer und deskriptiver Kategorie festzuhalten, ohne Geschlecht dabei jedoch zu essentialisieren oder zu naturalisieren.*

(Grisard et al. 2013, 20)

Die gleichberechtigte Anerkennung von Individuen in ihrer Verschiedenheit «als ‹Frau›, als ‹schwerhöriger Mann›, als ‹türkische Lesbe›, als ‹Transsexueller›» (Maihofer 2013, 42) ist für Maihofer eine Bedingung, um überhaupt tatsächliche Gleichstellung erreichen zu können. Die Analyse der organisationalen Gleichstellungsziele (Kapitel 5) wird zeigen, dass sich Organisationen sowohl Differenz- wie auch Gleichheitsbekundungen bedienen, um sich und ihre Gleichstellungsanliegen zu legitimieren (vgl. Nentwich 2004, 2006). Kapitel 7 diskutiert die unterschiedlichen Wirkungsweisen und Problematiken dieser Legitimationsformen.

Was im erhobenen Material nicht beobachtet werden konnte, aber oft als weiterer Ausweg aus den beschriebenen Dilemmata genannt wird, ist das Dekonstruktionsmodell. Dieser Ansatz hinterfragt die Zweigeschlechtlichkeit grundsätzlich und hat zum Ziel, sie aufzulösen. Die Betonung liegt hier auf dem Geschlecht als eine gesellschaftliche, kulturelle und historisch konstruierte Kategorie. Die Kategorien «Frauen» und «Männer» werden als soziale Konstruktion gesehen. Ziel des Dekonstruktionsansatzes ist die kritische Infragestellung bestehender Konstruktionsprozesse, Annahmen und Festschreibungen (Butler 1991; Lorber 2005).<sup>13</sup> Wie erwähnt, konnte das Dekonstruktionsmodell im erhobenen Material nicht beobachtet werden. Anscheinend ist der Ansatz für die untersuchten Organisationen nicht anschlussfähig oder nicht bekannt. Sie halten an der heteronormativen Zweigeschlechtlichkeit fest, wie im Kapitel zum Thema Vereinbarkeit (Kapitel 5.3)

13 Maihofer kritisiert hierzu sowohl den Begriff des «sozialen Vorganges», denn mit «dem Begriff ‹sozial› verbindet sich die Tendenz, gesellschaftliche Verhältnisse [...] auf soziale Beziehungen zwischen Individuen oder gar auf bloße Interaktionsprozesse zu reduzieren» (Maihofer 1995, 82), wie auch den Begriff der «Konstruktion». Dieser würde zu «konstruktivistischen Verkürzungen» neigen (vgl. mehr dazu Maihofer 1995, 83 ff.). In dieser Perspektive werde ausgeblendet, dass Individuen als Frauen und Männer «existieren» und dies zu einer «materiellen Realität in einer Vielzahl von Denk-, Gefühls- und Handlungsweisen, ‹psychischen Strukturen› und Körperpraxen» führe (Maihofer 2013, 37).

und im Diskussionskapitel 7 erläutert wird. Auch zum Dekonstruktionsansatz gibt es vielfältige Kritik. Die Hauptkritik besagt, dass damit der Rahmen angegriffen werde, in dem überhaupt noch Aussagen über Ungleichheiten gemacht werden können (Nentwich 2004, 31).

Während der Dekonstruktionsansatz in der hier untersuchten Praxis nicht vorzufinden ist, kommt das eher praxisbezogene Diversitymodell in allen Organisationen zum Zuge. Was genau hinter dem Konzept steht, woher es kommt und welche wissenschaftlichen Fragestellungen und Kritiken sich mit dem Ansatz verbinden, wird in Kapitel 5.3 ausführlich beschrieben und mit dem erhobenen Material aus den Organisationen verknüpft. Der Diversity-Ansatz wird in der Forschungsliteratur zum Teil mit theoretischen Diskussionen rund um Intersektionalität verknüpft (vgl. bspw. Klein 2019; Romani & Binswanger 2019) oder bewusst davon abgegrenzt (Mauer 2018; Meyer 2017). Das Intersektionalitätskonzept ist als kritische Intervention des black feminism an die feministische Theorie entstanden (Collins 2000; Crenshaw 1989). Dabei wird auf das Ineinandergreifen mehrerer Unterdrückungsformen hingewiesen und Geschlecht wird als Teil einer sozialen Matrix gesehen (Collins 2000; vgl. ausführlich zur Entstehung und Debatte rund um das Konzept Meyer 2017). Die intersektionale Reflexion erlaubt Differenzen innerhalb der Kategorie Geschlecht anzuerkennen und beleuchtet gleichzeitig ihre gegenseitige Bedingtheit (Aulenbacher et al. 2012; Collins & Bilge 2016; Davis 2008). Wird das ursprünglich politische Konzept der Intersektionalität zu sehr mit dem in der Praxis verbreiteten Diversity-Ansatz vermischt, führt dies oft zu einer Entpolitisierung des Intersektionalitätskonzepts, was von verschiedenen Seiten problematisiert wird (Collins & Bilge 2016, 185; Meyer 2017, 143–146). Kritisiert wird, dass bei einer Entpolitisierung die wechselseitige Verschränkung und Verstärkung gesellschaftlicher Diskriminierungsformen aus dem Blick geraten (Meyer 2017, 51; Verloo 2006). Im hier untersuchten empirischen Material werden zwar oft verschiedene Ungleichheitsdeterminanten als separate Diversity-Dimensionen aufgelistet, aber nicht als verschränkt dargestellt.

Diese Ausführungen haben gezeigt, dass es verschiedene Ansätze gibt, die darum ringen, wie Gleichstellung erreicht werden kann. Doch was bedeutet der Begriff Gleichstellung nun genau? Wie lässt sich Gleichstellung definieren? Im Folgenden werden ein paar definitorische Zugänge zusammengefasst.

### 3.2 Formale und materielle Gleichstellung

Zum einen beschreibt der Ausdruck Gleichstellung von Frauen und Männern den Prozess, mit dem das Ziel verfolgt wird, gesellschaftliche Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern zu minimieren. Geschlechterungleichheiten bestehen dann, wenn anhand des Geschlechts systematisch unterschiedliche Zugangschancen zu allgemein verfügbaren und erstrebenswerten sozialen Gütern und Positionen strukturiert werden (Cyba 2000; Gottschall 2000). Zum anderen wird Gleichstellung auch mit einem Zustand gleichgesetzt. Die normative Idee einer gleichgestellten Gesellschaft würde jegliche Ungleichheiten, welche mit der Zuschreibung eines Geschlechts einhergehen, ausschliessen (bspw. Holzleithner 2009, 78–83; Nentwich 2004, 17).

Die Schweizer Bundesverfassung hat sowohl die rechtliche/formale wie auch die tatsächliche/materielle Gleichstellung zum Ziel (EKF 2020; Fuchs 2018; Naguib et al. 2014).<sup>14</sup> Holzleithner erklärt zur Unterscheidung:

*Allerdings schlagen sich formal gleiche Partizipationsrechte nicht in gleicher Beteiligung bei der Gestaltung des politischen Willens nieder. Das Nämliche gilt für die Situation von Frauen am Arbeitsmarkt.* (Holzleithner 2009, 78)

Maihofer arbeitet in einer kleinen Pilotstudie heraus, dass junge Erwachsene unter Gleichstellung vor allem die rechtliche Gleichstellung verstehen. So würde der formal-rechtlich gleiche Zugang zum Erwerbsleben für Frauen und Männer gemäss dieser Pilotstudie für die jungen Erwachsenen als Gleichstellungsziel genügen (vgl. Nussbaumer 2014). Die tatsächliche/materielle Gleichstellung gehört für die befragten jungen Erwachsenen nicht zu einem notwendigen Gleichstellungsziel (Maihofer 2018a, 40). Soiland (2009, 37–38) unterscheidet zwischen einer umfassenden Gleichstellung, wobei sie an die tatsächliche/materielle Gleichstellung anschliesst – «verstanden als repräsentativ gleicher Zugang beider Geschlechter zu den Ressourcen Zeit, Geld und Entscheidungsmacht» –, und der bedingten Chancengleichheit, was an die rechtliche/formale Gleichstellung erinnert, welche vor allem das Gebot der Nicht-Diskriminierung in den Vordergrund stellt:

*Dieser bedingte Chancengleichheitsansatz geht vielmehr davon aus, dass, wenn auf allen Ebenen Diskriminierung, und das heisst in dieser Logik, Vorurteile und veraltete Geschlechterstereotypen, überwunden sind, sich die repräsentative Gleichheit von alleine ergeben wird.* (Soiland 2009, 37–38)

<sup>14</sup> Zum Unterschied von rechtlicher und tatsächlicher Gleichstellung siehe Naguib et al. (2014, 19).

Klammer definiert ähnlich wie Soiland die tatsächliche Gleichstellung in Abgrenzung zum Konzept der Chancengleichheit oder zur formalen Gleichbehandlung:

*Gleichstellung führt zu gleicher Teilhabe an persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und damit auch zur Freiheit, individuelle Lebensentwürfe zu realisieren.* (Klammer 2019, 984)

Der Bezug zur Freiheit in der Gleichstellungsdebatte ist auch für Maihofer wichtig. In ihrer Analyse aktueller Gleichstellungsdebatten beobachtet sie, dass die Anforderung an eine tatsächliche Gleichstellung, welche sie als materielle Freiheit im Sinne von Handlungsfähigkeit beschreibt, wenig vorkomme (Maihofer 2018a, 40):

*Doch materielle Gleichheit impliziert, dass die Individuen nicht nur die Chance haben, z. B. einen bestimmten Beruf zu ergreifen, es müssen auch die gesellschaftlichen Bedingungen existieren, die es den Individuen erlauben, die dafür nötige individuelle Handlungsfähigkeit, sprich den entsprechenden Willen und die erforderlichen Kompetenzen zu entwickeln, um diese gleiche Chance überhaupt umsetzen zu können.* (Maihofer 2018a, 44)

Sie plädiert deshalb dafür, immer wieder auf der tatsächlichen/materiellen Gleichheit und damit zusammenhängend auf der materiellen Freiheit im Sinne von Handlungsfähigkeit zu insistieren. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Unterscheidung von tatsächlicher/materieller und rechtlicher/formaler Gleichstellung, wie es auch in der Schweizerischen Bundesverfassung steht, eine zentrale Differenzierung darstellt, auch wenn dafür unterschiedliche Begrifflichkeiten (Chancengleichheit, Gleichbehandlung, umfassende Gleichstellung usw.) gebraucht werden.

Nun stellt sich die Frage, was in der Praxis, in den untersuchten Organisationen, unter Gleichstellung verstanden wird. Inwiefern nehmen die Organisationen Bezug auf diese theoretischen Ansätze und Definitionsversuche? Mit welchen weiteren Begrifflichkeiten wird Gleichstellung verknüpft?

### 3.3 Gleichstellungsverständnisse im empirischen Material

Der Personalvertreter der Umweltschutzorganisation bringt die Frage, die im Zentrum dieses Kapitels steht, auf den Punkt: «Ja, das ist immer die Frage, was heisst Gleichstellung. Definition? 50/50 und alle sind gleich glücklich?» (NPO\_A\_Pers\_M). Eine weitere denkbare Antwort auf diese Frage wäre, dass Gleichstellung Chancengleichheit oder Nicht-Diskriminie-

rung bedeutet, wie dies oben in den theoretischen Auseinandersetzungen zum Vorschein kam. Diese theoretischen Konzepte und Begrifflichkeiten werden im Material jedoch wenig bis gar nicht erwähnt. Auch kommt der Begriff der Freiheit nicht vor, wie es Maihofer in ihren Studien auch beobachtet (Maihofer 2018a, 41). Welche Begrifflichkeiten werden in der Praxis anstelle dieser theoretischen Konnotationen mit Gleichstellung verknüpft? Oft wird Gleichstellung *ex negativo* definiert, es wird also erklärt, was Gleichstellung alles nicht sei. Weiter wird diskutiert, was gleichbehandeln bedeute. Die meisten befragten Personen verstehen unter Gleichstellung einen Zustand, der noch nicht, aber bald erreicht wird. Andere finden, Gleichstellung könne nie erreicht werden, sondern müsse immer wieder neu ausgehandelt werden. Diese Diskursstränge werden im Folgenden im Sinne einer Auslegeordnung beschrieben.

### «Equality ist nicht nur frauenbezogen»

Oft wird erklärt, was Gleichstellung nicht sei oder nicht nur sei. Den Befragten scheint es einfacher zu fallen, Gleichstellung *ex negativo* zu definieren. Diese Art von Abgrenzungsaussagen lassen Vermutungen darüber zu, was von den befragten Personen als hegemonialer Diskurs wahrgenommen wird. Folgende Aussage der HR-Leiterin der Umweltschutzorganisation steht prototypisch für einen negativen Definitionsversuch: «Aber für mich ist Gleichstellung nicht nur: Wir müssen gleichviel Frauen haben in den Führungsfunktionen» (NPO\_A\_HR\_OW). Die Aussage impliziert, dass sie die angemessene Repräsentation von Frauen in Führungspositionen als zentralen Diskurs der aktuellen Gleichstellungsdebatte wahrnimmt.

Vor allem im Zusammenhang mit dem Ziel der Durchmischung der Belegschaft wird erwähnt, dass Gender nur eine Dimension sei und Gleichstellung mehr als nur das Geschlecht betreffe (siehe Kapitel 5.3). Eine mittlere Führungskraft aus dem Industriebetrieb argumentiert beispielsweise:

*Ich denke, das Thema Equality ist nicht nur frauenbezogen, auch Männer, neue Familiensetups, wo der Mann eventuell auch mal Teilzeit und daheimbleiben möchte, wird besprochen.*

(PO\_D\_MM3)

Der Manager verweist darauf, dass Gleichstellung auch mit Männern und Familienverhältnissen zusammenhänge. Seine Aussage impliziert, dass seiner Wahrnehmung nach Gleichstellung oft als «Frauenthema» diskutiert werde.

Das Geschäftsleitungsmitglied des Hilfswerks grenzt Gleichberechtigung von Gleichstellung ab: «Man setzt Gender vielfach gleich mit simpler Gleichberechtigung – fertig. Dabei hat es mit mehr zu tun als nur mit dem» (NPO\_B\_GL\_OM). In seinen weiteren Ausführungen wird erkenntlich, dass er damit meint, dass nicht nur das Gleichstellungsgesetz erfüllt werden müsse, sondern dass es auch inhaltlich für die organisationale Kernarbeit Gleichstellungsziele brauche, beispielsweise, dass das Bildmaterial für Kampagnen gendergerecht ausgewählt werde. Die Aussage des Geschäftsleitungsmitglieds impliziert wiederum, dass in seiner Wahrnehmung die rein rechtliche Gleichstellung bzw. Gleichberechtigung oft mit Gleichstellung gleichgesetzt werde. Hier schliesst er also an die Differenzierung zwischen rechtlicher und tatsächlicher Gleichstellung an, wie sie oben beschrieben wurde.

Diese drei prototypischen Beispiele machen deutlich, dass die interviewten Personen Gleichstellung oft in Abgrenzung zu anscheinend gängigen Vorstellungen definieren: Gleichstellung sei mehr als nur ein Frauenthema, es gehe nicht nur um die Anzahl Frauen in Führungspositionen und es gehe nicht nur um rechtliche Rahmenbedingungen. Eine positive Definition, was Gleichstellung genau beinhaltet, fehlt jedoch meist. Gleichstellung wird von den Organisationen als Referenzbegriff gebraucht, aber nicht definiert. Entweder wird der Begriff als (vermeintlich) selbsterklärend verwendet, *ex negativo* definiert oder mit einzelnen konkreten Gleichstellungsthemen gleichgesetzt, wie Lohngleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie usw. Diese Gleichsetzungen werden in Kapitel 5 ausführlich dargestellt und analysiert. Dass eine Klärung des Begriffs für die organisationale Gleichstellungsarbeit relevant wäre, wird in den Schlusskapiteln 7 und 8 dargelegt.

Was jedoch viel im Zusammenhang mit Gleichstellung in der Praxis diskutiert wird, ist die Frage, ob Gleichstellung Gleichbehandlung bedeute oder eben gerade nicht. Das wird im Folgenden ausgeführt.

### **«Mit dem, dass wir alle gleich behandeln, behandeln wir die Leute eben nicht gleich»**

Gleichbehandlung oder Ungleichbehandlung der Geschlechter: Darüber sind sich die Befragten uneinig. Folgende Aussage der HR-Leiterin des Beratungsunternehmens steht prototypisch dafür, inwiefern für Ungleichbehandlung plädiert wird:

*[...] und was ich ganz wichtig finde, ist das Verständnis, dass Frauen und Männer unterschiedlich sind und unterschiedliche Bedürfnisse haben. Weil wir in der Schweiz haben oft das Gefühl, dass wir alle gleich behandeln müssen. Mit dem, dass wir*

*alle gleichbehandeln, behandeln wir die Leute eben nicht gleich. Dadurch fördern wir zum Beispiel die Leute nicht gleich. Das Verständnis finde ich wichtig. [...] Wenn man immer dasselbe Rezept anwenden würde, dann würde man wahrscheinlich den Frauen weniger gerecht werden. (PO\_C\_HR\_OW)*

Die Diversity-Verantwortliche des Beratungsunternehmens geht einig mit ihrer Vorgesetzten und grenzt sich – wie schon im vorangehenden Abschnitt zu den *ex negativo*-Definitionen deutlich wurde – von «klassischer» Gleichstellung ab:

*Von klassischer Gleichstellung zu gleichen Chancen, aber individualisiert. Eben nicht Gleichbehandlung, denn mit Gleichbehandlung schafft man genau eine Ungleichstellung in meinen Augen. (PO\_C\_Gen\_MW)*

Sie impliziert hier, dass die klassische Gleichstellung Gleichbehandlung fordern würde. Ihre Aussage weist darauf hin, dass sie Gleichstellung bisher mit dem Gleichheitsansatz gleichgesetzt hat, respektive dass sie den Gleichheitsansatz als hegemonial wahrnimmt. Die Diversity-Verantwortliche braucht diese Abgrenzung, um den von ihr präferierten Differenzansatz zu legitimieren. Ähnlich sieht es die Partnerin des Beratungsunternehmens, die auf der Partner:innenebene ebenfalls für Diversity verantwortlich ist:

*Als ob das alles irgendwo in einen Topf passt. Nein, es passt gar nicht alles in einen Topf und es muss auch nicht hineinpassen. Oh, das wäre doch langweilig? Also nein, nicht das Gleichsein, sondern eher eine Wertschätzung für das Gegenüber. (PO\_C\_Gen\_OW)*

Die Anerkennung von Differenz und der Umgang mit Differenz steht für sie somit im Mittelpunkt ihres Gleichstellungskonzepts. Auch im Industriebetrieb wird für einen Differenzansatz geworben, wie folgende Aussage eines Geschäftsleitungsmitgliedes zeigt:

*So, was ich damit sagen will, ist: Man kann die besten Tools haben, wenn die Leute, wo damit arbeiten, das nicht selber als wichtig empfinden, dass es diese Unterscheidung eigentlich nicht gibt und dass es eine Bereicherung ist, wenn man Abwechslung hat. (PO\_D\_GL\_OM)*

Was auf den ersten Blick nach einem Widerspruch klingt (es gibt keinen Unterschied vs. Unterschiede sind bereichernd), löst sich in der folgenden Ausführung des Interviewpartners etwas auf. Es gehe darum, die Individualität anzuerkennen und als Bereicherung zu sehen:

*Also ich habe den Mehrwert, der erreicht wird, wenn nicht alles gleich ist, schon damals in meiner Ausbildung schätzen gelernt. Man darf nicht das Gefühl haben, dass alle genau gleichbehandelt werden können, weil das auch nicht zielführend wäre. Denn am Ende vom Tag muss das Thema auch auf das Gegenüber abgestimmt sein. Aber das hat jetzt weniger mit der Geschlechtertrennung zu tun, sondern einfach mit dem, wie halt jemand tickt. Am Anfang hatte ich das Gefühl, möglichst viel Freiheitsgrade zu vergeben und wirklich darauf zu achten, alle wirklich gleich zu behandeln. Heute sage ich, Gleichbehandlung heisst, alle mit demselben Respekt und mit den gleichen Chancen zu behandeln. Das definitiv ja, keine Frage. Aber das Mittel kann sehr wohl unterschiedlich sein. (PO\_D\_GL\_OM)*

Das männliche Geschäftsleitungsmitglied des Industrieunternehmens betont damit die Individualität aller und will diese vom Geschlecht loslösen. Es kann generell festgestellt werden, dass wenn von den Befragten der Differenzansatz herangezogen wird, entweder die Individualität der Einzelpersonen betont und das Geschlecht damit unkenntlich gemacht wird oder Frauen und Männer als zwei in sich homogene Gruppen definiert werden. Folgendes Zitat der HR-Leiterin der Umweltschutzorganisation steht prototypisch für die diskursive Verbindung von Individualität und Differenzbetonung zwischen Frauen und Männern:

*Also, es gibt Differenzen zwischen den Menschen per se. Natürlich gibt's auch tendenziell Unterschiede zwischen Frauen und Männern und ich meine, es gibt genügend Untersuchungen, welche belegen, was eine gute Teamkonstellation ausmacht. Diese ist weder nur Männer oder nur Frauen, sondern eine gute Mischung. Das heisst, welche dann die gute Mischung ist, da kann man sich darüber streiten, aber das heisst einfach, es müssten die unterschiedlichen Differenzen, welche zwischen Individuen per se sind, aber auch zwischen Frauen und Männern müssten gut genutzt und wertgeschätzt werden. Das bedeutet für mich Gleichstellung. (NPO\_A\_HR\_OW)*

Die Beachtung der Differenzen und das «Gutnutzen» und «Wertschätzen» dieser Differenzen setzt die HR-Leiterin mit Gleichstellung gleich. Die dahinterliegende Argumentation lautet: Werden Differenzen wertgeschätzt, führt das zur Gleichstellung von Frauen und Männern. Obwohl es durchaus ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen utilitaristischer Argumentation («gut genutzt») und einem humanistischen Ansatz («wertgeschätzt») gibt,

werden beide Aspekte an dieser Stelle in einem Zuge genannt und damit eng ineinandergeflochten. Das vorliegende empirische Material zeigt, dass Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Organisationen eng mit einem Vielfaltsdiskurs in Verbindung gebracht wird. Das Zitat der HR-Leiterin ist ein Beispiel dafür. Kapitel 5.3 wird vertieft auf die Verbindung von Geschlechtergleichstellungs- mit Vielfaltsdiskursen eingehen und diskutiert die vorhandene Gleichzeitigkeit diesbezüglicher interpretativer Repertoires (Meriläinen et al. 2009; Ostendorp & Steyaert 2009).

Auf die Differenzen innerhalb der Gruppe «Frauen» und innerhalb der Gruppe «Männer» wird nur gerade von einem männlichen Mitarbeiter des Hilfswerks hingewiesen (vgl. Fraser 2001, 258–261):

*Wir haben jetzt immer von Männern und Frauen geredet. So wie als wären es zwei Gruppen, die man einfach so bezeichnen könnte, oder. So quasi statisch, das ist jetzt die Frau und das ist der Mann und der funktioniert so und so. Dabei sind die Differenzen innerhalb von diesen Gruppen ja eigentlich enorm gross.* (NPO\_B\_UM1)

Weitere intersektionale Bezüge lassen sich ansonsten nicht im Material finden. Oft läuft die Betonung von geschlechtsunspezifischer Individualität auf ein Plädoyer für individuelle Lösungen hinaus. Geschlecht wird dabei als Kriterium für unterschiedliche Lösungen abgelehnt, da es als nicht relevant gilt und als nicht neutrales Kriterium eingeordnet wird. Einige Befragte sehen sich selber als «genderblind». Sie betonen, dass es hauptsächlich darum gehe, das Geschlecht zu ignorieren, um Gleichstellung erreichen zu können. Die Dimension Geschlecht dürfe keine Rolle spielen:

*Ich weiss gar nicht, wo das aufkommt. Frauen, Männer, für mich existiert das gar nicht. Deswegen finde ich das dann überraschend, dass dann solche Initiativen wie [Frauennetzwerke] so aktiv [...]. Es gibt keine Bevorteilung von Mann oder Frau. Also in meiner Generation, denke ich immer, also für mich persönlich. [...] Deswegen finde ich das so interessant, dass es so aktiv gemacht wird und dass es so wichtig ist. Aber für mich spielt das jetzt gar keine grosse Rolle mehr, weil es für mich klar ist.* (PO\_D\_MM3)

Ergänzt wird die Aussage dieser mittleren Führungskraft aus dem Industriebetrieb vom HR-Leiter, welcher über alle inhaltlichen Themen hinweg als Ziel definiert, dass das Geschlecht bei Beförderungen keine Rolle spielen dürfe:

*Dann im Grunde genommen die gleiche Behandlung bei Beförderungen oder Einstellungen und so weiter. Das ist eigentlich ein Must-have. Das Geschlecht darf da keine Rolle spielen.*

(PO\_D\_HR\_OM)

Ähnlich sieht es das Geschäftsleitungsmitglied des Hilfswerks:

*Was bedeutet für mich gleichbehandeln? – Indem dass ich schlicht keinen Unterschied mache, egal wer das ist. Ich gehe mit allen Leuten gleich um, fertig. [...] Es gibt natürliche Einschränkungen, welche schlicht biologisch sind, [...] Die eine Kollegin hat jetzt einen Mutterschaftsurlaub, dieser ist einfach da. Ich kann nicht einfach sagen, dass kein unbezahlter Urlaub drin liegt, du musst diesen ein anderes Mal machen. Der Mutterschaftsurlaub ist da, das hat aber von der biologischen Sicht nichts mit Ungleichbehandlung zu tun. Das ist nicht die Antwort auf die Frage, aber es braucht andere Lösungen und diese sind geschlechterbezogen. Das heisst, es ist die Frau, die das Kind bekommt, das können wir nicht ändern und ist auch gut so. Es gibt noch andere Lösungsansätze, die durch das bedingt sind. Grundsätzlich bedeutet Gleichbehandlung für mich, dass ich keinen Unterschied mache. [...], das gehört zu den Selbstverständlichkeiten. [...] Bei der Beförderung ist es immer wieder eine zentrale Frage von den Fähigkeiten, die an erster Stelle stehen. [...] Also handelt es sich um ein Männlein oder ein Weiblein, das ist mir egal, auch das ist Gleichbehandlung.* (NPO\_B\_GL\_OM)

Das Geschäftsleitungsmitglied differenziert, dass es durchaus biologische Unterschiede gebe, auf die geachtet werden müsse. Aber abgesehen von diesen biologischen Unterschieden gibt es für ihn keinen Grund, Frauen und Männer unterschiedlich zu behandeln. Das Ignorieren von Geschlecht hat weitreichende Auswirkungen, die in Kapitel 7 diskutiert werden. Die vordergründig neutrale Position lässt sich gut mit dem Mythos der neutralen und rationalen Organisation verbinden. Sowohl im Hilfswerk, im Industriebetrieb wie auch in der Umweltschutzorganisation bestehen Aussagen, die für Gleichbehandlung, und Aussagen, die für Ungleichbehandlung plädieren. Gleichheits- und Differenzbezüge sind also in allen Organisationen aufzufinden. Auch sind in allen Organisationen unterschiedliche Meinungen dazu zu finden, ob Gleichstellung als Ziel überhaupt erreicht werden kann, wie im Folgenden dargestellt wird.

**«Im Prinzip wäre die wirkliche Gleichstellung gegeben, wenn es überhaupt kein Thema wäre»**

Die Idee des erreichbaren Zielzustandes der Gleichstellung ist öfters im Material vorzufinden als die Annahme, dass Gleichstellung nicht erreicht werden kann. Zur Annahme eines Zielzustandes werden Aussagen gezählt, die Gleichstellung als einen Prozess in eine Richtung mit einem bestimmten Endstadium verstehen. Der Personalvertreter des Hilfswerks erzählt beispielsweise, dass das Hilfswerk bezüglich Gleichstellung eine Zeit lang «aufholen» musste: «Also, ich glaub, wir hatten einfach eine Zeit, wo wir aufholen mussten» (NPO\_B\_Pers\_MM). Der Ausdruck des Aufholens impliziert ein Verständnis von Gleichstellung, welches einem Rennen mit anschließendem Ziel gleicht. Der Weg zum Ziel wird linear als ein Fortschreiten gedacht – man muss aufholen, weiterkommen, dem Ziel näherkommen. Ähnlich spricht eine mittlere Führungskraft aus dem Hilfswerk von Fortbewegung:

*Aber ich persönlich bin optimistisch, weil ich glaube, dass wir uns da schon fortbewegen. Man kann ja immer noch darüber diskutieren, ob genug schnell oder genug weit, aber die Richtung Gleichstellung ist für mich völlig klar. (NPO\_B\_MM3)*

Diese optimistische und linear in eine Richtung verlaufende Einschätzung des Gleichstellungsprozesses knüpft an eine weit verbreitete gesellschaftliche «Vorstellung von einem steten gesellschaftlichen Fortschritt» an (Maihofer 2007, 283). Diese Annahme wird von verschiedenen theoretischen Denkrichtungen, insbesondere der kritischen Theorie, problematisiert und in der Geschlechterforschung hinsichtlich der Auflösung von Geschlechterungleichheiten so auch nicht bestätigt (Boltanski & Chiapello 2003; Horkheimer & Adorno 1987). Maihofer beispielsweise weist in ihrem Überblick zur Transformation von Geschlechterungleichheiten eher auf eine Gleichzeitigkeit von Wandel und Persistenz hin (Maihofer 2007). Diese Gleichzeitigkeit wird in den untersuchten Organisationen jedoch wenig in Betracht gezogen. Das Geschäftsleitungsmitglied des Industriebetriebs weist auf die Langsamkeit des Prozesses hin:

*Ich denke, das Hauptthema ist nach wie vor, dass man an vielen Stellen das Angebot nicht bekommt. Das ist aber etwas, was sich über die Zeit verändern wird und passiert erst, wenn die ganze Gesellschaft in diese Richtung geht. Dass man von dieser Geschlechtertrennung wekommt. Das ist jetzt halt etwas, was man nicht von heute auf morgen machen kann. (PO\_D\_GL\_OM)*

Mit dem Hinweis darauf, dass diese Entwicklung langsam voranschreitet, verschafft er der Gesellschaft und damit auch der eigenen Organisation noch etwas Zeit. Das Bild des «langsamen Voranschreitens» findet sich auch in folgendem Zitat des Personalvertreters des Hilfswerks: «Ja genau, das Ganze lässt sich auch nicht so schnell ändern, weil das tief akkulturierte und eingewurzelte Sachen sind» (NPO\_B\_Pers\_MM). Ähnlich sieht es eine männliche Führungskraft aus der Umweltschutzorganisation:

*Aber es könnte auch das Gegenteil sein, dass es noch [...] wirklich mal einen grossen Entwicklungsschritt gibt und dann kein Thema mehr ist in der Gesellschaft. Und Gleichstellung wirklich, zu einem rechten Teil verwirklicht worden ist, was sie von mir aus gesehen heute noch nicht oder nur teilweise ist. [...] Ich glaube, es wird in die [...] Richtung Gleichstellung gehen, aber wahrscheinlich nicht so schnell. (NPO\_A\_MM2)*

Dass Gleichstellung einem Prozess entspricht, findet auch eine mittlere Führungsperson aus dem Hilfswerk. Sie weist darauf hin, dass es zwar ein Endziel gäbe, aber dieses nicht erreichbar sei:

*Aber das andere, denke ich, das wird es nie geben, Gleichstellung von den unterschiedlichen Menschen, ob das jetzt Männer und Frauen sind, Ausländer und Schweizer, denke ich, das ist mehr wie ein grosser Traum, den man haben kann, aber gesellschaftlich hat die Frauenbewegung schon bald seit vierzig Jahren an dem herumgemacht und wir sind nirgendwo. Es gibt wieder den Backlash. (NPO\_B\_MW1)*

Im Vergleich zur These des sich langsamen Fortbewegens in Richtung Gleichstellung verweist die mittlere Führungskraft auf gleichzeitige Vorwärts- und eben auch Rückwärtsbewegungen und schliesst damit am ehesten an Maihofers Analyse einer Gleichzeitigkeit von Wandel und Persistenz an. Die Mitarbeiterin stützt damit zwar das Verständnis von Gleichstellung als linearen Prozess, aber ergänzt, dass es auch rückwärts gehen könne. Ein weiterer Mitarbeiter des Hilfswerks erklärt diese Rückwärtsbewegungen damit, dass es schlussendlich um Machtverteilung gehe und niemand gerne Macht abgebe:

*Ein anderer Aspekt, der jetzt eigentlich überhaupt nie erwähnt wurde, den ich aber auch nicht einfach so quantifizieren kann, ist der der Macht. Und zwar von der Männermacht jetzt in dem speziellen Fall, oder von gewissen Männern. [...] Also das hehre Ziel der Gleichstellung, oder, dass wir alle irgendwo verfechten, ist schön und gut. Aber Gleichstellung ist nur zu erreichen, wenn*

*gewisse Leute Macht abgeben. [...] Also in dem Sinn bin ich eher ein wenig, ich weiss nicht, skeptisch. Ich glaube nicht, dass wir einfach auf Gleichstellung hinlaufen. Weil das wäre ja so, wie, wenn alles harmonisch miteinander gehen würde, dass es am Schluss eine Art paradiesischer Zustand ist. Weil es gibt einfach, es gibt immer Leute, die gewinnen, und andere, die verlieren. Und niemand verliert gerne grundsätzlich. (NPO\_B\_UM1)*

Gleichstellung beinhaltet für ihn somit einen Aushandlungsprozess und ähnlich wie in der vorhergehenden Aussage wird hier zwar Gleichstellung als Ideal und Zielgrösse verstanden, aber als in der Realität nicht erreichbar positioniert.

Vor allem in der Umweltschutzorganisation wird von mehreren Personen der Wunsch geäussert, dass dieser erwähnte Aushandlungsprozess um Gleichstellung irgendwann «fertig sei», damit Gleichstellung kein Thema mehr sei:

*Und ich denke, diese Diskussion wird in 20 Jahren wie wegfallen. Das wird einfach wie klar sein. Ich denke auch, dass man sich da ein wenig Druck wegnimmt, im Sinne von «he, macht es einfach». Immer dieses Gestürm und Diskussion permanent. Ich habe keine Lust auf solche Sachen. [...] Und ich denke, das ist in 20 Jahren einfach erledigt. (NPO\_A\_Pers\_M)*

Es wird angenommen, dass es nur noch eine Frage der Zeit sei, bis Gleichstellung erreicht ist: «Im Prinzip wäre die wirkliche Gleichstellung gegeben, wenn es überhaupt kein Thema wäre» (NPO\_A\_HR\_OW). Es wird nicht nur der Wunsch geäussert, dass es kein Thema mehr sei, sondern es gibt auch ein Verlangen nach einer Zielklärung, wie eine mittlere Führungskraft aus dem Hilfswerk meint:

*Schön wäre es ja, wenn es keine Bedeutung mehr hätte. Sondern einfach geregelt ist. Das wäre ja eigentlich das Schlussziel. Das Thema, man sollte diskutieren, wann das Thema grundsätzlich gelöst wird. Das wäre ja das Ziel. (NPO\_B\_MM2)*

Dass dieser Wunsch nach Klarheit besteht, scheint damit zusammenzuhängen, dass der Themenbereich Gleichstellung für viele Personen in den Organisationen eher negativ behaftet ist. Die Gender-Verantwortliche des Hilfswerks erklärt:

*Dann gibt es auch eine Gender-Müdigkeit, ich meine, die gibt es weltweit und die spürt man auch im Betrieb. [...] Es ist ein Thema, wo man immer mit Glace-Handschuhe schauen, dass*

*man niemandem mehr auf die Füße steht, dass nicht gerade die Ohren zugehen und der Laden runterfällt, sondern dass man wirklich noch offene Kanäle hat. (NPO\_B\_Gen\_MW)*

Die Verantwortlichen im Hilfswerk scheinen sich deshalb mit Gleichstellungsthemen in der Organisation eher etwas zurückzuhalten. Gegenteilig erzählen es die verantwortlichen Personen aus dem Beratungsunternehmen. Früher sei es mühsamer gewesen, das Thema zu positionieren. Heute bestehe eine höhere Legitimität:

*Damals war es sogar so, dass wenn nur das Wort Diversity gefallen ist, das Seufzen hörbar wurde. Auch das Women-Mentoring-Programm wurde an vielen Orten sehr belächelt. (PO\_C\_HR\_OW)*

Die Diversity-Verantwortliche erzählt weiter:

*... und ich glaube, dass das auch unser Verdienst ist, dass wir es geschafft haben, von einem «Wäh-Thema» zu einem Thema, das nicht nur auf Begeisterung stößt, aber ich glaube, dass es in der Firma auf viel mehr Offenheit stößt. Das ist für mich ein Meilenstein, dass Diversity etwas Positives sein kann, und nicht gleich den Reflex auslöst, dass man mich mit dem in Ruhe lassen soll. (PO\_C\_Gen\_MW)*

Die Diversity-Verantwortliche des Beratungsunternehmens erzählt weiter von einem Austausch mit Kolleg:innen in einem Weiterbildungskurs zu Gleichstellungsarbeit. Sie erzählt, dass viele Personen, die in diesem Bereich arbeiten, immer wieder frustriert seien, weil Gleichstellung so umstritten sei. Deshalb sei es für sie sehr wichtig, sich in ihrer Rolle als Verantwortliche für dieses Thema immer wieder kritisch zu hinterfragen:

*So kann man selber auch mit dem Frust umgehen, indem man sich sagt, aha, so kann man das Ganze auch sehen. Oder auch merken, wenn sie sagt, dass wenn man heute etwas macht, dass man dann erst in fünf Jahren etwas davon sieht. [...] Was ich auch nicht so toll finde und das hat viel mit dem Frustrpotential zu tun, es ist immer eine Frauensache. Es ist so oft von Frauen getrieben und von Frauen getragen. Eigentlich ist es eine Minderheitengruppe, die versucht, etwas zu bewegen. Ja, was ja in sich schon komplett unlogisch ist und aus Changemanagement-Sicht zum Scheitern verurteilt ist. (PO\_C\_Gen\_MW)*

Alle diese Aussagen zeigen, dass es weder in der Vergangenheit noch heute einfach scheint, in einer Organisation für Gleichstellung verantwortlich

zu sein und sich für Veränderungen einzusetzen. Dass oft Gleichstellungsverantwortliche als institutionelle Spassverderber:innen wahrgenommen werden, wurde insbesondere von Ahmed nachgezeichnet. Sie stellt zur institutionellen Diversity- oder Gleichstellungsarbeit fest, «dass die Verpflichtung, eine Institution zu verändern, nicht notwendigerweise darin begründet liegt, dass die Institution gewillt ist, sich auch verändern zu lassen» (Ahmed 2017, 125). Amstutz et al. (2020) befassen sich in ihrem Artikel «Disciplined discourses: The logic of appropriateness in discourses on organizational gender equality policies» damit, dass Gleichstellungsarbeit in Organisationen oft in einem Widerspruch steht. Auf der einen Seite sind die Gleichstellungsbeauftragten dafür verantwortlich, organisationale Geschlechterungleichheiten zu reduzieren, und kritisieren damit per se ihre Organisationen. Auf der anderen Seite sind sie Teil der Organisationen und diesen gegenüber zu Loyalität verpflichtet. In der Organisationsforschung wird dieser Widerspruch als «paradox of embedded agency» bezeichnet (Amstutz et al. 2018c; Battilana & D'Aunno 2009).<sup>15</sup> Das führe dazu, dass die Verantwortlichen für ihre Gleichstellungsziele und -massnahmen die organisationalen Angemessenheitslogiken übernehmen, die oft heteronormativ ausgestaltet sind. Die Bearbeitung des Themas wird von den Organisationen zwar erwartet, aber die Kritik an den aktuellen organisationalen Geschlechterverhältnissen ist dann innerhalb der Organisationen wiederum umstritten, wie die oben angeführten Aussagen gezeigt haben und wie in den Kapiteln 5 und 6 noch genauer dargelegt wird.

Dieses Spannungsverhältnis und das stetige Aushandeln von Kritik an und Befolgen von institutionellen Regeln führt zum Wunsch vieler Befragten, dass das Thema irgendwann «vom Tisch» sei. Ein Ziel erreichen kann man aber nur, wenn das Ziel klar definiert ist. Die konkrete Zieldefinition fehlt jedoch in den Organisationen. Vielleicht gibt es auch deshalb einige Stimmen, die darauf hinweisen, dass das Thema nie «vom Tisch» sein wird, wie folgender Abschnitt zeigt.

### «Das muss auch in 20 Jahren noch ein Thema sein»

Nicht alle Befragten denken, dass Gleichstellung bald erreicht sei. Einige meinen, dass Gleichstellung nie kein Thema sein werde, es müsse vielmehr aktiv gelebt werden. Hier wird also nicht von einem möglichen Endzustand gesprochen, sondern die Rede ist von einem andauernden und

---

15 «[Das, Anmerkung der Autorin] «Paradox of Embedded Agency» [...] – besteht in der kontextuellen Eingebundenheit von Akteur\_innen in Strukturen einerseits und der Veränderung von Strukturen und Institutionen durch eben diese darin eingebundenen Akteur\_innen andererseits» (Amstutz et al. 2018c, 89).

sich wiederholenden Prozess. Eine Führungskraft aus dem unteren Kader der Umweltschutzorganisation beispielsweise erklärt, dass die Organisation kein Gleichstellungszertifikat brauche, weil das Ziel eigentlich darin bestehe, Gleichstellung zu leben: «... und wir leben ja Gleichstellung und das Leben ist das Essentielle» (NPO\_A\_UW1). Auch das Geschäftsleitungsmitglied des Hilfswerks betont, dass es wichtig sei, Gleichstellung zu leben. Gleichstellung bedeutet für ihn:

*Minimale Standards im Sinn von, dass man diese Frage ernst nimmt und tatsächlich auch umsetzt. Das heisst, dass man drauf achtet, dass die Gleichstellung gelebt wird. (NPO\_B\_GL\_OM)*

Der Hinweis auf Gleichstellung als andauernde Aktivität ist auch der Aussage inhärent, dass das Thema laufend behandelt werden müsse:

*Wenn wir einfach zufällig Stellen besetzen und sagen, es spielt ja gar keine Rolle mehr. Dann besteht einfach die Gefahr, dass wir plötzlich feststellen: Oh, es hat ja nur noch Männer in Führungspositionen oder es hat in diesem Team nur noch Männer. [...] Wo du einfach sagen musst, wir müssen permanent bei dieser Frage bei einer Stellenbesetzung schauen, wie ist die Zusammensetzung in diesem Team. Das muss auch in 20 Jahren noch ein Thema sein, weil wir einfach divers sein wollen. (NPO\_A\_MM1)*

Der Personalvertreter der Umweltschutzorganisation ergänzt:

*Auch, dass es in dem Sinne nicht wie versandet, weil ich denke, es ist ja schon, es kann auch durchaus passieren, wie mit allen Sachen, dass etwas versandet, oder. Und wenn sich niemand vor 100 Jahren hätte geweht, würden wir uns vielleicht heute noch in der 10-Stunden-Fabrik herumschlagen. [...] Wenn man nicht dranbleibt und das beackert als Thema und sich das in ein Leitbild reinschreibt, auch wenn es manchmal mühsam ist und jetzt reden wir schon wieder darüber. Ich habe schon das Gefühl, das kann versanden und dann ist es aufs Mal wieder raus. (NPO\_A\_Pers\_M)*

Der historische Vergleich mit den Arbeitszeiten weist wieder darauf hin, dass Gleichstellung ein umkämpftes Thema ist. Ahmed formuliert die Arbeit von Diversity-Beauftragten folgendermassen: «Du musst die Begriffe wiederholen, weil sie es nicht tun und weil sie es nicht tun, musst du die Begriffe immer wieder wiederholen» (Ahmed 2017, 130). Eine langjährige Mitarbeiterin der Umweltschutzorganisation weist zusätzlich darauf hin, dass Gleichstellung nicht einfach so passiert: «Es ist schon auch Arbeit dahinter,

dass man sich hier wohlfühlen kann» (NPO\_A\_UW1). Auch im Hilfswerk wird von einer männlichen mittleren Führungsperson darauf hingewiesen, dass das Thema weiterhin Bestandteil der Organisation sein müsse:

*Aber ich glaube nicht, dass wir in 20 Jahren dort sind, dass es so eine [AG Gender] nicht mehr braucht. Weil es gibt immer wieder dann Sachen, die laufen, denen man sich vielleicht gar nicht bewusst ist, dass dies einen Einfluss auf Gender hat. Und dann braucht es genau so eine Gruppe, die sagt: «Hey, wenn Ihr das und das macht, dann hat das einen Einfluss». (NPO\_B\_UM2)*

Hier geht es nicht wie im vorgehenden Abschnitt darum, dass Gleichstellung kein Thema mehr sein sollte, sondern dass vielmehr eine Akzeptanz dafür geschaffen wird, dass es immer als umkämpftes Anliegen besteht. Ergänzt wird diese Aussage von einer mittleren Führungskraft des Hilfswerks, welche für ein nachhaltiges Bestehen der Arbeitsgruppe plädiert:

*Ich würde dafür plädieren, dass es diese Nadel, diese Nadelspitze immer gibt. Sowohl von Gender als auch von Management der Vielfalt oder was auch immer. Aber ich glaube halt einfach, viel mehr als eine Nadelspitze wird es nicht sein, weil die Kräfte, die rundherum sind, die sind stärker. Aber das ist vielleicht meine pessimistische Sicht. (NPO\_B\_UM1)*

Auch diese Führungskraft impliziert hiermit, dass das Gleichstellungsanliegen umkämpft ist. Dieses hier dargestellte Verständnis von Gleichstellung beinhaltet die Annahme, dass Gleichstellung etwas «Aktives» ist – ein Thema, das laufend umkämpft ist und einfach in Vergessenheit geraten kann, wenn nicht aktiv Widerstand geleistet wird. Gleichstellung entspricht in diesem Sinne keinem Ziel, das eines Tages erreicht werden kann.

### 3.4 Zwischenfazit: «[Gleichstellung] ist nicht einfach so»

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben einen ersten Blick auf das empirische Material geworfen und unterschiedliche Sichtweisen auf das Thema Gleichstellung dargelegt. Die gewährten Einblicke zeigen, dass im erhobenen Material keine eindeutigen Verständnisse von Gleichstellung zu beobachten sind. Gleichstellung wird wenn, dann *ex negativo* definiert. Manche Befragte wünschen sich, bald das Ziel der Gleichstellung zu erreichen, damit es «vom Tisch ist». Andere weisen darauf hin, dass Gleichstellung nie erreicht werden könne, sondern einer stets weiterlaufenden Aufgabe entspreche. Zudem wird diskutiert, ob Gleichstellung bedeutet, Frauen und Män-

ner gleich oder gerade eben nicht gleich zu behandeln. Die organisationalen Diskussionen befinden sich demnach mitten in der geschlechtertheoretischen Debatte zu Gleichheit und Differenz, ohne sie zu benennen oder bewusst aufzugreifen. Die unterschiedlichen Einschätzungen und Verständnisse verteilen sich auf die verschiedenen Befragten über alle Organisationen hinweg. Diese Erkenntnis ist insbesondere für die Auseinandersetzungen mit den Legitimationsweisen in Kapitel 5 von hoher Relevanz. Denn die uneindeutige Haltung der einzelnen Organisationen beeinflusst die Legitimationsweisen, wie in Kapitel 5 deutlich werden wird und worauf auch in der Diskussion in Kapitel 7 nochmals eingegangen wird.

Bevor das Material weiter in Hinsicht auf Legitimationsdiskurse analysiert wird, soll zuerst jedoch nochmals auf die theoretischen Annahmen des soziologischen Neo-Institutionalismus eingegangen werden. Diese theoretische Vertiefung wird dazu beitragen, die Analyseperspektive für die darauf folgenden empirischen Kapitel adäquat einnehmen und schärfen zu können.

## 4 Organisation, Legitimation und Institution im soziologischen Neo-Institutionalismus

In diesem Kapitel werden grundlegende Konzepte des soziologischen Neo-Institutionalismus dargestellt, die als zentral für die Beantwortung der vorliegenden Fragestellung erachtet werden. Zudem wird anhand dieser theoretischen Grundlagen am Schluss des Kapitels die Fragestellung präzisiert.

Innerhalb der Organisationsforschung hat der soziologische Neo-Institutionalismus in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen und wird als bedeutendster Ansatz der Organisationswissenschaft beschrieben (Preisendörfer 2016, 166; Senge & Hellmann 2006, 7). Der soziologische Neo-Institutionalismus beschäftigt sich seit den 1970er Jahren mit dem Verhältnis von Organisation und gesellschaftlicher Umwelt und ist als bewusste Abgrenzung zu «rational choice» oder handlungs- und akteurstheoretischen Ansätzen entstanden (DiMaggio & Powell 1991, 8; Mense-Petermann 2006, 62). Unbestritten liegt der Verdienst des Neo-Institutionalismus darin, die Gesellschaft in die Organisationsforschung integriert zu haben, oder wie es Besio formuliert: «Um Organisationen zu verstehen, muss man die institutionelle Welt beobachten, in die sie eingebettet sind» (Besio 2015, 159). Das Neue am Neo-Institutionalismus ist somit der geschärfte Blick auf das Verhältnis von Organisation und der gesellschaftlichen Umwelt (Walgenbach 2002, 159). Diese spezifische Perspektive ist auch für die vorliegende Studie von hoher Relevanz, denn Gleichstellungsdiskurse finden sowohl in Organisationen wie auch gesamtgesellschaftlich statt. Um die Analyseperspektive auf den vorliegenden Forschungsgegenstand zu verstehen, werden im Folgenden die neo-institutionalistischen Konzeptionen von Organisation, Legitimation und Institution erläutert – Konzepte, die für das Forschungsprojekt zentral und eng miteinander verknüpft sind. Sie sollen hier zuerst separat diskutiert werden, um ihrer je eigenen Komplexität gerecht zu werden.

### 4.1 Organisation und ihre Umwelt

Dieses Unterkapitel beschreibt, was im soziologischen Neo-Institutionalismus als Organisation, als organisationale Umwelt, als organisationales Feld und was unter Umwelterwartungen verstanden wird.

## Organisation

Organisationen galten bis in die 1980er Jahre in den meisten betriebswirtschaftlichen und soziologischen Theorien als rational, neutral, effizient, zweckorientiert, sachlich, regelhaft und unpersönlich (Schlammelcher 2011):

*Die Prinzipien der Unpersönlichkeit, Neutralität, Sachlichkeit und Formalität gelten sowohl für organisationale Strukturen der hierarchischen Ordnung, der Funktionen- und Kompetenzverteilung als auch für Verfahren der Sachbearbeitung, der Bewertung und Beförderung der Organisationsmitglieder und für das Handeln der Organisation.* (Wilz 2002, 22)

Das Bürokratiemodell von Max Weber (1972), dem «Grandseigneur der Organisationsforschung» (Walgenbach & Meyer 2008, 15), prägte das weit verbreitete funktionalistische Verständnis von Organisationen. Die Bürokratie als Idealtypus ist demnach die rationalste Form einer Organisation im Sinne eines Zweck-Mittel-Verhältnisses: Das Resultat einer Organisation ist in diesem Verständnis so berechenbar wie dasjenige einer Maschine (Weber 1972). Diese geläufige Idee von zweckrationalen Organisationen führt dazu, dass Organisationen als Akteurinnen verstanden werden:

*History has produced an ideology and social order that creates three, embedded, levels of actors – the individual, the organization, and the society.* (Dobbin 1994, 123)

In dieser Studie wird die Annahme geteilt, dass Organisationen als sozial konstruierte Akteurinnen gelten.

Zum funktionalistischen Verständnis von zweckrationalen Organisationen gehört die Annahme, dass eine Organisation aufgelöst oder durch eine neue Organisationsform oder mit einem neuen Organisationszweck ersetzt wird, wenn die ursprünglich gesetzten Ziele nicht erreicht werden. Diese Annahme der perfekten Rationalität geriet durch den Neo-Institutionalismus mit dem Verweis auf den vorherrschenden «Rationalitätsmythos» in die Kritik: Meyer und Rowan zeigten in ihrer Studie von 1977 auf, dass das Hauptkriterium für das Überleben einer Organisation der Legitimitätsanspruch sei und nicht zwingend die Erfüllung des Rationalitätsanspruchs (Meyer & Rowan 1977, 343).<sup>16</sup> Legitimitätsanspruch erhalten Organisationen, indem sie zeigen, dass sie gesellschaftliche Umwelterwartungen erfüllen. Weil rationales

---

16 Eine Kritik an dieser These lautet, dass Legitimität eines von mehreren Mitteln sei, um ökonomisch erfolgreich zu sein. Gleichzeitig ist ökonomischer Erfolg ein Mittel, um als Organisation legitim zu sein. Legitimität und Effizienz sind gemäss dieser kritischen Einordnung wechselseitig miteinander verbunden (Preisendörfer 2016, 174).

Handeln einer gesellschaftlichen Erwartung an Organisationen entsprechen, müssen die Organisationen zumindest rational erscheinen.<sup>17</sup> Somit wird im Neo-Institutionalismus die Verwobenheit und Einbettung von Organisationen mit der gesellschaftlichen Umgebung betont, wie folgendes Zitat es auf den Punkt bringt:

*Organisationen sind also nicht individuell und beliebig gestaltbare Mittel zum Zweck, sondern in ihrer Ausgestaltung einem erheblichen Druck zur Konformität mit gesellschaftlichen Annahmen darüber ausgesetzt, wie rationale Organisationen aufgebaut sein und welche Steuerungsinstrumente in ihnen zum Einsatz kommen sollen.* (Walgenbach & Meyer 2008, 16)

Organisationen sind in diesem Verständnis als offene Systeme zu verstehen, welche von der Gesellschaft durchdrungen sind – eine Annahme, die auch für das vorliegende Buch zentral ist (Scott 2008).

### Organisationale Umwelt

Organisationen sind somit im Zusammenhang mit Organisationsumwelten zu analysieren. Umwelt ist zunächst ein Sammelbegriff für alles, was sich ausserhalb der Organisation befindet und auf eine gegebene Organisation Einfluss hat (Hasse 2013, 72).<sup>18</sup> Organisationen sind als Teil der Gesellschaft zu sehen, die wiederum Erwartungen an Organisationen produziert. Komponenten der Umwelt wie Normen, Regeln, Verständnisse und Meinungen sind damit nicht nur “out there”, sondern existieren zusätzlich “in here”, oder in den Worten von Scott: “We have met the environment and it is us” (Scott 1983, 16). Das Verhältnis von Organisation und Umwelt wird damit als reziprok verstanden. Einflüsse auf Organisationen aus der Umwelt lassen sich in ihrer Härte sowie in ihren Verbindlichkeiten unterscheiden. Harte Faktoren wie beispielsweise Technologien werden im Neo-Institutionalismus im Gegensatz zu Annahmen des Marktmodells der «Neoklassik» (Lederle 2008, 73) als wenig einflussreich interpretiert (Hasse 2006, 150). Im Fokus der neo-institutionalistischen Perspektive stehen weiche Einflussfaktoren wie Werte, Normen oder Ideale von Organisationsformen (Meyer & Scott 1983b;

17 «Organisationen sind diejenigen sozialen Systeme, die ihre Legitimation aus einem systematischen Rationalitätsverweis [...] beziehen [...]» (Ortmann 1995, 251).

18 Abraham und Büschges unterscheiden vier Typen von Umweltbeziehungen: 1. Umweltbeziehungen der Organisationsmitglieder und Gruppierungen; 2. Organisationspezifische Beziehungen; 3. Institutionelle Rahmenbedingungen; 4. Kulturelle Rahmenbedingungen (Abraham & Büschges 2009, 243).

Zucker 1988): «Nach neo-institutionalistischer Auffassung bilden sie den kulturellen Rahmen, der Organisationen grundlegend beeinflusst» (Hasse 2006, 150). Handeln Organisationen diesen Erwartungen entsprechend, erhalten sie aus ihrer Umwelt Unterstützung und Legitimität zugesprochen (Lederle 2008, 73). Organisationen werden also von ihrer Umwelt – beispielsweise ihren Kund:innen – für die Konformität hinsichtlich dieser weichen Erwartungen belohnt (siehe Kapitel 4.2 zur Definition von Legitimität und Legitimation). Das Ziel des vorliegenden Buches besteht darin, zu analysieren, wie Organisationen in Bezug auf Gleichstellung mit solchen weichen Erwartungen umgehen und wie sie diese wahrnehmen.

In der Sicht des makrosoziologischen Neo-Institutionalismus wird davon ausgegangen, dass alle Organisationen ähnlichen Umwelteinflüssen ausgesetzt sind, der so genannten «world polity». Autor:innen, die die World-Polity-Theorie vertreten, definieren zwei Hauptbestandteile des gemeinsamen kulturellen Rahmens: Zum einen sind das jegliche Rationalisierungsprozesse. So werde von Organisationen, Individuen und Staaten erwartet, dass sie rational handeln (Meyer & Jepperson 2000). Zum anderen ist die Universalisierung des Fairness-Ideals mit dem Anspruch der Demokratisierung und Verbreitung von Prinzipien der Chancengleichheit sowie der Durchsetzung von Minderheitenrechten Bestandteil des kulturellen Rahmens (Boli & Thomas 1997; Hericks & Wobbe 2017; vgl. für eine World-Polity-Perspektive auf die Verbreitung von Frauenrechten Ramirez & McEneaney 1997). Organisationen werden in dieser Sichtweise neben Staaten und Individuen als Akteurinnen für die Umsetzung oder Durchführung dieser Ideale (Rationalisierung und Fairnessnorm) adressiert und auf diese Kriterien hin evaluiert und kritisiert. Gleichzeitig sind Organisationen aber auch Vermittlerinnen dieser Ideale und treiben deren Ausbreitung voran. Sie nehmen somit eine Doppelrolle ein und sind gleichzeitig Adressatinnen und Agentinnen, was erneut auf das reziproke Element von institutionellen Umwelterwartungen verweist (Hasse & Krücken 2005a). Kapitel 6.4 wird zeigen, dass sich die untersuchten Organisationen eher als Adressatinnen und nur teilweise als Agentinnen hinsichtlich des Gleichstellungsanliegens sehen.<sup>19</sup>

---

19 Die World-Polity-Perspektive wurde verschiedentlich kritisiert. Die homogene Vorstellung kultureller Ideale (Rationalisierung und Fairnessnorm) sei zu eng gefasst. Gemäss Eisenstadt gibt es durchaus unterschiedliche Vorstellungen des kulturellen Rahmens in unterschiedlichen Kulturen. Mit der World-Polity-Theorie würden kulturelle Angleichungen überbetont und Differenzen und Ambivalenzen in der Entwicklung kultureller Werte verschiedener Zivilisationen ignoriert (Eisenstadt 2000). Diese Arbeit untersucht jedoch nicht weltweite organisationale Homogenisierungstendenzen, sondern fragt danach, inwiefern sich die untersuchten Organisationen als gesellschaftliche Adressat:innen oder Agent:innen von Gleichstellung sehen.

Neben der World-Polity-Makroperspektive ist im soziologischen Neo-Institutionalismus jedoch vor allem die Meso-Sichtweise auf die Organisationen verbreitet (Hasse 2006). Dabei stehen organisationale Felder im Mittelpunkt als Bezugspunkt der organisationalen Umwelt, wie im Folgenden ausgeführt wird.

### Das mehrdimensionale organisationale Feld

Es besteht eine lange und breite Forschungsdebatte zur Konzeption des «organisationalen Feldes» im soziologischen Neo-Institutionalismus (Brand & Eberherr 2018; Davis & Marquis 2005; Hinings et al. 2017). Die klassischen Feldbegriffe aus dem Neo-Institutionalismus werden hier nicht verwendet, aus Gründen, die im Folgenden nach einem kurzen Abriss der Debatte dargestellt werden.

Erstmals wurde der Begriff des organisationalen Feldes von DiMaggio und Powell (1983) eingeführt. Zum Feld gehören in dieser frühesten Definition die jeweiligen Zulieferer:innen, Abnehmer:innen, Aufsichtsbehörden und konkurrierenden Unternehmen einer Organisation (DiMaggio & Powell 1983, 148). Den Autoren zufolge vermitteln und selektieren organisationale Felder spezifische gesellschaftliche Erwartungen an Organisationen (Greenwood et al. 2002; Hasse & Krücken 2005a; Scott 1994). Innerhalb eines Feldes passen sich Organisationen isomorph aneinander an, so die zum Feldbegriff dazugehörige These des Isomorphismus (Amstutz & Vöhringer 2018; DiMaggio & Powell 1983). DiMaggio und Powell unterscheiden drei Mechanismen, die zu einer Anpassung von Organisationen aneinander führen: Zwang (coersive Isomorphie), Imitation (mimetische Isomorphie) oder normativer Druck (normative Isomorphie) (DiMaggio & Powell 1983; Scott 2008). Letzterer wird insbesondere über Professionsdiskurse verbreitet.<sup>20</sup> Diese Diskurse bestimmen, welches organisationale Handeln angemessen ist. Mimetischer Isomorphismus findet statt, wenn Organisationen andere Organisationen nachahmen und Praktiken übernehmen, die erfolgreich waren. Coersive Isomorphie wird durch Zwang verordnet, wenn sich Organisationen zum Beispiel gesetzeskonform verhalten müssen (DiMaggio & Powell 1983).<sup>21</sup>

20 Amstutz und Vöhringer (2018) haben sich ausführlich mit der normativen Isomorphie in Zusammenhang mit Geschlecht und Gleichstellung auseinandergesetzt.

21 An der Isomorphie-These wird kritisiert, dass die Einschätzung von organisationalem Verhalten zu passiv sei. Es wird bemängelt, dass das Konzept von vordefinierten Mustern ausgehe, die übernommen würden. Als Abgrenzung dazu wurde im skandinavischen Institutionalismus auf die organisationalen Übersetzungen einzelner Ideen fokussiert. Neue Ideen und Institutionen werden gemäss dieser Forschungsrichtung immer wieder neu reinterpretiert

Lederle untersuchte die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland mit der Perspektive auf isomorphe Prozesse. Unternehmensnetzwerke, Gesetze, externe Gruppen mit Erwartungen an die Betriebe (Aktionär:innen, Medien) sowie die Nachahmung anderer Organisationen führten gemäss der Autorin zu einer Verbreitung des Konzepts und einer Anpassung der Dax-Unternehmen aneinander (Lederle 2007). Auch Süss und Kleiner zeigen in ihrer Studie, dass sich das Konzept des Diversity-Managements sehr schnell in Deutschland verbreitet hat und erklären dies mit *coersiver* sowie *mimetischer* Isomorphie (Festing & Okech 2007; Süss & Kleiner 2006). Jüngling und Rastetter nennen verschiedene Faktoren für isomorphe Prozesse, die dazu führen, dass Unternehmen eine Gleichstellungspolitik institutionalisieren: gesetzliche Vorgaben, politische Initiativen, ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen und innerbetriebliche Bedingungen (Jüngling & Rastetter 2011, 26). Die Autorinnen nennen aber auch Faktoren, die der Einführung einer Gleichstellungspolitik zuwider laufen, wie beispielsweise individuelles Festhalten an alten Rollenbildern oder die nicht vorhandene Unterstützung des Top-Managements (Jüngling & Rastetter 2011, 36). Diese empirischen Auseinandersetzungen mit dem Konzept der Isomorphie zeigen, dass die Eingrenzung des Feldbegriffs auf ähnliche Organisationen zu eng gefasst ist.

Scott und Meyer (1991) wollten zwar mit dem Begriff des «gesellschaftlichen Sektors»<sup>22</sup> bewusst über den ursprünglichen Feldbegriff hinausgehen, um auch unähnliche Organisationen in ihrer Definition miteinzubeziehen. Doch auch diese Erweiterung wurde als zu wenig umfassend kritisiert. Scott (1994) hat deshalb versucht, den Begriff des organisationalen Feldes weiterzuentwickeln. Felder konstituieren sich in seiner Perspektive aufgrund von gemeinsamen kulturellen und kognitiven Regeln. Die sich in einem Feld befindenden Organisationen fühlen sich dabei einem “common meaning system” (gemeinsamen Bedeutungssystem) zugehörig und agieren häufiger miteinander als mit Akteur:innen ausserhalb des Feldes (Scott 1994, 207). Hier wird zwar die Verbindung von Organisationen zu einem breiteren kulturellen Rahmen herzustellen versucht, trotzdem wird weiterhin die organisationale Umwelt vor allem mit Organisationen gleichgesetzt, was wiederum Kritik ausgelöst hat. Senge (2005) weist etwa darauf hin, dass nicht nur Organisationen relevante Einflussquellen seien:

---

(Czarniawska & Sevón 1996). Am skandinavischen Institutionalismus wird wiederum kritisiert, dass die Übersetzung (translation) als Mechanismus unvorhersehbar sei (Creed et al. 2002).

22 Der gesellschaftliche Sektor wird wie folgt definiert: “A societal sector is defined to include all organizations within society supplying a given type of product or service together with their associated organization sets: suppliers, financier, regulators, and so forth” (Scott & Meyer 1991, 108).

*Denn da im Neo-Institutionalismus gerade nicht nur Organisationen in ihrem gegenseitigen Einfluss aufeinander untersucht werden, sondern zusätzlich eine Vielzahl von Einzelphänomenen – nämlich unterschiedliche Institutionen –, die in ihrer Bedeutung für das organisationale Geschehen betrachtet werden, aber nicht alle organisational verankert sind, greift der Feldbegriff mit Bezug auf die im Neo-Institutionalismus tatsächlich inkludierten Kategorien zu kurz. (Senge 2005, 97)*

In der vorliegenden Studie steht die Frage im Zentrum, inwiefern Umwelterwartungen aus Sicht der Organisationen wahrgenommen werden. Die Analyse des empirischen Materials zeigt, dass durchaus Vergleiche mit anderen einzelnen Organisationen aus dem Feld gezogen werden (siehe Kapitel 6.2). Die offen gestellte Fragestellung lässt jedoch auch Antworten auf weiteren Ebenen zu, wie beispielsweise die Wahrnehmung von Erwartungen individueller Akteur:innen, vonseiten der Öffentlichkeit oder von Gesetzen. Der Einbezug verschiedener Ebenen entspricht einer Perspektive, die gemäss Becker-Ritterspach und Becker-Ritterspach (2006) von grosser Bedeutung für den Neo-Institutionalismus ist. Um die Gesamtheit an Umwelterwartungen zu erfassen, wie es in dieser Studie angestrebt wird, braucht es ein breites mehrdimensionales Verständnis der Umwelt, das mit dem Feldbegriff nicht abgedeckt werden kann. Ein solcher Zugang erlaubt es, offen gegenüber der Frage zu bleiben, ob die Zusammensetzung der wahrgenommenen und einflussreichen Umwelt Organisationen, Individuen, Akteur:innen, Regulatorien, Normen, Werte oder sonstige gesellschaftliche Diskurse beinhaltet (Davis & Marquis 2005, 337; Koch 2018, 115–121). Im Folgenden wird deshalb weitestgehend auf den Feldbegriff verzichtet und stattdessen von *organisationaler Umwelt* gesprochen, um die Multidimensionalität und Diversität der gesellschaftlichen Erwartungen und deren Wirkungsweisen zu betonen. Auf den Begriff der Umwelterwartungen wird im nächsten Kapitel deshalb genauer eingegangen.

## Umwelterwartungen

Die Leitfrage des Buches beschäftigt sich damit, inwiefern Organisationen Gleichstellungserwartungen wahrnehmen. Die Annahme ist, dass Organisationen Erwartungen unterschiedlich wahrnehmen und verschieden damit umgehen. Ein empirisches Beispiel dafür im Bereich der Gleichstellung lässt sich in der Studie von Ingram und Simons finden. Die Autor:innen versuchen herauszufinden, inwiefern das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in Organisationen aufgrund eines institutionellen Drucks (“ins-

titutional pressure“) behandelt wird. Sie fanden heraus, dass grössere Organisationen normative Erwartungen, wozu auch die Vereinbarkeitsthematik gehört, eher erfüllen müssen, weil sie im Vergleich zu kleineren Organisationen sichtbarer sind und mehr Aufmerksamkeit durch Medien und Öffentlichkeit erfahren. Positiv beeinflusst wird die organisationale Verarbeitung der Vereinbarkeitserwartung weiter durch eine hohe Anzahl von Frauen in Führungspositionen, wenn die Organisation dem öffentlichen Sektor angehört, andere Organisationen im Feld bereits darauf reagierten und den anderen Organisationen Aufmerksamkeit geschenkt wird (Ingram & Simons 1995, 1475–1476).<sup>23</sup> Weitere Studien beschäftigen sich jeweils mit Umwelterwartungen, dass bestimmte Managementpraktiken eingeführt werden sollten, wie beispielsweise «Corporate Social Responsibility» (Beddewela & Fairbrass 2016; Curbach 2008; Goldt 2011; Haack et al. 2012; Höllerer et al. 2017) oder «Diversity Management» (Boxenbaum 2006; Dobbin 2011; Lederle 2007; Süß & Kleiner 2008). Sie fragen jedoch nicht nach der organisationalen Wahrnehmung, also danach, inwiefern Organisationen einen Erwartungsdruck verspüren, was im vorliegenden Buch im Fokus steht.

Levy und Rothenberg (2002) beschreiben drei Mechanismen, die dazu führen, dass institutionelle Umwelten in Organisationen unterschiedlich wahrgenommen werden. Erstens werden Umwelterwartungen verschieden gefiltert und interpretiert, je nach organisationaler Geschichte und Kultur. Zweitens werden die unterschiedlichen und oft sich widersprechenden Umwelterwartungen von den Organisationen priorisiert. Drittens operieren Organisationen oft auch in mehreren Umwelten, was sie wiederum unterschiedlichen institutionellen Sets an Praktiken und Normen aussetzt (Levy & Rothenberg 2002). Delmas und Toffel (2003) zeigen auf, dass es bei der Implementation neuer Praktiken auf ein Zusammenspiel von externen institutionellen Erwartungen und internen Faktoren ankomme, vor allem auch darauf, inwiefern die externen Kräfte intern wahrgenommen werden. Sie unterscheiden somit zwischen einem (scheinbar) «objektivem» und einem «wahrgenommenem» Druck:

---

23 Olivers Modell, auf welches sich die Autor:innen in der Studie berufen, besagt, dass die Reaktion einer Organisation davon abhängt, von wem respektive woher externer oder interner Druck ausgeübt wird, warum dieser ausgeübt wird, welche Erwartungen diesem Druck gegenüberstehen und in welchem Kontext sie stehen (Oliver 1997, 159). Oliver (1991) schlägt fünf strategische Handlungsmöglichkeiten von Organisationen als Reaktion auf institutionelle Erwartungen vor: Erduldung, Kompromiss, Vermeidung, Trotz und Manipulation (Oliver 1991). Auch Suchman betont die Möglichkeit des strategischen Managements von Umwelterwartungen (Suchman 1995).

*The adoption of environmental management practices by firms varies therefore according to the process that transforms objective pressures into perceived pressures.* (Delmas & Toffel 2003, 4)<sup>24</sup>

Erwartungen aus der Umwelt üben damit nur dann Legitimationsdruck auf Organisationen aus, wenn sie überhaupt als Erwartungen wahrgenommen werden und wenn Organisationen davon ausgehen, dass das andere auch tun (Hasse & Krücken 2005b, 67). Hypothetisch formuliert, könnten somit Gleichstellungserwartungen an Organisationen existieren, ohne dass Organisationen diese wahrnehmen und ohne dass sie sich den Erwartungen entsprechend verhalten:

*So ergibt sich für die Organisation nicht nur die Notwendigkeit, Legitimität anzustreben, sondern zugleich ihre Umwelt hinsichtlich ihres eigenen legitimatorischen Status zu interpretieren.* (Koch 2018, 200)

Eine Organisation legitimiert sich in Bezug auf das Thema Gleichstellung also nur, wenn das Gleichstellungsanliegen als Erwartung aus der organisationalen Umwelt wahrgenommen wird. Inwiefern Organisationen Gleichstellungserwartungen aufnehmen und entwickeln, muss deshalb organisationspezifisch rekonstruiert werden (Hasse & Krücken 2005a), was eines der Ziele der vorliegenden Studie darstellt. Die Ausführungen bis hierhin haben bereits angetönt, dass die Wahrnehmung der Erwartungen eng mit dem Konzept der Legitimation zusammenhängt.

## 4.2 Legitimität und Legitimation

Dieses Unterkapitel beschreibt, was im soziologischen Neo-Institutionalismus unter Legitimität und Legitimation verstanden wird und wie diese Konzepte mit organisationalem Verhalten zusammenhängen. Gerade in der englischsprachigen Literatur wird diese Differenzierung zwischen Legitimität und Legitimation nicht immer vollzogen. Umso relevanter ist es an dieser Stelle, diese Konzepte klar zu definieren.

---

24 Die Studie beschäftigt sich mit verschiedenen Erwartungen (von Seiten Politik, Gesetz, Kundschaft und Konkurrenz sowie Öffentlichkeit) bezüglich der Einführung von Umweltmanagementpraktiken, welche sich zum einen gegenseitig beeinflussen können (Interaktionen) sowie zum anderen je nach organisationaler Struktur, Kultur und Geschichte unterschiedliche Effekte haben (Delmas & Toffel 2003, 7–14).

## Legitimität: Definition und Funktion

In den Gründungstexten des soziologischen Neo-Institutionalismus wird Legitimität insbesondere von Meyer und Rowan (1977, 353) in den Mittelpunkt gestellt. Legitimität entscheidet – wie in der Einleitung erwähnt – gemäss den Autoren über den Erhalt von oder Zugang zu organisationalen Ressourcen (Deephouse & Suchman 2008; Meyer & Rowan 1977, 341–344; Meyer & Scott 1983b). Legitimität hat demnach einen höheren Stellenwert als Effizienz- oder Machtaspekte (Fligstein 1990) und bestimmt über die Möglichkeiten der organisationalen Interessensdurchsetzung (Meyer & Zucker 1989).<sup>25</sup> Grundsätzlich knüpft der Neo-Institutionalismus bezüglich des Legitimitätskonzepts – wie auch schon bei der Definition von Organisationen – an Klassiker der Soziologie wie Max Weber (1972) sowie Berger und Luckmann (1969) an. So betont Weber erstmals die Konformität von Organisationen mit generellen sozialen Normen und formellen Regelungen, um Machtstrukturen zu legitimieren. Je nach Bürokrietypus wird Organisationen entweder aufgrund von Traditionen, charismatischer Führung oder rechtlich-bindenden Elementen Legitimität zugesprochen (Weber 1972). Meyer und Scott (1983a) verstehen unter Legitimität die (ideale) Übereinstimmung einer Organisation mit den theoretischen Erwartungen daran, wie sie sein sollte. Eine voll und ganz legitime Organisation wäre ihrer Meinung nach eine Organisation, die nicht hinterfragt würde: “Perfect legitimation is perfect theory, complete (i. e., without uncertainty) and confronted by no alternatives” (Meyer & Scott 1983a, 203). Die Frage nach organisationaler Legitimität komme erst dann auf, wenn sie eben gerade *nicht* vorhanden sei. Das heisst, erst wenn organisationale Aktivitäten als illegitim bewertet werden, wird Legitimität zum Thema (Pfeffer & Salancik 1978). Autor:innen, die das Legitimitätskonzept weiterentwickelt haben, betonen jedoch, dass Legitimität nicht einfach eine dichotome Kategorie im Sinne von *gegeben* oder *nicht gegeben* sei, und verweisen auf die Gradualität mit unterschiedlichen Ausprägungen in einem bipolaren Kontinuum zwischen «legitim – illegitim» hin (Koch 2018, 196). Deephouse et al. (2017) gehen von vier Legitimitätsstadien aus: akzeptiert, angemessen (“proper”), umstritten und illegitim. Die Begriffe sind vor allem für die analytische Differenzierung der erhobenen Daten hilfreich.

---

25 Suddaby und Greenwood (2005) betonen, dass Legitimität nicht nur für das Überleben von Organisationen wichtig sei, sondern auch für die Entstehung von neuen organisationalen Formen und Managementkonzepten (u. a. Aldrich & Fiol 1994). Suchman sieht folgende Gründe, warum Organisationen Legitimitätszuschreibungen anstreben: Kontinuität im Sinne von Persistenz von Unterstützung (wenig Aufwand, um fortlaufende Unterstützung zu erhalten), Glaubwürdigkeit sowie passive oder aktive Unterstützung (Suchman 1995, 574–575).

Die empirischen Analysen der vorliegenden Studie werden zeigen, dass es im Gleichstellungsthema unterschiedliche Stadien von Legitimität je nach Ziel gibt (siehe Kapitel 7). Suchman, der oft im Zusammenhang mit dem Legitimitätskonzept des Neo-Institutionalismus zitiert wird, und auch für das vorliegende Buch zentral ist, definiert Legitimität folgendermassen:

*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.* (Suchman 1995, 574)<sup>26</sup>

Diese Definition beinhaltet mehrere Aspekte, die im Folgenden diskutiert und ergänzt werden:

- Legitimitätssubjekte (“entity”) können mit dieser Definition einzelne Organisationen, ganze Branchen (“organizational populations” wie bspw. Banken) oder nur Abteilungen respektive Sub-Einheiten von Organisationen sein (Ruef & Scott 1998).<sup>27</sup> Koch ergänzt hierzu, dass Legitimitätszuschreibungen sich auf «Bedeutungen beziehen, die mit der Existenz, der Form oder den Handlungsweisen einer Organisation verknüpft sind» (Koch 2018, 204). Auch in der vorliegenden Fragestellung geht es nicht darum, ob eine Organisation als Ganzes als legitim gilt, sondern um die Legitimität und Legitimationsweisen des Themas Gleichstellung.
- Die Definition von Suchman (1995) besagt, dass Legitimität einer Wahrnehmung (“perception”) entspricht, gemäss bestimmten sozialen Normen zu agieren. Organisationen können aber auch gegensätzlich zu gesellschaftlichen Normen handeln und trotzdem als legitim erscheinen, solange diese Abweichung nicht von der evaluierenden Umwelt wahrgenommen wird. Zudem können Organisationen als legitim erscheinen, auch wenn einzelnes von sozialen Normen abweichendes Verhalten vorliegt, solange dieses als «einmalig» abgetan wird (Suchman 1995, 574). Deshalb wird bei dieser Definition betont, dass Legitimität einer Annahme oder Wahrnehmung und nicht einem objektiven Zustand entspricht.
- Legitimität ist mit dieser Definition nicht als Eigenschaft einer Organisation zu verstehen, sondern als Momentaufnahme von Zuschreibungen von verschiedenen Anspruchsgruppen (wie Kund:innen,

26 Für eine kritische Auseinandersetzung mit der Legitimitätskonzeption von Suchman siehe Koch (2018, 195).

27 Beispielsweise untersuchten Dobbin et al. (1993), inwiefern Affirmative-Action-Abteilungen in Unternehmen Legitimität zugesprochen wird.

Mitarbeiter:innen), moralischen Instanzen (wie Expert:innen oder NGOs) und der «ganzen» Öffentlichkeit (Hasse 2013, 69; Scott 2008). Legitimität ist demnach als Wahrnehmung von Seiten verschiedener Beobachtenden einer Organisation und als sozial konstruiert zu fassen (Suchman 1995, 574).

- Deephouse et al. (2017) schlagen anstatt Anspruchsgruppen den Begriff der Legitimitätsquellen (“sources of legitimacy”) vor, ein Begriff der für die vorliegende Studie als wertvoll eingeschätzt wird:

*Sources are those internal and external stakeholders who observe organizations (and other legitimacy subjects) and make legitimacy evaluations, whether consciously or not, by comparing organizations to particular criteria or standards.*

(Deephouse et al. 2017, 76)

- Denn damit verweisen die Autor:innen auf die Möglichkeit interner sowie externer Legitimitätszuschreibungen. Zudem ergänzen sie, dass der Begriff der Legitimitätsquellen sowohl explizite wie auch implizite Legitimitätsbewertungen beinhalten kann. Dieses Verständnis entspricht einem Mittelweg zwischen dem passiveren Begriff des Publikums (“audience”) und einem aktivistischen Begriff der Anspruchsgruppe (“evaluator”). Das heisst, Legitimitätsquellen können durchaus Akteur:innen (wie bspw. Kund:innen) sein, die aktive und explizite Legitimitätsansprüche gegenüber Organisationen haben, aber es können auch öffentliche Diskurse sein, welche eher implizit als Legitimitätsquellen für Organisationen fungieren (Deephouse et al. 2017, 76).
- Legitimitätsquellen können sich widersprechende Erwartungen und Interessen aufweisen sowie unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Relevanz für eine Organisation haben, was in Kapitel 4.1 in Bezug auf Umwelterwartungen schon erwähnt wurde. So stellt sich für jede Organisation die Frage, welchen Ansprüchen (oder eben Erwartungen) zwingend entsprochen werden muss und welche vernachlässigt werden können, um trotzdem noch als legitim zu gelten (Fisher et al. 2016; Rued & Scott 1998). Eine Organisation muss also eine Gewichtung der Legitimitätsansprüche durchführen, z. B. mithilfe eines «balancing of stakeholder» (Pfeffer & Salancik 1978).
- Anstatt Legitimitätsquellen in ihren verschiedenen Formen zu erforschen, gibt es viele Studien, die Anspruchsgruppen – wie sie meistens anstelle von Legitimitätsquellen genannt werden – *ex ante* definieren. Trenkmann beispielsweise definiert in ihrer Studie zur betrieb-

lichen Gleichstellungsarbeit Angestellte des Unternehmens, den Vorstand und das Top-Management, Banken, Anteilseigner:innen und Kund:innen als Anspruchsgruppen, ohne dies jedoch empirisch zu untersuchen (Trenkmann 2017, 97). Ähnlich bestimmen auch Reichel et al. (2010) in ihrem Artikel zum Erwartungsdruck, den Frauenanteil in Geschäftsleitungen zu erhöhen, folgende Anspruchsgruppen, ohne dies empirisch zu belegen: Medien, Investor:innen, Mitarbeiter:innen (Reichel et al. 2010, 344). Im Unterschied dazu werden in der vorliegenden Studie die Legitimitätsquellen durch das empirische Material erfasst und beschrieben, wie dies Deephouse et al. in ihrem Überblick über den Forschungsstand fordern:

*We also advocated strongly for more in-depth research on the variety of sources and the variety of criteria in play for different types of organizations.* (Deephouse et al. 2017, 46)

Gemäss dieser Forderung werden im Buch nicht nur die unterschiedlichen Quellen, sondern auch die Kriterien untersucht werden, anhand welcher die Legitimität bewertet wird.

### Legitimitätskriterien

Es gibt also viele Studien, die Legitimität als Erklärungskonzept heranziehen, aber wenige, die Legitimität als empirisch zu untersuchende Anlage verstehen (Deephouse & Suchman 2008, 49). Im aktuellen Überblick über den Forschungsstand sprechen Deephouse et al. im folgenden Sinne von Legitimitätskriterien: “We use the term *criteria* because it more clearly evokes the presence of implicit or explicit standards for evaluating organizations” (Deephouse et al. 2017, 39, Kursiv i. O.).<sup>28</sup> Die Autor:innen betonen damit unterschiedliche Evaluationsmöglichkeiten, weshalb der Begriff auch für die vorliegende empirische Untersuchung sinnvoll ist:

- Rechtlich «korrektes» Vorgehen, Monitorings, Evaluationen und Sanktionierungen verhelfen zu regulativen Legitimitätszuschreibungen (vgl. Hellmann 2006, 82; Rief & Scott 1998, 878; Suchman 1995).
- Pragmatische Legitimität wird zugeschrieben, wenn Organisationen eigennützigem Erwartungen aus dem Umfeld entsprechend handeln.
- Moralische und normative Legitimität wird zugeschrieben, wenn eine Organisation oder deren Handlungen als moralisch richtig beurteilt

28      Andere Legitimitätsforschende verwenden den Begriff der Legitimitätsdimension (Scott 2008; Suchman 1995).

werden und/oder einer sozialen Norm entsprechen. Die «Richtigkeit» der organisationalen Handlungen ist zwar subjektiv, wird aber oft unbewusst als gesellschaftliche und somit fast als objektive Norm verstanden (vgl. Aldrich & Fiol 1994; Suchman 1995, 579).

- Kognitive Legitimität wird am subtilsten, also am wenigsten bewusst, zugeschrieben. Wenn Organisationen und ihr Handeln als selbstverständlich verstanden und nicht hinterfragt werden, weist dies auf eine hohe und kognitive Legitimität hin. Kognitive Legitimität ist per se schwierig zu erforschen, insbesondere wenn die zu beurteilende Organisation selbst dazu befragt wird, denn kognitive Legitimität beinhaltet «an *absence of questioning*» (Deephouse & Suchman 2008, 53). Durch die Befragung der Organisation kommt es automatisch zu einer Hinterfragung (Ruef & Scott 1998, 879; Suddaby & Greenwood 2005; Van de Ven & Garud 1993).

Die genannten Legitimitätskriterien sind analytischer Art und als empirische Phänomene nicht immer unterscheidbar. Ein Legitimationsprozess kann durchaus verschiedene Kriterien beinhalten (Deephouse et al. 2017, 40). Es geht in der vorliegenden Untersuchung nicht darum, diese Kriterien unabhängig voneinander zu analysieren. Das Hintergrundwissen zu den unterschiedlichen Kriterien soll vielmehr Hilfestellung sein, um Legitimitätszuschreibungen oder -hinterfragungen differenziert beschreiben und erkennen zu können. Mit dem Blick auf Legitimitätskriterien wird immer nur eine Momentaufnahme eines permanenten sozialen Legitimationsprozesses vorgenommen (Koch 2018, 198). Anders gesagt: Legitimität bezieht sich grundsätzlich auf einen Zustand, welcher in funktionalem Zusammenhang mit der Legitimation als Prozess steht (Lemke & Stark 2016, 211). Das Ziel der vorliegenden Studie ist nicht nur, herauszufinden, inwiefern Gleichstellung Legitimität zugesprochen wird, sondern auch, wie sich Organisationen diesbezüglich legitimieren. Im Folgenden soll deshalb der Blick auf den Legitimationsprozess gerichtet werden.

### Legitimation

Legitimation (oder synonym verwendet auch Legitimierung) deutet den Prozess des Wandels von Legitimität an und verweist auf die Handlung, mit der versucht wird, Legitimität zu gewinnen (Pfeffer & Salancik 1978).<sup>29</sup> Bei Berger und Luckmann (1969) wird Legitimation als sozialer Vorgang des

29 Neben der Legitimitätsgewinnung gibt es auch die Legitimationsform der Erhaltung (*maintaining*) von Legitimität (Suchman 1995, 594–596). Als dritte Legitimationsform sieht Suchman die Wiederherstellung von Legitimität (Suchman 1995, S. 597–599).

Rechtfertigens und Erklärens verstanden, was auf die diskursive sprachliche Ebene innerhalb dieser Prozesse verweist. In diesem Sinne entscheiden diskursive Praktiken darüber, was als legitim oder illegitim gilt: “Legitimacy means a discursively created sense of acceptance in specific discourses or orders of discourse” (Vaara et al. 2006, 793). Bestehen Legitimitätslücken, gibt es verschiedene Möglichkeiten, um auf diese als Organisation zu reagieren. Meyer und Rowan betonen die Variante des Legitimitätsgewinns durch Entkopplung verschiedener Organisationsdimensionen (Meyer & Rowan 1977). Die These der Entkopplung wird im Folgenden kurz erläutert und mit Studien zum Forschungsgegenstand ergänzt, um am Schluss aufzuzeigen, warum Entkopplung nicht im Zentrum der vorliegenden Fragestellung steht.

### Entkopplung und Anpassung der Legitimitätsfassaden

Gemäss Meyer und Rowan (1977) lösen Organisationen Legitimitätslücken nicht mit einer vollständigen Anpassungsleistung an die Umwelt, sondern mit der Entkopplung verschiedener Subeinheiten sowie von Formal- und Aktivitätsstruktur.<sup>30</sup> Die Formalstruktur ist eine Art äussere Fassade, welche das konkrete Wirken der Organisation, die Aktivitätsstruktur, wenig berührt oder eben lose davon entkoppelt ist. Konkrete Praktiken sind in der Aktivitätsstruktur zu verorten und diese sei schwer zu verändern im Gegensatz zur formalen Organisationsform und -struktur, die sich den Umweltanforderungen relativ schnell anpassen können (Hasse & Krücken 2005b, 68). Die Strukturanpassung an die externen Erwartungen auf der formellen Ebene und die gleichzeitige Beibehaltung interner Aktivitäten verhilft den Organisationen, den verschiedenen Erwartungen gerecht zu werden, ohne die tatsächlichen Arbeitsaktivitäten verändern zu müssen, und ermöglicht ihnen eine Legitimitätsfassade aufzubauen. Funder und May (2014) sprechen im Zusammenhang mit Gleichstellung von einem «Egalitätsmythos», der in Organisationen vorherrsche:

*Während auf der Vorderbühne alles in bester Ordnung zu sein scheint und Unternehmen offenbar viel dafür tun, Chancengleichheit umzusetzen, sieht es auf der Hinterbühne anders aus. So bestehen Formen der Geschlechterungleichheit [...] häufig informell weiter [...].* (Funder & May 2014, 207–208)

30 Brunsson (1989) differenziert weiter zwischen «talk», «decision» und «action». Unter *talk* wird jegliche Art von organisationalen Diskursen, die nach aussen gerichtet sind, verstanden. *Decisions* beinhalten alle tatsächlichen Entscheidungen, die in Reglementen, Strukturen usw. formuliert sind. *Action* schliesst alle nicht formalisierten tatsächlichen Handlungen einer Organisation mit ein (vgl. Eberherr et al. 2018; Warmuth 2015).

Lederle legt dar, dass es bei der Einführung von Diversity-Management in Organisationen in Deutschland vor allem um die Bildung einer Legitimationsfassade gehe. Die Einführung von Diversity-Management als innovatives Element ist demnach ein legitimatorisches Mittel, um sich nach aussen als offene und moderne Organisation darstellen zu können (Lederle 2008, 214). Auch gemäss Süss und Kleiner entspricht die symbolische Anpassung an Umwelterwartungen mit Diversity-Management einer Legitimitätsfassade (Süss & Kleiner 2006, 77). Dobbin und Kalev (2017) ergänzen die These, indem sie argumentieren, dass die Diversity-Programme nicht unbedingt «nur» zeremoniell seien, sondern dass vor allem die Praktiken nicht getestet würden, d. h. die Wirkung der Programme unklar sei (Dobbin & Kalev 2017, 814). Trenkmann (2017) ist in ihrer Untersuchung der Gleichstellungspolitik einer Hochschule auf verschiedene Entkopplungsprozesse und in deren Folge auf Legitimationsfassaden gestossen, was sie zu folgendem Fazit führte:

*Diese internen Prozesse führen oft dazu, dass gleichstellungspolitische Massnahmen vordergründig zwar implementiert werden und auch zu positiven Ergebnissen führen können, einzelne Akteure oder Organisationseinheiten wie Abteilungen und Bereiche diese Veränderungen aber nicht akzeptieren.*

(Trenkmann 2017, 96–97)<sup>31</sup>

Die vorliegende Studie zielt nicht darauf ab, herauszufinden, ob es sich bei den organisationalen Herangehensweisen mit dem Thema Gleichstellung um Legitimitätsfassaden handelt. Dafür müsste die Aktivitätsstruktur der Organisationen mit den formellen Strukturen verglichen werden, was in anderen Studien bereits mehrfach untersucht wurde (z. B. Hericks 2011; Müller 2010; Trenkmann 2017; Warmuth 2015) oder als theoretische Annahme grundsätzlich hinterfragt wird (Amstutz & Wetzel 2017). Mit der Entkopplungsthese geht oftmals die implizite Annahme einher, dass ein Managementprogramm dann als Symbol und somit als Fassade interpretiert wird, wenn seine unmittelbare messbare ökonomische Wirkung unklar ist. Diese implizite Herabsetzung von Wirkungen als symbolisch, wenn sie nicht messbar und nicht zwingend ökonomisch rationalisierbar sind, zementiert den Rationalitätsmythos, was kritisch hinterfragt wird (vgl. für eine weiterführende Kritik am Entkopplungskonzept Vöhringer & Eberherr 2018). Die ökonomische

31 Trenkmann untersuchte die verschiedenen Handlungsspielräume individueller Akteur:innen und bediente sich des theoretischen Ansatzes des «institutional work» (Lawrence et al. 2009). Dieser Ansatz ist eine Antwort auf die seit Ende der 1980er Jahre geführte Diskussion darüber, wie gross der Handlungsspielraum einzelner Akteur:innen sei (für einen Überblick über die Diskussion sowie über die Verknüpfung mit der Frage nach der Arbeit an der Institution Geschlecht vgl. Amstutz et al. 2018c und Trenkmann 2017).

Vermessung wird auch von Seiten kritischer Diversity-Studien problematisiert (Amstutz 2018; Longman & De Graeve 2014; Purtschert 2007; Romani & Binswanger 2019; Zanoni et al. 2009).<sup>32</sup> Das Ziel der vorliegenden Studie liegt darin, diskursive Legitimationsweisen zu rekonstruieren, und nicht darin, Fassaden von Organisationen als Reaktion auf eine Legitimitätslücke aufzudecken. Doch was wird unter einer diskursiven Legitimationsweise verstanden?

### Diskursive Legitimationsweisen

Seit dem Vorschlag von Aldrich und Fiol (1994) zum Storytelling als Legitimationsstrategie wird der diskursive Aspekt von Legitimationsprozessen im soziologischen Neo-Institutionalismus diskutiert. Die neo-institutionalistischen Diskussionen streichen den strategischen Charakter des Storytellings heraus (Creed et al. 2002; Garud et al. 2014; Lounsbury & Glynn 2001) respektive die rhetorischen Strategien, um Legitimität zu gewinnen (vgl. Garud et al. 2014; Lounsbury & Glynn 2001; Suddaby & Greenwood 2005). Hasse und Schmidt betonen die in den letzten Jahren erfolgte Zunahme derjenigen Forschungsperspektiven, die eher auf die «legitimierenden *Accounts* in Form von (internen) wirkmächtigen Begründungen» fokussieren (2010, 19, Kursiv i. O.). Der Begriff “account” steht gemäss Koch für:

*[...] organisationale Strukturelemente und sprachliche Selbstbeschreibungen als (mehr oder weniger) bewusste, weithin sogar strategische Versuche der Organisation, ihre Existenz bzw. ihre Handlungsweisen zu legitimieren. Mit «accounts» sind in diesem Sinne rechtfertigende Erklärungen und Begründungen gemeint, die (als Selbstbeschreibungen oder Formalstrukturen) an die Umwelt kommuniziert werden.* (Koch 2018, 178)

Der Artikel von Suddaby und Greenwood mit dem Titel «Rhetorical Strategies of Legitimacy» (2005) behandelt die strategische Ausrichtung der Sprache, der so genannten Rhetorik, mit Fokus auf explizit politische oder interessensgeleitete Diskurse, die das Ziel verfolgen, kognitive Legitimität zu gewinnen: “Rhetoric is an essential element of the deliberate manipulation of cognitive legitimacy” (Suddaby & Greenwood 2005, 40). In Abgrenzung zu diesem Verständnis von bewusst eingesetzten intentionalen Legitimierungen definiert Koch Legitimation nicht nur über die sprachliche Intention, sondern auch über die Wirkung:

---

32 Unter kritische Diversitätsstudien werden Studien gefasst, welche auf den Konstruktionscharakter von Differenzen und dazugehörige Machtstrukturen verweisen (Romani & Binswanger 2019).

*Demgemäss ist eine Organisation eine Ansammlung von institutionalisierten (legitimierenden) Bedeutungsgehalten und wirkt über diese legitimatorisch auf ihre Umwelt – ob die Organisation als Akteur dies nun intendiert oder nicht.* (Koch 2018, 205)

Vaara et al. (2006) untersuchen im Gegensatz zu den bewussten rhetorischen Strategien von Suddaby und Greenwood (2005) diskursive Legitimationsweisen, das heisst spezifische, aber nicht immer absichtlich oder bewusst gewählte Diskurse oder diskursive Praktiken (Van Leeuwen & Wodak 1999).<sup>33</sup> Hericks hat in ihrer Untersuchung eines Profitunternehmens in Deutschland vier Legitimationsmuster für die Einführung von Gleichstellungsarbeit herausgearbeitet:

- Erstens wird das zu lösende Problem durch die Gleichstellungsstelle dahingehend enttabuisiert, dass es als gesamtgesellschaftliches Thema und nicht als organisationspezifisches Thema konstruiert wird.
- Zweitens werden Akteur:innen, die sich dafür einsetzen, typisiert und legitimiert.
- Drittens werden die spezifischen Themen als organisationsrelevante Probleme sozial konstruiert und
- viertens wird das Thema «an eine organisationale ›Rationalität‹ angeschlossen».

(Hericks 2011, 276)

Im vorliegenden Buch wird davon ausgegangen, dass Organisationen versuchen, sich diskursiv zu legitimieren, und zwar entweder im Sinne eines bewussten strategischen Vorgangs, oder aber in weniger bewussten Prozessen, indem sie sich beispielsweise gesellschaftlichen Normen und Werten anpassen (Deephouse et al. 2017, 7). Deshalb wird anstatt von diskursiven Legitimationsstrategien von Legitimationsweisen gesprochen. Die unterschiedlichen Legitimationsweisen können zwar getrennt analysiert werden, im Material bestehen sie aber oft gleichzeitig oder sie sind miteinander verflochten. In diesem Sinne stehen die diskursiven Mechanismen im Mittelpunkt, die sich in unterschiedlichen Legitimationsweisen zeigen.

Legitimationsprozesse sind gemäss neo-institutionalistischer Theorie dann zu beobachten, wenn ein Institutionalisierungsprozess im Gange ist.<sup>34</sup>

33 Sie unterscheiden zwischen fünf Legitimationsweisen: Normalisierung, Autorisierung, Rationalisierung, Moralisierung und Narrativierung (Vaara et al., 2006).

34 Denn Legitimitätslücken bestehen oft zu Beginn einer Institutionalisierung oder bei einer De-Institutionalisierung. Hasse und Schmidt weisen jedoch darauf hin, dass «sprachliche Begründungen auch in Phasen der Aufrechterhaltung von Institutionen bedeutsam» sein können (Hasse & Schmidt 2010, 20).

Organisationen versuchen Rechenschaften, Begründungen oder Erklärungen zu liefern, um ihre Handlungen zu legitimieren:

*Im Zuge der Institutionalisierungsprozesse werden diese Begründungen standardisiert und mit den entsprechenden Theoretisierungen des Konzepts [...] mitgeliefert.*

(Walgenbach & Meyer 2008, 67)

Legitimationsprozesse laufen damit parallel zu Institutionalisierungsprozessen (Deephouse & Suchman 2008, 58; Lawrence et al. 2001). In den Worten von Zucker wären vorzufindende Legitimationsweisen im Sinne von vorgefertigten Argumentationsbausteinen (*accounts*, siehe oben) ein Hinweis darauf, dass eine Institution vorliegt: "When acts have ready-made accounts, they are institutionalized" (Zucker 1977, 728). Im Umkehrschluss bedeutet das: Ein gewisser Grad an Legitimität ist zwingend, damit sich eine Idee überhaupt erst institutionalisieren kann (Vaara et al. 2006, 791). Aufgrund dieser engen theoretischen Verknüpfung von Legitimation und Institution wird an dieser Stelle kurz darauf eingegangen, was unter Institution und Institutionalisierung verstanden wird.

### 4.3 Institution und Institutionalisierung

Dieses Unterkapitel diskutiert den neo-institutionalistischen Kernbegriff der Institution und, damit zusammenhängend, der Institutionalisierung (Amstutz et al. 2018b; Senge, 2006, 36).

#### Institution

Die viel zitierte Definition von Institutionen von Barley und Tolbert (1997) beruht auf theoretischen Überlegungen von Berger und Luckmann (1969). Institutionen sind nach dieser Definition «gemeinsam geteilte Regeln und Einordnungen, welche soziale Akteur:innen und deren angemessenes Handeln und Beziehungen identifizieren» (Barley & Tolbert 1997, 96). Walgenbach und Meyer beschreiben in ihrer kurzen und simplen Definition Institutionen als «verfestigte soziale Erwartungsstrukturen» (Walgenbach & Meyer 2008, 55). Institutionen sind nicht einfach Spielregeln, als welche sie in einer politikwissenschaftlichen Perspektive verstanden werden, «sondern sie statten Akteure mit Handlungsorientierungen, Zielen und Grundüberzeugungen aus» (Hasse 2013, 67).<sup>35</sup> Institutionen haben damit grundsätzlich zwei Funk-

35 «Das Fortwirken einer Institution gründet sich auf ihre gesellschaftliche Anerkennung als «permanente» Lösung eines «permanenten Problems» (Berger & Luckmann 1969,

tionen: Handlungsoptionen werden aufgezeigt und Handlungsspielräume werden beschränkt (Hasse & Krücken 2005b, 5; Oliver 1991). Abweichungen von institutionalisiertem Handeln können ökonomische, kognitive sowie soziale Kosten mit sich bringen:

*Economically (it increases risk), cognitively (it requires more thought), and socially (it reduces legitimacy and the access to resources that accompany legitimacy).* (Phillips et al. 2000, 28)

Hier ist wiederum die enge Verknüpfung von Institutionen und Legitimität augenfällig. Wird einer bestehenden Institution nicht entsprochen, sinkt die Legitimität, so die These. So wie der Legitimitätsanspruch einer Momentaufnahme eines Prozesses entspricht, ist auch der Befund einer Institution jeweils eine Momentaufnahme eines Institutionalierungsprozesses (vgl. zur Institutionalisierung des Neo-Institutionalismus Tolbert & Zucker 1996).

### **Institutionalisierung und institutioneller Wandel**

Wenn von Institutionalisierung als Prozess die Rede ist, ist derjenige Vorgang gemeint, in dem sich Institutionen neu bilden und verbreiten. Tolbert und Zucker (1996) beschreiben erstmals den Institutionalisierungsprozess in einem Modell mit drei Phasen:

1. Externalisierung oder Habitualisierung: In der ersten vorinstitutionellen Phase der Externalisierung oder Habitualisierung werden neue Lösungen in Form von Verhaltens- oder Handlungsmustern als Antwort auf konkrete Problemstellungen entwickelt.<sup>36</sup>
2. Objektivierung: Bei der zweiten, semi-institutionellen Phase der Objektivierung verbreiten sich die neu geschaffenen Strukturen und entwickeln sich weiter, weil ein gewisser Grad an gemeinsamer Auffassung hinsichtlich ihres Wertes besteht (Tolbert & Zucker 1996, 182). In dieser Phase werden Legitimationen für die spezifischen Denk- und Verhaltensmuster erstellt, sie werden «theoretisiert»,

---

74). Jepperson (1991, 145) verwendet dafür den Ausdruck «performance scripts» (ähnlich DiMaggio & Powell 1991, 15, mit «taken-for-granted scripts»). Scott (2008, 50) differenziert zwischen regulativen, normativen und kulturell-kognitiven Institutionen. Die drei Säulen stellen ein «Kontinuum zwischen Bewusstem und Unbewusstem, gesetzlich Verordnetem und alltäglichen Selbstverständlichkeiten» dar (Lederle 2008, 70). Im Sammelband von Amstutz et al. (2018b) wird die widersprüchliche Institution Geschlecht ausführlich diskutiert.

36 Im organisationalen Kontext werden in dieser Phase Problemlösungsstrategien respektive neue Programme oder Methoden integriert.

damit sie «über den lokalen Kontext hinaus von anderen Akteuren akzeptiert und übernommen werden» (Quack 2006, 174).

3. Sedimentierung (auch Institutionalisierung oder Internalisierung genannt): Die dritte Phase der vollständigen Institutionalisierung beinhaltet die selbstverständliche Weiterverbreitung und somit die Verinnerlichung der Institution als selbstverständlich.<sup>37</sup>

Das Phasenmodell von Tolbert und Zucker wurde trotz breiter Rezeption und Attraktivität immer wieder kritisiert. Quacks Kritik, um ein Beispiel zu nennen, bemängelt, dass von einer geradlinig verlaufenden ansteigenden Diffusionskurve ausgegangen werde, welche Schwankungen im Prozess nicht aufnehme (Quack, 2006).

Ein Modell, das sowohl De- wie auch Re-Institutionalisierungen miteinbezieht, ist dasjenige von Greenwood et al. (2002). Das Modell geht davon aus, dass institutioneller Wandel aufgrund von unterschiedlichen exogenen Auslösern ausgelöst wird. Exogene Faktoren, das heisst ausserhalb einer Analyseinheit gelegene Umstände, sind beispielsweise Änderungen von Wettbewerbsbedingungen, Innovationen, veränderte rechtliche Rahmenbedingungen oder politischer Druck (vgl. für eine Literaturübersicht Walgenbach & Meyer 2008, 102).<sup>38</sup> Durch externe Ereignisse kommt es zu einer Rekonfiguration von Akteur:innen oder zu einem Auftauchen neuer Akteur:innen. Nach einer Phase des Ausprobierens und der Suche nach neuen Ideen erfolgt die Theoretisierung dieser Ideen. In dieser Phase werden bisherige organisationale Fehler oder Problematiken benannt und mit möglichen Lösungen verknüpft. Die Frage nach Legitimität rückt ab dieser Phase in den Fokus, denn Abweichungen von bisherigen verbreiteten Institutionen verursachen Unbehagen und müssen legitimiert werden (Greenwood et al. 2002, 59). Dabei ist die Einordnung der Relevanz von Wandel (“the need for change”) und somit die Legitimation einer neuen Lösung und die Einbettung derselben in bisherige Werte zentral:

*It is only when ideas are couched in such a way that they are perceived to be consistent with prevailing values that they appear compelling and legitimate for adoption.*

(Greenwood et al. 2002, 75)

---

37 Lawrence et al. (2001) differenzieren das Modell von Tolbert und Zucker zusätzlich, indem sie die zeitlichen Dynamiken solcher Prozesse miteinbeziehen. Sie unterscheiden zwischen Tempo und Stabilität als zeitliche Charakteristika von Institutionalisierungsprozessen.

38 Vergleiche bezüglich weiterer möglicher Auslöser Oliver (1992), Czarniawska und Sevón (1996), Creed et al. (2002), Seo und Creed (2002), Suddaby und Greenwood (2005) sowie zum Verhältnis von Organisationen als kollektive Akteur:innen mit institutionellem Wandel North (1992, 5).

Diese Aussage verweist wieder auf die *diskursive* Dimension von Legitimationsprozessen, weshalb die Autoren auch dafür plädieren, dass zukünftige Forschungen, die sich mit den Theoretisierungsphasen beschäftigen, sich auf die Sprache konzentrieren sollten: Wer bespricht was mit welchem Effekt? Wenn eine Idee oder neue Lösung überzeugend «theoretisiert» wird, d. h. als besser oder angebrachter als Bisheriges dargestellt wird, verbreitet sie sich (Strang & Meyer 1993, 495). Sobald kognitive Legitimität vorhanden ist, also die neuen Ideen als selbstverständlich, «normal» und angemessen angesehen werden, ist von einer ganzheitlichen Institutionalisierung die Rede (Greenwood et al. 2002, 61). Dieses Modell wird dahingehend kritisiert, dass nicht alle exogenen Faktoren gleich relevant und wirksam seien und sich daraus so nicht per se automatisch Wandel ableiten lasse:

*Vielmehr erhalten Ereignisse und Fakten ihren Stellenwert erst innerhalb bestimmter institutioneller Logiken und werden erst «real» und relevant, wenn sie in die Situationsdefinitionen der Akteure einfließen.* (Walgenbach & Meyer 2008, 104)

Relevant sei, inwiefern die externen Ereignisse in einen neuen Rahmen (“frames”) gesetzt werden. Bei einer Rahmung geht es darum, einzelne Ereignisse so zu einer Geschichte zu verweben, dass damit die Aufmerksamkeit auf neue Aspekte gelenkt und dabei Erklärungen für Bisheriges und Lösungen für Neues aufgezeigt werden können (Benford & Snow 2000; Creed et al. 2002). Das heisst, externe Ereignisse werden erst dann relevant, wenn sie als solche in einen Rahmen gesetzt werden. Dies entspricht im weiteren Sinne der oben genannten These, dass Umwelterwartungen nur dann einen Einfluss auf Organisationen haben, wenn sie von ihnen wahrgenommen und in einen Rahmen gesetzt werden (siehe Kapitel 4.1). Diese theoretische Ausgangslage führt im Folgenden zu einer Anpassung der Fragestellung und Präzisierung der Analyseperspektive.

#### 4.4 Synthese und Anpassung der Fragestellung

Die Ausführungen in diesem Kapitel zeigen die enge Verknüpfung der beiden Seiten der zweitgeteilten Leitfrage: Inwiefern nehmen Organisationen Gleichstellungserwartungen wahr und auf welche Weise legitimieren sie sich diesbezüglich? Legitimationsdiskurse sind Hinweise darauf, dass Erwartungen wahrgenommen werden. Gleichzeitig sind wahrgenommene und ausformulierte Erwartungen Hinweise darauf, dass in diesem Bereich Legitimität angestrebt wird und demnach Legitimationsweisen vorzufinden sind. Die erste einleitende These lautete: Eine Organisation legitimiert sich in Bezug auf

das Thema Gleichstellung, wenn diese Erwartung an die eigene Organisation aus der organisationalen Umwelt wahrgenommen wird. Die These ist aus den folgenden Gründen zu präzisieren und zu differenzieren:

- Umwelterwartungen werden nur dann in Organisationen formuliert, wenn sie als genügend legitim eingeschätzt werden, dass überhaupt darüber gesprochen werden kann. Das führt dazu, dass nur wahrgenommene Erwartungen rekonstruiert werden können, die schon in einen bestimmten Legitimitätsspielraum und Sagbarkeitsspielraum eingetreten sind. Erst wenn eine wahrgenommene Erwartung für die eigene Legitimation zudienend ist, wird sie als solche ausgedrückt. Die Auseinandersetzung mit einer Erwartung wird dann sagbar, wenn sie zu einem gewissen Masse als legitim eingeschätzt wird. Kurz: Es werden nur diejenigen wahrgenommenen Erwartungen erwähnt, welche legitim sind.
- Das führt zur folgenden Annahme: Hypothetisch könnte eine Organisation eine Erwartung wahrnehmen, aber diese nicht erwähnen, weil sie für die Organisation de-legitimierend wirkt oder per se als illegitime Erwartung und damit nicht sagbare Erwartung eingeschätzt wird.
- Damit ist die Benennung der Wahrnehmung von Erwartungen selbst Teil einer Legitimationsweise. Nur die sagbaren Aushandlungen mit Umwelterwartungen sind mit dem Forschungsdesign, welches in der vorliegenden Studie gewählt wird, zugänglich. Weil nicht alle wahrgenommenen Erwartungen empirisch zugänglich sind, wird an dieser Stelle eine neue Begrifflichkeit vorgeschlagen und damit auch die Leitfrage umformuliert.

Es soll nicht mehr von Erwartungen die Rede sein, sondern neu von Legitimationsquellen mit folgender eigener Definition:

Unter Legitimationsquelle werden alle internen und externen Diskurse verstanden, auf welche sich Organisationen beziehen, um sich oder bestimmtes organisationales Handeln zu legitimieren.

Deephouse et al. (2017) wählen den Begriff der Legitimationsquelle für alle internen und externen Beobachtenden, die Organisationen und andere Legitimitätssubjekte bezüglich ihrer Legitimität bewusst oder unbewusst evaluieren. Sie wählen den Begriff der Quelle, weil er im Gegensatz zu «Anspruchsgruppe» oder «Erwartungen» weniger nach bewusster aktiver Akteurschaft klingt. Mit dem hier eingeführten Begriff der *Legitimationsquelle* (und nicht *Legitimitätsquelle*) soll der Begriff der Quelle im Sinne einer Referenz, woraus Organisationen ihre Legitimationen schöpfen können, übernommen werden. Quellen sind demnach Bezugspunkte, auf welche die

Organisationen rekurren (Nagel et al. 2017, 159). Legitimationsquellen aus der Organisationsumwelt eröffnen den Organisationen «in direkter oder indirekter Weise Entscheidungs- und Handlungsoptionen» und stellen damit einen «Fundus von Deutungsangeboten» zur Verfügung (Koch 2018, 200, 204). Unter das breite Diskursverständnis (siehe Kapitel 2.1) fallen in diesem Sinne auch Anspruchsgruppen oder wahrgenommene Erwartungen an Organisationen.

Mit dem gewählten Forschungsdesign ist es nicht möglich, die Erwartungen oder die Evaluation von Legitimitätsquellen zu erforschen, weil der Fokus der Erhebung bei den Organisationen selbst liegt. Es können diejenigen Quellen rekonstruiert und analysiert werden, die von den Organisationen erwähnt werden, weil sie zur eigenen Legitimation beitragen. Ob es wahrgenommene Anspruchsgruppen und Erwartungen gibt, die aber in den Organisationen nicht erwähnt werden, kann mit diesem Forschungsdesign nicht überprüft werden. Deshalb wird an dieser Stelle die Forschungsfrage folgendermassen angepasst:

Auf welche organisationsinternen und -externen Legitimationsquellen beziehen sich Organisationen, um sich auf welche Weise bezüglich Gleichstellung zu legitimieren?

Diese neu formulierte Fragestellung konkretisiert die enge Verknüpfung der beiden Teilfragen. Es sind Fragen, die je eine Seite der Medaille beleuchten und damit zu einem ganzheitlichen Bild von Organisation, Gesellschaft und Gleichstellung in ihrer Wechselwirkung beitragen.

## 5 Legitime organisationale Gleichstellungsziele

Welche Themen, Ziele und Massnahmen handeln Organisationen unter dem Begriff Gleichstellung ab und wie begründen sie diese? Diese Frage steht im Zentrum dieses Kapitels. In Kapitel 4.3 wurde ausgeführt, dass von einer graduellen Legitimität mit unterschiedlichen Ausprägungen im Spektrum legitim-illegitim ausgegangen wird. Dieses Kapitel zeigt, welche Legitimitätsausprägungen auf die einzelnen Gleichstellungsziele zutreffen, wie die Ziele legitimiert werden und wie die Organisationen zum Teil ihr Nicht-Bemühen begründen. Die in Kapitel 4.2 dargestellte Theoriediskussion zum Legitimationsprozess hat gezeigt, dass die Rechtfertigung von Zielen und Massnahmen eng mit der Spezifikation von Problemen zusammenhängt. Oft werden organisationale Ziele aufgrund von Problemlagen definiert und legitimiert. Deshalb geht dieses Kapitel auch auf die Art und Weise ein, wie Problemstellungen formuliert werden. Wo sehen die Organisationen Probleme mit Handlungsbedarf? Die hier rekonstruierten Themen sind die im erhobenen Material meistgenannten und entsprechen damit sagbaren Gleichstellungszielen. Die organisationalen Diskurse rund um diese mehr oder weniger legitimen Themen werden im Folgenden jeweils mit weiterführenden Studien aus den jeweiligen Forschungsgebieten abgeglichen und eingeordnet. Prototypisch steht folgendes Zitat der Gender-Beauftragten des Hilfswerks für die im Folgenden dargestellten Themen, die sie als «klassische Fragen» bezeichnet:

*Bei der Gesamtorganisation sind es die klassischen Fragen. Da geht es um Lohngleichheit, es geht um Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es geht auch darum, in welcher Hierarchiestufe sind welche Geschlechter wie vertreten. (NPO\_B\_Gen\_MW)*

Die Themen Lohngleichheit (Kapitel 5.1), Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Kapitel 5.2) sowie die Frage nach der Repräsentation von Frauen und Männern (Kapitel 5.4) werden im Folgenden separat behandelt. Sie gelten – so der Befund dieses Kapitels – als sagbare und akzeptierte gleichstellungsrelevante Inhalte. Oft wird die Frage nach der Repräsentation auch unter den Stichworten Diversität, Vielfalt oder Durchmischung abgehandelt. In der folgenden Analyse wird unterschieden zwischen dem grundsätzlichen Anliegen einer vielfältigen Belegschaft (Kapitel 5.3) und der Frage nach mehr Frauen in Führungspositionen (Kapitel 5.4). Die Analyse zeigt, dass die Legitimationsformen trotz ähnlichem Thema anders gelagert sind. Neben diesen «klassischen Themen» gibt es viele Aussagen dazu, dass insbesondere die Organisationskultur im Sinne einer Sensibilisierung der Belegschaft hinsichtlich des Gleichstellungsanliegens zu bearbeiten sei (Kapitel 5.5). Dieses Ziel wird

zwar als weniger selbstverständlich als die «klassischen Fragen» gerahmt, aber es ist trotzdem akzeptiert, weil es als sanft wahrgenommen wird. Zuletzt wird der Umgang mit dem Thema sexuelle Belästigung dargestellt (Kapitel 5.6), auch wenn zum Zeitpunkt der Erhebung dieses Thema nicht an erster Stelle stand.

Die folgenden Kapitel zeigen damit zum einen, wie welche Ziele in den Zusammenhang mit Gleichstellung gebracht werden, und zum anderen, mithilfe welcher Legitimationsweisen diese Anliegen und Ziele gerechtfertigt werden. Begründungszusammenhänge, die sowohl in den Nonprofit- wie auch Profitorganisationen vorzufinden sind, weisen darauf hin, dass es sich um Themen handelt, bezüglich derer eine gesellschaftliche Erwartung an die Organisationen wahrgenommen wird.

### 5.1 **Lohnleichheit: «Gleiche Bezahlung ist für mich ein Must-have, da gibt es keine Diskussion»**

Aktuelle Zahlen des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) zeigen, dass in der Schweiz die durchschnittliche Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern bei 18,3 Prozent liegt. Im privaten Sektor, in dem sich die hier untersuchten Organisationen einordnen lassen, liegt die Differenz bei 19,6 Prozent. Der Lohnleichheitsauftrag, der seit 1981 in der Schweizer Verfassung steht und 1996 im Gleichstellungsgesetz konkretisiert wurde, ist somit schweizweit nicht umgesetzt (EBG 2019). Im Folgenden wird gezeigt, wie Lohnleichheit in den Organisationen als Ziel und Tatsache als selbstverständlich dargestellt wird und wie dies mögliche Lohnungleichheiten zu verdecken vermag. Dieser «Verdeckungszusammenhang» (Wetterer 2004) ist eng verknüpft mit einem Neutralitätsmythos, welcher vergeschlechtlichte Differenzen ignoriert, was am Ende des Kapitels erläutert wird.

Häufig wird Lohnleichheit in den untersuchten Organisationen generell mit Gleichstellung gleichgesetzt. Ein typisches Beispiel für eine solche Gleichsetzung findet sich im Interview mit dem Co-Geschäftsleiter der Umweltschutzorganisation, welcher Gleichstellung als erreicht versteht, wenn Lohnleichheit bestehe: «Ja sicher mal die Policies, welche festhalten – dass man gleiche Löhne hat und Gleichberechtigung in dem Sinn erreicht ist» (PO\_A\_GL\_OM).

Ähnlich sieht es seine Co-Geschäftsleiterin, die die Lohnleichheit als selbstverständlich darstellt: «Dann das ganze Lohn- und Benefit-System, wobei beim Lohn ist es sowieso klar, dass alle gleichgestellt sind [...]» (NPO\_A\_GL\_OW). Die Co-Geschäftsleiterin meint weiter: «Ich finde, zuerst einmal

müssen die gesetzlichen Richtlinien erfüllt sein, was den Lohn anbelangt» (NPO\_A\_GL\_OW). Sie setzt damit die Lohngleichheit als erste Priorität und Grundbaustein für die tatsächliche Gleichstellung. In dieser Frage zeigt offensichtlich das Gleichstellungsgesetz Wirkung. Der Grundsatz der Lohngleichheit steht in der Bundesverfassung und erhält somit eine unbestreitbare Priorität durch die Gesetzgebung (der Umgang mit dem Gesetz als Legitimationsquelle wird in Kapitel 6.1 weiter beschrieben). Trotzdem formulieren die meisten Befragten die Lohngleichheit eher als freiwilliges, selbstgewähltes, aber selbstverständliches Ziel. Im Hilfswerk beispielsweise wird Lohngleichheit als persönliche Minimalforderung der Gender-Beauftragten dargestellt: «[...] im Inland finde ich, gleicher Lohn für gleiche Arbeit ist sicher ein Minimum, dass man mit mir einhalten müsste (NPO\_B\_Gen\_MW).

Als «Muss» bezeichnet es auch das Geschäftsleitungsmitglied des Hilfswerks:

*Es kann nicht sein, dass eine Institution, wie wir es sind, unterschiedliche Löhne zahlt für vergleichbare Inhalte. Das geht nicht, das ist ein Muss von mir aus gesehen.* (NPO\_B\_GL\_OM)

Auch die Geschäftsleiterin des Industrieunternehmens erwähnt Lohngleichheit als ersten Punkt in ihrer Erklärung dafür, was Gleichstellung für sie heisst:

*Aus meiner Sicht ist ein klares Bekenntnis zu gewissen Leitlinien erforderlich, dass also Frauen nicht benachteiligt werden dürfen, dass die Löhne keinen Unterschied haben dürfen.*  
(PO\_D\_GL\_OW)

Das folgende Zitat des HR-Leiters des Industriebetriebs bringt die Haltung, die in allen Organisationen zu beobachten ist, zusammenfassend auf den Punkt, weshalb dieses Zitat auch schon im Titel des Kapitels erwähnt wurde:

*Also gleiche Bezahlung ist für mich ein Must-have, da gibt es keine Diskussion. [...] Das Geschlecht darf da keine Rolle spielen. [...] Das ist für mich selbstverständlich.* (PO\_D\_HR\_OM)

Diese Übereinstimmung über alle Organisationen hinweg weist auf eine hohe Akzeptanz und Unbestrittenheit des Lohngleichheitsziels hin. Das Ziel ist selbstverständlich. Diese normative Legitimationsweise der Selbstverständlichkeit ist eng verknüpft mit einer regulativen Legitimation und einem Neutralitätsdiskurs, wie folgende Ausführungen zeigen.

**Gleichheit: «Man muss nicht das Geschlecht vergleichen, sondern die Funktion und die Arbeit, die da geleistet wird»**

Neben dem gemeinsamen und selbstverständlichen Lohngleichheitsziel beteuern alle Organisationen, dass es bei ihnen keine Lohnungleichheit gäbe. Dafür verweisen sie als eine Art Garant und Beweis auf ihre schriftlich formulierten Lohngleichheitsgrundsätze – entweder in ihrem Gesamtarbeitsvertrag (Industriebetrieb) oder im jeweiligen Personalreglement (Hilfswerk, Umweltschutzorganisation, Beratungsunternehmen). Hier wird also nicht in einem ersten Schritt von einer Problemanalyse ausgegangen, sondern es wird von Anfang an versichert, dass Lohnungleichheit kein Problem sei, weil das ja festgeschrieben sei. Neben dem Verweis auf den jeweiligen Lohngleichheitsgrundsatz wird Lohngleichheit mit weiteren Argumenten als gegeben «bewiesen», abhängig vom jeweiligen Lohnsystem.

In der Umweltschutzorganisation besteht vollständige Lohntransparenz. Die Lohnliste aller Mitarbeitenden bis und mit Co-Geschäftsleitung ist für alle Mitarbeitenden offengelegt. Die Gleichheit kann damit jederzeit von allen kontrolliert werden, wie die HR-Leiterin ausführt:

*Als erstes kommt mir in den Sinn, dass wir ein transparentes Lohnsystem haben und dass ich dafür Sorge, dass Frauen und Männer gleich viel verdienen. Sonst würde man es relativ schnell merken oder sie werden es schnell merken und wir natürlich auch.*  
(NPO\_A\_HR\_OW)

Obwohl Lohngleichheit nicht offiziell überprüft wird, sind alle in der Organisation überzeugt, dass sie besteht, weil «diese Lohnliste im Intranet liegt und jeder und jede Einblick hat, jederzeit, auch am Morgen um zwei Uhr, [...] Es ist eine Eigenkontrolle» (NPO\_A\_HR\_OW).

Das Hilfswerk wiederum verfügt über ein transparentes Lohnsystem. Jede Arbeitsstelle wird einer Funktion zugeordnet, welche einer Lohnklasse mit mehreren Lohnstufen entspricht, was oft aus staatlichen Organisationen bekannt ist. Aufgrund dieses Systems wird davon ausgegangen, dass es nicht zu Ungleichheiten kommt:

*Dann gibt es dieses System und dann heisst es Lohnklasse und Lohnstufe sowieso und zack, hier landen wir. [...] Die ganze Geschichte ist neutral gestaltet. Es gibt keinen Beeinflussungsgrad. Wenn in zwei Jahren der Job XY besetzt wird, kann ich euch heute schon sagen, wie dieser sein wird, ohne zu wissen, ob das ein Mann oder eine Frau ist.* (NPO\_B\_GL\_OM)

Die Argumentation mit dem Begriff eines «neutralen» Systems ignoriert den Fakt, dass bisherige Arbeitserfahrungen Bestandteil zur Berechnung des Einstiegslohns sind. Unterschiedliche Arbeitserfahrungen können in diesem Sinne durchaus zu einer vergeschlechtlichten Differenz führen. Da in der Schweiz Karrieren von Frauen mehr Unterbrüche aufgrund unbezahlter Arbeit aufweisen, führt dies oft zu einer negativen Ausgangslage für Frauen bei der Lohneinstiegsberechnung (Levy 2018). Wird also die Berechnung des Einstiegslohns für Frauen und Männer gleich berechnet, ohne auf diese unterschiedlichen Karrierewege einzugehen, wird dadurch die ungleiche Ausgangslage ignoriert. Durch die gleiche Berechnung wird das System als gerecht empfunden und als angemessen dargestellt. Die Gleichheit in der Lohnberechnung führt in einem zweiten Schritt zu einer höheren Akzeptanz möglicher Ungleichheiten, die daraus entstehen. Denn Ungleichheiten werden aufgrund des transparenten Systems und der für alle gleich geltenden Berufserfahrungsberechnungen als gerechtfertigt angesehen. Der Präsident des Personalverbands bestätigt, dass es fast nie Beschwerden zu Lohnungleichheiten zwischen Frauen und Männern gebe (NPO\_B\_Pers\_MM).

Auch beim Beratungsunternehmen wird beteuert, dass keine Lohnungleichheit existiere. Die Hauptbegründung besteht darin, dass das Unternehmen Aufträge der Bundesverwaltung entgegennehme und diese Lohngleichheit vorschreibe: «Wenn wir Offerten machen für bundesnahe Betriebe, dann müssen wir dazu Stellung nehmen [...]» (PO\_C\_Gen\_OW).

Weiter liege der Beweis der Lohngleichheit wie beim Hilfswerk im klar definierten Lohnsystem:

*Zum Beispiel in der Wirtschaftsprüfung, da ist der Lohn eine direkte Funktion vom Job Grade, also welche Funktionsstufe man hat und welches Rating. Das gibt eine Punktlandung, da gibt es nicht Frauen oder Männer. Das ist ein Fadenkreuz, das den Lohn angibt, da bekommen beide das Gleiche. (PO\_C\_GL\_OM)*

Mit dieser Beteuerung der «Punktlandung» verschwinden die Mitarbeitenden hinter einem Mechanismus, dem «Fadenkreuz». Diese Tendenz der Entpersonalisierung konnte in der Aussage des Geschäftsleitungsmitgliedes des Hilfswerks mit dem Hinweis auf die «neutrale Gestaltung» bereits festgestellt werden. Das Neutralitätsversprechen erinnert an die organisationale Maxime der Neutralität und Rationalität oder wie es Wilz ausdrückt:

*Die Prinzipien der Unpersönlichkeit, Neutralität, Sachlichkeit und Formalität gelten sowohl für organisationale Strukturen der hierarchischen Ordnung, der Funktionen- und Kompetenzverteilung als auch für Verfahren der Sachbearbeitung, der Bewertung*

*und Beförderung der Organisationsmitglieder und für das Handeln der Organisation.* (Wilz 2002, 22)

Diese Annahme der «rationalen» Organisation wurde von der feministischen Organisationsforschung als eine vergeschlechtlichte «männliche» Sichtweise problematisiert (Ferguson 1984; vgl. Einleitung) und von der neo-institutionalistischen Theorie als Rationalitätsmythos beschrieben (vgl. Kapitel 4, 5.3 und 7). Die Annahme hat weitreichende Folgen, denn damit werden mögliche Ungleichheiten verdeckt. Dass die Realität in den Organisationen dann doch nicht ganz so eindeutig wie ein Fadenkreuz ist, dass das System also doch nicht ganz so neutral und rational ist, lassen verschiedene weitere Aussagen vermuten. So erklärt ein männlicher Manager in der Gruppendiskussion, dass es für sie als Führungskräfte aus dem mittleren Management schwierig einzuschätzen sei, ob Lohngleichheit wirklich bestehe:

*Wir wissen es zum grossen Teil nicht, weil wir es nicht zu sehen bekommen. Ich meine, ich sehe ein paar Merkwürdige, aber da ist es egal, welches Geschlecht sie sind, sie sind seltsam.*  
(PO\_C\_MM2, eigene Übersetzung<sup>39</sup>)

Dieser Verweis auf einzelne «seltsame» Lohnniveaus zeigt, dass Ungleichheit doch möglich ist. Eine weitere Führungskraft aus dem Beratungsunternehmen vermutet, dass aufgrund der aktuellen gesellschaftlichen Popularität des Themas Lohngleichheit überhaupt darauf eingegangen werde:

*Ich denke, es wird besser und besser mit der Lohngleichheit. Aber es gibt immer noch Unterschiede. Aber weil Gender ein populäres Thema ist, müssen sie sicherstellen, dass die Unterschiede nicht gesehen werden.* (PO\_C\_MW1, eigene Übersetzung)

Ob Lohngleichheit tatsächlich besteht oder nicht, ist auch dieser Führungskraft unklar. Aufgrund aktueller gleichstellungspolitischer Debatten darf jedoch Lohnungleichheit, falls es diese gäbe, auf keinen Fall von der Öffentlichkeit oder den Mitarbeitenden erkannt werden. Die Gruppendiskussionsmitglieder des Unternehmens sind sich einig darüber, dass es grosse Unterschiede zwischen Schweizer:innen und ausländischen Angestellten gibt. Andere Ausführungen weisen darauf hin, dass Ungleichheiten bestehen können, wenn am Anfang die Lohneinstufung nicht adäquat sei, da die Differenz nie wirklich aufgeholt werden könne: «Ja, wenn man ganz unten ist, ist man ganz unten und wird immer unten sein» (PO\_C\_MW2, eigene Übersetzung).

---

39 Im Beratungsunternehmen wurde die Gruppendiskussion auf Englisch geführt. Für die einfache Lesbarkeit wurden die ausgewählten Zitate von Englisch auf Deutsch übersetzt.

Als Erklärung für bestehende Lohnungleichheiten meint der CEO, dass Unterschiede zwischen den Abteilungen bestehen und es schwierig sei, die Löhne eins zu eins zu vergleichen:

*Da gibt es manchmal Abweichungen, aber diese liegen in der Regel nicht daran, dass wir für den genau denselben Job – Aus meiner Sicht zahlen wir genau dasselbe. Die Frage ist, welche Jobs man miteinander vergleicht. [...] Genau, denn, wenn man nach Grad geht, also den Funktionsstufen, dann hat zum Beispiel ein Senior Manager, der vielleicht eine interne Aufgabe hat, und in dieser Funktion hat es tendenziell mehr Frauen, zum Beispiel HR. Dort sind es geschätzte 90 Prozent Frauen. Jetzt ist aber nicht gesagt, dass ein Senior Manager in HR gleichviel verdient, wie ein Senior Manager im Finance. Das hat aber nicht mit Mann oder Frau zu tun, das ist, weil die Funktionen nicht gleich bewertet sind. Das ist noch schwierig, dass man wirklich auch das Gleiche mit dem Gleichen vergleicht. Weil wir garantieren dafür, dass wir für die gleiche Aufgabe den gleichen Lohn bezahlen. Aber nicht für jeden Grade, jede Funktionsstufe denselben Lohn zahlen, weil der ist viel granularer als nur eine Funktionsstufe. (PO\_C\_GL\_OM)*

Hier weicht er also von seinem ursprünglichen Statement der eindeutigen Lohngleichheit (Fadenkreuz) ab, wobei er diese Art von Ungleichheit aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenbereiche als gerechtfertigte Lohnungleichheit rahmt. Er macht zwar nur zwei Beispiele zu Abteilungen, die unterschiedlich hohe Lohnniveaus haben, aber diese weisen auf stark vergeschlechtlichte Bereiche hin. So ist das Personalwesen (HR) häufig weiblich und der Bereich der Finanzen männlich besetzt (Hasse & Mormann 2017, 477). Gemäss seiner Aussage ist es legitim, dass der weibliche HR-Bereich schlechter bezahlt ist. Für ihn scheint das selbstverständlich, weshalb er es im Verlauf des Interviews auch nicht weiter hinterfragt oder kritisiert. Die dahinterliegende Argumentation beinhaltet die Annahme, dass dieser Bereich nicht zum Kerngeschäft gehört – eine Argumentation, die in Kapitel 6.4 nochmals aufgegriffen wird. Damit es im Beratungsunternehmen nicht zu Diskriminierungen komme, findet gemäss der HR-Leiterin eine jährliche Überprüfung der Lohngleichheit statt:

*Ja, das machen wir im Rahmen von unserer jährlichen Salärbonus- und Beförderungsrunde, wo wir genau schauen, ob wir Probleme haben, bei denen wir eine Diskriminierung haben. (PO\_C\_HR\_OW)*

Die Aussagen lassen wiederum vermuten, dass trotz vordefiniertem Lohnsystem mit Punktländungen die Möglichkeit zu Diskriminierung besteht. Begründet wird die angenommene Lohngleichheit wie im Hilfswerk mit dem Lohnsystem mit definierten Funktionen und Lohnstufen. Es gibt zwar Ungleichheiten, aber diese werden entweder als vernachlässigbar bezeichnet oder mit den unterschiedlichen Aufgaben und Abteilungen erklärt. Im Gegensatz zum Hilfswerk ist das Lohnsystem für Mitarbeitende nicht transparent und konnte auch für die Forschungsstudie nicht eingesehen werden.

Im Industrieunternehmen gibt es gegensätzliche Aussagen zum Thema Lohngleichheit. So sind auf der einen Seite sowohl der HR-Leiter wie auch die beiden interviewten Geschäftsleitungsmitglieder überzeugt, dass im Unternehmen Lohngleichheit bestehe: «Die Einstiegsgelder sind gleich und auch die relativen Veränderungen sind gleich. [...]. Da gibt es keinen Unterschied» (PO\_D\_HR\_OM). Auch die Geschäftsführerin meint:

*Es kann kein Vorgesetzter jemanden total drücken oder einen total nach oben ziehen. Das ist in diesem System unmöglich, weil das einfach auffallen würde. (PO\_D\_GL\_OW)*

Gleichzeitig gibt es wiederum Hinweise, dass Ungleichheiten durchaus möglich sind. So erklärt das interviewte männliche Geschäftsleitungsmitglied ausführlich, dass Angebot und Nachfrage im Arbeitsmarkt die Löhne bei Neuanstellungen bestimmen:

*Der Eintrittszeitpunkt ist der Startpunkt einer Gehaltsentwicklung. Da haben die einen mehr Glück als die anderen, das ist wiederum Angebot und Nachfrage. Wenn man jemanden sucht und der Markt extrem trocken ist, dann ist die Chance, dass er mehr bekommt, höher, als wenn ganz viele vor der Türe gestanden wären. [...] Dann sagt man sich: Wenn ich niemanden finde, dann probiere ich es mit 500 Franken mehr im Monat. Das ist so ein Punkt, der manchmal zu Frustration führt. Wieso hat der eine mehr Lohn als der andere, eigentlich machen sie ja dasselbe. Dann muss man sagen, dass der eine den Job zum richtigen Zeitpunkt gewechselt hat. (PO\_D\_GL\_OM)*

Zudem meint eine Führungskraft aus dem mittleren Management, dass es je nach Hierarchiestufe vielleicht unterschiedlich gehandhabt werde:

*Lohngleichheit würde ich auch voraussetzen, wenn ich die [Organisation D]-Werte kenne. [...] In der Management-Ebene ist es vielleicht ganz anders. Aber als Tarifmitarbeiter sollte es keinen Unterschied geben. (PO\_D\_MM2)*

Weiter ergänzt die Geschäftsleiterin, dass es sein könnte, dass es an gewissen Standorten «Altlasten» gebe: «Wenn da irgendwas ist, dann müssen wir dafür sorgen, dass es bereinigt wird» (PO\_D\_GL\_OW).

Die Löhne und vor allem die Lohnanpassungen werden gemäss Interviewaussagen systematisch von mehreren Stellen überprüft. Sie werden jedoch nicht konkret nach Geschlecht ausgewertet:

*Nein, das wäre auch falsch. Man muss nicht das Geschlecht vergleichen, sondern die Funktion und die Arbeit, die da geleistet wird. Da muss Gleichheit herrschen und da behaupte ich, dass es bei uns keine Unterschiede gibt. Also das ist auch mein Anliegen und darauf schaue ich halt auch, auf alle Gehälter.*

(PO\_D\_GL\_OW)

Lohnleichheit begründet die Geschäftsleiterin zum einen damit, dass es ihr persönliches Anliegen sei, und zum anderen kommt hier wieder der Neutralitätsverweis (siehe oben) zur Sprache. Wie beim Beratungsunternehmen besteht hier auf der einen Seite die Überzeugung, dass Lohnleichheit existiert, aber gleichzeitig auch die Vermutung, dass es je nach Managementstufe, Anstellungszeitpunkt und Standort Ungleichheit geben könnte. Auch wenn alle Verantwortlichen im Industriebetrieb bekräftigen, dass ihnen die Lohnleichheit wichtig sei und sie diese auch persönlich verantworten, zeigen widersprüchliche Aussagen, dass das System durchaus Ungleichheiten erlaubt. Neben dem Verweis auf die Neutralität lässt auch die normative Überzeugung von Lohnleichheit – sei dies persönlicher Natur oder mit den Werten der Organisation verknüpft – keine offene Diskussion zu den bestehenden Ungleichheiten zu.

**Zwischenfazit: «Das gibt eine Punktlandung, da gibt es nicht Frauen oder Männer»**

Lohnleichheit wird in allen Organisationen als selbstverständliches, relevantes und prioritäres Ziel der Gleichstellung gesetzt und zugleich als erreicht dargestellt. Mit dem Bekenntnis zur Lohnleichheit kann sich die Organisation als gleichgestellte Organisation insbesondere gegenüber den eigenen Mitarbeitenden legitimieren. Die Verteilung der Löhne kann zudem von der Öffentlichkeit nicht weiter kontrolliert werden. Im Gegensatz dazu kann beispielsweise der Frauenanteil in Führungspositionen (siehe Kapitel 5.4) relativ einfach nachgeprüft werden. Bezüglich Lohnleichheit gibt es

also keine öffentliche Prüffunktion.<sup>40</sup> Ob sie faktisch besteht, ist auch von den Mitarbeitenden nicht nachprüfbar, ausser bei der Umweltschutzorganisation, die eine vollständige Lohntransparenz hat. Indem eine Organisation Lohngleichheit behauptet, stellt sie sich als gleichstellungsaffin dar, was zu einer erhöhten Legitimität der Organisation beiträgt. Die Selbstverständlichkeit, mit der Lohngleichheit als Ziel formuliert und mit Gleichstellung gleichgesetzt wird, ist ein Hinweis auf eine wahrgenommene gesellschaftliche Norm, welche die Organisationen stützen, indem sie sich alle klar zu diesem Ziel bekennen. Gemäss dem Legitimitätstheoretiker Suchman (1995, 574) können Organisationen durchaus gegensätzlich zu gesellschaftlichen Normen handeln und trotzdem als legitim erscheinen, solange die Abweichung nicht gesehen wird. Ergänzend muss erwähnt werden, dass das Thema für die Organisationen höchst sensibel ist: Lohngleichheit ist gesetzlich vorgeschrieben und wird als Gleichstellungsanforderung aus der Zivilgesellschaft immer wieder formuliert.<sup>41</sup> Es gibt also verschiedene Gründe, weshalb die Organisationen bezüglich dieses Themas nicht negativ auffallen wollen.

Lohngleichheit ist damit als selbstverständlich positioniert und verfügt über eine hohe regulative und normative Legitimität. Lohngleichheit ist als Gleichstellungsziel innerhalb der Gleichstellungsdebatte stark institutionalisiert. Niemand kann oder will dieses Ziel hinterfragen. Diese Unhinterfragbarkeit erinnert stark an das Konzept der rhetorischen Modernisierung von Wetterer (2004), welche in der Gleichstellungsdebatte von einem Verdeckungszusammenhang spricht. Die äusserst starke Norm der Gleichstellung (oder wie in diesem konkreten Fall der Lohngleichheit) führt dazu, dass in allen Organisationen behauptet wird, dass Lohngleichheit bestehe. Dadurch werden allfällige Ungleichheiten verdeckt: «Die rhetorische Modernisierung [...] schliesst als Kehrseite die De-Thematisierung der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern ein» (Wetterer 2003b, 290). Lohnungleichheit gilt damit als völlig illegitim und wird tabuisiert. Wenn es zu Ungleichheiten kommt, wird sofort auf eine mögliche Anpassung hingewiesen und Erklärungen für die Ungleichheiten werden herangezogen, die sagbar und angemessen sind (unterschiedliche Jobprofile, Anstellungszeitpunkte, unterschiedliche Erfahrungen usw.). Der Gleichheitsansatz erscheint in diesem Thema verbreitet. Im Vordergrund steht also der Diskurs der Gleichheit zwischen Frauen und Männern: «Das gibt eine Punktlandung, da gibt es nicht Frauen oder Männer» (PO\_C\_GL\_OM). Obwohl es in Passagen zu anderen Themen (Vereinbar-

---

40 Seit dem Jahr 2020 sind Organisationen mit mehr als 100 Angestellten in der Schweiz dazu verpflichtet, regelmässig Lohngleichheitsanalysen durchzuführen (EBG 2020).

41 Beispielsweise gab es im Jahr 2018 eine grosse schweizweite Demonstration, um Lohngleichheit einzufordern (SRF 2018).

keit, Vielfalt usw.) durchaus Hinweise darauf gibt, dass ein Differenzmodell bevorzugt wird, zeigen die Zitate, dass es bezüglich dieses Themas nicht legitim ist, auf Differenzen hinzuweisen. Möglich wäre dies jedoch – zum Beispiel mit Hinweisen auf die vergeschlechtlichten Lebens- und Karrierewege (Levy 2018) oder die vergeschlechtlichten Aufgabenbereiche, die unterschiedlich bewertet werden. Würde vermehrt auf die unterschiedlichen Ausgangslagen eingegangen, hätte das eine strukturelle Auswirkung auf das Lohnsystem. Anscheinend sind die Organisationen nicht bereit, hierzu strukturelle Veränderungen in Betracht zu ziehen.

Somit können in Bezug auf das Thema Lohngleichheit zwei Legitimationsweisen rekonstruiert werden. Erstens wird der Gleichheitsansatz, verknüpft mit einem Neutralitätsversprechen, als Begründung für Lohngleichheit eingesetzt. Zweitens wird Lohngleichheit als selbstverständlich dargelegt, was zur Folge hat, dass sie nicht mehr weiter begründet werden muss. Diese normative Selbstverständlichkeit führt zu einem eher begrenzten Sagbarkeitspielraum. Das lässt sich auch anhand der Quantität und Länge der Aussagen zu diesem Thema ablesen. Lohngleichheit wird eher spärlich diskutiert. Es gibt keine moralischen oder normativen Argumente für Lohnungleichheit. Umso legitimer ist das Lohngleichheitsziel.

## 5.2 Vereinbarkeit: «Wenn wir wirklich von Gender sprechen [...], dann geht's nur über Vereinbarkeit von Beruf und Familie»

Neben Lohngleichheit wird auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als Gleichstellungsziel formuliert und mit Gleichstellung gleichgesetzt, was einem generellen Trend der Gleichstellungspolitik entspricht (Lewis et al. 2007). Vereinbarkeit wird in allen untersuchten Organisationen als Voraussetzung für die Gleichstellung positioniert. Doch was wird unter dem Begriff überhaupt verstanden? Vereinbarkeit bedeutet zunächst einmal, dass es möglich sein soll, die bezahlte Arbeit und das Privatleben gleichzeitig und nebeneinander zu «leben», oder in anderen Worten: «[...] die zwei weiterhin disjunkt gedachten Bereiche Beruf und Familie [...] wechselnd betretbar zu machen» (Ostendorp & Nentwich 2005, 335). In den empirischen Befragungen wurde explizit nach der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben gefragt, um nicht im Voraus Vereinbarkeit nur auf familiäre Verpflichtungen einzugrenzen. Im Material wird jedoch eine begrenzte Sichtweise auf die Vereinbarkeit von Beruf- und Familienleben offensichtlich, wie im Folgenden noch gezeigt wird. Impliziert wird dabei von den Interviewten meistens, dass *trotz* Betreuungsaufgaben – oft werden unbezahlte Pflegeleistungen als

dem Berufsleben im Wege stehend positioniert – der bezahlten Arbeit «gut» nachgegangen werden kann. Baumgarten et al. (2020) weisen darauf hin, dass die beiden Sphären (Familien- und Erwerbssphäre) zum Teil im Widerspruch zueinander stehen und es zu generellen Unvereinbarkeiten komme:

*Die Bedingungen und Anforderungen der Erwerbssphäre (Verfügbarkeit, Flexibilität, Mobilität) stehen denen an ein gelingendes Familienleben (Verfügbarkeit, Routine, Stetigkeit) gegenüber.* (Baumgarten et al. 2020, 14–15)

Organisationale Vereinbarkeitsmassnahmen sind demnach auch als Antwort auf diese generellen Unvereinbarkeiten einzuordnen.<sup>42</sup> In den untersuchten Organisationen wird Vereinbarkeit als Synonym für Gleichstellung oder wie im folgenden Zitat für «Gender» verwendet:

*Also ich bin in Bezug auf Gender recht optimistisch. Weil ich glaube, es wird jetzt schon noch vieles passieren in Bezug auf Vereinbarkeit von Arbeit und Familie.* (NPO\_B\_MM3)

Die beiden Themen werden zumindest diskursiv sehr eng verknüpft:

*[...] dass zum Beispiel Policies entwickelt werden, die Vereinbarkeit von Beruf und Familien unterstützen. Die sehen wir schon im Zusammenhang mit Gleichstellung.* (PO\_D\_HR\_OM)

Als zentralen Baustein der Gleichstellung und Mittel zum Zweck beschreibt eine mittlere Führungskraft des Industriebetriebs die Vereinbarkeitsthematik:

*Ja, für mich ist das Thema nach wie vor, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zentral. Wenn wir wirklich von Gender sprechen und sagen, wir wollen nachhaltig eigentlich divers Richtung Geschlecht oder Gender haben, dann geht's nur über Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Weil letztendlich hast du die, die eine Familie gründen wollen und die, die keine Familie gründen wollen. Das ist ein grundsätzlicher Unterschied und der Moment, in dem du dich entscheidest, eine Familie zu gründen, dann sieht es komplett anders aus.* (PO\_D\_MM2)

Bevor die Vereinbarkeitsdiskurse und Legitimationsweisen nach Organisation rekonstruiert werden, stellt folgende Tabelle nochmals verglei-

42 Die Autor:innen schlagen als Lösung für die Unvereinbarkeit einen Paradigmenwechsel vor: «[...] es gilt eine Lebensweise zu erreichen, in der anstatt das Leben um die Erwerbsarbeit herum zu organisieren, die Erwerbsarbeit besser «ins Leben» eingefügt werden kann» (Baumgarten et al. 2020, 15).

chend die Arbeitsbedingungen der untersuchten Organisationen dar, welche die Vereinbarkeitsthematik betreffen. In der Schweiz gab es zum Zeitpunkt der Untersuchung keinen gesetzlichen Vaterschaftsurlaub.<sup>43</sup> Für Mütter ist die Mindestdauer von 14 Wochen und 80-Prozent-Lohnersatz während des Mutterschaftsurlaubs gesetzlich verankert. Die Normalarbeitszeit liegt bei 42 Stunden pro Woche.

*Tabelle 6: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben betreffende Arbeitsbedingungen in den untersuchten Organisationen*

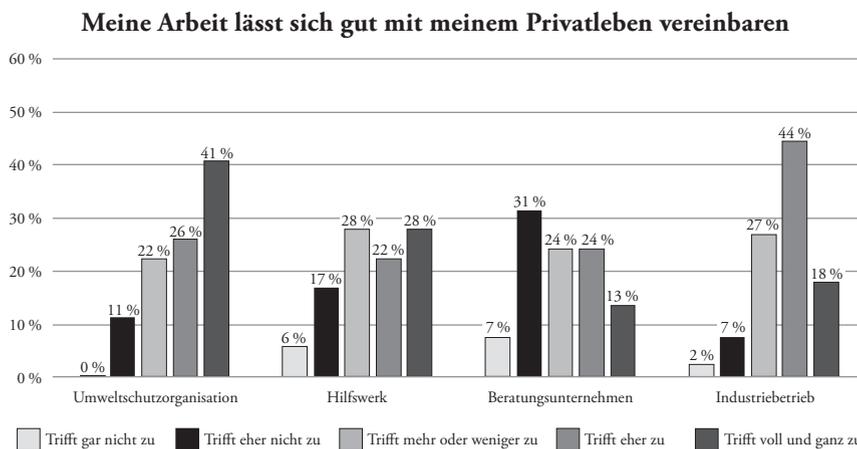
Organisation	A Umweltschutz- organisation	B Hilfswerk	C Beratungs- unternehmen	D Industriebetrieb
Normalarbeitszeit bei Vollzeit	40 h, Jahresarbeitszeit	42 h, Jahresarbeitszeit	41 h, Jahresarbeitszeit	40 h, Jahresarbeitszeit
Home-Office	möglich	möglich	möglich	möglich
Mutterschaftsurlaub	16 Wochen ohne Lohnverlust	16 Wochen ohne Lohnverlust	1. und 2. Dienstjahr 14 Wochen, 80 % Lohn; 3. bis 5. Dienstjahr 14 Wochen, 100 % Lohn; Ab 6. Dienstjahr 16 Wochen, 100 % Lohn	16 Wochen ohne Lohnverlust
Vaterschaftsurlaub	20 Tage	10 Tage	5 Tage	5 Tage
zusätzliche Kinderzulagen	ja	ja	keine Angaben	nein
Anteil Mitarbeitende in Teilzeit	Fast alle MA arbeiten TZ (gemäss mündl. Aussagen)	68 %	13,8 %	7 %

Die Zusammenstellung zeigt, dass die Arbeitsbedingungen in allen untersuchten Organisationen ähnlich ausfallen. Der Hauptunterschied liegt beim Anteil Mitarbeitende, die in Teilzeitarbeit angestellt sind. Zur Frage in der Onlineumfrage, ob die Arbeit gut mit dem Privatleben vereinbart werden könne, fallen die Einschätzungen der befragten Personen je nach Organisation ziemlich unterschiedlich aus (siehe Abbildung 3). Es fällt auf, dass beim

<sup>43</sup> In der Zwischenzeit wurde im Jahr 2020 mittels Volksentscheid die Einführung des gesetzlich verankerten Vaterschaftsurlaubs von zwei Wochen beschlossen. Dieser gilt ab 1. Januar 2021 (Bundesrat 2020a).

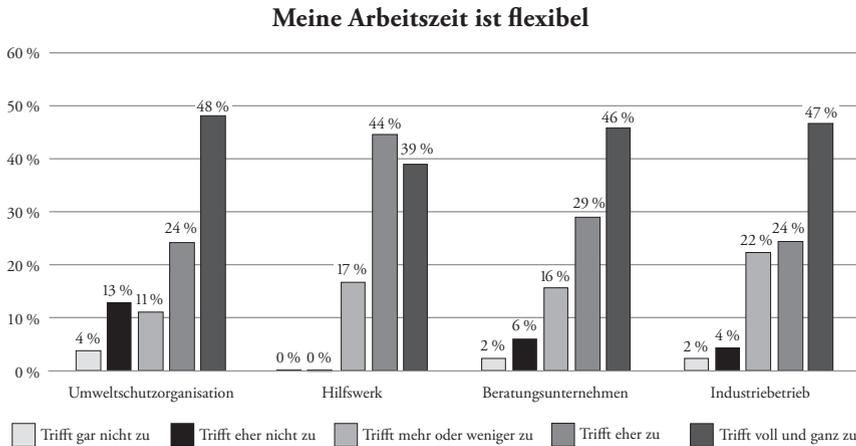
Beratungsunternehmen die Antworten auf die mittleren Kategorien verteilt sind. Das heisst, die Situation ist nicht eindeutig. Die anschliessende Abbildung 4 zur Frage nach der Arbeitszeitflexibilität zeigt wiederum, dass über alle Organisationen hinweg die Arbeitszeit als sehr oder eher flexibel eingeschätzt wird. Sowohl beim Beratungsunternehmen wie auch beim Hilfswerk ist die positive Einschätzung in dieser spezifischen Frage deutlich höher als bei derjenigen zur grundsätzlichen Vereinbarkeitsmöglichkeit. Anscheinend spielen neben der Arbeitszeitflexibilität weitere Faktoren eine Rolle, damit die Vereinbarkeit gelingen kann oder als umsetzbar wahrgenommen wird.

*Abbildung 3: Einschätzung der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in den befragten Organisationen, eigene Onlineumfrage, n=199*



Im nachfolgenden Abschnitt wird für jede Organisation gezeigt, inwiefern die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben – ähnlich wie die Lohngleichheit – als selbstverständliches Merkmal von Gleichstellung beschrieben wird. Das Ziel ist jedoch nur auf den ersten Blick selbstverständlich. Im Gegensatz zur Lohngleichheit gibt es hierzu auch de-legitimierende Momente, wie anschliessend an die organisationalen Beschreibungen erläutert wird.

Abbildung 4: Beurteilung der Mitarbeitenden zur Flexibilität der Arbeitszeit in den befragten Organisationen, eigene Onlineumfrage, n=199



### Umweltschutzorganisation: «Das ist gang und gäbe, dass die Leute Teilzeit arbeiten»

In der Umweltschutzorganisation werden die Arbeitsbedingungen, die die Vereinbarkeit fördern sollten, von allen interviewten Personen als wichtige Eckpfeiler ihrer Gleichstellungsarbeit genannt. Im folgenden Zitat zählt die Geschäftsleiterin die Meilensteine ihrer Gleichstellungsarbeit auf:

*Ich denke die Teilzeitarbeit, die allen ermöglicht, Familien oder ein anderes Standbein im Leben zu haben. [...], aber auch Kinderzulagen, die die Familien unterstützen, damit die Eltern Teilzeit arbeiten können. Auch Vaterschaftsurlaub als Ganzes.*  
(NPO\_A\_GL\_OW)

Die HR-Leiterin erwähnt in ähnlicher Weise eine Reihe von familienfreundlichen Massnahmen als wichtige Must-haves, um Gleichstellung zu erreichen:

*Dass wir Vater- und Mutterschaftsurlaub haben, also, dass wir beides haben, wobei, das ist ja beides nicht gleich lang, aber trotzdem, dass wir beides haben. Dass wir Teilzeit arbeiten können, alle, Frauen und Männer, dass man auch in Führungspositionen Teilzeit arbeiten kann und dass das auch gemacht wird.*  
(NPO\_A\_HR\_OW)

Damit verknüpft sie Gleichstellung direkt mit Vereinbarkeit und Familienfreundlichkeit. Die Nonprofit-Organisation positioniert sich mit ihrem hohen Anteil an Teilzeitarbeitenden als mustergültig, wie folgendes Zitat der Personalvertretung zeigt: «Also dort sind wir ja schon sehr vorbildlich, dass fast niemand 100 Prozent arbeitet» (NPO\_A\_Pers\_M). Dass das Teilzeitmodell der organisationalen Norm entspricht, zeigt der Hinweis des Co-Geschäftsleiters, dass es in der Umweltschutzorganisation möglich sei, mit 60 Prozent eine Führungsposition einzunehmen. Gleichzeitig erklärt die Co-Geschäftsleiterin, dass diese Bedingungen in der NGO-Branche einer Norm entsprechen:

*Erstens können wir uns das in der Schweiz leisten. Man kann es sich leisten, denn mit 80 Prozent Lohn kann man gut leben. [...] Das Dritte ist, dass wenn man in der Schweiz eine NGO wählt, dann ist das gang und gäbe, dass die Leute Teilzeit arbeiten. Also es ist auch eine kulturelle Frage. Aber eben, weil wir uns es leisten können.* (NPO\_A\_GL\_OW)

Die Umweltschutzorganisation ist stolz auf ihre familienfreundlichen Arbeitsbedingungen und führt damit auch eine Norm fort, wie sie angeblich bei Nonprofit-Organisationen verbreitet ist. Das Ziel wird auf den ersten Blick wenig hinterfragt und mit dem selbstgeschriebenen Vorbildcharakter normativ legitimiert.

**Hilfswerk: «Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass es implementiert ist»**

Ähnlich wird das Thema Vereinbarkeit bei der zweiten Nonprofit-Organisation, dem Hilfswerk, verarbeitet. Die Organisation formuliert im Arbeitszeitreglement das Ziel, bei der «Gestaltung der Arbeitszeit betriebliche und persönliche Bedürfnisse in ein ausgewogenes Gleichgewicht zu bringen» (interne Dokumente<sup>44</sup>). Gefragt nach den Eckpfeilern der Gleichstellungsarbeit, antwortet die HR-Leiterin:

*Also, wir haben ein sehr gutes Teilzeitangebot. Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass es implementiert ist. Wir haben gute Möglichkeiten für Leute, die Eltern werden, egal ob Frauen oder Männer.* (NPO\_B\_HR\_OW)

---

44 Aus Gründen der Vertraulichkeit und Anonymisierung werden die Dokumente, aus welchen zitiert oder Inhalte wiedergegeben werden, nicht genauer beschrieben.

Ähnlich fällt auch ihre Antwort darauf aus, welche Must-haves sie im Bereich der Gleichstellung für NGOs sieht:

*Sie haben alle vermutlich das Thema Teilzeit gut verankert und zwar für Männer und für Frauen. Viele haben noch eine Unterstützung von Kinderbetreuung in irgendeiner Form.*

(NPO\_B\_HR\_OW)

Vereinbarkeitsmassnahmen scheinen für die Gleichstellung unentbehrlich zu sein. Die Gender-Beauftragte des Hilfswerks erklärt, was neben flexiblen zeitlichen Arbeitsverhältnissen und Home-Office für eine gute Vereinbarkeit wichtig sei:

*Es braucht neben der Jahresarbeitszeit oder der gleitenden Arbeitszeit andere Angebote für Personen, die in die Care-Arbeit eingebunden sind, wie zum Beispiel Home-Office. Bei [der Organisation B] gibt es zum Beispiel, wenn ein Kind krank ist, wobei es spielt keine Rolle, ob es ein Kind ist oder eine Betreuungsperson, dann kann man bis zu drei Tage Krankheitsurlaub nehmen. [...]*

*Dass das möglich ist, [...] das sind, glaube ich, genauso wichtige Sachen wie Jahresarbeitszeiten.* (NPO\_B\_Gen\_MW)

Auch der interviewte Präsident des Personalverbandes schätzt die Hilfestellungen für eine gelingende Vereinbarkeit des Hilfswerks positiv ein und verweist auf die Flexibilität, die dafür grundlegend sei:

*Ja es gibt da Geschäftszeiten, aber ich muss schon sagen, dass [die Organisation B] wirklich ziemlich flexibel ist. Also wenn ich bei meinem Kollegen sehe, die Kinderbetreuung oder bei mir, ich habe auch noch kleine Kinder, wenn mal meine Frau wirklich weg muss oder wenn man einen Tag nicht hier ist, dann kann ich mich sehr flexibel einteilen. Am Schluss ist einfach das Endergebnis ausschlaggebend. Da ist [Organisation B] flexibel.*

(NPO\_B\_Pers\_MM)

Hier wie bei der Umweltschutzorganisation werden Vereinbarkeitsmassnahmen als grundlegend für die Gleichstellung beschrieben und die eigene Organisation wird dabei positiv dargestellt. Diese positive Darstellung verstärkt die Legitimität des Vereinbarkeitsziels.

**Beratungsunternehmen: «Wir haben darum angefangen, Teilzeit mehr zu fördern»**

Auch im Beratungsunternehmen werden Massnahmen für eine gute Vereinbarkeit als wichtige Eckpfeiler für die Gleichstellung eingeordnet. Im Verhaltenskodex beschreibt das Unternehmen unter dem Abschnitt des respektvollen Umgangs miteinander, dass «wir versuchen, Arbeit und Privatleben zu vereinbaren und andere darin unterstützen, dies auch zu tun» (interne Dokumente, eigene Übersetzung). Das Ziel der Vereinbarkeitsanstrengungen ist gemäss CEO, Mitarbeiterinnen länger im Betrieb halten zu können:

*Und genau auf diesem Weg verlieren wir nach vier bis fünf Jahren einen rechten Teil von den Frauen. Offensichtlich dann, wenn es mit der Familienbildung, Familiengründung beginnt. [...] Die Frage ist einfach, wie wir sie halten können. Sind wir genug attraktiv, wenn sie auch in andere Lebensphasen kommen?*  
(PO\_C\_GL\_OM)

Die Aussage zeigt, dass Vereinbarkeitsmassnahmen vor allem für Mütter massgeschneidert werden. Folgende Massnahmen zählt der CEO weiter auf:

*Wir haben darum angefangen, Teilzeit mehr zu fördern. Wir haben eine Jahreszeitarbeitsregelung. Bei uns sind die Leute recht flexibel, wie sie ihre Zeit einsetzen können. Auch Home-Office ist ein Thema. Wir haben hunderte von Teilzeitangestellten, Männer und Frauen. [...] Aber tendenziell mehr Frauen.*  
(PO\_C\_GL\_OM)

Zudem gibt es eine Art Mentoring-Programm für neu gewordene Mütter, die von einer erfahreneren Mutter während zwanzig Monaten vor und nach der Geburt begleitet werden. Das Hauptziel des Unternehmens liegt darin, Frauen halten zu können, worauf später nochmals eingegangen wird. Vereinbarkeit ist hier zwar diskursiv mit Gleichstellung verbunden, aber wird als Mittel zum Zweck der Bindung der Mitarbeiterinnen erklärt und nicht als Mittel zum Zweck der Gleichstellung.

Neben der Förderung von Teilzeitarbeit wird die Flexibilisierung der Arbeitsstunden als Massnahme aufgezählt. Die Umstellung auf Jahresarbeitszeit wird im Arbeitszeitreglement folgendermassen gerahmt:

*Daher haben wir uns für ein Jahresarbeitszeit-Modell entschieden. Denn so können wir flexibel auf die oft unerwarteten und dringenden Wünsche unserer Kunden reagieren; gleichzeitig ermöglicht uns dieses Modell nach arbeitsintensiven Phasen Zeit*

*für Regeneration und Hobbys, Familie und Freunde.* (interne Dokumente).

Hier wird Flexibilisierung sowohl mit dem Wunsch von Seiten Kundschaft wie auch als positiver Wert für die Mitarbeitenden begründet. Die Kundschaft-Argumentation ist eine ergänzende Erklärung für Massnahmen, die auch die Gleichstellung oder eben die Bindung der Mitarbeiterinnen unterstützen. Damit wird die These bestätigt, dass Vereinbarkeitsmassnahmen vor allem «dann diskutiert und umgesetzt [werden, Ergänzung der Autorin], wenn sie sich mit den Flexibilisierungszielen der Unternehmen treffen» (Janczyk 2008, 80).

**Industriebetrieb: «Zum anderen probiert man Arbeitsmodelle [...] zu gestalten, die eine gewisse Flexibilität bieten»**

Auch im Industriebetrieb werden Vereinbarkeitsmassnahmen als wichtige Eckpfeiler der Gleichstellungsarbeit genannt. Zwar arbeiten momentan beim Industriebetrieb wenige Personen in Teilzeit, der Trend geht gemäss der Geschäftsleiterin jedoch in die Richtung von mehr Teilzeitarbeit:

*Das wird immer mehr kommen, dass das in die Selbstbestimmung der Mitarbeiter geht. Damit werden auch die klassischen Modelle, jemand muss von 8–17 Uhr da sein und wenn er das nicht ist, dann macht er keinen guten Job, verschwinden.*

(PO\_D\_GL\_OW)

Der Gesamtarbeitsvertrag<sup>45</sup>, der für den ganzen industriellen Sektor gilt, gibt für die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben folgende Empfehlungen: Flexibilisierung der Arbeitszeiten, unbezahlter Elternurlaub, Unterstützung ausserfamiliärer Kinderbetreuung, unbezahlter Urlaub oder Sabbaticals. Ausser der Jahresarbeitszeit wird vom Industriebetrieb keine dieser vorgeschlagenen Massnahmen aktiv gefördert, kommuniziert oder dokumentiert. Das Ziel der Jahresarbeitszeit ist gemäss Arbeitszeitreglement die Flexibilisierung der Arbeitsstunden, um:

*[...] die Arbeitszeit optimal auszunützen, um Markt- und Arbeitsvolumenschwankungen aufzufangen und den wirtschaftlichen Ausgleich der Personalkapazitäten sowie eine verstärkte Markt- und Kundenorientierung zu ermöglichen. [...] und um*

---

45 Der von Gewerkschaften und Arbeitgebendenvertretungen verhandelte Gesamtarbeitsvertrag definiert in der Schweiz Grundlagen aller Arbeitsverträge innerhalb einer Branche.

*Überstunden zu verringern und Überzeit nach Möglichkeit zu verhindern.* (interne Dokumente)

Hier wird die Flexibilisierung wie im Beratungsunternehmen ökonomisch begründet. In den Interviews wird Flexibilisierung als positiv für die Gleichstellung und als Gewinn für die Mitarbeitenden gerahmt. Das interviewte Geschäftsleitungsmitglied antwortet auf die Frage nach wichtigen organisationalen Eckpfeilern für die Gleichstellung beispielsweise mit dem Hinweis auf Vereinbarkeits- und Flexibilisierungsmassnahmen:

*Zum anderen probiert man Arbeitsmodelle oder Vertragsmodelle zu gestalten, die eine gewisse Flexibilität bieten, dass man gewisse Sachen machen kann. Sprich Teilzeithemen, also Home-Office und solche Sachen.* (PO\_D\_GL\_OM)

Die Formulierung des «Ausprobierens» zeigt jedoch auch, dass die Massnahmen nicht verankert oder gar selbstverständlich sind.

Grundsätzlich wird Vereinbarkeit von Beruf und Familie (und nicht wie ursprünglich gefragt von Beruf und Privatleben) also von allen Organisationen als relevantes Ziel für die Gleichstellung von Frauen und Männern dargestellt. In den beiden Nonprofit-Organisationen wird das Ziel vor allem normativ und eher als selbstverständlich legitimiert. In den Profitorganisationen fliessen zusätzlich ökonomische Argumente in die normative Legitimation mit ein.

### **De-legitimation von Vereinbarkeit: «Sozusagen permanente Erreichbarkeit und Home-Office für die Gender Diversity»**

Obwohl das Thema Vereinbarkeit ein legitimes Gleichstellungsziel ist, werden «Nebenwirkungen» von Vereinbarkeitsmassnahmen oft kritisch diskutiert, was je nach Rahmung zu einer De-Legitimation des Ziels führt. So wird die Entgrenzung der Arbeit und des Privatlebens als Kehrseite der flexiblen Arbeitsweise thematisiert, Hindernisse bei der Umsetzung von Vereinbarkeitsmassnahmen werden betont sowie neu entstehende Ungleichbehandlungen beschrieben. Diese Diskurse werden im Folgenden kurz zusammengefasst.

### **Entgrenzung von Arbeit und Privatleben**

In allen Gruppendiskussionen wird auf die eine oder andere Weise diskutiert, dass es eine grundsätzliche Tendenz in Richtung Entgrenzung von

Arbeit und Privatleben gebe. So meint eine mittlere Führungskraft aus der Umweltschutzorganisation, dass die Entgrenzung weit fortgeschritten sei:

*Und ich behaupte, das ist zum Teil schon die Realität. Aufhebung von Privatem, die Grenze von privaten Tätigkeiten und beruflicher Arbeit, oder. Bei mir findet das eigentlich dauernd statt, dass es so Übergänge gibt und bei vielen, die ich sehe, auch. (NPO\_A\_MM2)*

Vor allem im Beratungsunternehmen wird die Wichtigkeit der stetigen Erreichbarkeit von verschiedenen Befragten erwähnt (vgl. Van den Brink & Stobbe 2009). Die Diversity-Beauftragte des Beratungsunternehmens beschreibt die Situation folgendermassen:

*Ich glaube, dass unsere Leute oft unter Druck stehen, um die Präsenz auf eine andere Art und Weise zu markieren. Sprich, dass man gerade auf ein E-Mail reagiert, du nimmst gerade das Telefon ab, auch wenn du gerade mit zwei schreienden Kindern und Kinderwagen versuchst, aus dem Tram zu steigen. Wenn in dem Moment der [Organisation C]-Partner oder der Kunde anruft, dann fühlst du dich unter Druck, das Telefon abzunehmen. Den Druck, diese Visibilität zu zeigen, beobachte ich bei unseren Leuten als sehr hoch. Es ist nicht, ob du an deinem Tisch sitzt, sondern ob und wie schnell du reagierst. [...]. Genau, du reagierst einfach 7 mal 24, egal wann. Diesen Druck beobachte ich bei ganz vielen von unseren Leuten. Ich weiss von Leuten, die richtige Strategien haben, um an Samstagen E-Mails zu schicken, damit sie zeigen, dass sie engagiert sind. (PO\_C\_Gen\_MW)*

Zum Teil wird eine Art Tauschhandel von fortschrittlichen Flexibilisierungsmassnahmen mit einer stetigen Erreichbarkeit wahrgenommen, zum Beispiel im Hilfswerk: «Also es ist recht flexibel. Aber es ist dann mehr so, dass man immer erreichbar ist» (NPO\_B\_MW2). Im Industriebetrieb wird das ähnlich eingeschätzt, weshalb eine mittlere Führungskraft sogar die ganze Diversity-Arbeit des Unternehmens kritisch beurteilt:

*Also, wenn Diversity meint, das Unternehmen kriegt mehr von den Mitarbeitern, dann tun sie sich keinen Gefallen. Zumindest bei mir nicht. [...]. Sozusagen permanente Erreichbarkeit und Home-Office für die Gender Diversity. (PO\_D\_MM1)*

Das Vereinbarkeitsziel wird als trojanisches Pferd wahrgenommen, um noch mehr Flexibilität und Einsatz von den Mitarbeitenden erwarten zu können. Flexibilität wird in diesem Sinne nicht als ein Angebot, sondern als

eine Anrufung an die Mitarbeitenden verstanden. Die Mitarbeitenden müssen auch dann flexibel sein, wenn sie es nicht wollen. Wird die Entgrenzung als Teil oder sogar Folge der Gleichstellungsarbeit wahrgenommen, besteht zumindest das Risiko, dass Gleichstellung dadurch de-legitimiert wird. In anderen Worten: Wird die gesamtgesellschaftlich bestehende Tendenz und Anforderung an eine stetige Erreichbarkeit mit Vereinbarkeitsmassnahmen in Verbindung gebracht, kann dies zu einer De-Legitimation des Vereinbarkeitsziels und des damit eng verknüpften Gleichstellungsziels führen. Auch wenn die Kritik nur zu einem Unterthema – im Beispiel der Flexibilisierung wäre es das Vereinbarkeitsziel – besteht, wird von den Befragten oft zugleich das grundlegende Gleichstellungsziel hinterfragt. Hier besteht eine hohe Sensibilität von Seiten der Mitarbeitenden: Wird die Norm der Gleichstellung für andere organisationale Ziele «missbraucht», merken das die Mitarbeitenden und das führt nicht nur zu Kritik an den jeweiligen Zielen, sondern auch an der organisationalen Gleichstellungsarbeit insgesamt (Gottschall & Voss 2005).

### Nicht umsetzbare Ziele

Die zweite mögliche De-Legitimation des Vereinbarkeitszieles liegt in der geäusserten Vermutung, dass etwas versprochen wird, was nicht umgesetzt werden kann. So ist beispielsweise Teilzeitarbeit im Arbeitsalltag des Beratungsunternehmens schwierig umzusetzen, wie die Diversity-Verantwortliche erklärt:

*Wir arbeiten im Consulting und du hast ein Mandat, wo der Kunde von den Leuten verlangt, dass du 7 mal 24 verfügbar bist. Ja, wie mache ich jetzt das, wenn du nun Teilzeit arbeitest? Das ist jetzt ein klassischer Fall. Du musst um 18 Uhr das Kind von der Krippe abholen, egal ob Mann oder Frau. Wie macht man das dann? Ja, wenn wir schon noch sagen können, dass du flexibel arbeiten kannst, dann muss es auch angeboten werden usw. [...] Wie bringe ich das unter einen Hut? (PO\_C\_Gen\_MW)*

Diese Problemlage führe dazu, dass es zwar das organisationale Teilzeit-Angebot gebe, aber entweder leisteten in Teilzeit angestellte Personen viele Überstunden oder sie gingen mit schlechtem Gewissen nach Hause, wie folgende Führungsperson erklärt:

*Die Arbeitsbelastung ist ein Problem. Ich kenne Frauen in der Beratung, die zum Beispiel Aufträge durchgehen, Aufträge, die 60 bis 80 Stunden pro Woche dauern usw. Und so, auch wenn man*

*auf dem Papier zu 40 Prozent, 50 Prozent oder 60 Prozent arbeitet, alle anderen bis drei Uhr nachts arbeiten und nach Hause gehen, fühlt man sich nicht als Teil des Teams und man hat das Gefühl, das Team allein zu lassen.*

(PO\_C\_MM2, eigene Übersetzung)

Teilzeitarbeit kann gemäss der HR-Leiterin des Beratungsunternehmens auch zusätzlichen Druck bedeuten:

*Wenn Sie dann noch in einem Team arbeiten, in dem alle anderen 100 Prozent arbeiten und sie gehen dann und lassen die anderen die Arbeit machen, weil es sonst nicht abgedeckt werden kann, dann ist das ein extremer Druck auf Sie, aber auch auf das Team.*

(PO\_C\_HR\_OW)

Die HR-Leiterin betont, dass es in ihrem Unternehmen eine Herausforderung sein kann, Teilzeit zu arbeiten. Sie erwähnt, dass Teilzeitarbeit nicht für alle Abteilungen möglich ist:

*Da muss man einfach realistisch sein, dass es in gewissen Bereichen mit einem Teilzeitpensum wahnsinnig schwierig ist. [...] Ja, da muss man ehrlich sein.* (PO\_C\_HR\_OW)

Dieser Hinweis auf die «Realität» und die Betonung der «Ehrlichkeit» ist als Legitimation für die Unmöglichkeit von Teilzeitarbeit zu verstehen. Damit stellt die HR-Leiterin die Umsetzung von mehr Teilzeitarbeit als Wunschdenken dar und legitimiert die Unvereinbarkeit als eine Art «Fakt», was an den verbreiteten Rationalitätsmythos anschliesst (mehr dazu in Kapitel 5.3). Das Vereinbarkeitsversprechen lässt sich also nicht für alle Mitarbeitenden einlösen.

Zudem ist im Beratungsunternehmen das Bewertungssystem an einer Vollzeitnorm ausgerichtet (Ruiz Castro 2012). Die jährliche Bewertung (Rating) bestimmt nicht nur die Lohnerhöhung, sondern auch die Chancen für eine Beförderung, wie der CEO zugibt:

*Also man kann durchaus auch mit Teilzeit ein Rating eins bekommen. Das ist möglich. Man muss da aber schon ein bisschen dagegen heben. [...] Weil wenn Sie fragen, ob der Teilzeitleiter immer gleichbehandelt ist, von Prinzip her ja. Aber wenn es am Schluss darum geht, dass die Führungsgruppe zehn bestimmen muss, dann kann es sein, dass der, der nur 50 Prozent da ist, benachteiligt wird. Denn der andere hat schon mehr beigetragen am Gesamten, der war immer da. [...] Dann beginnt die Selektion. Dort muss*

*man dann ganz gut hinschauen und aufpassen, dass dann nicht die abstrafen, die Teilzeit arbeiten.* (PO\_C\_GL\_OM).

Obwohl sogar der CEO das Bild zementiert, dass Teilzeitarbeit in Bezug auf Karriereschritte negativ sein könne, bestreitet das die HR-Leiterin. Sie vermutet aber, dass dieser Diskurs weit verbreitet sei:

*[...] dass wenn man kürzer tritt, im Sinn, dass man das Pensum reduziert, dann ist die Wahrnehmung von den Leuten so, dass das eine negative Folge auf die Karriereentwicklung hat.*  
(PO\_C\_HR\_OW)

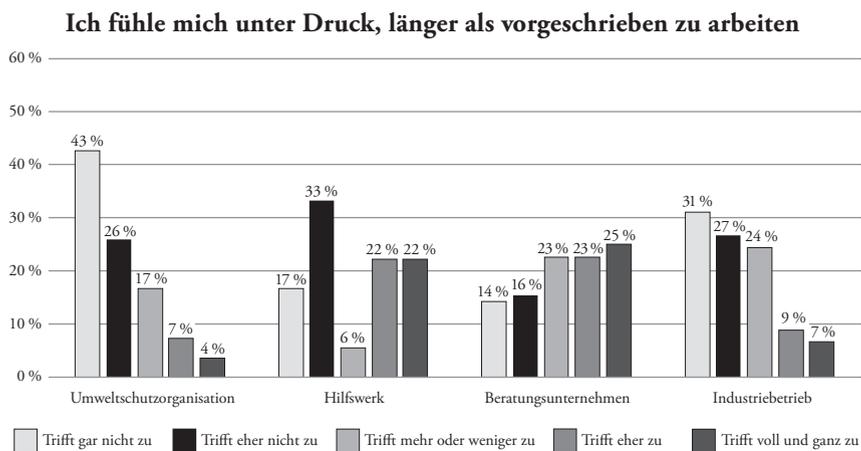
Bei einer Mitarbeitenden-Umfrage wurde dieser Eindruck bestätigt:

*Dort ist das sehr stark herausgekommen. Also Flexibilität ist zwar toll, dass man das bei euch kann, aber es führt dazu, dass meine Karriere auf das Eis gelegt wird. Wir wissen auch, dass sehr viele Männer gerne Teilzeit arbeiten wollen, es aber aus Angst vor negativen Folgen nicht machen. Das ist sehr stark verankert. Dort ist es sicher so, dass wir noch zu wenig gute Beispiele haben, die eben Schule machen können.* (PO\_C\_HR\_OW)

Diese mehrfach belegte Problematik nennt die feministische Organisationsforscherin von Alemann «Vereinbarkeitsparadox»: «Das Paradox zwischen familienfreundlichen Angeboten und Politiken und der Benachteiligung von Personen, die diese nutzen» (von Alemann 2017, 417). Die obige Aussage des CEO zeigt auch, dass dies nicht nur eine falsche Wahrnehmung von Mitarbeitenden ist, wie es die HR-Verantwortliche formuliert, sondern dass sehr wahrscheinlich faktisch eine Benachteiligung besteht. Sander et al. (2016) zeigen in ihrer Studie, dass es in der Schweiz zu einer Verringerung der Beförderungschancen kommt, wenn Teilzeit gearbeitet wird. Dass diese Problematik vor allem beim Beratungsunternehmen virulent ist, zeigt sich auch in den Auswertungen der Onlineumfrage. Im Vergleich zu den anderen Organisationen wird in Bezug auf den gefühlten Druck, länger arbeiten zu müssen, die Antwort «trifft voll und ganz zu» am meisten gewählt (siehe 5). An dieser Stelle wird vermutet, dass dies im Zusammenhang mit dem Bewertungssystem steht, welches für das Unternehmen und die Mitarbeitendenführung relevant ist (Nussbaumer 2018).

Auch zur Aussage «Es ist in meinem Umfeld bei/beim [eigene Organisation] üblich, dass man häufig länger arbeitet, als es die vertraglich geregelten Arbeitszeiten vorsehen», besteht beim Beratungsunternehmen die höchste Zustimmung mit einem Anteil von 63 Prozent.

Abbildung 5: Angabe zum gefühlten Druck der Mitarbeitenden in den befragten Organisationen mehr zu arbeiten als vorgeschrieben, eigene Onlineumfrage, n=201



Im Industriebetrieb wird zwar die Arbeitslast als grundsätzliche Herausforderung weniger erwähnt, aber eine mittlere Führungskraft weist darauf hin, dass die Anzahl geleisteter Arbeitsstunden und die individuelle Flexibilität wichtige Kriterien seien, die über Beförderungen entscheiden:

*Die Ziele werden ja so hoch gesteckt, dass man sie nur erreichen kann, wenn man eine Extrameile einlegt [...]. Um dies zu können, muss man natürlich auch privat flexibel genug sein, und wenn man dann drei Kinder hat, weiss ich nicht, ob man dann privat flexibel genug ist. [...] Der, der natürlich, keine Ahnung, 50 Prozent mehr Zeit investieren kann, hat natürlich eine grössere Chance, dies zu erreichen, wie einer, der diese 50 Prozent nicht mehr hat, weil er Familie hat. Dadurch schon ein Aussortieren. Und es ist nicht darum gegeben, dass es daran liegt, dass man irgendjemand aktiv benachteiligen möchte. [...] Man ist nicht benachteiligt, aber durch das Zeitlimit, das man hat, hat man eine schlechtere Ausgangsbasis, würde ich sagen. (PO\_D\_MM3)*

Somit stehen im Industriebetrieb wie auch im Beratungsunternehmen die Vereinbarkeitsmassnahmen wie Teilzeitarbeit und Flexibilität mit Beförderungskriterien und zeitlichen Anforderungen im Widerspruch, was einen de-legitimierenden Effekt auf die ganze Vereinbarkeitsthematik hat. Vereinbarkeit wird damit nur für Personen als möglich wahrgenommen, wel-

che nicht unbedingt in ihrer Karriere aufsteigen wollen (Todd & Binns 2013). Jede:r Mitarbeiter:in kann jedoch «frei» zwischen einer «guten» Vereinbarkeit oder einer Karriere wählen, so die Legitimation dieses Widerspruchs (Sørensen 2017; von Alemann 2017). Durch diese vermeintlich «freie» Wahl wird die gesamtgesellschaftliche Problematik der Unvereinbarkeit der verschiedenen Sphären individualisiert (Baumgarten et al. 2020). Eine Studie aus der Schweiz fasst den neoliberalen Aspekt dieser familienfreundlichen Politik folgendermassen zusammen:

*Sorgearbeit wird zwar akzeptiert, das Einfordern gegenüber betrieblichen Ansprüchen muss jedoch oft mit Karrierenachteilen (meist Mütter) oder mit einer höheren Leistungsbereitschaft erkauft werden. (Peitz 2019, 33).*

Die strukturelle Problematik der zu hohen Arbeitslast wird damit nicht gelöst. Trotzdem halten die Organisationen mit ihren oben beschriebenen Legitimationsstrategien weiter am Vereinbarkeitsziel fest. Damit legitimieren sie sich gegen innen wie auch gegen aussen als fortschrittlich und gleichstellungssensibel.

### Neue Ungleichbehandlungen

Weiter wird dem Vereinbarkeitsziel entgegengesetzt, dass es aufgrund von Vereinbarkeitsmassnahmen zu Ungleichbehandlungen komme. Die Ausführungen zu den einzelnen Organisationen haben gezeigt, dass die Organisationen «nur» die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Ziel haben. Sie behandeln damit tatsächlich Mitarbeitende mit Familien anders als Mitarbeitende ohne Familien. Diese Ungleichbehandlung führt zu Kritik, was einen de-legitimierenden Effekt auf die Vereinbarkeitsmassnahmen hat. Vereinbarkeit sollte für alle Lebensformen und Geschlechter möglich sein, so der Tenor der Befragten. Zum Beispiel wird in der Gruppendiskussion der Umweltschutzorganisation bemängelt, dass es einen unterschiedlichen Umgang mit Mitarbeitenden mit Kindern und solchen ohne Kinder gäbe:

*Aber es muss dann einfach ein Gleichgewicht geben zwischen – und da reden wir von Gleichstellung von Familien, also Leute, die Familien haben, und Mitarbeiter, die keine Familien haben. Also dort finde ich auch, braucht es auch eine gewisse Gleichstellung. Also dass es dann nicht eine Überbevorteilung hat, sage ich mal, wenn du Kinder hast. Das ist einfach auch eine Gefahr, die man nicht darfausser Acht lassen. Aber ich verstehe, dass man das Kind holen muss um sechs. Aber das darf nicht sein, dass dann immer*

*die Erwartung ist, dass die, die nicht Kinder haben, bis um acht im Office sein sollen. (NPO\_A\_UW1)*

Das Problem sieht eine mittlere Führungskraft aus dem Beratungsunternehmen darin, dass Flexibilitätsmassnahmen oft an Eltern gerichtet seien:

*[...], weil Flexibilität bedeutet, dass man Kinder haben muss. Nein! Ich will 80 Prozent arbeiten, weil ich mehr Urlaub und Reisen will und die Welt sehen will. (PO\_C\_MW2, eigene Übersetzung)*

Auch im Industriebetrieb wird in der Diskussion erwähnt, dass Teilzeitarbeit nur für Personen mit Kindern legitim sei: «Aber wenn er als junger Mensch wirklich alleinstehend ist, warum sollte er dann Teilzeit arbeiten?» (PO\_D\_MM2). Es wird hier nicht grundsätzlich das Vereinbarkeitsziel in Frage gestellt, aber auf mögliche Ungleichbehandlungen hingewiesen, die negativ bewertet werden. Unterstützende Massnahmen für Mitarbeitende mit Familien werden als unverdiente Privilegien gerahmt anstatt als Ausgleichsleistung für unterschiedliche Belastungen neben dem Berufsalltag (Daverth et al. 2016; Smithson & Stokoe 2005; Van den Brink & Stobbe 2014). Zudem wird zum Teil auch kritisiert, dass das Teilzeitangebot nur an Mütter aktiv gerichtet werde, so zum Beispiel im Industriebetrieb:

*Es wird auf jeden Fall nicht angeboten. Wenn einer Vater wird, kommt nicht der Chef am nächsten Tag und sagt, das ist eine Möglichkeit, du kannst es dir überlegen. Das macht bestimmt keiner. (PO\_D\_MM2)*

Diese Hinweise auf Ungleichbehandlungen, sei dies mit dem Fokus auf Familien allgemein oder nur auf Mütter, haben eine de-legitimierende Wirkung auf aktuelle Vereinbarkeitsbestrebungen. Im Kern wird das hier zum Zuge kommende Differenzmodell, welches Familie als Differenzkriterium positioniert, kritisiert. Die Auswertungen zum allgemeinen Gleichstellungsverständnis in Kapitel 3 haben gezeigt, dass der Diskurs durchaus verbreitet ist, dass Frauen und Männer ungleich behandelt werden müssen, um Gleichstellung zu erreichen. In der konkreten Anwendung des Differenzansatzes wird das Eingehen auf Differenzen jedoch als Ungleichbehandlung negativ ausgelegt.

### **Zwischenfazit: Die (un-)umstrittene Vereinbarkeit**

Vereinbarkeit entspricht in allen Organisationen einem wichtigen Grundpfeiler für die Gleichstellungsarbeit und wird sogar zum Teil mit

Gleichstellung gleichgesetzt. Teilzeitarbeit ist dabei die meistgenannte Vereinbarkeitsmassnahme. Dieses Resultat entspricht anderen Studien, die darauf hinweisen, dass Teilzeitarbeit vor allem in der Schweiz als *das* Förderinstrument für die Vereinbarkeit gilt (Amstutz & Vöhringer 2018; Nentwich 2004; Offenberger & Nentwich 2017). Flexibilität in zeitlichen und örtlichen Belangen wird als hilfreich für die Vereinbarkeit dargestellt (Ostendorp & Nentwich 2005). Flexibilität wird als Grundlage für die Vereinbarkeit gesehen, führt jedoch nicht quasi-automatisch zu einer besseren Vereinbarkeit, wie das bei Teilzeitarbeit eher angenommen wird. Diese Beschreibungen zeigen, dass Vereinbarkeit als Teilzeitarbeit und als flexibles Arbeiten zur Entlastung von kinderbetreuenden Personen gefasst wird und eng mit Gleichstellung verknüpft ist.

Mehrheitlich sind die Vereinbarkeitsmassnahmen an Eltern oder spezifisch sogar an Mütter gerichtet, was von verschiedener Seite als Ungleichbehandlung wahrgenommen wird (Nussbaumer 2018). Dass Vereinbarkeitsmassnahmen oft heteronormativ gekennzeichnet sind, wurde bereits mehrfach belegt (Amstutz & Vöhringer 2018; Daverth et al. 2016; Hofmann 2017; Ostendorp & Nentwich 2005; Smithson & Stokoe 2005; Sørensen 2017; Wilkinson et al. 2018). Im Fokus von Vereinbarkeitsmassnahmen sind meistens Mütter mit bürgerlichen heterosexuellen Kernfamilien. Die Vereinbarkeit von Beruf und sonstigem Privatem (wie bspw. Hobbies, Zeit für sich oder auch Sorgearbeit um ältere Mitmenschen) ist kein Thema in den Organisationen. Amstutz et al. (2020) zeigen in ihrer kritischen Analyse auf, dass die Ausgestaltung der Vereinbarkeitsmassnahmen oft heteronormativ ist, weil Heteronormativität der organisationalen Angemessenheitslogik entspricht. Diese Engfassung des Vereinbarkeitsbegriffs auf heteronormative Familienkonstellationen führt in den Organisationen auch zu Kritik. Gleichstellungsziele wie Vereinbarkeitsmassnahmen werden zwar auf den ersten Blick gestützt und erscheinen als äusserst akzeptiert, gleichzeitig werden sie jedoch oft hinterfragt und damit ein Stück weit de-legitimiert, beispielsweise indem direkt auf die Kehrseiten oder Gefahren der einzelnen Massnahmen (z. B. Entgrenzung, Ungleichbehandlungen oder Nicht-Umsetzbarkeit) hingewiesen wird. Das Vereinbarkeitsziel wird zwar nicht direkt als solches kritisiert, aber es wird auf Grenzen und Gefahren der Massnahmen verwiesen, was einen de-legitimierenden Moment beinhaltet.

Ähnlich wie beim Thema Lohngleichheit wird hier zuerst auf eine gewisse Selbstverständlichkeit verwiesen, was dazu führt, dass dem Thema durchaus Legitimität zugesprochen wird. Vor allem für die Nonprofit-Organisationen darf vermutet werden, dass fortschrittliche Vereinbarkeitsmassnahmen einer Norm entsprechen, weshalb die Massnahmen nach keiner

weiteren Begründung verlangen. In den Profitorganisationen werden ökonomische Argumente, insbesondere für die Flexibilisierung, angeführt. Damit wird die auch vorhandene, aber weniger starke normative Legitimationsweise ergänzt. Im Gegensatz zum Thema Lohngleichheit wird hier jedoch die Selbstverständlichkeit der Vereinbarkeitsmassnahmen in einem zweiten Schritt hinterfragt. Die Ungleichbehandlung, die aus dem hier zum Vorschein kommenden Differenzmodell entspringt, wird zwar auf einer Meta-Ebene durchaus unterstützt (vgl. Kapitel 3), aber in der Umsetzung als negativ oder sogar diskriminierend dargestellt. Im Gegensatz dazu wurde das Gleichheitsmodell hinsichtlich des Themas Lohngleichheit nicht hinterfragt. Das Differenzmodell scheint in der konkreten Umsetzung in den Organisationen umstrittener zu sein.

### 5.3 Vielfalt «50/50 und alle sind gleich glücklich?»

Neben Lohngleichheit und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird als weiteres Gleichstellungsziel die Vielfalt der Belegschaft erwähnt. Dieses Kapitel zeigt, wie Diversität begrifflich oft mit der Gleichstellung von Frauen und Männern vermischt wird. Diversität ist nicht nur bei beiden Profitunternehmen relevant, die offiziell von Diversity-Management oder «Diversity & Inclusion» reden, sondern auch bei beiden Nonprofit-Organisationen. Eine Studie, die Diskurse von Schweizer Organisationen hinsichtlich der organisationalen Diversität untersucht, zeigt, dass die interpretativen Repertoires ähnlich ausfallen, egal ob ein formal eingesetztes Diversity-Management existiert oder die Fragen nach Diversität eher im Hintergrund ablaufen:

*While some of (the interventions) are categorized as interventions from the field of “diversity management”, others show a somewhat hidden connection. Thereby, the effect of this variety proved to be rather small: both professionals and participants drew upon the same restricted range of interpretative repertoires.*

(Ostendorp & Steyaert 2009, 382)

Meriläinen et al. (2009) beschreiben ähnlich, wie Vielfalts- und Gleichstellungsdiskurse in finnischen Organisationen miteinander verstrickt sind. Gemäss den Autor:innen bestimmt im finnischen Kontext die Geschlechtergleichstellung den Diversity-Diskurs. Diese enge Verstrickung führt zu einer Erweiterung von Legitimationsmöglichkeiten für die Organisationen (Meriläinen et al. 2009). So zeigt sich auch in der vorliegenden Analyse, dass in allen Organisationen Gleichstellungs- und Diversitätsdiskurse ineinander aufgehen und vermischt werden. Begründungen, die für das Ziel der

Vielfalt eingesetzt werden, unterstützen die Gleichstellungsargumente und umgekehrt. In allen Organisationen besteht die wenig hinterfragte Annahme, dass Diversität selbstverständlich einen positiven Wert habe. Daran sind auch «unrealistische Harmonievorstellungen» (Amstutz 2005) geknüpft, worauf später noch eingegangen wird. Bevor nun genauer auf das empirische Material geschaut wird, soll an dieser Stelle zuerst Diversity-Management als Gleichstellungskonzept eingeführt und kritisch diskutiert werden.

## **Diversity Management als organisationales Gleichstellungskonzept?**

### **Definition, Herkunft und diskursive Verschiebungen**

Bevor Diversity-Management kritisch hinterfragt wird, seien im Folgenden einige Erläuterungen zur Definition, wichtigen weiteren Aspekten und zur Herkunft dieses Ansatzes angebracht. Für die Schweiz ist das Praxishandbuch von Müller und Sander «Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz» einflussreich (2009). Die Autorinnen definieren den Leitgedanken von Diversity-Management folgendermassen:

*Die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder der Institution. Ziel ist, Personalprozesse und Personalpolitik von Organisationen so auszurichten, dass einerseits die Belegschaft die demographische Vielfalt des Geschäftsumfeldes widerspiegelt sowie andererseits alle Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potential zum Nutzen der Organisation einzubringen. (Müller & Sander 2009, 17).*

Diversity-Management soll also zum Vorteil der Mitarbeitenden sein («Wertschätzung») sowie den Organisationen wirtschaftlichen Erfolg bringen. Maihofer weist darauf hin, dass dem Diversity-Ansatz grundsätzlich die Annahme vorausgehe, dass Menschen ungleich seien im Sinne von verschieden: «Denn im Rahmen von Diversity sollen die Unterschiede zwischen den Personen nicht nur wahrgenommen, sondern auch «berücksichtigt» werden» (Maihofer 2020, 7). Das Ziel von Diversity ist gemäss Maihofer die positive nicht-hierarchisierende Anerkennung von Differenz (Maihofer 2020). Müller und Sander sprechen deshalb auch von Diversity als erweitertem Differenzansatz (2009, 112).

Zurück zur Praxis: Grundsätzlich hat das Konzept jeweils verschiedene Dimensionen individueller Identität im Fokus (Vedder 2006). Es gibt

unterschiedliche Auslegungen und Verständnisse dazu, welche Dimensionen das genau sein sollten. Oft stehen die so genannten persönlichkeitsbeeinflussenden Merkmale oder «Kerndimensionen» wie Alter, Behinderung/ Gesundheit, Herkunft/«Rasse», Geschlecht und sexuelle Orientierung im Mittelpunkt (Romani & Binswanger 2019). Zum Teil wird auch zwischen sichtbaren und nicht sichtbaren Differenzierungsmerkmalen oder nach Primär- und Sekundärkriterien unterschieden (Primärkriterien entsprechen den genannten Kerndimensionen, Sekundärkriterien wären z. B. die familiäre Situation oder Religion). Jede Organisation, so die Idee hinter dem Managementansatz, setzt ihre Schwerpunkte und ihre zu bearbeitenden Dimensionen mit ihrem Diversity-Management selbst:

*In consequence, defining differences represents the starting point of diversity management: Which are the differences to take into account and how will they be defined in the corporate context?* (Romani & Binswanger 2019, 308).

Daraus folgt, dass das Managementkonzept sehr unterschiedlich umgesetzt und interpretiert wird. Eine Studie aus der Schweiz zu organisationalen Diversitätsdiskursen zeigt, dass es sich bei dem Diversity-Begriff um einen «open and partially fluid term» (Ostendorp & Steyaert 2009, 382) handelt. Im Jahr 2005 verfügten 30 Prozent der 500 führenden Schweizer Unternehmen über eine Leitlinie zu Diversity, wovon jedoch nur wenige das Thema strategisch oder politisch verankert hatten (Nentwich et al. 2010). Auch wenn es keine offiziellen Zahlen gibt, ist anzunehmen, dass sich das Konzept analog zu Deutschland und den USA auch in der Schweiz weiter verbreitet hat (Dobbin & Kalev 2017; Süß 2009). Doch wie kam es zu diesem Trend und woher stammt das Konzept?

In der Studie «Inventing equal opportunity» zeichnet Dobbin (2011) die Institutionalisierung des Themas der Chancengleichheit und Vielfalt in Unternehmen in den USA seit den 1960er Jahren nach. Der Diversity-Trend ist eng mit rechtlichen Entwicklungen hin zu Antidiskriminierungsgeboten verknüpft, wie auch Maihofer (2020) betont. Durch zivilgesellschaftliche und politische Auseinandersetzungen kam es zu gesetzlichen Veränderungen, die Nicht-Diskriminierungsgebote in Verfassungen brachte. Diese rechtlichen Änderungen führten zu neuen Anforderungen auch an die unternehmerische Praxis. Neu wurden auch Unternehmen in die Verantwortung genommen, Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung umzusetzen. Dobbin zeigt in seinem Buch auf, inwiefern:

*[...] Praktiken, die ursprünglich in Organisationen eingeführt worden waren, um gesetzlichen Erfordernissen zu genügen, zuse-*

*hends ein Eigenleben entwickelten und professionelle Interessen dabei eine zentrale Rolle spielten.* (Hasse & Mormann 2017, 489–490)

Dobbin und Sutton (1998) sprechen von einer epochalen diskursiven Wende, als Personalexpert:innen Massnahmen im Bereich der Chancengleichheit nicht mehr aufgrund gesetzlicher Vorgaben begründeten, sondern den Effizienzgewinn dieser Massnahmen zu betonen begannen:

*Ursprünglich gesetzlich vorgeschriebene Massnahmen wurden somit rationalistisch interpretiert, und das Image der Equal Opportunity-Programme veränderte sich auf diese Weise.* (Hasse & Mormann 2017, 475)

So löste sich das Management-Konzept von der ursprünglich rechtlichen Idee der Einhaltung der Bürger:innenrechte (Edelman et al. 2001). Es gab einen Wandel von einer «Sprache der Berechtigung und Nicht-Diskriminierung» hin zu einer «Sprache wirtschaftlicher Effizienz» (Hasse & Mormann 2017, 491). Zudem wurden zusätzliche, nicht-gesetzlich verankerte Kriterien in die Konzeption von Diversität eingeführt. Diese Umdeutung oder auch Ablösung hatte zwei weitführende Folgen: Erstens werden bisher diskriminierte Gruppierungen mit anderen Diversity-Dimensionen gleichgesetzt, darunter auch Dimensionen, die nicht zwingend gesamtgesellschaftlichen Ungleichheitsdeterminanten entsprechen. Zweitens werden die verschiedenen Kriterien neu gegeneinander ausgespielt. Dieser diskursive Wandel steht exemplarisch für einen Umdeutungsprozess von gesetzlichen Vorgaben innerhalb von Unternehmen – was auch als «managerialization of law» (Edelman et al. 2001) bezeichnet wird. Die managerialization des Themas führt auf der einen Seite dazu, dass das Thema als zeitgemäss wahrgenommen wird, auf der anderen Seite tritt die gleichstellungspolitische Funktion des Ansatzes in den Hintergrund, so die kritische Einschätzung von Nentwich et al. (2010). Die Diversity-Idee, die ursprünglich der Frage der sozialen Gerechtigkeit entstammt, wird nicht mehr moralisch begründet, sondern soll vor allem ökonomischen Interessen zum Durchbruch verhelfen (Edelman et al. 2001, 1632). Durch die Integration der ursprünglich gesetzlich verankerten Ideen in die Unternehmen besteht jedoch gleichzeitig auch eine Chance, dass Unternehmen eher dem Gesetz nach handeln, argumentieren Edelman et al. (2001) für den US-amerikanischen Kontext. Die Anpassung an die organisationalen Wirtschaftsnutzen-Diskurse könne dazu führen, dass es schlussendlich zu einer besseren Umsetzung der Gesetze komme, weil die rechtlichen Vorgaben damit in die organisationalen Routinen und Logiken integriert werden (Edelman et al. 2001, 1633; Squires 2005).

Gemäss der Studie von Nentwich et al. (2010) spielen die rechtlichen Fragen in der Schweizer Praxis eine weniger relevante Rolle: «Die Thematik wird ganz im Sinne liberaler Vorstellungen in erster Linie als Eigenverantwortung der Unternehmen gewertet» (Nentwich et al. 2010, 9). In Schweizer Unternehmen nehme jedoch Geschlecht im Vergleich zu anderen Diversitätsdimensionen eine zentrale Rolle ein, was auch die vorliegende Studie bestätigt (vgl. für die dänische Konzeption von Diversity-Management Boxenbaum, 2006). Die Autor:innen führen dies auf die Schweizer Frauenbewegung zurück, die sie als liberalen Feminismus kennzeichnen, und welche sich einfach in Managementkonzepte integrieren lasse. Zudem betont die schweizerische Gesetzesgrundlage nur in der Dimension Geschlecht und Behinderung die tatsächliche Gleichstellung. Weitere Dimensionen oder mögliche Ungleichheitsdeterminanten werden nicht explizit als Gleichstellungsziele, sondern nur im Rahmen eines Diskriminierungsverbotes erwähnt, wie Maihofer (2020, 6) betont.

Ähnlich wie das für den Diversity-Diskurs zu beobachten ist, gab es um die Jahrtausendwende auch einen Wandel hinsichtlich des Gleichstellungsdiskurses in der Schweiz – und zwar von einem «Diskriminierungsbehebungsdiskurs» hin zum «Wirtschaftsnutzendiskurs» (Lanfranconi 2014). Durch diesen Wirtschaftsnutzendiskurs wird Gleichstellung in Unternehmen und staatlichen Gleichstellungsstellen in der Schweiz vor allem als Personalgewinnungsstrategie hinsichtlich des sich verstärkenden Fachkräftemangels thematisiert (Lanfranconi 2015). Das damit einhergehende und weit verbreitete Business-Case-Argument lautet, dass Organisationen mithilfe einer vielfältigen Belegschaft erfolgreicher seien, weil sie damit auf unterschiedliche Bedürfnisse der Kund:innen, Beschäftigten und sonstigen Stakeholder eingehen können (Vedder 2009, 113). Dieser Hinweis auf den «unternehmerischen Vorteil dank Diversität» kam bei der einleitenden Definition aus der Praxis schon zum Vorschein (Müller & Sander 2009, 17). Gemäss dem Business-Case-Diskurs sollen Organisationen Diversity umsetzen, um dank der besseren Ausschöpfung der Potentiale ihrer Mitarbeitenden profitabler zu arbeiten (Amstutz 2018; Squires 2005).

Auch wenn dieser grundsätzliche Wandel von rechtlichen zu wirtschaftlichen Argumentationen nicht von der Hand zu weisen ist, gibt es weitere Studien, die darauf hinweisen, dass oft eine Gleichzeitigkeit verschiedener Argumentationslogiken besteht (Ahmed 2007; Nkomo et al. 2019; Ostendorp 2009). Ostendorp kritisiert die Entweder-oder-Logik – als ob eine Organisation immer nur einen dieser Ansätze bediene. Zudem zeigt sie auf, dass schnell der Vorwurf des Widerspruchs laut werde, wenn verschiedene Argumentationen gleichzeitig ausgeübt werden:

*Das Streben nach (vermeintlicher) Widerspruchsfreiheit [...] kann jedoch der Komplexität des Diversity-Begriffs und seiner variantenreichen Interventionen nicht gerecht werden.*

(Ostendorp 2009)

Sie beschreibt fünf verschiedene interpretative Repertoires, welche oft gleichzeitig in Organisationen vorhanden seien (image-, markt-, minoritäten-, themen- und unterschieds-fokussiertes Repertoire) (Ostendorp 2009). Auch Ahmed spricht von einer Gleichzeitigkeit verschiedener Argumentationen: “The business model and the social justice model are used together, or there is a ‘switching’ between them” (Ahmed 2007, 242). Thomas und Ely (1996) extrahieren drei typische Argumentationen für Diversität in Organisationen:

1. der ökonomisch-marktorientierte Ansatz
2. der sozio-moralische Fairness- und Antidiskriminierungsansatz
3. der ressourcenorientierte Lern- und Effektivitätsansatz.

Die empirische Analyse wird zeigen, dass vor allem normative, ökonomische, pragmatische und rechtliche Legitimationsweisen in den hier untersuchten Organisationen vorzufinden sind. Der ressourcenorientierte Ansatz konnte nicht beobachtet werden.

### **Diversity: Kritische Auseinandersetzungen**

Die Vor- und Nachteile von Diversity-Management in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern werden in der Forschungsliteratur vielfach diskutiert. Einige Autor:innen betrachten die Managementform als Chance, um dem Ziel der Chancengleichheit näher zu kommen. Vedder (2006) bewertet beispielsweise die Bezeichnung Diversity-Management aufgrund der Kürze, Prägnanz und des Business-Bezugs positiv. Ahmed sieht in der Offenheit des Begriffs einen möglichen Spielraum: “The openness of the term also means that the work it does depends on who gets to define the term, and for whom” (Ahmed 2007, 240). Es geht in diesem Sinne um eine Aushandlung von Subjektpositionen und (Geschlechter-)Wissen, worauf auch Amstutz et al. hinweisen (2018c). Meuser sieht im Diversity-Ansatz eine Chance, dass Männer eine Rolle als Mitspieler in der Gleichstellungspolitik übernehmen können: «Semantische Verschiebungen verweisen auf veränderte Relevanzsetzungen» (Meuser 2009, 97). Auch Lederle sieht im Begriff des Diversity-Managements eine Chance, denn genau diese inhaltliche Leerstelle führe zu einem neuen Spielraum:

*Obwohl überwiegend dieselben Programme weitergeführt werden, sind sie verpackt unter einem neuen, unbelasteten, modischen Signifikanten, der weniger Reaktanz hervorruft.*

(Lederle 2008, 212)

Eine weit verbreitete negative Kritik am Diversity-Konzept lässt sich mit dem Ausdruck “happy diversity discourse” (Benschop 2016, 16) zusammenfassen. Diversität werde in unternehmerischen Marketingmassnahmen oft als eine rein positive Qualität für Organisationen beschrieben, so das Argument. Individuelle und unterschiedliche Identitäten würden auf eine apolitische, problemfreie Weise zelebriert. Dass Differenzen oft auf gesellschaftlichen, strukturellen Ungleichheiten beruhen und dies auch für Organisationen zu Problemlagen führen kann, wird in dieser Art von Diskurs ignoriert (vgl. zur Diskursgeschichte Krell 2014). Der «happy diversity discourse» von Benschop führe, lautet die Kritik weiter, zu einer unkritischen, unemanzipatorischen Ausrichtung des Konzeptes (Ahmed 2012; Longman & De Graeve 2014). Zudem verdecke er Machtverhältnisse (Bell & Hartmann 2007). Vedder weist auf die machtpolitische Komponente hin, die dem Konzept inhärent ist. In der Praxis würden Vorgesetzte («Manager») Diversity-Management *top-down* durch- oder umsetzen. Der Begriff verweist gemäss Vedder auf einen falschen Pfad: «Nicht die Vielfalt, sondern das Verhalten vielfältiger Personen wird beeinflusst, organisiert und kontrolliert («gemanaged»)» (Vedder 2006, 13). Weiter birgt das Diversity-Konzept die Gefahr, Individuen oder Gruppen auf ein «Diversitätsmerkmal» zu reduzieren und zu re-essentialisieren. Wetterer fasst ihre Zweifel in Bezug auf die Dimension Geschlecht folgendermassen zusammen:

*Gender Mainstreaming & Managing Diversity erweisen sich vor diesem Referenzhorizont weit eher als Re-Aktivierung tradierter, zweigeschlechtlich strukturierter Denk- und Deutungsmuster, denn als deren Verabschiedung oder gar Unterminierung.*

(Wetterer 2003a, 13)<sup>46</sup>

Dabei wird oft die nicht offen gekennzeichnete Norm (weiss, männlich, heterosexuell, westlich, säkular, wohlhabend, gesund usw.) als selbstverständlich vorausgesetzt und nicht hinterfragt: “White normativity and impli-

---

46 Im Gegenteil zu Diversity-Management, welches seinen Ursprung in den USA hat und dort auch stark verbreitet ist (Dobbin 2011), ist das Konzept des Gender-Mainstreaming vor allem innerhalb der Europäischen Union verankert. Trotz dieser politischen Verankerung wird auch dieses Konzept uneinheitlich und ungenau verstanden. Die Unbestimmtheit des Programms führt zu vielfältigen Überschneidungen mit anderen gleichstellungspolitischen Programmen (Schmidt 2005).

cit assimilationist assumptions in diversity discourse reduce minority groups to 'add-ons' of the dominant culture" (Longman & De Graeve 2014, 36). In Bezug auf Geschlecht erläutert Meuser, dass wenn Geschlecht als besondere Humanressource dargestellt werde, damit immer das «andere Geschlecht», also Frauen, gemeint sei: «Das den Organisationen zur Nutzung anempfohlene Humankapital erweist sich recht einseitig als ein weibliches» (Meuser 2009, 99) (vgl. Kapitel 3.1).

Purtschert bringt die genannte Kritik nochmals auf einen Punkt. Sie interpretiert aktuelle Diversity-Ansätze dahingehend, dass sie versuchen, menschliche Differenzen zu bejahren und gewinnbringend zu verwalten, wobei die Einzigartigkeit jeder mitarbeitenden Person in den Vordergrund gestellt wird (Purtschert 2007). Um die Anerkennung und demnach auch Gewinnbringung dieser Einzigartigkeit zu gewährleisten, gilt Chancengleichheit als zu erschaffende Voraussetzung:

*Wir befinden uns an dieser Stelle inmitten des komplizierten Zusammenspiels von Gleichheit und Differenz. Differenzen sollen möglich sein, wo sie Ausdruck von Individualität sind. Und sie sollen da, wo sie auf tradierte Ungleichheiten zurückgehen und diese reproduzieren, der Gleichheit weichen.*

(Purtschert 2007, 90).

Die Unterscheidung zwischen individuellen Unterschieden und gesellschaftlich geprägten Differenzen führe zu einem entpolitisierten Verständnis von Differenz. Weil das Ziel des Diversity-Managements schlussendlich Profit sei, werde die politische Bedeutung von Ungleichheiten von ihrem ökonomischen Wert abhängig gemacht (z. B. werde nur gegen Sexismus gekämpft, wenn es sich für das Unternehmen ökonomisch lohnt). Diversity-Management befinde sich gemäss Purtschert im Spannungsfeld zweier Logiken: Zum einen sei es ein Instrument, um benachteiligte Gruppierungen zu fördern.<sup>47</sup> Zum anderen müsse diese Förderung dazu dienen, Profit zu erwirtschaften. Aus dieser Feststellung leitet Purtschert kritische Hinweise an ein Diversity-Management ab. Erstens können unkritische Verwendungen von Differenzen problematische Stereotypen reproduzieren. Zweitens erweise es sich als problematisch, wenn strukturelle Ursachen von Ungleichheiten ignoriert und individuell zu lösen versucht werden. So wecken individuelle Ansätze, die Machtverhältnisse in der Gesellschaft und Organisationen unbe-

---

47 Diese Logik wird von Ahmed in ihrer Wunschdefinition von Diversity-Arbeit betont: «Die Arbeit, die wir leisten, wenn wir versuchen, eine Institution für diejenigen zu öffnen, die in der Vergangenheit ausgeschlossen worden sind» (Ahmed, 2017, 124).

rücksichtigt lassen, «unrealistische Harmonievorstellungen» (Amstutz 2005), die auf diese Weise nicht einzulösen seien (Purtschert 2007).

Diese Ausführungen und kritischen Hinweise zum Diversity-Begriff sind hilfreich, um die folgenden empirischen Auseinandersetzungen und Analysen zu verstehen. Es wird wie beim Gleichstellungsbegriff (vgl. Kapitel 3) nicht auf eine konkrete Definition verwiesen, sondern es soll mit kritischem Blick auf die Organisationen geschaut werden, inwiefern sie sich mit diesem Begriff legitimieren und inwiefern er mit dem Gleichstellungsbegriff verknüpft wird. Es zeigt sich, dass der Begriff oft mit der Gleichstellung von Frauen und Männern vermischt wird. Im Diskussionskapitel (7.4) wird später ausführlich nochmals diskutiert, wie die Organisationen mit Gleichheit und Differenz umgehen, insbesondere bezüglich des Themas Vielfalt.

### **Empirische Analyse zum Umgang mit Diversity in den Organisationen**

Wie gehen die Organisationen mit dem Diversity-Begriff um? Was verstehen sie darunter und wie legitimieren sie das Konzept? Es zeigt sich, dass sie dem Ziel der Vielfalt zwar eine grosse Bedeutung zumessen, aber nicht definieren, was sie darunter verstehen. Wie beim Gleichstellungsbegriff gibt es auch bezüglich Diversität vor allem *ex negativo*-Definitionen – darauf wird im Anschluss an die organisationsindividuellen Darstellungen eingegangen.

### **Industriebetrieb: «Am Ende von dem Tag ist die ganze Gesellschaft heterogen aufgebaut»**

Der Schweizer Standort des Industriebetriebs ist in die Diversity-Arbeit des internationalen Unternehmens eingebunden (siehe Kapitel 2.2). Zum Zeitpunkt der Befragung sind die Kommunikationsverantwortliche und der HR-Leiter für das Thema zuständig. Es wird jährlich ein «Diversity Day» organisiert. Im Flyer dazu werden vier Säulen des Diversity-Konzepts der Organisation beschrieben: Gender, Internationalität, Generationen und Arbeitskultur. Bezüglich der ersten Säule Gender wird im Flyer auf Studien verwiesen, die aufzeigen, dass gemischte Teams bessere Produkte und Leistungen entwickeln. Dass Frauen und Männer beim Industriebetrieb gleiche Chancen haben, formuliert die Organisation als Fakt. Begründet wird der Fakt mit dem Hinweis auf verschiedene betriebsinterne Projekte wie beispielsweise das Frauennetzwerk und das im Lohnreglement festgehaltene Lohngleichheitsprinzip (interne Dokumente, siehe Kapitel 5.1). Der Industriebe-

trieb will zwar längerfristig verschiedene Diversity-Dimensionen behandeln, hat aber als erste Priorität «Gender» gesetzt (ähnlich auch im Beratungsunternehmen, siehe weiter unten). Der HR-Leiter erklärt:

*[...] was ist eigentlich für uns Diversity? Es ist nicht nur Gender, denn Gender ist ein Teil davon und wir möchten uns aber zuerst einmal in den ersten Jahren auf Gender konzentrieren. Die anderen Aspekte lassen wir aber nicht ausser Acht. (PO\_D\_HR\_OM)*

Das heisst, die Organisation spricht vordergründig zwar von Vielfalt und Diversität, meint damit aber vor allem oder zumindest aktuell die Dimension «Gender», was auch in den folgenden Ausführungen zum Vielfaltdiskurs im Hinterkopf behalten werden muss.

Vielfalt entspricht einem von mehreren Unternehmenswerten und wird als Bereicherung und «Quelle unseres Erfolgs» (interne Dokumente) beschrieben. Dass Vielfalt – ein Begriff, der zuerst eigentlich einfach einen Zustand beschreibt – als «Unternehmenswert» fungiert, zeigt, dass er eine positive normative Konnotation beinhaltet.

Das Ziel der Vielfalt wird hauptsächlich mit dem Business-Case, also ökonomisch, begründet. Im Einführungstext des Diversity-Day-Flyers wird die dahinterliegende Annahme erklärt:

*Eine solche Vielfalt an Menschen erhöht die Chance, in einer betrieblichen Frage, für ein Produkt, eine Strategie usw. die allerbeste Lösung zu finden. Diese Vielfalt ist unser Vorteil und gemischte Teams haben eine grosse Qualität. (interne Dokumente)*

Diverse Belegschaften und vielfältige Teams seien erfolgreicher, so die Argumentation. Zudem ist der «Pool» an möglichen Mitarbeitenden grösser, wenn verschiedene Hintergründe miteinbezogen werden. Das Geschäftsleitungsmitglied des Industriebetriebs erklärt prototypisch:

*Grundsätzlich, wenn man das [- die Vielfalt der Belegschaft beachten -] nicht macht, dann lässt man einen grossen Teil an Potential, der am Markt vorhanden ist, unbearbeitet. [...] Ich denke, am Ende von dem Tag ist die ganze Gesellschaft heterogen aufgebaut. Wenn man erfolgreich sein will, dann muss die Organisation selber ein Abbild von denen sein, für die sie arbeitet. (PO\_D\_GL\_OM)*

Der Verweis auf die Heterogenität in der Gesellschaft impliziert dieses oben beschriebene Verständnis der zu betonenden Verschiedenartigkeit eines

jeden Menschen innerhalb des Diversity-Diskurses. Ein mittlerer Manager erklärt das Ziel auch stellvertretend für viele solche Aussagen folgendermassen:

*Dann muss ich die komplette Farbigkeit, Buntheit der Welt dabei haben und das tun wir bei [Organisation D] eigentlich schon ganz gut. Also wir sind ja auch weltweit aufgestellt. Also wir produzieren nicht nur aus der Schweiz heraus und beliefern die ganze Welt, sondern machen wir auch so, wir entwickeln in China für China, aber vielleicht immer noch Männer in China für Männer in China? Warum nicht mal Frauen in den Philippinen für Frauen in den Philippinen? (PO\_D\_MMI)*

Hier problematisiert der mittlere Manager die Normsetzung des weissen Mannes für die zu entwickelnden Produkte und verknüpft die kulturelle mit der Geschlechtskomponente. Anscheinend ist die kulturelle Diversität dadurch, dass das Unternehmen in der ganzen Welt Standorte hat, eher verankert. Die Dimension Geschlecht scheint bisher weniger einflussreich zu sein.

Gleichzeitig zu diesem weit verbreiteten Grundbekenntnis zur Vielfalt weist das Geschäftsleitungsmitglied im Interview darauf hin, dass der Erfolg eines vielfältigen Teams davon abhängt, ob man sich zum Wert der Vielfalt bekenne. Es sei kein Naturgesetz, dass Vielfalt zu besseren Produkten führe, sondern man müsse davon überzeugt sein:

*Wenn die Leute das nicht als Chance sehen, dann kann man die besten Tools haben, man wird alle Häkchen machen, aber es wird sich trotzdem nichts verändern. [...] Das wird erst in dem Moment funktionieren, indem er erkennt, dass das eigentlich ein Nutzen ist und es uns vorantreibt, also einen Mehrwert generiert (PO\_D\_GL\_OM)*

Obwohl überall Diversität als wirtschaftlich positiv dargestellt wird, reicht die Umsetzung gemäss dem Geschäftsleitungsmitglied dann doch auch nicht. Es müssten sich auch die Kultur und die individuellen Einstellungen dazu ändern. Die Auseinandersetzung mit den organisationalen Werten und der organisationalen Kultur wird in Kapitel 5.5 weiter beschrieben. Dass im Industriebetrieb die meisten Verantwortlichen Diversität als etwas Gutes erachten und damit in der Logik des Geschäftsleitungsmitglieds auch zum Erfolg des Konzepts beitragen, wird von der Geschäftsleiterin bestätigt:

*Meine Kollegen sagen immer, dass es bessere Ergebnisse gibt, wenn es eben gemischte Teams sind und nicht nur Männer. Also das ist schon auch ein Common-Sense, dass es gut ist. (PO\_D\_GL\_OW)*

Vielfalt ist damit im Industrieunternehmen eindeutig positiv konnotiert. Die Dimension Geschlecht hat erste Priorität.

### **Beratungsunternehmen: «Die Vorteile von Diversität nutzen»**

Im Beratungsunternehmen sind zwei Personen für die Abteilung «Diversity & Inclusion» angestellt und eine der über 100 Partner:innen ist für das Thema auf dieser obersten Hierarchieebene zuständig. Die Abteilung ist der HR-Leiterin direkt unterstellt. Ähnlich wie im Industriebetrieb ist von drei inhaltlichen Säulen die Rede. In der ersten Säule geht es um eine inklusive Kultur, in der zweiten um «Gender Diversity» und in der dritten werden andere Diversity-Dimensionen (Generationen, Kulturen, LGBT und Behinderung) zusammengefasst. Das konkrete Ziel der Gender-Diversity besteht in einer geschlechterausgewogenen Belegschaft. Das Ziel der dritten Säule beinhaltet, die Diversität der «restlichen» Dimensionen in der Belegschaft zu erhöhen. Beide Profitunternehmen streben damit zwar eine Mehrdimensionalität in ihren Diversity-Aktivitäten an, aber Gender hat als Kategorie jeweils erste Priorität. Wie schon im Industriebetrieb steht im Beratungsunternehmen die ökonomische Begründung für Vielfalt im Vordergrund. Der Business-Case wird in den Diversity-Unterlagen mit vier Punkten erklärt:

- Erstens sei Vielfalt die Basis für Innovationen.
- Zweitens spiegle eine vielfältige Belegschaft die Kundschaft des Unternehmens, was zu besseren Produkten und Umsetzungen führe.
- Drittens sei Diversität attraktiv für zukünftige Arbeitnehmende und
- viertens werde dadurch das Gleichstellungsgesetz eingehalten und somit würden allfällige Gerichtskosten respektive staatliche Sanktionen bei Nichteinhaltung des Gesetzes verhindert.

(aus internen Dokumenten der Organisationen zusammengestellt)

Der vierte Punkt verweist damit auf eine Vermischung von ökonomischer und regulativer Legitimation, wobei dies in den mündlichen Gesprächen eher nicht zum Vorschein kommt. In einem Jahresgeschäftsbericht des Unternehmens wird Diversität als Wachstumstreiber definiert. Dabei wird die aktuelle Vielfalt der Mitarbeiter:innen anhand des Anteils von Männern und Frauen, der Anzahl im Unternehmen vorzufindender Nationalitäten und des Anteils Teilzeit-Arbeitender belegt. Der Grundsatz, dass Diversität einen Mehrwert bringt, wird zwar im Jahresbericht mehrmals wiederholt, aber weder mit Studien noch mit weiteren Begründungen belegt:

*[Organisation C] legt sowohl in der Schweiz als auch auf globaler Ebene grossen Wert auf eine Organisation, welche die Vorteile von Diversität nutzt – eine Organisation, der Menschen unterschiedlicher nationaler und kultureller Herkunft, unterschiedlicher Ausbildungswege, Erfahrungen und Karrierewege und unterschiedlichen Alters und Geschlechts angehören. Das breite Spektrum der Nationalitäten unter den Mitarbeitenden ist ein entscheidender Vorteil für die Zusammenarbeit innerhalb des globalen [Organisation C]-Netzwerks und die Begleitung international tätiger Kunden. (interne Dokumente)*

Der erste Satz zeigt, dass Vielfalt «genutzt» werden muss. Es reicht also nicht, wenn Vielfalt einfach mit Zahlen belegt wird, sondern es muss etwas damit gemacht werden. Damit wird implizit das Management der Diversität legitimiert. Vielfalt bringt nicht quasi-automatisch einen Mehrwert, sondern die Vielfalt muss vom Unternehmen entsprechend «gemanaged» werden. Im folgenden Ausschnitt betont der CEO, dass die Vielfalt in der Belegschaft ein Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Unternehmen sei – ein weiterer Aspekt des Business-Case:

*Es braucht andere Erfahrungen, darum heisst Diversity bei uns unterschiedliche Kulturen an den Tisch bringen, unterschiedliche Werdegänge. Wir haben fast ausschliesslich Juristen oder Ökonomen. Vielleicht wären Leute mit einem anderen Hintergrund eine Bereicherung für unsere Teams. Da ist Frau und Mann nur eine Bereicherung, die andere ist die Nation. Das ist auch ein ganz grosser Block, wo wir Ziele haben und uns abheben wollen. Denn mit dem kann man sich differenzieren. Mit Gender auch, aber mit dem anderen Teil der Diversity eben auch. (PO\_C\_GL\_OM)*

Hier unterscheidet er zwischen Gender und «dem anderen Teil der Diversity» und setzt die beiden Konzepte damit nicht ganz gleich. Der CEO betont, dass Diversität mehr sei als «nur» die Bearbeitung der Dimension Geschlecht. Diese Art von Begriffsklärung und explizite Abgrenzung von «nur Gender» wurde schon in Bezug auf Gleichstellung in Kapitel 3 beschrieben. Auch die Diversity-Verantwortliche ist überzeugt davon, dass Diversity der richtige Ansatz sei und betont ähnlich wie der CEO: «Es sollte nicht nur Gender sein» (PO\_C\_Gen\_MW).

Die Dimensionen, die im Beratungsunternehmen gemäss CEO bearbeitet werden sollten, beinhalten sowohl Primärkriterien (Geschlecht, kultureller Hintergrund, Alter) wie auch sekundäre Kriterien wie Berufserfahrungen und Bildungshintergrund. Eine mittlere Führungskraft aus dem

Beratungsunternehmen ergänzt: «Ich meine, wir reden über Frauen. Das ist schön und gut. Wo sind die behinderten Menschen? Wir haben keine» (PO\_C\_MW3, eigene Übersetzung). Im Gegensatz zum Industriebetrieb wird in dieser Organisation an verschiedenen Stellen auf eine Mehrdimensionalität des Diversitätskonzepts hingewiesen. Die Hinweise darauf, dass Diversität «mehr sei als nur Gender» impliziert eine Wertung und weist dem Diversitätskonzept eine höhere Legitimität zu. Auch wenn Gender-Diversity einer separaten und prioritär zu behandelnden Säule entspricht, wird dies zum Teil durch mündliche Aussagen de-legitimiert. Das Ideal ist Diversität und damit einhergehend eine Vielfalt verschiedener Dimensionen.

Vielfalt wird auch in diesem Unternehmen positiv gewertet. Worin der Mehrwert genau besteht, wird jedoch wenig explizit gemacht, ausser in den Dokumenten, in denen der Business-Case klar definiert wird. Die Annahme, Vielfalt sei positiv, muss anscheinend nicht weiter begründet werden. Es bedarf auch keiner Problemanalyse, warum denn überhaupt die Vielfalt (bis jetzt) noch nicht genug genutzt wird und warum es überhaupt ein «Management» davon brauche. Diese selbstverständliche Annahme, dass es das braucht, weist auf eine fortgeschrittene Institutionalisierung des Konzepts hin.

**Hilfswerk: «Ich denke [...], dass wir uns weg von Gender hin zu Diversity bewegen»**

Im Hilfswerk existiert eine personalpolitische Richtlinie – «Management der Vielfalt». Dafür verantwortlich ist das HR. In der Richtlinie wird definiert, welche Dimensionen für das «Management der Vielfalt» im Fokus sind:

*Das Personal der [Organisation B] setzt sich zusammen aus Mitarbeitenden, die sich hinsichtlich Alter, Geschlecht, physischer und psychischer Verfassung, sozialem und kulturellem Hintergrund, Sprachenvielfalt sowie religiöser und sexueller Orientierung unterscheiden. (interne Dokumente)*

In den Geschäftsberichten wird jeweils eine Statistik zur vielfältigen Belegschaft gezeigt, wobei folgende Merkmale aufgeführt werden: Anzahl festangestellte Frauen und Männer, Anzahl Angestellte im Stundenlohn, Anteil Angestellte mit ausländischem Pass, Anteil Mitarbeitende älter als 50 Jahre, Anzahl lokal Angestellte in der Entwicklungszusammenarbeit, Anteil Teilzeitmitarbeitende. Die Richtlinie erklärt, dass mit dem «Management der Vielfalt» die «Gleichwertigkeit, Anerkennung und Chancengleichheit für

alle Mitarbeitenden» gesichert werden soll (interne Dokumente). Eingebettet wird das Konzept in eine gesamtgesellschaftliche Perspektive (multikulturelle Schweiz; Globalisierung). Das Management der Vielfalt steht für das Hilfswerk auf drei argumentativen Säulen: rechtlich (Nicht-Diskriminierung und Chancengleichheit), wirtschaftlich (Innovation) und humanistisch (Integration der sozialen und kulturellen Vielfalt), was an die verschiedenen interpretativen Repertoires aus der Theoriediskussion erinnert (Ostendorp & Steyaert 2009):

*Mit dem Management der Vielfalt fördert [die Organisation B] die Partizipation sowie einen chancengleichen Zugang zu allen Positionen und Ressourcen im Betrieb. Unter dem Motto «Einheit in der Vielfalt» wird der Fokus auf gemeinsame betriebliche Interessen und Ziele ausgerichtet und die gesellschaftliche Vielfalt als Chance und Potential genutzt. (interne Dokumente der Organisation B)*

Es wird zwar auch von einem wirtschaftlichen Nutzen durch den Diversitätsansatz ausgegangen, aber die Chancengleichheit und Integration verschiedener Gesellschaftsgruppen stehen im Mittelpunkt. Die organisationale Grundhaltung, dass das Management der Vielfalt eine integrative und sozialpolitische Komponente beinhaltet, lässt sich auch in der Onlineumfrage ablesen. So stimmen 78 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass Diversität bei [Organisation B] eine Frage gesellschaftlicher Verantwortung sei. Bei den anderen Organisationen wird dieser Aussage zwar auch mehrheitlich zugestimmt, aber mit tieferen Anteilen (Industriebetrieb 62 Prozent, Beratungsunternehmen 60 Prozent, Umweltschutzorganisation 46 Prozent).

Das Hilfswerk ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mitten in einer innerorganisationalen Auseinandersetzung, ob Diversity oder Gender die «richtige» Ansatzweise sei. Neben der Leitlinie Management der Vielfalt gibt es im Hilfswerk eine Gender-Mainstreaming-Policy sowie die «Arbeitsgruppe Gender» (AG Gender, siehe mehr dazu unter 2.2). Gemäss Aussagen verschiedener Interviewpartner:innen gab es in den letzten Jahren Druck auf die Arbeitsgruppe Gender, dass sie sich in «Arbeitsgruppe Diversity» umbenennen solle. Eine mittlere Führungskraft erzählt:

*Aber ich habe es natürlich auch erlebt gehabt, als ich hier angefangen habe vor fünf Jahren, wo das Thema gewesen ist, ja, ist die Gender-Diskussion überhaupt noch notwendig. Kann man das nicht unter Diversity abhandeln? Weil dazumal diejenigen, die noch da waren und entschieden haben, die ganze Bewegung mitgemacht haben von der Genderdiskussion und wie ein wenig*

*müde gewesen sind von dem und gefunden haben, Gender kann man versorgen unter Diversity. Und jetzt ist die Frage, wo ist es jetzt überhaupt einzuordnen oder unterzuordnen und wie wird es gelebt? (NPO\_B\_MW1)*

Gender soll unter Diversity «versorgt» werden. Mit diesem Begriff impliziert die Gender-Verantwortliche die Vermutung, dass Gender unter dem Diversity-Ansatz weggeräumt und damit «abgehakt» werde. Sie beobachtet damit eine Abwertung der Dimension Gender, die auch schon in den beiden Profitunternehmen zu sehen war. Die Aussage zeigt zudem, dass Diversity oft als «Nachfolge-Ansatz» von Gender verstanden wird. Die Gender-Verantwortliche des Hilfswerks erzählt, dass der Druck hin zu Diversity immer noch bestehe: «Es gibt so ein bisschen einen Druck, dass die Gruppen sich ein bisschen breiter machen sollen, nicht nur Frauen und Männer» (NPO\_B\_Gen\_MW). Sie vermutet, dass eine Erweiterung der AG Gender um mehr Dimensionen eine Überforderung für die wenigen Ressourcen, die sie zur Verfügung haben, mit sich bringe, was ähnlich in der Forschungsliteratur oft als Kritik an diesem Konzept erwähnt wird (Ahmed 2017). Es gehe ihr aber nicht darum, dass sie die anderen Dimensionen als unwichtig erachte:

*Man hat uns gefragt, ob ihr euch nicht in Management der Vielfalt umbenennen wollt oder irgend so etwas (lacht). Da haben wir gesagt, nein, das wollen wir nicht. Wir sind für Genderfragen zuständig. Für uns sind andere Fragen auch wichtig, also [die Organisation B] hat viel mit ausländischen Mitarbeitenden zu tun, eben auch behindertengerechte Büros oder was auch immer sind wichtig. Aber wir haben wirklich gefunden, nein, unsere Gruppe steht für den Gender-Aspekt. (NPO\_B\_Gen\_MW)*

Im Gegensatz zu anderen Äusserungen, welche die Dimension Geschlecht abwerten, indem auf Diversität hingewiesen wird, betont diese Gender-Verantwortliche klar, dass es ihr nicht um eine Hierarchisierung der Dimensionen gehe.

Die HR-Leiterin auf der anderen Seite erklärt, warum sie sich persönlich für Diversity stark mache. Ihre Begründung liegt in der Kritik der aktuellen Gleichstellungsarbeit der Organisation:

*Ich finde, dass wir [...] in der Gleichstellungsarbeit festgefahren sind, weil wir die Standards anwenden. Aber wir sind ein bisschen festgefahren und auch nicht innovativ. (NPO\_B\_HR\_OW)*

Deshalb setze sie sich für eine Öffnung der Gleichstellungsarbeit hin zu Diversity ein:

*Wenn ich das Thema anschau, dann habe ich das Gefühl, dass wir beginnen sollten, die Gleichstellung breiter zu fassen. [...] Ich denke [...], dass wir uns weg von Gender hin zu Diversity bewegen. (NPO\_B\_HR\_OW)*

Diversity setzt die HR-Leiterin mit Innovation gleich. Gleichstellung «nur» für Frauen und Männer sei in diesem Sinne zu eng gefasst. Diesen innovativen Anstrich haben sich die Profitunternehmen gegeben. Dass die Begriffswahl an sich eine legitimatorische Wirkung haben kann, zeigt Lederle in ihrer Studie von deutschen Dax-Unternehmen auf. So sei die Wahl des Begriffs Diversity ein legitimatorisches Mittel, um sich nach aussen als offene und progressive Organisation darzustellen (Lederle 2008, 214). Was die HR-Leiterin konkret anders machen würde, wenn es nicht mehr «nur» um Gender ginge, dazu sagt sie nichts.

Die Gleichstellung von Frauen und Männern wird damit im Hilfswerk nicht direkt mit Vielfalt gleichgesetzt, sondern es wird zwischen den gleichstellungspolitischen Richtlinien und dem Management der Vielfalt unterschieden. Hier besteht somit ein Nebeneinander des Vielfaltdiskurses wie auch des Gleichstellungsdiskurses. Vielfalt als Ziel wird auch hier positiv eingeschätzt, wobei nicht nur ökonomische, sondern auch Chancengleichheit und weitere integrative und sozialpolitische Argumentationen dazu vorzufinden sind.

### **Umweltschutzorganisation: «Durchmischung ist das Ziel»**

Die Umweltschutzorganisation hat weder eine Gender- noch eine Diversity-Richtlinie. Im Leitbild konstatiert die Organisation unter dem Punkt, welche Werte sie für die Zusammenarbeit vorsehe, dass sie «männliche und weibliche Sichtweisen» in ihre Arbeit einfließen lassen will, weshalb sie beide Geschlechter fördere (interne Dokumente). Unterschiede werden als Bereicherung gesehen, was im obigen Forschungsstand als wichtige Prämisse des Konzepts beschrieben wurde. In der Umweltschutzorganisation werde darauf hingearbeitet, dass auf allen Hierarchieebenen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis bestehe. Ansonsten gibt es keine schriftlichen Dokumente zum Thema Diversität, auch nicht in Bezug auf andere Dimensionen als Geschlecht. Dass jedoch Vielfalt durchaus als implizite Zielgrösse in der Organisation vorhanden ist, wird im qualitativ gesammelten Material erkenntlich. Die Interviews machen deutlich, dass eine vielfältige Belegschaft angestrebt wird. Eine Person aus der mittleren Führungsebene formuliert dabei Diversität als stetige Aufgabe:

*Wo du einfach sagen musst, wir müssen permanent bei dieser Frage bei einer Stellenbesetzung schauen, wie ist die Zusammensetzung in diesem Team. Das muss auch in 20 Jahren noch ein Thema sein, weil wir einfach divers sein wollen.* (NPO\_A\_MM1)

Diversität hat also einen hohen Stellenwert, es soll «mitgedacht» werden. Die HR-Leiterin der Umweltschutzorganisation erklärt prototypisch: «Durchmischung ist das Ziel. [...] Eine gute Durchmischung, gesunde Durchmischung, die gute Inputs gibt und gut miteinander arbeiten können» (NPO\_A\_HR\_OW). Implizit geht sie und viele andere befragte Personen davon aus, dass eine «gesunde Durchmischung» zu einer guten Zusammenarbeit führe. Vielfalt ist damit auch in der Umweltschutzorganisation positiv konnotiert. Die Umweltschutzorganisation spricht zwar nicht von Mehrwert und Business-Case, aber die Argumentation für eine vielfältige Belegschaft ist ähnlich wie bei den Profitunternehmen. Verschiedene Perspektiven in einer Belegschaft zu haben, sei sinnvoll, wie folgendes Zitat einer mittleren Führungskraft zeigt: «Und dann sprechen wir vielleicht auch wieder mehr Frauen an mit unseren Aktionen, wenn es Geschichten sind, wo sich die auch immer wieder beteiligen» (NPO\_A\_MM1). Die mittlere Führungskraft erhofft sich durch eine vielfältige Belegschaft, dass geplante Aktionen oder Kampagnen unterschiedliche Personen, verschiedene Zielgruppen besser ansprechen.

Wie bei den anderen Organisationen besteht auch in der Umweltschutzorganisation eine Diskussion darüber, dass neben Geschlecht noch andere Dimensionen relevant seien. Alter, kulturelle Vielfalt oder Herkunft werden oft als wichtige zusätzliche Dimensionen aufgezählt.

*Und ich glaube, uns muss es ein Anliegen sein, dass eben auch dort eine Durchmischung ist. Und auch wieder da, es geht nicht nur um Mann/Frau. Es gibt auch noch andere Sachen, oder. Alter ist da auch immer wieder eine Frage. Wollen wir nur Junge oder auch Verschiedene?* (NPO\_A\_MM1)

Die Führungskraft betont damit, dass Vielfalt nicht nur für die Dimension Geschlecht gedacht werde, was die Aussagen bis hierhin jedoch vermuten liessen. Hier findet also wieder eine Abgrenzung statt. Die HR-Leiterin deklariert im folgenden Zitat, dass die Dimension «Familienstand» kein Kriterium für sie sei, jedoch unterschiedliche Erfahrungen, Sprachen und Alter:

*Das Geschlecht ist einfach nur eines von ganz vielen Kriterien und das Kinderkriterium spielt im Normalfall überhaupt keine Rolle. Aber ob Frau oder Mann hängt von der Teamzusammensetzung,*

*von den Erfahrungen, von was braucht man jetzt in diesem Team an dieser Stelle und wem traut man was zu, welche Skills muss man besitzen. Welchen Erfahrungshintergrund muss man mitbringen, welche Sprachen. [...] Es gibt so viele Kriterien, welche hier hineinspielen. – Dass Frau oder Mann, Kind oder nicht, ein Kriterium von ganz vielen ist. Also Kind oder nicht sollte keine Rolle spielen. Meiner Meinung nach spielt das auch keine Rolle. Frau oder Mann kann auf Grund einer Teamzusammensetzung eine Rolle spielen. [...] Das heisst, wenn ein Team schon rein aus Frauen oder Männern besteht, wird man vielleicht ein Team besser durchmischen. Genauso wie das Alter eine Rolle spielen kann, oder? Im Sinne von, wenn alle 50 plus sind, wird man vielleicht jemand Junges in das Team nehmen. Oder eben genau nicht, weil man ein Expertenteam haben will. Das ist sehr unterschiedlich, oder? (NPO\_A\_HR\_OW)*

Vielfalt sei das Ziel – zugleich verweist sie aber auf individuelle Fälle und relativiert dadurch das Anliegen. Zudem grenzt sie sich von anderen Dimensionen ab, die keinen Einfluss haben sollten. Die Dimension «Elternschaft» erachtet die HR-Verantwortliche als nicht relevant, auch wenn genau diese Dimension auch in ihrer Organisation oft einflussreich für den Organisationsalltag ist und Einfluss auf Karrierewege und Karrierechancen hat (siehe Kapitel 5.2). Damit ignoriert die HR-Leiterin auch gesamtgesellschaftliche Umstände, die beispielsweise zu Ungleichheiten bezüglich Zeitressourcen zwischen Eltern und Nicht-Eltern führen. Das Zitat zeigt jedoch auch eine Uneindeutigkeit. Was genau eine Rolle spielen soll oder bereits spielt, ist nicht ganz klar. So zeigt die Aussage vor allem, dass sich die Organisation in einem Aushandlungsprozess diesbezüglich befindet.

Was in der Umweltschutzorganisation jedoch eindeutig zum Vorschein kommt, ist wiederum die positive Konnotation von Vielfalt. Geschlecht wird mit Verweis auf die wertvollen Differenzen zwischen Frauen und Männern als eine Vielfaltsdimension von mehreren gesehen, die aber von hohem Wert ist, wird sie doch am meisten erwähnt und Vielfalt generell oft spezifisch mit Geschlechtervielfalt gleichgesetzt.

**Negativfolie: «Nur weibliche [Chefinnen, Mitarbeiterinnen] finde ich dann auch nicht nötig»**

Diversität wird also grundsätzlich als etwas Positives wahrgenommen. Was genau eine «gute» oder «gesunde» Durchmischung bedeutet, wird jedoch oft nicht definiert. Es wird auch nicht ersichtlich, was eine «ungute» oder

«ungesunde» Durchmischung wäre. Der Adjektivzusatz «gut» oder «gesund» zeigt, dass durchaus eine «ungute» oder «ungesunde» Durchmischung vorstellbar wäre. Der Konsens über alle Organisationen hinweg liegt darin, dass nur aus einem Geschlecht zusammengesetzte Teams und Belegschaften nicht wünschenswert sind. Hierzu eine prototypische Aussage des Geschäftsleiters der Umweltschutzorganisation:

*«[Ein anderer Länderstandort von Organisation A] hatte das mal. [...] Sie hatten einmal – ein fast reines weibliches Führungsgremium gehabt. Das fällt dann schon auf und das ist dann schon eine Art ein Vorbild, dass wir auch wieder mehr in diese Richtung gehen. Nur weibliche finde ich dann auch nicht nötig, aber eine Mischung finde ich eben schon gut. (PO\_A\_GL\_OM)*

Gleichzeitig sagt er, dass er auch kein reines Männerteam in der Geschäftsleitung wolle:

*Denn wenn man das Gesamtteam betrachtet, ist es erstens peinlich für [die Organisation A], wenn es ein reines Männergremium ist. Zweitens ist es für die Kommunikationsatmosphäre und so weiter – [...]. (NPO\_A\_GL\_OM)*

Rein weibliche Führungsteams bezeichnet der Geschäftsleiter als «nicht nötig». Spricht der Geschäftsleiter von rein männlichen Teams, braucht er das Wort «peinlich». Letzteres ist eine normative Einschätzung und stark mit einer Aussenwahrnehmung gekoppelt. Rein männliche Führungsteams sind nicht legitim auf einer normativen Ebene. Der Begriff «nicht nötig» bei weiblichen Teams beinhaltet eher eine pragmatische rationale Legitimation. Wenn etwas nicht nötig ist, hat es keinen Nutzen, was wiederum an den Diskurs der rationalen Organisationsmaxime anknüpft. Anhand dieser Begrifflichkeiten und der beiden Zitate zeigt sich die Verschränkung von normativen und pragmatischen Legitimationsweisen, die abwechselnd zum Zuge kommen.

Auch die HR-Leiterin des Hilfswerks sieht ein Problem darin, wenn das unterste Kader nur aus Frauen besteht. Und auch im Industriebetrieb wird *ex negativo* erklärt, dass ein geschlechtshomogenes Team ein «No-Go» sei:

*[...] ich will nicht nur ein Männerteam haben oder nur ein Frauenteam. [...] Oder neben mir sass ein Team, wo nur Frauen waren. Ich glaube, das war nicht gut. Genauso wenig ist ein Team gut, dem nur Männer beiwohnen. Da ist man als Führungskraft schon verantwortlich, dass man eine gute Durchmischung hat.*

*Dass man dann sagt, ich will jetzt eine Frau haben.* (PO\_D\_MM3)

Damit ist die Negativversion bezüglich der Dimension Geschlecht in Bezug auf das Vielfaltsziel eindeutig. Es soll keine Belegschaft, kein Team, keine Führungsebene nur aus Personen mit dem gleichen Geschlecht bestehen. Im Vergleich beispielsweise zu den Dimensionen Alter oder Internationalität ist es einfacher, die Homogenität eines Teams anhand der binären Kategorie Geschlecht zu definieren. Bei nur (meistens) zwei Ausprägungen ist die Vielfalt relativ rasch zu beurteilen.

Neben dieser Negativdefinition scheint es jedoch vielen Befragten wichtig, dass Diversität an sich mehrere Dimensionen beinhaltet. Gleichzeitig lassen die Aussagen zu den konkreten weiteren Dimensionen einen gewissen Spielraum offen. Es werden zwar Auflistungen mit Dimensionen gemacht. Die Liste ist jedoch nie abgeschlossen, sondern es besteht jeweils die Möglichkeit, diese mit weiteren Dimensionen zu ergänzen, so das Diskursmuster. Die Auflistung von Dimensionen hat zwei Effekte: Erstens führt dies automatisch zu einem Nebeneinander aller Dimensionen. Eine intersektionale Perspektive (siehe Kapitel 3) würde die Verschränkung der Dimensionen betonen. Solch eine Perspektive ist in den Organisationen nicht beobachtbar. Dies hat zweitens zur Folge, dass die Auflistung eher den Effekt der Relativierung der Dimension Geschlecht zur Folge hat, anstatt dass es zu einer Differenzierung derselben kommt. Die Auflistung anderer, «auch wichtiger» Dimensionen mindert implizit die Relevanz der Dimension Geschlecht. In allen Organisationen werden zwar weitere Dimensionen genannt, aber konkrete Massnahmen, um die jeweilige generelle Vielfalt der Belegschaft zu vergrössern, sind nicht vorhanden. Umso mehr führt die Auflistung aller Dimensionen respektive die Betonung davon, dass es «nicht nur» um Geschlecht gehe, zu einer Relativierung.

Kapitel 3 zeigt, dass nicht nur Diversität mit einer offenen Auflistung verschiedener Dimensionen zu definieren versucht wird, sondern auch das Konzept der Gleichstellung. Die Themen Gleichstellung und Vielfalt sind damit diskursiv eng miteinander verstrickt. Die positive Konnotation von Vielfalt wird für die Gleichstellung von Frauen und Männern genutzt, wie das auch in einer Studie zu Gleichstellungspolitiken in Finnland beobachtet wurde (Meriläinen et al. 2009).

### **Zwischenfazit: Diversität als Rationalitätsmythos**

Vielfalt und Gleichstellung werden oft gleichgesetzt, bewusst oder unbewusst. Die weiteren Kapitel zeigen zwar, dass das Thema Gleichstellung

auch weitere Themen beinhaltet wie Lohngleichheit, Vereinbarkeit, Organisationskultur und sexuelle Belästigung. Trotzdem werden Gleichstellung und Vielfalt zumindest diskursiv eng miteinander verknüpft. Damit wird insbesondere die Repräsentationsfrage ins Zentrum gerückt. Vielfalt bedeutet oft, dass sowohl Frauen wie auch Männer in der Belegschaft, in Teams, vorzufinden sein sollten. Die Begründung für Diversität liegt bei den Profitunternehmen im Business-Case (Nentwich et al. 2010). Aber auch in den Nonprofit-Organisationen lassen sich hauptsächlich (Umweltschutzorganisation) oder zum Teil (Hilfswerk) pragmatische oder utilitaristische Gründe für Vielfalt finden. Da es Nonprofit-Organisationen sind, geht es im engeren Sinne nicht um Profit, aber Vielfalt soll Innovation bringen und Kampagnen zielgruppenspezifischer und damit erfolgreicher machen. Gemäss Purtschert (2007) eignen sich Nonprofit-Organisationen generell vermehrt allgemeine Managementterminologien an. Deshalb sei es auch nicht überraschend, dass sie den Diversity-Diskurs von den Profitunternehmen übernehmen.

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben gezeigt, dass Diversität als Ziel wenig hinterfragt wird. Nur der HR-Leiter des Industriebetriebs weist in einer firmeninternen Broschüre zum Diversity-Day auf einen kritischen Aspekt hin:

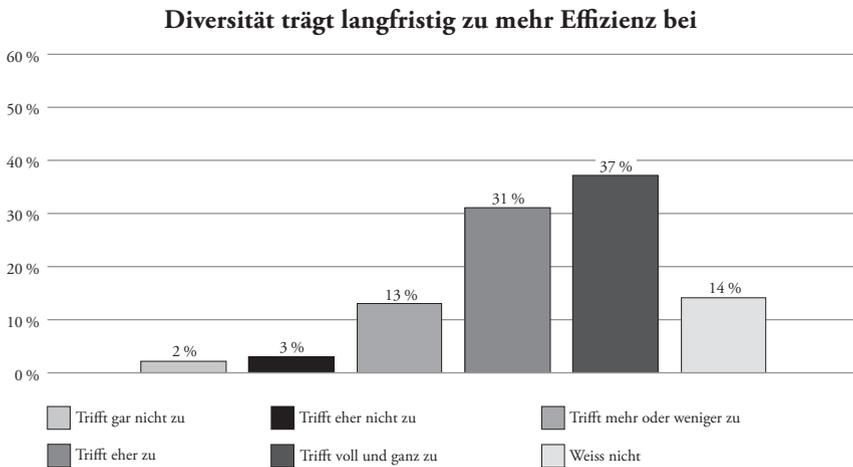
*Unabhängig um welche Dimension von Vielfalt es geht, geht es auch um den Anspruch an die eigene Toleranz. Das trainiert jeden Einzelnen und macht die Arbeit interessanter.* (interne Dokumente der Organisation)

Er impliziert damit, dass es nicht immer nur einfach sei, mit Differenzen umzugehen, sondern dass es einer gewissen Toleranzkapazität bedürfe. Das entspricht dem Hinweis von Maihofer, die darauf hinweist, dass Verschiedenheit in unserer Gesellschaft oft mit «Gefühlen von Fremdheit und Bedrohung» einhergehe (Maihofer 2020, 3–4). Dieser Problematik scheint sich nur der HR-Leiter im Industriebetrieb zu einem gewissen Masse bewusst zu sein. Die vorherrschende Grundannahme ist, dass Vielfalt, ohne diese Zielgrösse genauer zu konkretisieren, etwas Gutes sei. Vielfalt entspricht somit einer unhinterfragten selbstverständlichen Norm. Die Institutionalisierung der Idee von durchmischten Teams ist stark fortgeschritten und das Ziel ist wenig legitimationsbedürftig. Viele Aussagen zu den Vorteilen von Vielfalt entsprechen den von Purtschert identifizierten unkritischen Verwendungen von Differenzen, die problematische Stereotypen reproduzieren (Purtschert 2007) sowie «unrealistische Harmonievorstellungen» (Amstutz 2005) wecken.

Die Beobachtung der nicht hinterfragten positiven Konnotation von Vielfalt erinnert an das neo-institutionalistische Konzept des Rationalitätsmy-

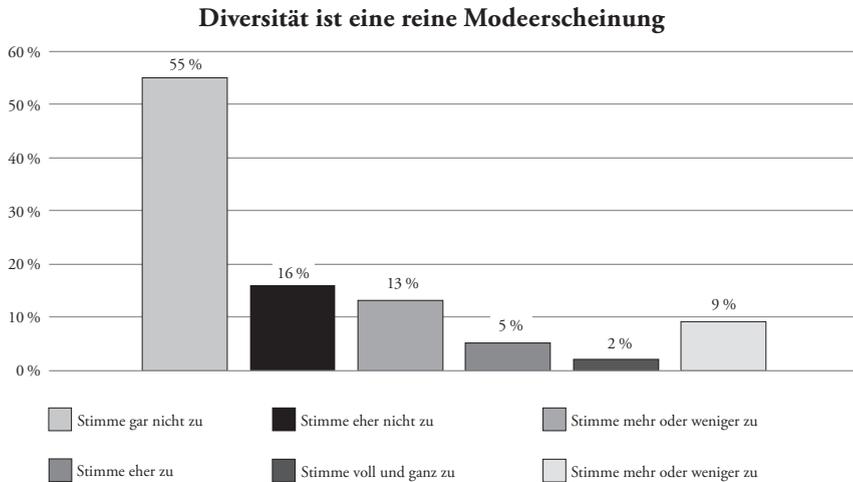
thos (siehe Kapitel 1 & 4.1). Rationalitätsmythen haben gemäss Meyer und Rowan (1977) zwei Eigenschaften: Erstens handelt es sich um rationalisierte und unpersönliche Rezepte, die soziale Zwecke als technische identifizieren. Zweitens sind sie hochgradig institutionalisiert und werden als legitim angesehen (Meyer & Rowan 1977, 343–344). Die Legitimität erhalten sie dadurch, dass sie als «effektiv» beschrieben werden (Meyer & Rowan 1977, 347). Die hohe Legitimität von Diversität aufgrund der vermuteten effektiven Wirkung wird auch in der hohen Zustimmungsrates bei Fragen der Onlineumfrage dazu ersichtlich. Die meisten Befragten gehen einig mit der Aussage, dass Diversität langfristig zu mehr Effizienz beiträgt.

*Abbildung 6: Einschätzung der Mitarbeitenden der untersuchten Organisationen bezüglich der Effizienzsteigerung dank dem Vorhandensein von Diversität, eigene Onlineumfrage, n=201*



Oft wird Diversity-Management zur Modeerscheinung degradiert (Ahmed 2007; Dobbin & Kalev 2017; Süss 2007). Auf diese Kritik wird im Diskussionskapitel 7 nochmals eingegangen. Vorneweg zeigt folgende Abbildung 7, dass dies in den befragten Organisationen nicht so wahrgenommen wird, sondern, wie die letzte Abbildung 6 gezeigt hat, Diversität als effektiv eingeschätzt wird. Über alle Organisationen hinweg finden nur circa 7 Prozent der Befragten, dass Diversität einer Modeerscheinung entspricht.

Abbildung 7: Einschätzung der Mitarbeitenden der befragten Organisationen zur Beständigkeit von Diversität, eigene Onlineumfrage, n=201



Die vielen positiv konnotierten Aussagen zur Vielfalt der Belegschaft wie auch die deskriptiven Daten der Onlineumfrage weisen auf einen hohen Institutionalisierungsgrad des Themas hin, was den Kriterien eines Rationalitätsmythos entspricht, wie ihn Meyer und Rowan (1977) beschrieben haben. Die Annahme, dass Diversität zur Effizienz beiträgt, fügt sich somit in die gesellschaftliche Erwartung an die rationale Organisation ein. Vielfalt entspricht dem Rationalitätsideal, welches weit verbreitet ist (Hasse 2006). Zusätzlich hat die Forderung nach Vielfalt auch ein normatives Element, was die unbegründeten Aussagen zu den Diversitätszielen zeigen. Diese Vermischung von impliziter normativer Begründung mit einem rationalen Anspruch erklärt die Unhinterfragbarkeit des Konzepts der Diversität sowie seine Verbreitung und damit seine Legitimität. Die Konsequenzen, welcher dieser Rationalitätsmythos auf Gleichstellung hat, respektive was damit verdeckt wird, wird im Diskussionskapitel 7 behandelt.

Wie schon erwähnt, werden keine konkreten Massnahmen zum Vielfaltsziel diskutiert. Erst wenn es um die Frage der Besetzung von Führungspositionen geht, wird die Dimension Geschlecht nochmals expliziter fassbar und werden auch diesbezügliche Massnahmen diskutiert.

## 5.4 Frauen in Führungspositionen: «Klar, das ist immer Symbolwirkung»

Eng verknüpft mit den Aussagen zur Vielfalt der Belegschaft geht es in allen Organisationen oft um das Thema «Frauen in Führungspositionen», wenn von Gleichstellung die Rede ist. «Gleicher Lohn, gleiche Aufstiegsmöglichkeiten, gleiche Arbeitsbedingungen, all das» (NPO\_A\_HR\_OW) zählt die HR-Leiterin der Umweltschutzorganisation als wichtige Ziele auf. Auch der HR-Leiter des Industriebetriebs zählt nach der Lohngleichheit direkt die Gleichbehandlung bei Beförderungen auf: «Dann im Grunde genommen die gleiche Behandlung bei Beförderungen oder Einstellungen und so weiter. [...] Das ist für mich selbstverständlich» (PO\_D\_HR\_OM). Die HR-Leiterin des Beratungsunternehmens streicht dieses Ziel innerhalb ihrer Diversity-Strategie hervor und spezifiziert es für Führungspositionen:

*Das eine ist Gender-Diversity, wo wir vor allem auf Frauen fokussiert sind, beziehungsweise auf die Förderung von Frauen, weil wir dort unter unseren Aspirationen sind, vor allem im Bereich der Führungsebene. (PO\_C\_HR\_OW)*

Wie in vorherigem Kapitel schon erwähnt, wird auch innerhalb des Themas Gender-Diversity eindeutig der Fokus auf Frauen gelegt. Die Gender-Verantwortliche des Hilfswerks ordnet das Thema Frauen in Führungspositionen sogar als klassische Gleichstellungsfrage ein und die HR-Leiterin der gleichen Organisation braucht für eine angemessene Vertretung von Frauen in Führungspositionen den Begriff der Gleichstellung: «Vor allem in einer mittleren Kaderstufe müssen wir sehr schauen, dass wir die Gleichstellung behalten können» (NPO\_B\_HR\_OW).

Das Thema Frauen in Führungspositionen hat somit in allen Organisationen eine hohe Relevanz und entspricht einem angemessenen, wiederum sehr selbstverständlichen Gleichstellungsanliegen.

Der Anteil Frauen in Führungspositionen ist meist intern bekannt, oft sogar für organisationsexterne Personen auf Webseiten und in Geschäftsberichten nachzuprüfen. Im Vergleich zur Lohngleichheitsfrage, welche nicht überprüft werden kann (siehe Kapitel 5.1), ist es in diesem Zusammenhang einfacher, Druck auf eine Organisation auszuüben, wie die HR-Leiterin des Beratungsunternehmens erklärt:

*Vorher ist oft die Aussage gekommen, dass wir zwar über Diversity reden, aber nicht einmal eine Frau im Management Board haben. Das hat man immer gehört. Dann ist halt auch die Frage, wie ernst ist es euch denn überhaupt? (PO\_C\_HR\_OW)*

Die Geschäftsleitung des Beratungsunternehmens besteht aus sechs Männern und einer Frau. Gemäss Aussage der HR-Leiterin nahm mit der Besetzung dieser Frau der interne Druck auf die Diversity-Verantwortlichen ab und die generelle Legitimität der Diversity-Arbeit ist dadurch gestiegen. Das Beratungsunternehmen definiert für die höchste Führungsstufe der Partner:innen Zielvorgaben, die von der globalen Diversity-Stelle als «Key Performance Indicator» (KPI, Leistungskennzahl) gesetzt wird. Der CEO erklärt:

*Bei uns ist eine wichtige Kennzahl die Anzahl Partnerinnen. Das ist für die Organisation ein wichtiges Zeichen. Wie viel von den 180 Partnern sind Frauen? Heute sind wir bei schwachen 10 Prozent. Wir haben das Ziel 15 Prozent bis 2018 zu erreichen [...] Mittelfristig sind es 20 Prozent. Das globale Ziel ist eigentlich ein Frauenanteil von mindestens 20 Prozent bei den Partnern.*  
(PO\_C\_GL\_OM)

Im Porträtdokument des Beratungsunternehmens wird die typische Karriereleiter über sieben Stufen beschrieben. Die Zahlen der Diversity-Abteilung zeigen, dass auf allen Stufen Frauen untervertreten sind. Das ausgeglichene Verhältnis befindet sich auf der zweiten Hierarchiestufe mit 41 Prozent Frauen zu 59 Prozent Männer. Danach gilt: Je höher die Hierarchiestufe, desto kleiner der Frauenanteil. Auf der zweitobersten Stufe ist das Verhältnis 13 Prozent zu 87 Prozent und auf der höchsten Stufe 7 Prozent Partnerinnen zu 93 Prozent Partnern. Die oben erwähnte Leistungskennzahl gilt nur für die höchste Stufe. Dementsprechend hoch ist der Legitimationsdruck für diese Ebene, worauf später nochmals eingegangen wird.

Auch im Hilfswerk besteht interner Druck bezüglich Frauenanteil auf der höchsten Hierarchiestufe, der Geschäftsleitung:

*[Organisation B] hatte das Ziel, Frauen in die Geschäftsleitung zu holen. Das war auch eine Forderung, die immer wieder von den Mitarbeitenden gekommen war. Sie fanden das negativ, dass [Organisation B] keine Frauen in der Geschäftsleitung gehabt hatte.* (NPO\_B\_HR\_OW)

In der Umweltschutzorganisation wird in den Befragungen die Co-Geschäftsleitung mit einem Mann und einer Frau hervorgehoben, um zu zeigen, dass das Anliegen von mehr Frauen in Führungspositionen ernst genommen werde. So erklärt die Geschäftsführerin:

*Ich denke dadurch, dass wir eine Co-Geschäftsleitung haben, ist das auch ein starkes Signal, dass wir nicht nur – davon reden,*

*dass wir Frauen in Führungspositionen wollen, sondern dass wir es durch die Anstellungsbedingungen versuchen.*

(NPO\_A\_GL\_OW)

Auch im mittleren Kader gibt es aktuell bei der Umweltschutzorganisation ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis. Im untersten Kader besteht ein Ungleichgewicht von zehn Männern zu zwei Frauen. Dieses Ungleichgewicht wird zwar in den Gesprächen kritisiert, aber weil die höheren Stufen ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis vorweisen, wird dies in den Gesprächen nicht problematisiert.

Im Industriebetrieb ordnet ein Gruppendiskussionsmitglied die Anzahl Frauen in der Führungsetage als wichtigste Kennzahl zur Einschätzung von Gleichstellung ein. Deshalb würde seine Firma in Bezug auf Gleichstellung auf jeden Fall schlecht abschneiden:

*Also wir würden, wenn wir uns sozusagen mit allen Unternehmen messen, [...] Anzahl der Frauen in der obersten Führungsetage, dann haben wir eigentlich schon verloren.* (PO\_D\_MM1)

Im Vergleich zu den anderen Organisationen ist das Geschlechterverhältnis im Industriebetrieb auf den Führungspositionen am wenigsten ausgeglichen, genaue Zahlen wurden jedoch nicht ersichtlich. Die Direktorin des Industriebetriebs erzählt nüchtern von den tiefen Frauenanteilen auf der globalen Ebene des Unternehmens:

*Wir haben unterhalb von der Geschäftsführung, insgesamt haben wir zehn Geschäftsführer, wir haben darunter etwa 400 leitende Direktoren. Davon sind 15 Frauen und eine davon bin ich. Das heisst, dass ich auch zu diesen Monsterveranstaltungen gehe, wo sie dann schwarz-grau-blau-gekleidete Männer sehen. [...] Und dann eben noch die 15 Frauen.* (PO\_D\_GL\_OW)

Der Frauenanteil vor allem auf der höchsten Führungsstufe befindet sich somit in allen Organisationen unter kritischer Beobachtung. Zum Teil wird von diesem Anteil abgeleitet, ob Gleichstellung «ernst gemeint» sei. Der Anteil Frauen in Führungspositionen scheint eine Art Symbol für die generelle Frage der Gleichstellung zu sein, wie folgendes Zitat einer Führungskraft des Industriebetriebs zeigt: «Also für mich ist das Thema Mann/Frau, dass man die Führungskräfte nach vorne, klar, das ist immer Symbolwirkung» (PO\_D\_MM3). Gleichzeitig wird das Anliegen von mehr Frauen in Führungspositionen auf verschiedene Weisen als gerade nicht mit Gleichstellung gleichzusetzen positioniert: Die HR-Leiterin der Umweltschutzorganisation formuliert im folgenden Zitat auf der einen Seite den tiefen Frauenanteil auf

den Führungspositionen als Problemlage. Auf der anderen Seite schwächt sie die Relevanz dieser Fragestellung ab, indem sie darauf hinweist, dass es nicht nur um Zahlen gehe:

*Das ist für mich noch keine Gleichstellung, nur, weil wir irgendwie gleichviele Frauen und Männer in einem, das ist ein Indikator und sicher ein wichtiger, also ganz klar. [...] Aber für mich ist Gleichstellung nicht nur: Wir müssen gleichviel Frauen haben in den Führungsfunktionen. (NPO\_A\_HR\_OW)*

Auch im Hilfswerk wird kritisch von einer mittleren Führungskraft darauf hingewiesen, dass es zwar eine Quote gäbe, aber die Anzahl Frauen nur bedingt als Indikator für die Gleichstellung aussagekräftig sei:

*Aber was die Gewichtung anbetrifft, die werden von Männern geleitet und nicht von Frauen. Also das muss man in dem Moment auch anschauen. Also die Anzahl Köpfe in der Geschäftsleitung, finde ich, ist für mich nur bedingt etwas. Weil es sind nicht sie, die das Gewicht haben. (NPO\_B\_MW1)*

Der Anteil an Frauen in Führungspositionen wird somit in allen Organisationen als wichtiges und symbolträchtiges Zeichen für den aktuellen Stand der Gleichstellung in Organisationen dargestellt. Gleichzeitig wird teilweise darauf hingewiesen, dass dieses Kriterium zu kurz greife. Es besteht eine gewisse Ambivalenz, die vor allem in den beiden Nonprofit-Organisationen zu beobachten ist, welche auf den höheren Kaderstufen ein ausgeglichenes Verhältnis vorweisen. Auf der einen Seite wird das Thema von Frauen in Führungspositionen als wichtiges und selbstverständliches Gleichstellungsanliegen positioniert. Es wird dabei auch ein Legitimationsdruck wahrgenommen. Auf der anderen Seite wird das Kriterium der Anzahl Frauen in Führungspositionen zu relativieren versucht, was de-legitimierend auf Massnahmen und weitere Zielsetzungen wirkt. Auf die Zielsetzungen wird im Folgenden genauer eingegangen. Wie schon erwähnt, gibt es im Beratungsunternehmen eine Leistungskennzahl dazu. Wie sieht es bei den anderen Organisationen aus und welche Aushandlungen werden dazu geführt?

### Quote versus Zielgrösse

Frauenquote oder Geschlechterquote – Begriffe, die oft im Zusammenhang mit dem Thema Frauen in Führungspositionen als Massnahmen diskutiert werden. Darunter wird eine Zielgrösse verstanden, die festlegt, wie

hoch der Frauenanteil (oder Geschlechteranteil) auf den verschiedenen Hierarchiestufen sein sollte.

Im Hilfswerk, das schon länger eine 30-Prozent-Mindestquote für Frauen auf allen Kaderstufen festgehalten hat, ist dieses Instrument breit akzeptiert. In der Gruppendiskussion des Hilfswerks wird zusätzlich gefordert, dass es zu strengeren Massnahmen kommen sollte, wenn die Quote unterschritten wird:

*Aber, wenn man es unterschritten hat, müssten wir andere Massnahmen viel radikaler umsetzen. Dass man dann klar sagt, jetzt suchen wir nur noch Frauen oder umgekehrt [...]*

(NPO\_B\_MM3)

Zudem fordert eine Führungsperson, dass nicht nur die Anzahl Frauen beachtet wird, sondern auch die Relevanz der einzelnen Positionen, und dass es auch dahingehend ein Gleichgewicht geben sollte:

*Gut, aber ich bin nicht nur für die Quote alleine, sondern auch für die Gewichtung. [...] Die GL erreicht ihre Quote und kann sich wunderbar auf die Schultern klopfen, aber wenn du die Gewichtung der Bereiche anschaust, dann denkst du: vergiss es.*

(NPO\_B\_MW1)

Anscheinend gibt es Unterschiede in Bezug auf die Relevanz der Bereiche, denen Frauen und denen Männer vorstehen. Insbesondere auf der Geschäftsleitungsstufe werden die relevanten Bereiche von Männern geleitet. Zudem wird auf dieser höchsten Stufe das Quotenziel mit 29 Prozent Frauenanteil nicht ganz erreicht. Im mittleren Kader sind es 31 Prozent und im unteren Kader 51 Prozent Frauen. Die Arbeitsgruppe Gender kommentiert das jährliche Reporting der Geschlechterverhältnisse auf den verschiedenen Hierarchiestufen. Im letzten Bericht weist die Arbeitsgruppe darauf hin, dass alle Kaderstufen zwar die Quote erreichen, die Zahlen aber trotzdem problematisch seien, weil der Frauenanteil in der ganzen Belegschaft (60 Prozent) im Vergleich zur Geschäftsleitung (29 Prozent) ein sehr grosses Ungleichgewicht aufzeige (interne Dokumente). Die meisten Befragten (sowohl qualitativ wie auch in der Onlineumfrage) des Hilfswerks befürworteten die Quote als legitimes Mittel, um einem Gleichgewicht näher zu kommen. Nur das interviewte männliche Geschäftsleitungsmitglied spricht sich subtil dagegen aus:

*Bei mir ist es effektiv – in erster Linie sind es die Fähigkeiten und erst in zweiter Linie kommt allenfalls die Frage, ob das Geschlecht übereinstimmt. Wenn ich mir jetzt die letzte Stellenbesetzung vor-*

*stelle, [...] wenn ich jetzt dort hätte sagen müssen, ok, wir haben ein Ungleichgewicht in der Bereichsleitung, ich verzichte auf die-  
sen Kandidaten und will eine Frau. Dann hätte ich ungefähr ein  
halbes Jahr mehr Zeit haben müssen. Ich hätte es ausschreiben  
müssen, mich darum kümmern. Wo bekomme ich die Kapazität,  
wo bekomme ich die Fähigkeiten und die Kenntnisse her? Da ist  
es in Gottes Namen vor der Türe gestanden und wir müssen nur  
noch ja sagen. [...] Wenn sie mir eine Quote auferlegt hätten,  
hätte ich den Aufwand machen müssen. (NPO\_B\_GL\_OM)*

Im beschriebenen konkreten Fall musste das Geschäftsleitungsmitglied keine Frau anstellen, weil die Quote schon erfüllt war. Hätte der Kadermitarbeiter eine Frau rekrutieren müssen, wäre der Prozess aufwändiger gewesen. Er scheint froh zu sein, dass er sich nicht um eine weibliche Kandidatin «kümmern» musste. Damit haftet er der Quotenregelung etwas Negatives an und de-legitimiert sie zu einem Stück weit. Zudem kommt hier am Anfang des Zitats das Argument zum Vorschein, dass Kompetenzen wichtiger seien als das Geschlecht. Dieser Diskurs ist in allen untersuchten Organisationen verbreitet. Die Leistung oder die Kompetenzen sollten gemäss dieser Argumentation im Vordergrund stehen, was bei einer Geschlechterquote nicht der Fall wäre (Hendrix 2019). Diese Argumentation wird im Anschluss an die Beschreibung aller Organisationen nochmals diskutiert.

In der Umweltschutzorganisation gibt es weder eine Zielsetzung noch eine festgelegte Quote. Im Leitbild steht die Grundsatzserklärung, dass darauf hingearbeitet werde, dass in sämtlichen Gremien, Arbeits- und Projektgruppen auf allen hierarchischen Ebenen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis besteht. Die Co-Geschäftsleiterin führt in ihrer Auflistung der Must-haves nach der Lohngleichheit und Vereinbarkeitsmassnahmen das Ziel des ausgeglichenen Geschlechterverhältnisses auf:

*Dann würde ich sagen, aber eher auf der Ebene von der Aufmerksamkeit und Absicht, dass wir bei Stellenbesetzungen sehr darauf achten, dass wir ausgeglichene Teams haben. (NPO\_A\_GL\_OW)*

Mit dem Verweis auf die «Ebene von der Aufmerksamkeit und Absicht» impliziert sie, dass sie hinsichtlich dieses Themas anscheinend keine festgesetzten Regeln oder Strukturen einführen will, dies im Gegensatz zu Lohngleichheit und Vereinbarkeitsmassnahmen, die festgeschrieben sind. Ihr Co-Geschäftsleiter spricht von einer stillen Übereinstimmung, dass ein Ausgleich von Frauen und Männern anzustreben sei:

*Ich wüsste auch nicht, ob wir eine Quote wollen. Wir haben uns diese Frage nie gestellt. Ich glaube das Bewusstsein, für dass es*

*einigermassen ausgeglichen sein sollte, ist vorhanden.* (NPO\_A\_GL\_OM)

Die Co-Geschäftsleiterin erzählt weiter, dass sie unter anderem von ihrem bisherigen Job abgeworben wurde, weil die Organisation unbedingt eine Frau für die Co-Geschäftsleitung wollte:

*Ja, ich denke, intern hatte ich ganz sicher einen Bonus. Weil der Stiftungsrat wollte eine Co-Geschäftsleitung und die erste war mit zwei Männern besetzt. Da hat die Stiftungsratspräsidentin gesagt, dass das nur geht, wenn das nächste Mal eine Frau drankommt. [...] Ja, da hätte ich als Mann keine Chance gehabt.* (NPO\_A\_GL\_OW)

Das Zitat zeigt prototypisch, dass die individuellen Einstellungen der in der Verantwortung stehenden Personen ausschlaggebend sind, wenn kein formelles Ziel festgelegt ist. Anscheinend war die gemischtgeschlechtliche Co-Leitung für die damalige Stiftungsratspräsidentin relevant. In der Gruppendiskussion wird die grundsätzliche organisationale Sensibilität ähnlich eingeschätzt und als wichtig und richtig befunden:

*Ich habe das Gefühl, es ist so ein wenig Grundsatz im Haus. Also, dass das Thema hier ist, aber es geht bei mir jetzt auch nicht weiter, dass ich finde, wir müssten das irgendwo verschriftlichen und vom Stiftungsrat absegnen lassen und eine fixe Quote einführen.* (NPO\_A\_MM1)

Das heisst, dass Frauen in Führungspositionen vertreten sind, scheint für viele ein wichtiges Ziel zu sein, aber eine festgelegte Quote ist nicht erwünscht: «Ja, eben, eine Sensibilität, aber auch nicht eine forcierte. Also nicht unbedingt eine Quotenregelung. Das finde ich persönlich kritisch» (NPO\_A\_UW1). Die mittleren und unteren Führungskräfte sind sich in dem Fall einig, dass die Sensibilisierung für das Thema nötig sei: «Einfach ein Augenmerk darauf haben, aber nicht aus Prinzip. Ja genau» (NPO\_A\_UW2). Wie stark das Kriterium Geschlecht in der Umweltschutzorganisation Beförderungs- oder Einstellungsentscheide beeinflusst, ist nicht eindeutig. Eine Teamleiterin meint zum Beispiel, dass es durchaus ein Beförderungskriterium sein kann: «Und dann finde ich, dort kann man sehr bewusst vielleicht auch mal eher auf Gender schauen» (NPO\_A\_UW1). Sie rahmt es aber weiterhin als Option. Etwas eindeutiger formuliert es ein weiterer Abteilungsleiter. Er will in seinem Bereich auf Teamebene einen Mindestanteil von 30 Prozent von jedem Geschlecht:

*Ich finde, irgendwie so eine 30-Prozent-Quote möchte ich in meinem Bereich anstreben. Und wo das nicht ist, werde ich das Gespräch mit den Leuten suchen und ich habe so das Gefühl, das wird getragen. Ich brauche dort kein Reglement oder so. (NPO\_A\_MM1)*

Im Vergleich zu den anderen Aussagen äussert diese männliche Führungsperson ein klares Bekenntnis zu einer Quote, aber weil es für ihn so eindeutig ist, brauche er dafür kein Reglement. Auch hier zeigt sich wieder, dass das Anstreben dieses Ziels stark abhängig von der verantwortlichen Person ist. Eine weitere Frau aus dem mittleren Kader ergänzt, dass das Geschlecht zwar eine Rolle spielen dürfe, aber nicht über die Kompetenzen gestellt werden solle:

*Aber ich denke, ich finde es schon wichtig, dass man hinschaut, aber was ich dann auch wichtig finde, ist, man darf das nicht über die Kompetenzen stellen. Das finde ich enorm wichtig. Nicht, dass man dann einfach sagt, ja, wir müssen jetzt unbedingt eine Frau haben. Oder einen Mann, er kommt zwar nicht so draus, aber wir müssen mal wieder ein Gleichgewicht haben. (NPO\_A\_MW1)*

Wie im Hilfswerk findet sich auch hier wieder die Kompetenzvorgeslecht-Argumentation. Für die Umweltschutzorganisation gilt zusammengefasst, dass alle Befragten dem Kriterium Geschlecht eine relevante Rolle zuschreiben und eine ausgewogene Belegschaft von Frauen und Männern gewünscht wird, aber niemand eine festgesetzte Quote will. Eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter ist somit legitim als Ziel, aber es solle keinem starren Prinzip entsprechen. Dieses jeweils nachgeschobene «Aber» wird an dieser Stelle als De-Legitimationsweise des Ziels interpretiert.

Anders ist der Umgang mit einer Quote im Beratungsunternehmen. Wie erwähnt, entspricht der Frauenanteil auf der Ebene der Partner:innen einer Leistungskennzahl, einem Bewertungskriterium für die Firma. Die Beratungsfirma hat ein Ziel terminlich festgesetzt. Das Wort Quote wird jedoch dafür nicht gebraucht und das Ziel wird auch nicht veröffentlicht. Dass die Ziele nicht öffentlich kommuniziert werden, legitimiert der CEO folgendermassen: «[...] wichtig ist ja, dass wir intern den Druck haben und diese Zielsetzungen, wo wir genau hinwollen» (PO\_C\_GL\_OM). Der CEO erklärt dann auch, dass es schwierig sei, Ziele zu haben, die nicht von den in der Verantwortung stehenden Personen getragen werden:

*Wir müssen dort mehr machen und dazu braucht es mein Involvement und von den jeweiligen Divisionsleitern, dass diese dahinterstehen und es als ihre Aufgabe anschauen. [...] Ziele sind bald*

*mal gesetzt (lacht). Die Frage ist, was man macht, damit man dorthin kommt. (PO\_C\_GL\_OM)*

Er unterscheidet damit klar zwischen Zielsetzungen und Massnahmen, um zu den Zielen zu kommen. Obwohl das Beratungsunternehmen konkrete Ziele setzt, scheint die Umsetzung wiederum von einzelnen Personen abzuhängen. Eine Kaderfrau beschreibt ihre Wahrnehmung so, dass viele Führungspersonen mit der Beförderung von Frauen vorsichtiger seien:

*«Für mich [...], ich habe irgendwie den Eindruck, dass man bei einem Mann eine Beförderung riskieren würde. Wenn man also jemanden hat, der sich irgendwie sicher ist, und ob er den Job machen kann oder nicht, würde er es mit einem Mann riskieren, mit einer Frau würden sie sagen, nein, sie muss es beweisen. [...] aber ich glaube, für mich ist das die Wahrnehmung, sie riskieren es bei einem Mann; sie brauchen Sicherheit für eine Frau. (PO\_C\_MW2, eigene Übersetzung)*

Sie plädiert deshalb im Verlauf der Gruppendiskussion für eine persönliche Bürgschaft der Führungspersonen. Das sei jedoch nicht ganz einfach, weil das immer auch ein Risiko berge: «Weil Sponsoring ein persönliches Risiko für den Partner erfordert» (PO\_C\_MW2, eigene Übersetzung). Das Risiko besteht darin, dass eine Person befördert werden könnte, die dann möglicherweise nicht erfolgreich ist, was zu einem Ressourcenverlust führen würde.

Auch im Beratungsunternehmen ist der Kompetenz-vor-Geschlecht-Diskurs verbreitet – hier ein prototypisches Beispiel einer mittleren Führungsperson:

*Ich denke, also, geht es bei der ganzen Diskussion über Gender-Diversity nur darum, möglichst viele Frauen in den Vorständen zu haben, oder geht es darum, die besten Leute an den besten Stellen zu haben? [...] Aber ich weiss nicht, aber ich denke, innerhalb von [Organisation C] haben Frauen fast dieselben Möglichkeiten, wenn sie wollen. (PO\_C\_MM3, eigene Übersetzung)*

Der zitierte Mann aus dem mittleren Kader hinterfragt hier grundsätzlich die quantitativen Zielsetzungen und formuliert als Gegenposition die Auswahl nach qualitativen Kriterien gemäss Kompetenzen («die besten Leute an den besten Stellen»). Obwohl das Beratungsunternehmen Zielgrössen definiert und diese sogar als wichtige Leistungskennzahlen für die Firma fungieren, werden sie hier hinterfragt.

Im Industriebetrieb besteht keine Quote, denn dieses Thema sei intern eher umstritten, wie die Geschäftsführerin erklärt. Sie differenziert deshalb zwischen Zielen und Quote:

*Ich war eigentlich schon immer ein bisschen der Exot, weil es eben so wenig Frauen gab. Für mich war am Anfang klar, dass das im Grunde genommen jede Frau könnte, das, was ich mache. Über die Jahre habe ich aber auch erkannt, dass das nicht immer so optimal läuft wie bei mir. Es gibt schon so bornierte Vorgesetzte, die harte Nüsse sind, dass halt die Frauen da sauer werden. Da muss ich sagen, dass das gar nicht geht. Wenn ich so einen Fall mitbekomme, dann würde ich wirklich einschreiten. Das ist so ein bisschen meine Erkenntnis, dass es halt nicht nur Selbstläufer sind, sondern man muss auch was tun. Vielleicht müsste man auch bestimmte Prozentsätze festlegen, als Ziel. Ich bin jetzt keine Quoten-Frau, weil das Thema Quote ist schwierig. Aber man muss ein Ziel haben, da deutlich etwas voranbringen zu wollen.*  
(PO\_D\_GL\_OW)

Die Geschäftsleiterin anerkennt, dass es nicht quasi-automatisch zu einer Erhöhung des Frauenanteils komme. Es müssten Massnahmen ergriffen werden. Es ist jedoch unklar, welche Massnahmen aus ihrer Sicht legitim wären. Eine feste Quote einzuführen, sei nicht erwünscht. Sowohl im Beratungsunternehmen wie auch im Industriebetrieb darf das Wort Quote gemäss Aussagen aus den Befragungen auf keinen Fall erwähnt werden. Ziele zu definieren, scheint jedoch angemessen zu sein. Der HR-Leiter des Industriebetriebs erklärt, dass es auch in seiner Firma eine Zielgrösse gäbe, die sich von der Anzahl Absolventinnen in den technischen Studiengängen ableite:

*Wenn man, angenommen, in einem Land sagt, dass es 10 Prozent Absolventinnen gibt, dann wollen wir immer besser sein als der Durchschnitt. Also wir wollen bei den Rekrutierungen immer mehr als den Durchschnitt rekrutieren. Das würde bedeuten, dass wir mehr als 10 Prozent unserer technischen Stellen mit Frauen rekrutieren. [...] Das ist etwas, wo ich jetzt, losgelöst von dem Kulturthema, bei den ganz konkreten Vorgaben bin. Wo wirklich auch eine Zahl hingeschrieben wird. Dann gibt es natürlich die Befürworter und die Gegner von solchen Zahlen. Aber die Konsequenz ist, dass sie über das Thema sprechen.* (PO\_D\_HR\_OM)

Mit dieser Aussage betont er, dass es vor allem wichtig sei, über das Thema Frauen in Führungspositionen zu sprechen. Ähnlich gelagert ist die

weiter oben zitierte Aussage des CEOs des Beratungsunternehmens, welcher meint, es sei vor allem wichtig, intern den Druck zu haben, weshalb er die Zielsetzung nicht offensiv kommuniziere. Auch das interviewte Geschäftsleitungsmitglied des Industriebetriebs betont, dass die individuellen Einstellungen «stimmen» sollten. Damit relativiert der Kadermitarbeiter den Druck, die Ziele erreichen zu müssen:

*Wenn die Leute das nicht als Chance sehen, dann kann man die besten Tools haben, man wird alle Häkchen machen, aber es wird sich trotzdem nichts verändern. Dann wird man am Schluss genau bei diesem Punkt sein, dass man irgendeinmal von oben sagen muss, dass es nicht funktioniert, weil man immer noch viel zu wenig Diversity hat. Dann eben versucht man es mit einer Quote. Aber wird man dadurch erfolgreich sein? Ich befürchte zumindest im kurzfristigen Horizont wird es nicht so sein, weil derjenige hat immer noch denselben Mindset. [...] Das wird erst in dem Moment funktionieren, indem er erkennt, dass das eigentlich ein Nutzen ist und es uns vorantreibt, also einen Mehrwert generiert. Darum denke ich, dass die DNA und der Mindset, also die Einstellung von jedem einzelnen zu diesem Thema, viel wichtiger sind. (PO\_D\_GL\_OM)*

Das Zitat zeigt ein typisches Argumentationsmuster. Es müsse zuerst die Einstellung stimmen, ein Kulturwandel vonstattengehen und danach würden sich dann auch die Geschlechterverhältnisse ändern. Dass eine Quote zu einem Kulturwandel führen könnte oder beides gleichzeitig bearbeitet werden könnte, wird hier nicht als Option miteinbezogen. Dass die gleiche Führungsperson grundsätzlich kritisch gegenüber Zielgrößen oder Quoten eingestellt ist, zeigt folgendes Zitat:

*[...] weil – ich sage am Ende vom Tag – die Persönlichkeit, die man auf eine Position setzt, muss passen. Man probiert jetzt, in dem Sinn, weil es nicht schnell genug geht, probiert man jetzt mit einer Hilfsmassnahme, nämlich indem man einfach eine Vorgabe gibt und sagt, das sind die Anforderungen an die Aufteilungen an Frau und Mann, die ihr einhalten müsst. Das gibt man fix vor. Ich finde es ein Stück weit kritisch, weil es am Schluss auch funktionieren muss. Wenn man das nicht flächendeckend macht, dann hat man ein Problem, denn am Ende vom Tag muss das Unternehmen auf einem Markt bestehen. Wenn man Fehlbesetzungen hat, dann wirkt sich das am Schluss auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Das kann natürlich gefährlich sein. Aber ja, es geht in alle*

*Richtungen. Ich meine, das typische Beispiel ist immer, dass man sagt, dass es keine Frauen in den Chefetagen hat. Auf der anderen Seite, wenn es zu wenig qualifizierte Männer für einen Kindergärtnerjob gibt und man unbedingt Männer haben will, nun aber die nicht richtig qualifizierten anstellt, dann wird das sicher nicht zum Ziel führen. Darum bin ich gegen diese Regulierung. Ich finde eigentlich, dass sich das von selber regulieren sollte, wenn man die Rahmenbedingungen richtig setzt. (PO\_D\_GL\_OM)*

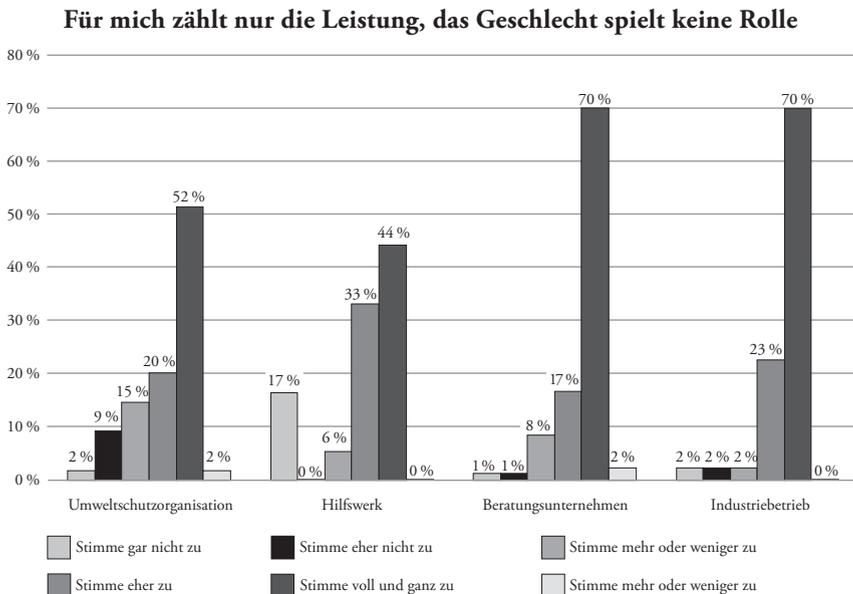
Die Aussage beinhaltet mehrere Argumente gegen eine Quote. Das erklärt dann auch, warum sich der Interviewte dafür einsetzt, dass zuerst die «individuellen Einstellungen» der Führungspersonen verändert werden müssten. Im Gegenteil zur Geschäftsleiterin des Industriebetriebs, die davon ausgeht, dass eine Erhöhung des Frauenanteils kein «Selbstläufer» sei, plädiert das männliche Geschäftsleitungsmitglied hier für eine «Selbstregulation». Gleichzeitig weist der Kadermitarbeiter auf die «richtigen Rahmenbedingungen» hin, «von selber» scheint das gewünschte Ziel dann doch nicht erreicht zu werden. Es gibt also einen gewissen Spielraum für mögliche Massnahmen. Was bei beiden Aussagen eindeutig zum Vorschein kommt, ist die Illegitimität der Quote. Das Geschäftsleitungsmitglied de-legitimiert die Quote als «fixe Vorgabe», welche dazu führe, dass unqualifiziertes Personal angestellt würde. Das Geschäftsleitungsmitglied gebraucht hier nicht direkt die Kompetenz-vor-Geschlecht-Argumentation, impliziert aber, dass bei einer Frauenwahl das Risiko höher sei, eine Fehlbesetzung vorzunehmen. Ähnlich wie bei der Umweltschutzorganisation wird im Industriebetrieb das «starre» Prinzip einer Quote hinterfragt. Das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu haben, wird oft als «Zwängerei» wahrgenommen. Im Industriebetrieb gibt es zwar auch Zielgrössen, aber eine fixe Quote ist anscheinend nicht erwünscht. Interessanterweise würden sich aber alle einen höheren Frauenanteil wünschen. Das sollte sich aber «natürlich» regeln oder über einen Kulturwandel geschehen.

Das Kompetenz-vor-Geschlecht-Argument wurde auch in der Onlineumfrage abgefragt. Der Aussage «Für mich zählt nur die Leistung, das Geschlecht spielt keine Rolle» stimmt eine grosse Mehrheit aller Befragten zu, was die Aussage von Hericks und Wobbe unterstützt, die im Zwischenfazit nochmals aufgegriffen wird: «Heutzutage ist das Leistungsprinzip ein hochgradig institutionalisiertes, normativ aufgeladenes Deutungsmuster» (2017, 83). Beim Hilfswerk, der einzigen Organisation mit einer Quote für Führungspositionen, ist die Zustimmung etwas abgeschwächt. Auch die tieferen Zustimmungswerte bei der Umweltschutzorganisation widerspiegeln die

Wahrnehmung der befragten Personen, dass die Organisation sensibilisiert auf das Thema sei.

Zielsetzungen sind grundsätzlich akzeptiert. Das Instrument Quote ist umstritten, auch wenn dieses theoretisch mit Zielgrösse synonym gesetzt werden könnte. Im Hilfswerk, bei dem eine 30-Prozent-Quote seit längerem besteht, ist die Quote akzeptiert. In allen Organisationen wird zwischen Kompetenz und Geschlecht als Kriterium ein Gegensatz konstruiert und die Mehrheit der Befragten findet, dass die Kompetenzen respektive Leistungen wichtiger seien als das Geschlecht. Die De-Legitimationsweise einer sehr oft diskutierten Gleichstellungsmassnahme liegt hier also im Verweis auf die Wichtigkeit der Kompetenzen im Gegensatz zum Kriterium Geschlecht. Das spielt wiederum in die Legitimationsweise der «neutralen» Ausgestaltung hinein, welche z. B. im Thema der Lohngleichheit zu beobachten ist (siehe Kapitel 5.1). Auch zeigt diese Aushandlung, dass das Eingehen auf die Differenz der Geschlechter im konkreten Fall wenig akzeptiert wird, was anhand des Themas Vereinbarkeit (Kapitel 5.2) auch schon beschrieben wurde.

Abbildung 8: Zustimmung der Mitarbeitenden der befragten Organisationen zur Aussage, dass nur die Leistung zählt und das Geschlecht nicht, eigene Onlineumfrage, n=196



## Ambivalente Frauenförderung

Eng verknüpft mit dem Thema Frauen in Führungspositionen ist die Diskussion rund um Frauenförderung. Um die gesteckten Ziele zu erreichen, wird als Massnahme oft die Förderung von Frauen vorgeschlagen. Dabei ist auf der einen Seite Frauenförderung als Konzept und expliziter Begriff nicht erwünscht. Auf der anderen Seite sind faktisch viele Gleichstellungsmassnahmen direkt auf Frauen gerichtet und entsprechen damit per definitionem einer Frauenförderung. Das ambivalente Argumentationsmuster fällt ähnlich wie bei der Quote aus: Es werden zwar Ziele gesteckt, aber das Wort Quote darf nicht benutzt werden. Analog wird Frauenförderung zwar praktiziert, aber das Wort darf nicht verwendet werden. Diese Ambivalenz weist auf ein Ringen um Legitimität hin. Folgender Ausschnitt aus dem Interview mit der HR-Leiterin der Umweltschutzorganisation beschreibt die Auseinandersetzung:

*Und – vielleicht muss ich dazu einfach mal sagen, dass für mich die Gleichstellung nicht nur mit Frauenförderung zu tun hat. Also für mich ist es nicht einfach nur das. Das ist für mich noch keine Gleichstellung, [...]. Und es wird mich schon interessieren, wieso wir weniger Frauen in Führungspositionen haben (lacht). Ich glaube, die äusseren Bedingungen wären eigentlich gut. Aber es scheint trotzdem nicht zu funktionieren. (NPO\_A\_HR\_OW)*

Auf der einen Seite will die HR-Leiterin das Gleichstellungsanliegen nicht mit Frauenförderung gleichgesetzt haben – hier greift also auch wieder eine *ex negativo*-Definition von Gleichstellung, wie in Kapitel 3 beschrieben. Auf der anderen Seite ist ihr die Frage wichtig, weshalb es in ihrer Organisation weniger Frauen in Führungspositionen gibt. Es ist zwar für die HR-Leiterin wie auch für die Organisation relevant, wie viele Frauen Führungspositionen einnehmen, aber es darf auf keinen Fall als einziges Ziel ihrer Gleichstellungsarbeit verstanden werden. Diese Ambivalenz beschreibt auch der Co-Geschäftsleiter, der schon verschiedene Rekrutierungsverfahren mit seiner Co-Geschäftsleiterin und der HR-Leiterin durchgeführt hat:

*Und ja. – Ich muss sagen, ich war auch stark geprägt von den Frauen, welche bei den Auswahlgremien dabei sind. [Die HR-Leiterin] wie auch [die Co-Geschäftsleiterin], sie fördern hier nicht primär Frauen, wenn es nicht ausgeglichen ist. [Die Co-Geschäftsleiterin] sagt ganz klar, dass sie nicht einfach eine Frau nehmen will, weil sie den Frauenbonus hat. Dann reüssiert sie später nicht und dann hätten wir wieder einen Grund mehr,*

*dass es mit den Frauen nicht geht. Also das kann eine Haltung sein. Ich gebe dort manchmal wirklich ein bisschen Gegensteuer.* (NPO\_A\_GL\_OM)

Der Co-Geschäftsführer der Umweltschutzorganisation erzählt weiter, dass nicht alle Frauen gleich gefördert werden müssten. Die Organisation habe eine «Heldenkultur», was seiner Meinung nach eher einem gewissen Männlichkeitskonzept entspricht: «Die Hero-Kultur widerspricht ein bisschen dem Weiblichen, also das ist einfach sehr im Y geprägt (lacht)» (NPO\_A\_GL\_OM). Diese geschlechtsessentialistische Aussage schwächt er zwar ab, indem er darauf hinweist, dass es «einen gewissen Typus Frau» gebe, der sich in dieser Kultur wohlfühle. Das sei aber nicht die Regel:

*Also diese Hero-Frauen haben wir schon auch. [...] Ich meine es geht vor allem auch darum, den anderen Typus Frau zu fördern. Die, die wirklich auch die Soft-Faktoren zum Leben bringen und darauf achten und dort ihre Stärken haben. Und das sind nicht Hero-Frauen.* (NPO\_A\_GL\_OM)

Er spricht sich hier also für eine Frauenförderung aus, aber nur für diejenigen Frauen, die sich in der «heldenhaften» Organisationskultur nicht wohl fühlen. Anscheinend gibt es in der Organisation negative Erfahrungen mit individuellen Frauenförderungen, wie die Co-Geschäftsleiterin erzählt:

*Aber was wir auch schon gemacht haben, ist, dass wir gezielt Frauen ansprechen, bei denen wir uns gut vorstellen könnten, dass sie in Frage kommen. Ich bin unterdessen vorsichtiger geworden, weil eine Frau, die sich nicht selber bewirbt, zu pushen, ist heikel. [...] Einerseits sind Frauen manchmal zu bescheiden, aber andererseits können sie ihre Kräfte besser einschätzen. Also jemanden zu pushen würde ich nun unterlassen.* (NPO\_A\_GL\_OW)

Diese Aussage wie auch diejenige des Geschäftsleiters, der Frauenförderung nur für bestimmte Frauen vorsieht, weisen darauf hin, dass es anscheinend nicht für alle Frauen einfach ist, eine Führungsposition in der Organisation zu übernehmen. Der Geschäftsleiter merkt sogar an, dass es eventuell an der Organisationskultur liegen könnte. Er scheint jedoch eher daran interessiert zu sein, die Frauen an die Organisationskultur anzupassen, anstatt die Kultur zu verändern.

Im Beratungsunternehmen hat Frauenförderung erste Priorität, wobei dafür der offizielle Begriff Gender-Diversity gebraucht wird. Informell ist durchaus Frauenförderung gemeint, wie folgende Aussage der HR-Leiterin zeigt: «Das eine ist Gender-Diversity, wo wir vor allem auf Frauen fokussiert

sind, beziehungsweise auf die Förderung von Frauen» (PO\_C\_HR\_OW). In einer Ausgabe der Firmenzeitschrift werden verschiedene Förderungsmaßnahmen beschrieben. Mehrere Punkte verweisen auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Auch in den Dokumenten zur Diversity-Strategie werden zur Gender-Diversity zuerst einmal familienfreundliche Bedingungen genannt. Frauenförderung ist hier somit direkt mit Vereinbarkeitsmassnahmen verbunden (vgl. Kapitel 5.2). Frauenförderungsmaßnahmen, die nicht direkt mit der Vereinbarkeit zusammenhängen, bestehen aus einem «Coaching für talentierte Frauen für die Karriereentwicklung» und einem schweizweiten Frauennetzwerk mit verschiedenen Veranstaltungen. Das Frauen-Mentoringprogramm wird in einem Jahresbericht als «betriebliche Verantwortung» für die Stärkung der Frauen am Arbeitsplatz erwähnt (interne Dokumente). Als «neue» Massnahme wurde das «Pipeline-Management» eingeführt. Die bisherigen Massnahmen wie Mentoring und Frauennetzwerke seien nicht sehr erfolgreich gewesen, weshalb das Unternehmen, so der CEO, individueller auf die Frauen eingehen wolle:

*Wie können wir den Frauen helfen, dass sie ihre Karriere bei uns machen? Dazu haben wir Mentoring-Programme, dazu haben wir einen Tag mit dem Management, an dem wir alle unsere weiblichen Talente einladen und mit dem Managementteam Diskussionen über mögliche Verbesserungsvorschläge haben. [...] Plus mit dem Pipeline-Management überwachen. [...] Dass wir einzeln darüber sprechen und uns fragen, wo sie stehen und was sie noch brauchen, um diesen Schritt machen zu können. Wer kann ihnen helfen? Brauchen sie einen Mentor? Konkret am einzelnen Fall und nicht nur als Programm. [...] Wir müssen dort mehr machen und dazu braucht es mein Involvement und von den jeweiligen Divisionsleitern, dass diese dahinterstehen und es als ihre Aufgabe anschauen. (PO\_C\_GL\_OM)*

Das Pipeline-Management stuft die HR-Leiterin als erfolgreiche Massnahme ein: «Wir haben einfach festgestellt, dass durch diese Konkretisierung von diesen persönlichen Biographien beziehungsweise Karriereplanungen, dass es dann gehaltvoller ist» (PO\_C\_HR\_OW). Die Massnahme wird jedoch nicht für alle Personen vollzogen, sondern nur für diejenigen Frauen, die in den nächsten Jahren das Potential zur obersten Führungsebene (Partnerschaft) haben. Dass Frauen zusätzliche Förderungsinstrumente brauchen, legitimiert die HR-Leiterin folgendermassen:

*Also einer von unseren ganz tollen Leaders hat das mal auf den Punkt gebracht. Er hat gesagt, dass er einen Mann im Büro hatte*

*und er hat ihn gefragt, wie er Partner werden könne. Gleichzeitig musste er den Hörer in die Hand nehmen und einer Frau sagen, dass sie Partnerpotential habe. [...] Ich finde das Bild ist perfekt zutreffend. Das finde ich, ist wichtig, denn in diesem Zusammenhang finde ich ein Mentoring-Programm wirklich spannend, weil man es dort sehr gut aufgreifen kann. Ich finde auch das Netzwerk wichtig [...] Bei uns ist es einfach so, dass wir viele Abteilungen haben, die männerorientiert sind. Da finde ich es wichtig, dass man ein Frauennetzwerk hat, wo man sich nochmals anders austauschen kann. (PO\_C\_HR\_OW)*

Die HR-Leiterin beschreibt weiter, dass sie bei Frauen oft eine schlechte Auftrittskompetenz beobachte oder sich Frauen erst gar nicht äußern würden:

*Aber es ist wirklich oft so, dass die Frauen nichts sagen. Auch wenn ich Präsentationen sehe von Partner- oder Direktor-Kandidaten, muss ich sagen, dass Frauen häufig eine schlechtere Auftrittskompetenz haben. Dadurch habe ich mir gesagt, dass wir wirklich die Fähigkeiten der Frauen pushen wollen. Dort können wir einen Hebel ansetzen und das ist wichtig, denn das holt das Beste aus den Leuten heraus. (PO\_C\_HR\_OW)*

Im Beratungsunternehmen scheint es wie zuvor bei der Umweltschutzorganisation bei dieser Art von Frauenförderung darum zu gehen, die Frauen zu ermächtigen, um sich an die Kultur der Organisation anpassen zu können. Das Ziel beinhaltet, dass Frauen sich dem männlichen System anpassen können, indem sie beispielsweise lernen, wie sie ihre Ziele und Interessen einbringen (Acker 1990, 2009). Damit werden aktuelle Differenzen zwischen Frauen und Männern zwar wahrgenommen, das Ziel ist jedoch die Gleichheit von Frauen und Männern. Die Gleichheit wird erreicht, indem sich die Frauen der männlichen Kultur anpassen und in diesen Anpassungsleistungen unterstützt werden (vgl. Kapitel 3.1 zur Kritik am Gleichheitsmodell). Gleichzeitig werden diese Unterstützungsleistungen immer wieder kritisiert. Zum Beispiel de-legitimiert die HR-Leiterin des Beratungsunternehmens mit folgender Aussage das Frauennetzwerk:

*Auch das Women-Mentoring-Programm wurde an vielen Orten sehr belächelt. Ich bin dann selber im Netzwerk gewesen und war schockiert. Denn das war wirklich eine Opferveranstaltung. (PO\_C\_HR\_OW)*

Das zeigt wiederum eine Ambivalenz und ein Ringen um Legitimität in Bezug auf das Thema Frauenförderung.

Im Industriebetrieb wird wenig über konkrete Frauenförderungsmaßnahmen gesprochen. Es gibt ein Mentoringprogramm für talentierte Frauen. In der Beschreibung des Diversity-Managements anlässlich des Diversity-Days wird bezüglich Frauenförderung an einem bestimmten Standort die Förderung von «Frauenarbeitsplätzen für Frauen aus der näheren Umgebung» genannt (interne Dokumente). Dass also Frauen an diesem Standort arbeiten können, wird als Frauenförderung eingeordnet. Die Geschäftsleiterin beleuchtet den Umgang mit Frauen in ihrem Unternehmen folgendermassen:

*Also die Frauen müssen schon selber hinstehen, denn es ist nicht alles eine Bringschuld. Die müssen auch selber dafür einstehen, wenn sie was wollen, dann müssen sie auch hinstehen. Auf der anderen Seite muss man auch drauf schauen, dass wenn sie was wollen, es keine männliche Vorgesetzte gibt, die einfach abhaken. [...] Aber was halt nicht passieren darf, ist, dass die Frauen sich so konsolidieren und in die Ecke geraten, dass sie sagen, dass die Leute zu uns immer böse sind und wir werden ja nicht gefördert. Wenn man es aber dann richtig anschaut, dann ist es immer wieder individuell. Es sind nicht die einen oder die anderen. Jeder muss seinen Beitrag leisten und auch dafür hinstehen, wenn man etwas erreichen will. Dazu gehört auch Mut. Es ist natürlich so, dass Frauen in der Regel selbstkritischer sind. Das gilt jetzt nicht für alle, aber für viele. [...] Ich habe nie nach einer Gehaltserhöhung gefragt und ich hatte noch nie eine Frau bei mir, die nach einer Gehaltserhöhung gefragt hat. Männer hingegen, die kennen da nichts, die wollen wissen, wie es weitergeht, wie sie die nächste Stufe erreichen und warum sie so wenig verdienen usw. Das ist schon mal ein Riesenunterschied. Das muss man einfach wissen. Es darf nicht dazu führen, dass die Männer deshalb schneller nach oben kommen als die Frauen. Das muss man als Vorgesetzter wissen und ganz unabhängig im Quervergleich schauen, wo liegen die Einzelnen und wie entwickeln wir das weiter? Aber das machen wir hier auch, denn am Schluss schauen wir immer nochmals über alle und schauen, ob das Gefüge passt. Da ist es völlig egal, ob da ein männlicher oder ein weiblicher Name steht, sondern dort steht die Funktion und die Performance. (PO\_D\_GL\_OW)*

Die Geschäftsleiterin betont also zum einen die Holschuld der Frauen, um weiter zu kommen. Gleichzeitig bemerkt sie, dass es durchaus männliche Führungskräfte gebe, welche Frauen nicht gleich wie Männer behandeln würden. Darüber hinaus sollten die individuellen Forderungen, die eher von Männern gestellt werden, nicht dazu führen, dass es aufgrund dieser zu einer Bevorzugung komme. Obwohl die Geschäftsführerin beide Seiten betont, bleibt sie grundsätzlich auf der Verhaltensebene und geht nicht auf die strukturellen Bedingungen ein. Entweder müssen Frauen mehr fordern oder die männlichen Führungskräfte müssen gendersensibel auf die unterschiedlichen Herangehensweisen von Männern und Frauen eingehen. Massnahmen, um die Mitarbeitenden in diesem Sinne auf die eine oder andere Art zu unterstützen, existieren jedoch kaum. Probleme werden auf der individuellen Ebene verhandelt. Die letzten Sätze im Zitat betonen wiederum die neutrale Ausgestaltung der Beförderungen von Seiten Organisation und weisen damit die Verantwortung für Ungleichheiten von der organisationalen Ebene weg. Die Verantwortung für den tiefen Frauenanteil auf Führungspositionen wird in der Gesellschaft gesehen und somit besteht ein weniger starker Legitimationsdruck hinsichtlich des tiefen Frauenanteils auf Führungspositionen. Die Frage nach der Verantwortung der Organisationen wird in Kapitel 6.4 ausführlich behandelt und nochmals im Fazit (Kapitel 8) aufgenommen.

**Zwischenfazit: «Wie können wir den Frauen helfen, dass sie ihre Karriere bei uns machen?»**

Die Ausführungen im vorangehenden Abschnitt haben gezeigt, dass das Thema Frauen in Führungspositionen symbolträchtig ist. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen wird als Ausdruck und Symbol von Gleichstellung dargestellt (Nagel et al. 2017). Diese Gleichsetzung sowie die mögliche Nachprüfbarkeit des Ziels durch die Öffentlichkeit führen zu einem starken Legitimationsdruck. Deshalb sind alle Organisationen für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen – wie sich das schon bei dem vorhergehenden Kapitel zur Vielfalt angedeutet hat. Das Ziel von mehr Frauen in Führungspositionen ist damit unumstritten und selbstverständlich. Gleichzeitig wird auch versucht, das Ziel zu relativieren, damit der Druck nicht mehr ganz so stark ist. Vor allem in Bezug auf konkrete Massnahmen, die zur Zielerreichung verhelfen könnten, wie der Quote oder sonstigen Frauenförderungsmassnahmen, gibt es ambivalente sowie auch de-legitimierende Aussagen, welche die Verantwortung den Individuen (meist Frauen, zum Teil auch Führungspersonen) übertragen und damit von der Organisation wegweisen.

Mit Ausnahme der Umweltschutzorganisation verfügen die Organisationen entweder über terminierte Zielgrößen bezüglich Frauenanteilen in Führungspositionen oder – im Fall des Hilfswerks – über eine Quote für alle Kaderstufen. Im Vergleich zum allgemein und vage gehaltenen Ziel der Vielfalt wird in diesem Bereich mit konkreten Zahlen gearbeitet. Eine Geschlechterquote wird jedoch von den meisten Befragten als zu starres Prinzip gesehen und als Widerspruch zur meritokratischen Organisation eingeordnet. Mehrere aktuelle Beiträge aus der Legitimitätsforschung konstatieren, dass der Hinweis auf das meritokratische Leistungsprinzip einem vorherrschenden Legitimationsmuster entspricht (verschiedene Beiträge in Dammayr et al. 2015; Hericks & Wobbe 2017). Innerhalb dieses Leistungsdiskurses werden Frauen als unterstützungsnotwendig positioniert. Im Gegenteil dazu wird die männliche Standardkarriere als meritokratisch und gender-neutral positioniert (Nussbaumer 2018; Van den Brink & Stobbe 2014, 169). Die unterschiedlichen gesellschaftlichen Ausgangspositionen von Frauen und Männern werden dabei nicht berücksichtigt. Die Funktion des Meritokratiediskurses liegt unter anderem darin, soziale Ungleichheiten zu rechtfertigen, in diesem Falle Geschlechterungleichheiten, was zu deren Verschleierung beiträgt und gegen Kritik gegenüber der Organisation immunisieren kann (Nussbaumer 2018, 258). Ungleichheiten werden mit *funktionalen* Kriterien wie Kompetenz, Ausbildung, Erfahrung usw. erklärt. Diese Kriterien werden als neutral eingeordnet, was den Rationalitätsmythos der Organisationen unterfüttert. Geschlecht wird aus Sicht der Organisation als nicht-neutrales Kriterium gerahmt. Damit wird Geschlecht als Entscheidungskriterium als illegitim positioniert.

Frauenförderung ist in diesem Zusammenhang ein weiterer Begriff, der neben der Quote oft erwähnt wird und zu dem ein ambivalentes Verhältnis besteht. Viele Massnahmen der Organisationen sind direkt auf Frauen zugeschnitten, dürfen jedoch nicht als Frauenförderung benannt werden. Das Zitat im Titel dieses Zwischenfazit zeigt, dass eine paternalistische Haltung verbreitet ist: «Wie können wir den Frauen helfen, dass sie ihre Karriere bei uns machen?». Den Frauen muss dabei geholfen werden, sich im männlichen System der Organisationen zurechtzufinden. Van den Brink und Stobbe nennen diesen auch von ihnen beobachteten Diskurs Stigmatisierungsdiskurs. Dieser beinhaltet die Wahrnehmung von Frauen als Hilfesuchende und damit als «schwach» (Van den Brink & Stobbe 2014). Dabei wird zwar zum Teil auf die Differenzen insbesondere in den Verhaltensweisen von Frauen und Männern eingegangen. Nicht passend für die Organisationen sind jedoch meistens die Verhaltensweisen von Frauen. Damit die Verhaltensweisen passend werden, müssen die Frauen «unterstützt» oder eben gefördert werden. Diese

Förderung darf nicht mit starren Quoten passieren, aber mit möglichst flexiblen, nicht fixen, sanften Massnahmen. Verbreitet sind deshalb Mentoringprogramme, Frauennetzwerke oder Massnahmen für eine bessere Vereinbarkeit sowie Sensibilisierungsmassnahmen im Bereich der Organisationskultur, wie das folgende Kapitel zeigen wird. Frauenförderung als weiche Massnahme wird jedoch gleichzeitig verschiedentlich kritisiert, indem auf die Verantwortung der einzelnen Frauen oder Führungskräfte verwiesen wird. Kommt es trotz Frauenförderungsmassnahmen nicht zu einem höheren Anteil an weiblichen Führungspersonen, wird die Verantwortung den Frauen aufgrund ihrer «schlechten» Auftrittskompetenz zugeteilt. Auch wenn also viele allgemeine Aussagen auf ein Differenzverständnis von Gleichstellung hinweisen (siehe Kapitel 3), wird hier ein Gleichheitsmodell impliziert. Frauen müssen sich an die männliche Organisation anpassen, damit sie dann auf den Führungspositionen angemessen vertreten sind. Das Gleichheitsmodell scheint sich besser in die rationale, neutrale Organisation integrieren zu lassen als ein Blick auf die Differenzen zwischen den Geschlechtern. Die Anerkennung von Differenzen wird mit einer nicht neutralen Haltung in Verbindung gebracht, was im organisationalen Kontext vor dem Hintergrund der verbreiteten Neutralitäts- und Rationalitätsmaxime als nicht legitim gilt.

### 5.5 Organisationskultur: «Also, ich glaube Awareness ist mal das Allerwichtigste»

Als Gegenentwurf zu «starren» Massnahmen wie beispielsweise der meist unbeliebten Quote werden oft Sensibilisierungs- und Kommunikationsmassnahmen erwähnt, um dem Gleichstellungsziel näher zu kommen. Massnahmen auf der Ebene der Kommunikation und Organisationskultur sind verbreitet und akzeptiert. Sie werden in den verschiedenen Organisationen mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten diskutiert. Grundsätzlich geht es um individuelle und organisationale Haltungen und Werte, die beeinflusst werden sollen. Oft werden solche Massnahmen als Alternative für starre Regelungen positioniert. Besser ersichtlich wird das, wenn im Folgenden die einzelnen Organisationen beschrieben werden.

**Industriebetrieb:** «Dann kann man darüber sprechen, ist ja schon mal nicht schlecht»

Um die Sensibilisierung für eine gleichstellungsoffene Kultur voranzutreiben, werden im Industriebetrieb interne Kampagnen durchgeführt:

*Seither macht man eigentlich immer in regelmässigen Abständen wieder Kampagnen. [...] Ich denke, was man spürt, ist, dass es in der Organisation ein Thema ist, wo sehr wohl diskutiert wird. Also man spricht das auch wirklich an. (PO\_D\_GL\_OM)*

Beispielsweise wird seit einigen Jahren ein Diversity-Day organisiert (siehe Kapitel 5.3). Das sei jeweils Anlass dafür, um über das Thema Gleichstellung zu sprechen. Der HR-Leiter beschreibt die Sensibilisierungsarbeit als Eckpfeiler der Gleichstellungsarbeit. Das Hauptziel sei, die Organisationskultur gleichstellungsorientiert zu gestalten:

*[...] das Thema den Leuten auch ins Bewusstsein rücken wollen. Man muss immer wieder diese Balance [...] finden, dass man es schafft, jeden dort mitzureissen, und dass man an dem Warum, also, wieso machen wir das, arbeitet. Das ist ganz wichtig, dass jeder versteht, warum wir das tun. [...] Genau, Aktivitäten in Bezug auf die Gleichstellung und da gibt es, wie soll ich das sagen, so zwei Dimensionen. Die eine ist ein Stück weit die Kultur, dass man überlegt, wie versucht man eine Kultur zu schaffen, die das Thema im Sinne der Gleichstellung unterstützt? (PO\_D\_HR\_OM)*

Er erklärt weiter, dass in diesem Zusammenhang das Ziel sei, dass über Gleichstellung geredet wird:

*Aber es gibt einem die Möglichkeit, über das Thema zu sprechen. Selbst wenn es Leute gibt, die es an manchen Stellen negativ sehen und sagen, was das hier soll mit den Postern, die sehen komisch aus? Dann ist man schon beim Thema. Dann kann man darüber sprechen, ist ja schon mal nicht schlecht. (PO\_D\_HR\_OM)*

Auch die Geschäftsführerin findet, dass die Sensibilität und das Bewusstsein Priorität haben: «Also, ich glaube Awareness ist mal das Allerwichtigste» (PO\_D\_GL\_OW). Sie meint, dass der interne Druck durch dieses organisationale Bekenntnis zur Gender-Diversity ziemlich hoch sei:

*Ich glaube, dass es bei uns keinen Mitarbeiter gibt, der nicht weiss, dass [Organisation D] dieses Thema wichtig ist, Gender-Diversity zu haben. [...] und das ist schon mal ein ganz wichtiger Schritt, auch dieses Bekenntnis dazu. Das erhöht den Druck für diejenigen, die jetzt vielleicht nicht so pro eingestellt sind für diese Aktivität. Also es wird schwierig, dagegen zu agieren. (PO\_D\_GL\_OW)*

Das Zitat zeigt, dass es in diesem Betrieb einer sozialen Norm entspricht, sich für Gleichstellung zu positionieren. Gemäss dem HR-Leiter sei der erste Schritt hin zu einer gleichstellungssensiblen Organisationskultur, dass das Thema Gleichstellung als organisationaler Grundwert formuliert ist: «Das Wichtigste ist, dass wir uns schon seit sehr vielen Jahren ganz klar dazu bekannt haben, dass es für uns ein Thema ist, dem wir sehr konsequent folgen» (PO\_D\_HR\_OM). Ähnlich meint die Geschäftsführerin, dass ein «klares Bekenntnis zu gewissen Leitlinien» eine grosse Wirkung haben könne (PO\_D\_GL\_OW). Das interviewte Geschäftsleitungsmitglied formuliert die organisationale Norm folgendermassen: «Also die wichtigsten Pfeiler sind sicher, dass wir ganz klar den Standpunkt vertreten, dass es Gleichberechtigung geben soll» (PO\_D\_GL\_OM). Der HR-Leiter rahmt die Gleichstellungsnorm als zu den weiteren organisationalen Werten passend:

*Aber wenn ich unseren internationalen Konzern mit unseren Werten, für uns ist das selbstverständlich, dass wir uns nach anderen Dingen ausrichten müssen als nach Minimalforderungen.*  
(PO\_D\_HR\_OM)

Die vom Unternehmen definierten Werte sind für das Unternehmen generell äusserst relevant und gemäss der Geschäftsleiterin eine der Hauptmotivationen der Mitarbeitenden, dass sie bei diesem Betrieb arbeiten. Dass diese Werte immer wieder kommuniziert werden, sei für die ganze Kultur wichtig. Im Leitbild des Industriebetriebs wird die Organisationskultur damit beschrieben, dass folgende festgeschriebenen Werte gelebt würden: «Zukunfts- & Ertragsorientierung, Verantwortung & Nachhaltigkeit, Initiative & Konsequenz, Offenheit & Vertrauen, Fairness, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Legalität, Vielfalt» (interne Dokumente). Das interviewte Geschäftsleitungsmitglied findet, dass es ein nötiger Schritt gewesen sei, dass das Thema Gleichstellung in das Leitbild integriert wurde.

*Dann wurde das auch mal klar kommuniziert, mit den entsprechenden Werten, dass das Thema Gleichstellung dort definitiv drin gewesen ist und in diesem Sinn wirklich mal allen klargemacht wurde.* (PO\_D\_GL\_OM)

Es wird nicht klar, ob der Interviewte hier Gleichstellung mit den Werten Vielfalt oder Fairness gleichsetzt, aber anscheinend stehen diese Themen für ihn in einem direkten Zusammenhang oder funktionieren sogar als Synonyme, denn das Wort Gleichstellung kommt in den Dokumenten zu den Werten nicht vor. Er sieht die Verankerung des Gleichstellungsanliegens im Wertesystem einer Organisation als Must-have:

*Für mich ist ein Must-have ganz klar, dass man dem Thema Gleichstellung Wert beimisst. Es muss ein Bestandteil sein vom Wertesystem, dass eine Unternehmung hat. (PO\_D\_GL\_OM)*

Sensibilisierungsmassnahmen, «darüber sprechen» und das klare Bekenntnis zur Gleichstellung sind für den Industriebetrieb grundlegend für seine Gleichstellungsarbeit.

### **Beratungsunternehmen: «Diese Muster aufzubrechen ist enorm schwierig»**

Im Beratungsunternehmen entspricht die «inklusive Kultur» einem der drei Hauptpfeiler der Diversity-Arbeit – neben der zweiten Säule «Gender-Diversity» und der dritten Säule, in der weitere Dimensionen wie Alter, Kultur, LGBT und Behinderung zusammengefasst werden. Was unter inklusiver Kultur verstanden wird, kann im Wertekodex des Unternehmens nachgelesen werden. So steht darin beispielsweise: «Wir setzen uns für ein Arbeitsumfeld ein, das frei von Diskriminierung, Belästigung und Vergeltungsmassnahmen ist» oder «Wir versuchen, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen, und helfen anderen dabei, das Gleiche zu tun» (interne Dokumente, eigene Übersetzung). Das Ziel in dieser Säule sei, «mit Differenzen erfolgreich umgehen» zu können (interne Dokumente) (Maihofer 2020; Nkomo 2014). Dafür bietet das Unternehmen «Diversity-Trainings» an. Zudem werden in diesem Pfeiler flexible Arbeitsbedingungen, die Wahrnehmung der Diversity-Politik insgesamt und praktische Hilfestellungen gegen sexuelle Belästigungen am Arbeitsplatz erwähnt. Für die beiden interviewten Diversity-Verantwortlichen ist eine inklusive Kultur das nächste grosse Ziel ihrer Arbeit:

*Für mich ist es die Beeinflussung von der Kultur. Wir haben so viel Zeit und Aufwand in Strukturen und in die Strategie gesteckt. Jetzt muss man die Kultur so beeinflussen, dass es mehr inklusive wird. Das ist für mich das Wichtigste. (PO\_C\_Gen\_OW)*

Sie definieren dann auch im Verlaufe des Gesprächs, was das genau bedeutet:

*Mehr inklusiv heisst, dass man genauer hinschaut und den Menschen als Ganzes sieht, mit all seinen Talenten. Dass man das versucht auszuschöpfen und einer solchen Person Platz gibt. Sie soll wahrgenommen und gesehen werden. (PO\_C\_Gen\_OW)*

Diese Aussage mit dem Hinweis auf das «Ausschöpfen» und «Wertschätzen» erinnert wieder an die verbreitete Diversity-Management-Defini-

tion, die in Kapitel 5.3 erwähnt und diskutiert wurde. Um diesem Ziel näher zu kommen, braucht es gemäss den Diversity-Verantwortlichen verschiedene Massnahmen:

*Es wird ein Strauss von Massnahmen sein, bei dem man im Prinzip auf die Werte der Leute zu sprechen kommt und es auch hinterfragt, ohne dass sich die Menschen attackiert fühlen. Vielmehr soll man die Leute inspirieren, ihre eigenen Vorurteile oder Grundwerte zu hinterfragen. Ziel ist, dass man die Leute ermutigt, darüber nachzudenken und danach noch so weit zu beeinflussen, dass sie bereit sind, ihre Entscheide zu hinterfragen und allenfalls anders zu entscheiden. (PO\_C\_Gen\_OW)*

Das Ziel beinhaltet somit, die individuellen Werte zu beeinflussen. Es gehe darüber hinaus auch um die Werte der ganzen Organisation, wie schon im Industriebetrieb ähnlich betont wurde: «Wie muss die Kultur in Zukunft bei [Organisation C] sein? Wie soll die aussehen?» (PO\_C\_Gen\_MW). Die Organisationskulturfrage ist eng mit den individuellen Werten verknüpft. Um den eigenen individuellen Werten auf die Spur zu kommen und diese zu reflektieren, bietet die Organisation «Unconscious-Bias-Trainings» für Führungspersonen an.<sup>48</sup> Der CEO erwähnt, dass er selbst ein Training absolvierte und dies nun mit der ganzen Geschäftsleitung durchführen wolle:

*Diese Muster aufzubrechen ist enorm schwierig. Das ist uns auf eine Art in die Wiege gelegt und wir sind mit einem System aufgewachsen. [...] Sagen wir jetzt Männer, die aus einem Umfeld gekommen sind, bei denen die Mutter nicht gearbeitet hat, wie meine Mutter zum Beispiel, die tendieren eher dazu, so ein Modell besser zu finden als ein anderes. Auch wenn alle ökonomischen und volkswirtschaftlichen Argumente, die ich vorhin genannt habe, klar waren. Am Schluss tickt man eben doch anders. Diese Hürde zu überwinden oder überhaupt zu erkennen, dass man in einem gewissen Bereich nicht ganz objektiv ist, das ist die grosse Herausforderung. (PO\_C\_GL\_OM)*

Die HR-Leiterin unterstützt diese Massnahme und findet, dass diese Trainings noch viel zu wenig durchgeführt würden. Sie erhofft sich von einer höheren Durchführungsfrequenz, dass es zu einem besseren «reflektierten Verständnis komme, vor allem jetzt in den Führungsstufen, wo es dann auch

---

<sup>48</sup> Das Ziel solcher Trainings ist generell, Führungspersonen und Personalverantwortliche zu sensibilisieren, um sich eigener Vorurteile bewusst zu werden und diese für den Arbeitsalltag zu reflektieren und zu hinterfragen.

zu einer Veränderung führen würde» (PO\_C\_HR\_OW). Wenn es um Karrierewege geht, müssen gemäss HR-Leiterin viele Führungskräfte ihr «Mindset» hinterfragen:

*Ich sehe dort gewisse Herausforderungen, die wir noch angehen müssen. Da ist einerseits, dass wir von den Karrieremodellen flexibler werden müssen und andererseits, dass wir einen anderen Mindset bekommen müssen.* (PO\_C\_HR\_OW)

Auch damit betont sie wieder, dass es die individuellen Haltungen oder eben Mindset sind, die es zu verändern gilt.

In der Gruppendiskussion sind sich die beteiligten Personen einig, dass das Ziel sein müsste, dass Führungspersonen die angestrebte Kultur vorleben. Es gehe um den «Ton an der Spitze» (PO\_C\_MM2, eigene Übersetzung). Vor allem die Partner:innen seien für die Umsetzung von Gleichstellung verantwortlich: «Denn wenn sie anfangen, die Sachen zu ändern, werden wir sehen, dass Dinge geschehen» (PO\_C\_MW2, eigene Übersetzung). Die Partner:innen sollen nicht nur Frauenförderung betreiben, sondern als Vorbilder für eine inklusive Kultur agieren: «Daher sollte jeder Partner in jeder Abteilung als Vorbild fungieren. Wenn er es möglich macht, dann ist es für das ganze Team möglich» (PO\_C\_MM3, eigene Übersetzung).

Eine inklusive Organisationskultur wird beim Beratungsunternehmen somit eng mit den individuellen Werten der Mitarbeitenden verknüpft. Die Mitarbeitenden sollen lernen, mit Differenzen erfolgreich umgehen zu können. Die Organisation versucht deshalb mithilfe von Trainings zu erreichen, dass die Mitarbeitenden Werte kritisch zu hinterfragen lernen. Die Trainings sollen zu einer Reflexion der eigenen Werte beitragen, was es in einem zweiten Schritt den Organisationen vereinfacht, diese an die organisationalen Werte anzupassen. Dies kann als eine Art Disziplinierung interpretiert werden, worauf auch Maihofer (2020) kritisch hinweist. Die Praxis der Inklusion gehe gemäss Maihofer mit neuen Formen von Normalisierung und Disziplinierung einher, die es selbst- und hegemoniekritisch zu reflektieren und wahrzunehmen gelte.

### **Hilfswerk: «Ein eigenes Commitment zur Gleichstellung»**

Beim Hilfswerk ist die Organisationskultur nur am Rande ein Thema und sie wird wenig mit Gleichstellung in Verbindung gebracht. Der Personalvertreter meint, dass die Organisation eine sehr offene Kultur habe und grenzt sich dabei von anderen Branchen ab: «Weil [Organisation B] wirklich einen offenen Austausch und eine offene Kultur hat. Ich denke, es gibt noch

Branchen, die noch frauenfeindlich sind und so» (NPO\_B\_Pers\_MM). Die Gender-Verantwortliche des Hilfswerks weist auf das vorhandene organisationale Bekenntnis zur Gleichstellung hin:

*Also [Organisation B] hat wirklich ein eigenes Commitment zur Gleichstellung. Das ist ja nur ein spezifischer Bereich von Gender. Gender kann auch nur heißen, dass man die verschiedenen Geschlechterrollen in einer Gesellschaft versteht. Ein Commitment zur Gleichstellung ist etwas, dass [Organisation B] trägt» (NPO\_B\_Gen\_MW).*

Sie differenziert damit zwischen dem Sammeln von Daten in Bezug auf das Geschlecht, der Analyse dieser Zahlen und dem Bekenntnis einer Organisation, Massnahmen zu ergreifen, um die analysierten Geschlechterverhältnisse zu verändern. Ein Beispiel dafür sei, dass nun auf kommunikativer Ebene sensibilisierter mit Bildmaterial umgegangen werde:

*Was ich im Inland aber auch im Ausland sensibel finde, ist, dass man sich bewusst ist mit was für einer Bildsprache [...]. Ich finde [Organisation B] hat extrem Fortschritt gemacht. Also nicht mehr die bettelnden Mädchen, mit dem Blick von unten nach oben irgendwie gezeigt, sondern selbstbewussteres Frauenbild oder ein bisschen geschlechterverwirrende – Also irgendwie Werbung macht und nicht mit diesen herzig gebastelten Mädchen arbeitet. (NPO\_B\_Gen\_MW)*

Die Gender-Verantwortliche zeigt damit, dass die Grundlage der Genderpolitik und der Verankerung der Gleichstellung im Leitbild, das «Commitment», dazu führe, dass dann beispielsweise kritische Hinweise auf das Bildmaterial legitim seien:

*Weil wir die Policy haben, und weil wir das Commitment haben, dass nachher so Kritik eben nicht nur ein blödes Sticklein ist von irgendeiner Emanze, sondern dass man dann auch ernst nehmen muss und sich dazu etwas überlegt. (NPO\_B\_Gen\_MW)*

Sie spricht hier zwar nicht von der Organisationskultur, die verändert werden muss, aber macht mit diesem Beispiel implizit klar, dass das Bekenntnis zur Gleichstellung dazu beiträgt, dass das Gleichstellungsanliegen auf allen Ebenen eingebracht werden darf, auch auf der kommunikativen und kulturellen Ebene. Die Policy, auf welche die Gender-Verantwortliche

im Zitat hinweist, ist im Flyer «Genderpolitik» zu finden. Darin wird auf Gender-Mainstreaming<sup>49</sup> als theoretisches Konzept verwiesen:

*Gender Mainstreaming bedeutet, bei allen Tätigkeiten und Vorhaben die geschlechtsspezifischen Realitäten zu berücksichtigen und die möglichen Auswirkungen auf die Situation von Frauen und Männern von vornherein systematisch zu überdenken und bewusst zu gestalten.* (interne Dokumente)

Das Geschäftsleitungsmitglied erklärt das Konzept in seinen Worten und grenzt sich von einer rein personalpolitischen Gleichstellungspolitik ab:

*Ich gehe einen Schritt weiter und sage, dass es umfassend sein muss. Alles, was wir machen, muss mit dieser Frage konfrontiert werden. Ist das gut? Gibt es dort irgendetwas, wo wir dran denken müssen, wo wir bis jetzt nicht daran gedacht haben in der Gender-Thematik?* (NPO\_B\_GL\_OM)

Das Hilfswerk hat als einzige der untersuchten Organisation Gender-Mainstreaming in einer Policy festgesetzt. Dies hat anscheinend die Auswirkung, dass in jeglichen Belangen, so auch in der Organisationskultur, auf das Thema Gleichstellung hingewiesen werden kann. In der Befragung kommt das Thema der Kultur oder der Werte jedoch selten vor. Das Hilfswerk hat damit am meisten Informationen über Gleichstellungsziele verschriftlicht, spricht aber in den Interviews und Gruppendiskussionen gleichzeitig am wenigsten über kulturelle Fragen. Je mehr Policies und Regeln institutionalisiert sind, desto weniger relevant scheint es, zu betonen, dass Gleichstellung für die Organisation einen wichtigen Wert einnimmt.

### **Umweltschutzorganisation: «Ab und zu solche Themen in einem Team diskutieren»**

Im Leitbild der Umweltschutzorganisation besteht folgender Abschnitt zum Umgang mit Gleichstellung:

*Strukturen und Arbeitsbedingungen gestalten wir so, dass sie den Bedürfnissen beider Geschlechter gerecht werden. In Planungs- und Entscheidungsprozessen richten wir stets auch ein Auge auf das Thema «Geschlechter». In Veröffentlichungen kommt unsere Auseinandersetzung in einer geschlechtergerechten Sprache zum*

<sup>49</sup> Bei Gender-Mainstreaming geht es darum, «die geschlechtsspezifischen Perspektiven von Frauen und Männern in alle Politikfelder und damit in den so genannten Mainstream einfließen zu lassen» (Nohr & Veth 2002, 13).

*Ausdruck. Wir hinterfragen selbstkritisch unsere Haltung und unser Handeln dahin gehend, ob sie einer geschlechtlichen Gleichberechtigung Rechnung tragen. (interne Dokumente)*

Hiermit ordnet die Organisation dem Gleichstellungsanliegen einen legitimen Rahmen zu und setzt so eine Art Grundbaustein für organisationale Gleichstellungsbemühungen. Es wird jedoch in keinem Interview auf das Leitbild verwiesen. Weitergehende formale Regelungen, um dieses grundsätzliche Anliegen noch mehr zu verschriftlichen, werden von der Geschäftsleiterin ausdrücklich abgelehnt. Die Co-Geschäftsleiterin plädiert dafür, dass die Werte immer wieder neu diskutiert werden sollen. Eine Verschriftlichung davon würde ihrer Meinung nach die Diskussion verhindern:

*Was ich spannend finde: Wir haben immer wieder Auseinandersetzungen über Themen wie Belästigung oder was ein sexistischer Spruch ist oder die weibliche Form in der Sprache. [...] Diese Diskussionen muss man einfach immer wieder führen, was ist jetzt das Richtige? (NPO\_A\_GL\_OW)*

In einer weiteren Aussage meint sie: «Also ich persönlich finde es wichtiger, dass wir ab und zu solche Themen in einem Team diskutieren» (NPO\_A\_GL\_OW). Damit zeigt sie klar auf, dass sie im Umgang mit dem Thema Gleichstellung auf Dialog setzt. Dass solche internen Auseinandersetzungen mit dem Thema jedoch meistens nur dann stattfinden, wenn es ein Problem gibt, sagt sie gleich selbst: «Ein Problem ist, wenn man nicht einen konkreten Grund hat, dann verschwindet es im Alltag wieder» (NPO\_A\_GL\_OW). Die Co-Geschäftsleiterin weist kritisch darauf hin, dass Gleichstellung in ihrer Organisation durchaus noch mehr Thema sein dürfte, respektive auch eine Sensibilisierung in ihrer Kampagnenarbeit gewünscht wäre:

*Ich würde mir sehr wünschen, wenn man die vergeschlechtlichen Muster in unserer Kultur ein bisschen anschauen würde. Weil letztes Jahr gab es so eine Geschichte bei einer Kampagne, bei dem es einen Slogan oder ein Visual gegeben hat, bei dem eine Mitarbeiterin gefunden hat, das sei jetzt sexistisch. Der Kollege und die Gruppe haben das nicht unbedingt gefunden. Nachher ist es dann aber eskaliert und ist zu mir gekommen. Ich fand das total gut, vor allem, dass man mal über so etwas redet. Weil es ist kein Thema im Alltag, oder ganz selten. Ich finde es durchaus, dass es lebendiger sein könnte oder sensibler. [...] Weil wir haben sehr viele Bilder, viel Text, welche wir gegen aussen geben. Ich finde es gut, wenn das auch immer mitberücksichtigt wird, was für Geschlechterbilder transportieren wir eigentlich? (NPO\_A\_GL\_OW)*

Trotz dieser leisen Kritik an der eigenen Organisationskultur will sie keine klaren Regelungen oder verschriftlichten Entscheide, sondern bleibt dabei, dass es vor allem darum gehe, immer wieder zu sensibilisieren und generell über diese Themen zu sprechen. Dass die Organisationskultur grundsätzlich einen Einfluss auf die Umsetzung des Gleichstellungsanliegens hat, betonen beide Geschäftsleiter:innen. Die Co-Geschäftsleiterin findet, dass Organisation A eher eine männlich geprägte Organisation sei, weil sie in ihren Kampagnen und Aktionen oft eine Art «Heldenkult» kreiere:

*Weil [Organisation A] ist von der Kultur her eine extrem männliche Organisation. Einfach das Auftreten und die Aktivist:innen, obwohl wir haben auch Frauen, aber es ist wirklich so: junger fitter Mann ist ein Aktivist. Es herrscht auch so eine Heldenkultur, [...] auch in internationalen Meetings fühlen sich die Männer auch sehr oft als Helden. (NPO\_A\_GL\_OW)*

Aus diesem Grund wünscht sie sich auch in Zukunft, dass vermehrt über die vergeschlechtlichten Muster in ihrer Organisationskultur gesprochen würde. Der Co-Geschäftsleiter widerspricht ihr. Gemäss seinen Beobachtungen kommt die organisationale Kultur Frauen entgegen:

*Und – ich würde sagen die Kultur oder die Austauschkultur, welche die Organisation pflegt oder die vorschreibt, nämlich, dass man nicht einfach irgendwelche Machtsysteme oder funktionale, hierarchische, festgelegte, codierte Regelungen primär befolgt, sondern eigentlich alles hinterfragen kann. Also ich glaube, die Kommunikation in diesem Laden ist etwas ganz Wichtiges [...] Meine Einschätzung ist, dass ein Klima herrscht, das den Frauen entgegenkommt. (NPO\_A\_GL\_OM)*

Die beiden Führungspersonen sind sich also nicht ganz einig, wie sie die allgemeine Organisationskultur einschätzen sollen. Dass aktuell eine hohe Sensibilität in Bezug auf Gleichstellungsfragen bei den Mitarbeitenden vorhanden sei, finden auch die Gruppendiskussionsmitglieder: «Dass wir da auch, ich würde jetzt behaupten, eine Sensibilität behalten» (NPO\_A\_MM1). Mit dem Ausdruck «behalten» verweist der Mitarbeiter darauf, dass die Sensibilität nicht selbstverständlich sei und sie durchaus abhandenkommen könnte. Hier wird wiederum eine gewisse Offenheit gezeigt, dass das Thema weiterhin diskutiert werden soll.

In der Umweltschutzorganisation werden also Gleichstellungsmaßnahmen bewusst nicht schriftlich festgehalten. Der Grundsatz ist im Leitbild verschriftlicht und die Geschäftsleiterin setzt sich dafür ein, dass über Gleichstellung geredet wird und es via Diskussionen zu einer Sensibilisierung hin-

sichtlich des Themas kommt. Gemäss den befragten Personen besteht aktuell eine gewisse Sensibilität in Bezug auf das Gleichstellungsthema. Dies sei auch einzelnen Mitarbeitenden und Führungspersonen geschuldet, die immer wieder auf Unstimmigkeiten hinweisen. Das heisst, ob über Gleichstellung diskutiert wird, ist abhängig davon, ob Mitarbeitende Kritik äussern und damit Diskussionen anstossen. Dass diese Rolle für Mitarbeitende jedoch nicht immer einfach sein kann und Kritiker:innen oft als Spassverderber:innen (Ahmed 2017) gekennzeichnet werden, wurde in Kapitel 3.3 bereits ausgeführt.

**Zwischenfazit: «Für mich ist ein Must-have ganz klar, dass man dem Thema Gleichstellung Wert beimisst»**

In allen Organisationen wird Gleichstellung als (organisations-)kulturelles Thema diskutiert. Zum Teil wird es als Ergänzung zu strukturellen Massnahmen gesehen, beispielsweise im Beratungsunternehmen. Zum Teil wird es als die zu priorisierende Ebene gesehen, wie im Industriebetrieb. Auch die Umweltschutzorganisation betont, dass eine gewisse Sensibilisierung wichtig sei, ohne jedoch konkreter zu werden. Das Hilfswerk hat eine Grundsatz-Policy mit dem Titel «Genderpolitik» formuliert, weshalb es für interne Akteur:innen einfacher ist, in verschiedenen Themenfeldern auf eine nötige Sensibilisierung hinzuweisen. Es wird an dieser Stelle vermutet, dass deswegen insgesamt die kulturelle Dimension in der Befragung des Hilfswerks weniger zur Sprache kommt als in den anderen Organisationen, die weniger klare Verschriftlichungen vorweisen können.

Grundsätzlich scheint es legitim zu sein, Gleichstellung als organisationalen Wert und soziale Norm zu definieren. Versuche, die Mitarbeitenden diesbezüglich zu sensibilisieren, sind verbreitet. Die Priorisierung der Sensibilisierungsmassnahmen wird an dieser Stelle als Legitimationsweise interpretiert, um Gleichstellung in einer Organisation überhaupt positionieren zu können. Mithilfe von Wertehaltungen und kulturellen Aspekten wird auf einer normativen Ebene Gleichstellung als organisationales Thema legitimiert. Ein Diversity-Day oder ein Unconscious-Bias-Training kann für alle angeboten werden. Niemand wird dadurch ausgeschlossen oder verdrängt. Auch wenn die organisationalen Werte und die Organisationskultur als für die Organisationen relevant positioniert werden, können diese Bereiche zumindest formal relativ schnell angepasst werden. Inwiefern die tatsächliche Kultur sich jeweils den verschriftlichen Werten anpasst, ist eine andere Frage.

Aus neo-institutionalistischer Sichtweise wären Sensibilisierungsmassnahmen somit vor allem in der Formalstruktur zu verorten; die Aktivi-

tätsstruktur oder das Kerngeschäft bleibt dabei untangiert (Amstutz & Wetzel 2017; Meyer & Rowan 1977). Entkopplung ist eine mögliche organisationale Strategie, um Legitimitätslücken zu füllen, wie Kapitel 4.2 erläutert hat. Die Betonung der Organisationskultur, die angepasst werden müsse, verhilft den Organisationen dazu, Gleichstellungserwartungen gerecht zu werden, ohne die tatsächlichen Arbeitsaktivitäten, oder eben das Kerngeschäft, verändern zu müssen. Der Fokus auf die Kultur ermöglicht es, eine Legitimitätsfassade aufzubauen. In dieser Studie geht es jedoch nicht darum, Legitimitätsfassaden «aufzudecken», wie das verschiedentlich schon gemacht wurde. Vielmehr wird die Trennung dieser zwei Ebenen – die Fassade und das, was wirklich in den Organisationen passiert – hinterfragt, was in Kapitel 7.4 nochmals diskutiert wird. Dieses Kapitel zeigt vorerst also vor allem, dass die Betonung auf die Organisationskultur einer Legitimationsweise entspricht. Die Organisationen legitimieren sich, indem sie sich zum Wert der Gleichstellung bekennen und sich dabei gleichzeitig von strukturellen Massnahmen abgrenzen. Nagel et al. bestätigen diese Interpretation mit ihrer Studie bezüglich Frauen in Führungspositionen. So laute ein vorherrschendes Argumentationsmuster in deutschen Unternehmen, dass sich für einen nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel zuerst die Organisationskultur verändern müsse (Nagel et al. 2017, 166). Die Betonung der Gleichstellung als Wert und des Ziels einer gleichstellungssensiblen inklusiven Kultur verhilft den Organisationen zu mehr Legitimität und schützt gleichzeitig vor tiefgreifenden strukturellen Massnahmen.

## 5.6 Massnahmen gegen sexuelle Belästigung: «Aber das sind Einzelfälle»

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist ein weiteres Thema, das verschiedentlich als relevantes Gleichstellungsthema erwähnt wird. Im Vergleich zu den bis hierher rekonstruierten Gleichstellungszielen ist diese Thematik im empirischen Material nur marginal vorgekommen (Maihofer 2018a, 41). Es sind nur einzelne Befragte und Voten, die auf das Thema der sexuellen Belästigung hinweisen, obwohl in allen Organisationen Leitfäden bestehen und Ansprechpersonen verfügbar sind. Diese Präventionsmassnahmen beruhen auf der gesetzlich verankerten Sorgfaltspflicht, die Arbeitgeber:innen vorschreibt, im Rahmen der Fürsorgepflicht sexueller Belästigung vorzubeugen. Sexuelle Belästigung wird im Gleichstellungsgesetz als Diskriminierung definiert.<sup>50</sup>

50 Der gesetzliche Wortlaut des Gesetzes 151.1 ist: «Diskriminierend ist jedes belästigende Verhalten sexueller Natur oder ein anderes Verhalten aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit, das die Würde von Frauen und Männern am Arbeitsplatz beeinträchtigt. Darunter

An dieser Stelle ist nochmals zu erwähnen, dass die Befragungen und Interviews in den Jahren 2015 und 2016 durchgeführt wurden. In der Öffentlichkeit wurde das Thema «sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz» in den Jahren 2017 und 2018 im Rahmen der Social-Media-Kampagne #metoo breit diskutiert. Unter diesem Stichwort wurden Frauen dazu aufgerufen, in den sozialen Medien von ihren Erfahrungen mit sexueller Belästigung und sexuellen Übergriffen zu erzählen. Die Debatte dazu wurde für unterschiedliche Branchen (Politik, Unternehmen, Gewerkschaften usw.) sowie auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene geführt. Es ist deshalb davon auszugehen, dass das Thema auch in den Organisationen präsenter gewesen wäre, wenn die Feldphase während oder nach der #metoo-Kampagne stattgefunden hätte. Nichtsdestotrotz sollen im Folgenden die Auseinandersetzungen der einzelnen Organisationen mit dem Thema dargestellt werden.

Im Industriebetrieb werden die Themenfelder Sexuelle Belästigung, Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz in einem ausführlichen Leitfaden behandelt. Bestandteile des Leitfadens sind Definitionen (persönliche Integrität, Diskriminierung usw.), Verhaltensregeln, Anlaufstellen, Verfahren, Sanktionen und Wiedergutmachung sowie der Geltungsbereich (interne Dokumente). In den Interviews und der Gruppendiskussion wird das Thema nicht erwähnt.

Im Beratungsunternehmen gibt es ein Merkblatt zur Prävention und zum Umgang mit sexueller Belästigung (inklusive möglicher Fälle von sexueller Belästigung von Kund:innen), basierend auf dem Verhaltenskodex der Firma. Auch hier wird sexuelle Belästigung definiert, die Schutzverantwortung den Führungspersonen übertragen und das Vorgehen bei einem Fall erklärt (interne Dokumente). Die HR-Leiterin des Beratungsunternehmens weist darauf hin, dass es in ihrer Organisation durchaus sexistische Sprüche und Belästigungen gibt, aber dass das mit dem Verhaltenskodex angegangen werde. Ein plakatives Beispiel einer unsensiblen Führungskraft erzählt die HR-Leiterin gleich selbst:

*Ich habe selber so eine Situation erlebt. Ich war im Kaffeeraum im 2. Stock und dann standen dort zwei Partner mit ihren Teams. Einer meinte dann, dass das super ist, dass ich gerade vorbeikomme, sie behandeln gerade ein Top-Thema, dass immer wieder kommuniziert wird vom HR. [...] Dann sagt der eine Partner, dass sie sich am Überlegen sind, ob es Mobbing sei, wenn er einer Frau nicht nachschaue? Und das als Partner, vor allen Leuten.*

---

fallen insbesondere Drohungen, das Versprechen von Vorteilen, das Auferlegen von Zwang und das Ausüben von Druck zum Erlangen eines Entgegenkommens sexueller Art» (Bundesrat 2019).

*Das geht einfach nicht! Solche Sachen gibt es und das sind dann so Sachen, die dann die Runde machen. [...] Da kommt man sehr schnell an ein Limit und viele Frauen sagen dann, dass dies ihnen zu doof sei und gehen. (PO\_C\_HR\_OW)*

Den vorhandenen Sexismus im Unternehmen setzt sie hier in einen Zusammenhang mit der grundsätzlichen Herausforderung des Beratungsunternehmens, Frauen im Betrieb zu halten. Sie vermutet, dass solche Vorfälle Frauen grundsätzlich eher demotivieren, weiter im Unternehmen zu arbeiten.

Auch im Hilfswerk besteht ein Merkblatt zur sexuellen Belästigung, inklusive Definition und Vorgehensweise, wenn es zu einer Belästigung kommt. Die Vertrauenspersonen werden darin vorgestellt (interne Dokumente). In den Interviews wird das Thema im Zusammenhang mit dem Gleichstellungsgesetz einmal erwähnt:

*Bei der Anstellung muss man natürlich ein bisschen auf das Diskriminierungsverbot eingehen. Was ist denn Diskriminierung und was ist nicht Diskriminierung. Also dort gibt es auch Sachen vom Gesetz, die man thematisieren muss. – Also sexuelle Belästigung ist natürlich auch Gesetz. (NPO\_B\_HR\_OW)*

Nur in der Umweltschutzorganisation wird das Thema sowohl von der Geschäftsführerin im Einzelinterview wie auch in der Gruppendiskussion mehrfach erwähnt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es kurz vor der Befragung einen Vorfall in der Organisation gab, bei dem einzelne Mitarbeiterinnen eine Kampagne als sexistisch bewertet hatten. Ein Reglement und Massnahmen zum Schutz der persönlichen Integrität besteht zwar auch in der Umweltschutzorganisation, inklusive Definition, Vorgehen, Sanktionen und Zuständigkeiten (interne Dokumente), aber gemäss der Geschäftsführerin brauche es trotzdem immer wieder sensibilisierende Gespräche (siehe Kapitel 5.5). In der Gruppendiskussion der Umweltschutzorganisation wurde zu diesem Thema eine Auseinandersetzung geführt, die ein paar wichtige Aspekte im Umgang mit sexueller Belästigung aufzeigt. Der Vertreter des Personals erzählt, dass Mitarbeiterinnen an ihn herantreten seien, damit er in die Gruppendiskussion einbringe, dass sie sexistischen Sprüchen in der Organisation begegnet seien:

*Es sind Leute zu mir gekommen und haben gesagt: «Sag dann noch das und so.» Und ich sage jetzt nicht, wie viel und wer und was, aber es sind Sachen gesagt geworden. Es gibt auch bei uns Situationen, wo sich das eine oder andere Geschlecht von dem anderen Geschlecht nicht so verstanden fühlt oder wo man das Gefühl hat, ja, das ist jetzt wieder so eine doofe Bemerkung gewe-*

*sen, oder. Das gibt es bei uns also auch. Und das, finde ich, ist vielleicht auch normal. Wahrscheinlich gibt es das überall und ja, ich denke, das ist mir noch wichtig zu sagen, dass das halt vorkommt. Nebst allem, das gut läuft und wir gut machen, gibt es einfach Situationen, wo man denkt, das ist jetzt wieder so eine Bemerkung gewesen. (NPO\_A\_Pers\_M)*

Der Personalvertreter kommt seiner Pflicht nach und bringt die Aussagen der Mitarbeiterinnen in die Diskussion ein. Gleichzeitig de-legitimiert er die Aussagen und normalisiert dabei sexistisches Verhalten, indem er darauf hinweist, dass das «normal» sei. Die restlichen Teilnehmer:innen der Gruppendiskussion nehmen den Hinweis zur Kenntnis, relativieren aber die Aussagen zugleich. Eine Frau aus der unteren Führungsebene betont beispielsweise, dass sie sich noch nie benachteiligt gefühlt habe und deklariert die Hinweise der anderen Mitarbeiterinnen als Einzelfälle: «Aber das sind Einzelfälle. Das sollte man schon unterscheiden. Also es ist wichtig. Also nicht, dass ich die jetzt irgendwie gerade unter den Tisch wischen...» (NPO\_A\_UW2). Sie de-legitimiert damit zwar die Aussagen der besagten Mitarbeiterinnen, aber reflektiert dies zugleich und distanziert sich wiederum von ihrer De-Legitimation. Diese argumentative Logik widerspiegelt eine konflikthafte Beziehung zum Thema. Weiter erläutert die gleiche Person, es gäbe in der Organisation nur selten sexistische Sprüche:

*Also ich sehe auch bei vielen anderen Orten rein und ich finde, es kann es geben, dass es so Sprüche gibt, aber es ist so selten. Es ist so selten. Es ist schon eine starke Political Correctness da, wie Männer mit Frauen umgehen oder umgekehrt. Sonst die ganze Sprücheklopferwelt, die ich kenne, von anderen, sind mir, und ich bin schon über 20 Jahren da, kaum begegnet. Wirklich, kaum. (NPO\_A\_UW2)*

Mit dieser Aussage widerspricht sie den Hinweisen der Mitarbeiterinnen, die vom Personalvertreter eingebracht wurden. Dieser antwortet wiederum widersprüchlich:

*Und trotzdem kann es das geben oder gibt es. Das ist einfach eine Tatsache. Dass es ein paar so erleben und ein paar nicht, das ist auch logisch. Jemand empfindet es und jemand anderes findet, das ist mir doch scheissegal, was du für einen Spruch ablässt. (NPO\_A\_UW2)*

Auf der einen Seite verteidigt er die Mitarbeiterinnen und bekennt, dass es durchaus auch in der Umweltschutzorganisation sexistische Sprüche

geben könne. Gleichzeitig wertet er das Problem ab, indem er darauf hinweist, dass nicht alle Personen gleich empfindlich seien, und individualisiert so ein strukturelles Problem.

### **Zwischenfazit: «Aber das sind Einzelfälle»**

Sexuelle Belästigung wird in den befragten Organisationen wenig erwähnt oder diskutiert. Da es Bestandteil des Gleichstellungsgesetzes ist, dass die Organisationen präventiv gegen sexuelle Belästigung vorgehen müssen, scheint es kein Thema zu sein, das «extra» erwähnt werden muss. Wenn es zur Sprache kommt, dann eher als ein Punkt in einer Auflistung von mehreren. In der Umweltschutzorganisation, in der sexuelle Belästigung ausführlicher diskutiert wird, wird die Relevanz des Themas von den Befragten eher geschmälert und de-legitimiert. Das Thema birgt damit auch eine gewisse Ambivalenz. Es ist aufgrund der gesetzlichen Lage selbstverständlich, dass alle Organisationen ein Merkblatt oder einen Leitfaden dazu aufgesetzt haben. Gleichzeitig wird wenig darüber gesprochen, solange kein Fall vorliegt. Unumstrittene Inhalte haben als Kehrseite, dass wenig darüber gesprochen wird und sie damit wiederum verdeckt oder tabuisiert werden, was im Falle des Themas sexuelle Belästigung wie auch bereits beim Thema Lohngleichheit in den untersuchten Organisationen zu beobachten war. Die Massnahmen für die Prävention sexueller Belästigung entsprechen damit keiner ausdrücklichen diskursiven Legitimationsweise, welcher sich Organisationen bedienen. Das Thema gehört zwar unumstritten zur Gleichstellungsfrage dazu, aber die Organisationen legitimieren sich diesbezüglich nicht zusätzlich auf einer diskursiven Ebene.

## 6 Legitimationsquellen organisationaler Gleichstellung

Kapitel 5 gibt einen Überblick, welche konkreten Gleichstellungsthemen und Zielsetzungen als legitim gelten, und hat die dazu bestehenden (De-)Legitimationsweisen rekonstruiert. Die Existenz dieser Legitimationsweisen ist gemäss neo-institutionalistischen Annahmen ein Hinweis darauf, dass von den Organisationen Gleichstellungserwartungen wahrgenommen werden. Zum Teil kamen in Kapitel 5 schon Hinweise auf organisationsinterne und -externe Legitimationsquellen zum Vorschein, auch wenn das nicht die Hauptperspektive des Kapitels war. Nun soll nochmals ein Blick auf das Material geworfen werden, um auf folgende Fragen detaillierter einzugehen: Auf welche organisationsinternen und externen Legitimationsquellen beziehen sich Organisationen in ihren Verhandlungen mit Geschlechtergleichstellung? Wie wirken unterschiedliche Diskurse aus der Organisationsumwelt auf die Organisationen und wie werden diese Diskurse eingesetzt, um die jeweiligen Ziele zu legitimieren?

Dass es nicht trivial ist, Umwelterwartungen als solche wahrzunehmen, betonen Hasse und Krücken (2005b, 67), wenn sie von «institutionellem Dickicht» (2005b, 71) und einer «Fülle sich teilweise widersprechender Erwartungen» (2005b, 68) sprechen. Darüber hinaus erläutern sie:

*Das Spektrum der Art, wie institutionalisierte Erwartungszusammenhänge wahrgenommen und verarbeitet werden, kann von der nicht-bewussten und quasi-reflexartigen Interpretation bis hin zur bewussten Auseinandersetzung mit diesen Vorgaben reichen.*

(Hasse & Krücken 2005b, 67)

Aufgrund des hier gewählten Forschungsdesigns sind nur die mehr oder weniger bewusst wahrgenommenen Anspruchsgruppen und Erwartungen, die in den Organisationen diskursiv zum Ausdruck gebracht werden, empirisch zugänglich. Unter Legitimationsquellen werden alle internen und externen Diskurse gefasst, auf welche sich Organisationen beziehen, um sich zu legitimieren.

Die im Folgenden rekonstruierten Diskurse sind auf unterschiedlichen soziologischen Ebenen einzuordnen (vgl. Nagel et al. 2017). Unter die *Makro-Ebene* (Kapitel 6.1) fallen alle Einschätzungen zu Diskursen in der Öffentlichkeit, zu gesamtgesellschaftlichen Um-

ständen sowie Verweise auf politische Diskussionen und rechtliche Zusammenhänge. Die drei Unterkapitel (Recht, Politik und Kultur) sind eng miteinander verknüpft, werden für eine differenzierte Analyse jedoch getrennt behandelt. Unter die *Meso-Ebene* (Kapitel 6.2) fallen alle Vergleiche mit anderen Organisationen, Hinweise auf Erwartungen der Kundschaft oder der Geldgeber:innen sowie Diskussionen rund um die Attraktivität der eigenen Organisation und die Wirtschaftlichkeit von Gleichstellung. Unter der *Mikro-Ebene* (Kapitel 6.3) werden die Diskurse von internen Anspruchsgruppen dargestellt.

Nach der Rekonstruktion der Diskurse auf den drei soziologischen Ebenen stellt sich die Frage, inwiefern sich die Organisationen selbst als Akteurinnen in Bezug auf die gesamt-gesellschaftliche Veränderung der Geschlechtergleichstellung sehen. Denn inwiefern Gleichstellungserwartungen von Organisationen wahrgenommen werden, lässt sich unter anderem an der Reflexion und Einschätzung ihrer Rolle in der Gesellschaft ablesen, wie Kapitel 6.4 zeigen wird.

## 6.1 Makro: «Aber letztendlich, auch wir mit unseren Rollenverteilungen intern, sind wir ein bisschen ein Abbild unserer Gesellschaft»

Das Zitat im obigen Titel zeigt eine mögliche Einordnung der Beziehung der Gesamtgesellschaft zur eigenen Organisation. In diesem Falle wird die Organisation als Abbild der Gesamtgesellschaft eingeordnet. Weitere Einschätzungen zum Verhältnis der untersuchten Organisationen zu institutionellen Rahmenbedingungen, zum Beispiel zu politisch-rechtlichen und damit strukturellen Bedingungen oder zu kulturellen Wertevorstellungen, folgen in diesem Kapitel.

Fuchs (2018) konstatiert, dass der schweizerische Wohlfahrtsstaat durch eine Mischung aus konservativen und liberalen Elementen charakterisiert sei. Viele staatliche Institutionen, so zum Beispiel die der sozialen Sicherung oder des Steuersystems, seien in einer Zeit entstanden, in der das traditionelle Geschlechtermodell hegemonial war. Dieses Modell werde daher bis heute durch diese Institutionen zementiert. Als Beispiel wird das Altersvorsorgesystem genannt, welches historisch dem männlichen Ernährermodell angepasst war. Es wurde zwar immer wieder kleineren Änderungen unterzogen, trotzdem «steuern die sozialen Sicherungssysteme so, dass Vollzeitarbeit privilegiert wird und Sorgearbeit nur abgeleitet via innerfamiliärer Arbeitsteilung zu sozialem Schutz führt» (Fuchs 2018, 46). Dieses Kapitel wird sich damit befassen, wie solche institutionellen Rahmenbedingungen wahrgenommen und als Legitimationsquellen eingesetzt werden.

Im anschliessenden Unterkapitel «Recht» wird das Verhältnis zu und der Einfluss von bestehenden Gesetzesgrundlagen beschrieben. Im darauffolgenden Unterkapitel «Politik» wird der diskursive Umgang mit aktuellen politischen Diskussionen (also potentiellen Gesetzen) und staatlichen Rahmenbedingungen (wie z. B. dem staatlichen Angebot an familienergänzender Kinderbetreuung) diskutiert. Im letzten Unterkapitel «Kultur» wird die Wahrnehmung und der Einfluss gesellschaftlicher Normen und Werte auf die Gleichstellungsarbeit in den Organisationen rekonstruiert. An dieser Stelle muss an das breite Institutionenverständnis des soziologischen Neo-Institutionalismus erinnert werden, das auch Normen und Werte unter institutionelle Umwelt fasst (siehe Kapitel 4.3). In diesem Sinne steht in diesem Buch der Begriff Kultur für alle Aussagen aus dem Material, die eine Einschätzung darüber beinhalten, inwiefern die Schweiz als fortschrittlich oder konservativ im Bereich Gleichstellung gilt.

#### **Recht: «Es setzt so eine bottom-line»**

Das schweizerische Gleichstellungsgesetz trat 1996 in Kraft und gilt für die unselbstständige Erwerbsarbeit.<sup>51</sup> In den ersten drei Abschnitten des Gesetzes wird die direkte und indirekte Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in allen Phasen einer beruflichen Anstellung verboten. Ergänzend ist formuliert, dass angemessene Massnahmen zur Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung keine Diskriminierung darstellen (ausführlich zur aktuellen Gesetzeslage, zur Entstehung, zum Wandel und zur Wirkung des Gesetzes siehe Fuchs 2018). Wie der Vollzug des Gleichstellungsgesetzes in Schweizer Organisationen zwischen 1996 und 2011 verlief, wurde in einer qualitativen Studie von Lucia Lanfranconi (2014; 2015) erforscht. Lanfranconi zeigt in ihrer Dissertation auf, dass je nach Grösse der Unternehmen das Gesetz unterschiedlich umgesetzt wird. Vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) würden freiwillige Massnahmen bevorzugen, welche dann jedoch wenig wirkungsvoll für die tatsächliche Gleichstellung seien.

Im Folgenden wird aufgezeigt, dass bei den vier untersuchten Organisationen das Gesetz als Mindeststandard wahrgenommen wird. Dadurch spielt es nur eine marginale Rolle. Die befragten Personen gehen nämlich selbstverständlich davon aus, dass ihre Organisationen die rechtlichen Vor-

---

51 Der nationale Frauenstreik im Jahr 1991 hat darauf hingewiesen, dass der Verfassungsartikel, der seit 1981 besteht, nicht zu genügend Veränderungen geführt habe. Daraufhin wurde das Gleichstellungsgesetz 1996 in Kraft gesetzt – ein Beispiel dafür, dass öffentliche Diskurse und Bewegungen (wie beispielsweise die Forderungen der Frauenstreik-Aktivist:innen) Veränderungen in politischen Diskussionen und Gesetzgebungen bewirken können.

gaben erreichen und sogar mehr für die Gleichstellung tun würden, als das Gesetz verlange. Es wird jedoch nicht in allen Fällen klar, auf welche Aspekte des Gleichstellungsgesetzes sich die Interviewpartner:innen beziehen. Oft wird das Gesetz selektiv behandelt und mit Lohngleichheit oder mit einer generellen Gleichbehandlung von Männern und Frauen gleichgesetzt. Das folgende Zitat des Geschäftsleitungsmitglieds des Hilfswerks ist für das Verständnis der Gesetzgebung als selbstverständlicher Minimalstandard für Gleichstellung prototypisch. Auf die Frage, welche Rolle die Gleichstellungsgesetzgebung für das Hilfswerk spiele, antwortet der Kadermitarbeiter:

*Die Gesetzgebung als solches keine grosse, weil ich davon ausgehe, dass wir über dem stehen. Also wir machen mehr, als das Gesetz verlangt. Darum ist es kein Thema, ich muss mich nicht mit dem auseinandersetzen, ob wir irgendwo etwas nicht erfüllen. [...] und nach meinem Wissenstand sind wir dort weiter als die minimale Vorgabe, welche das Gesetz vorgibt, und darum ist es kein Thema. (NPO\_B\_GL\_OM)*

Ähnlich sieht es die Gender-Beauftragte des Hilfswerks, die das Gleichstellungsgesetz als Mindestmass und als wenig fördernd beurteilt: «Das Gesetz trägt nicht viel zur Entwicklung bei, aber es setzt so eine *bottom-line*, darunter kann man einfach nicht gehen» (NPO\_B\_Gen\_MW). Das Gleichstellungsgesetz wird damit als Mindeststandard und gleichzeitig als umgesetzt dargestellt. Auf eine weitergehende Entwicklung in Richtung Gleichstellung wirke es nicht treibend. Das ist nicht nur die Meinung der Gender-Beauftragten des Hilfswerks, sondern auch der HR-Leiterin der Umweltschutzorganisation:

*Also die Gesetzgebung spielt natürlich eine Rolle. Aber da wir eigentlich bei den meisten Themen schon weiter sind als die Gesetzgebung, ist es nicht so – für uns zählt es mehr, was wir intern machen, und nicht, wie die Gesetzgebung ist. Weil diese ist sowieso klar und wir sind in den meisten Punkten schon weiter. Also das mit der Lohndiskussion, die der Bundesrat jetzt nach 30 Jahren vorwärts macht, ich meine [...] Und der Aufstand vom Gewerbe, ich meine, das ist jenseits von Gut und Böse. Ich meine, um das muss ich mich hier nicht kümmern. (NPO\_A\_HR\_OW)*

Die Umweltschutzorganisation führt in der Auflistung ihrer Arbeitsbedingungen einen Vergleich mit den gesetzlichen Vorgaben auf (interne Dokumente). Die Tabelle beinhaltet zwei Spalten. In der linken Spalte stehen die Leistungen der Umweltschutzorganisation bezüglich Arbeitszeit, Ferien, Mutter- und Vaterschaftsurlaub, Kinderzulagen usw. In

der rechten Spalte stehen jeweils die gesetzlichen Vorschriften. So wird auf einen Blick erkenntlich, dass die Umweltschutzorganisation in allen aufgelisteten Bereichen mehr Leistungen erbringt, als gesetzlich vorgesehen ist. Diese Liste wird gemäss verschiedenen Aussagen bei Jobinterviews den Bewerbenden gezeigt. Die Tabelle wird also als Instrument gebraucht, um sich im Vergleich zur Gesetzesgrundlage als fortschrittlich zu zeigen. Solche "hard facts" verhelfen der Organisation, sich als gleichstellungsorientierte Arbeitgeberin zu positionieren.

Die Einschätzung, dass die Gesetzesgrundlage einen schon erreichten Mindeststandard darstelle, ist auch im Beratungsunternehmen zu beobachten. Auf die Frage, ob die Gesetzgebung auf Führungsschulungen Einfluss habe, antwortet die HR-Leiterin: «Nein, weil grundsätzlich wird es bei uns gelebt» (PO\_C\_HR\_OW). Das Zitat zeigt, dass das Gesetz zumindest insofern treibend wirkt, als es als umgesetzt dargestellt werden muss. Gleichzeitig scheint es wiederum zu wenig relevant, als dass es in Führungsschulungen oder an Anlässen im Unternehmen thematisiert zu werden braucht.

Die Einhaltung der Gesetze fungiert im Beratungsunternehmen weiter als Argumentation dafür, warum es die Diversity-Arbeit brauche. Die Diversity-Arbeit solle für die Einhaltung der Gesetze, um mögliche rechtliche und kostspielige Sanktionen zu verhindern, wie es im Business-Case-Argumentarium des Unternehmens steht (interne Dokumente). Im Gegensatz zu den beiden Nonprofit-Organisationen, die ihre Arbeit als eine Übertreffung der gesetzlichen Anforderungen inszenieren, scheint es für den Business-Case des Beratungsunternehmens zu reichen, dass die Gesetze eingehalten werden.

Von Seiten des Industriebetriebs wird die aktuelle Schweizer Gesetzgebung als wenig weitreichend eingeschätzt, vor allem im Vergleich mit den anderen Ländern aus der DACH-Region.<sup>52</sup> Dass gewisse Arbeitsbedingungen aufgrund der internationalen Ausrichtung des Betriebs hinsichtlich der Gleichstellung weiter gehen als vom Schweizer Gesetz vorgesehen, sei ein Vorteil gegenüber anderen Schweizer Unternehmen, wie der HR-Leiter des Industriebetriebs erklärt:

*Aber ich sehe es in der Schweiz auch ehrlich gesagt als eine gute Chance. Weil das Thema Diversity, wenn ich rein von den rechtlichen Rahmenbedingungen gehe, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sind die sicherlich nicht so wie in den anderen Ländern der DACH-Region. Das gibt uns auch die Möglichkeit, uns dort mehr vom Arbeitsmarkt abzuheben und zu sagen, dass wir ein*

---

52 Abkürzung für Deutschland, Österreich und Schweiz als wichtige Wirtschaftsregion für den Industriebetrieb.

*attraktiver Arbeitgeber sind und offen für solche Themen sind.*  
(PO\_D\_HR\_OM)

Das Zitat zeigt, dass sich regulative und pragmatisch-ökonomische Legitimationsweisen auch vermischen können. Ähnlich kam das schon bezüglich der Business-Case-Argumentation im Beratungsunternehmen zum Vorschein.

Aufschlussreich für das Verhältnis der Gleichstellungsgesetzgebung und Organisation sind insbesondere folgende Ausschnitte aus dem Interview mit dem HR-Leiter des Industriebetriebs, der erst vor einem Jahr die HR-Leitung dieses internationalen Unternehmens in der Schweiz übernommen hat und für diese Stelle von Deutschland in die Schweiz gezogen ist. Um das Schweizer Arbeitsrecht besser zu verstehen, hat er den Kurs eines Lobbyverbands der Privatwirtschaft besucht. Im folgenden Abschnitt berichtet er von seiner Erfahrung in diesem Seminar:

*[...] ich habe zum Beispiel ein Arbeitsrechtsseminar Schweiz gemacht und ich hatte irgendwie so den Eindruck, dass es bei vielen Dingen darum ging, nochmals klar zu machen, dass man gewisse Dinge als Unternehmer nicht braucht. Es reicht, wenn Sie es so machen oder wenn Sie es so tun. [...] Da ging es zum Beispiel darum, wie man auf einen bestimmten Wunsch einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters eingeht, wenn es um Teilzeit, Home-Office oder das Stillen geht. Das war immer so, müssen Sie nicht, brauchen Sie nicht. Es reicht, wenn Sie es so machen. [...] Es wurde sehr viel darüber gesprochen, was rechtlich jetzt die Minimallösung ist. Jetzt habe ich das für mich so erklärt, dass das halt ein Arbeitsrechtsseminar ist. Aber eigentlich, so von der Haltung her, hätte ich gesagt, gut ich muss es nicht, das weiss ich auch, aber es wäre doch schön? Wenn man dort vielleicht eine ganz andere Kultur entwickelt. [...] Wenn ich jetzt frage: Muss ich Teilzeitarbeit anbieten? Nein. Das ist jetzt nicht der Grund, es nicht zu tun, aber sie haben eine ganz andere Hürde, sowas zu diskutieren, weil es nicht selbstverständlich ist. [...] Dass sie zum Beispiel eine werdende Mutter haben und dann ist halt die Regelung, dass sie irgendwo einen Ruheraum zur Verfügung stellen oder eine Liegemöglichkeit anbieten müssen. Wenn dann irgendwo so ein Feldbett zusammengeklappt in einem Heizungsraum abgestellt wird, dann heisst es, das reicht jetzt rechtlich. Was soll das? Da geht doch niemand hin und legt sich dort hin? Das macht ja keiner und das finde ich, ist ziemlich halbherzig. Weil das nur um den rechtli-*

*chen Forderungen Genüge zu tun – So und dann ist für mich das Thema Diversity nicht verstanden. [...] Aber wenn ich unseren internationalen Konzern mit unseren Werten anschau, für uns ist das selbstverständlich, dass wir uns nach andern Dingen ausrichten müssen als nach Minimalforderungen. (PO\_D\_HR\_OM)*

Der HR-Leiter hebt sich mit seinem Hinweis, dass es selbstverständlich sei, dass sich die Arbeitsbedingungen seines Betriebs «nach anderen Dingen ausrichten [...] als nach Minimalforderungen», zwar vom Schweizer Gesetz ab, ähnlich wie dies schon in den Nonprofit-Organisationen zu beobachten war. Was genau diese «anderen Dinge» sind, lässt er jedoch offen.

Die ausführlichen Erzählungen des HR-Leiters des Industriebetriebs weisen aber auch auf ein hemmendes Moment hin. Gemäss seiner Aussage ist es für Organisationen in der Schweiz relativ einfach, die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen. Sobald die Vorgaben erfüllt sind, legitimieren sich Organisationen damit (z. B. «das wird bei uns gelebt») und weitere Anstrengungen, auch wenn sie nur klein sind, können als «zusätzlich» gerahmt werden. Die Organisationen argumentieren gemäss dieser Logik, dass sie die gesetzlichen Vorgaben erfüllen und deshalb nicht noch mehr Massnahmen für die Gleichstellung umsetzen müssen. Dieser für das Gleichstellungsanliegen hemmende Zusammenhang wird jedoch in den untersuchten Organisationen selten beobachtet. Die gesetzliche Grundlage wirkt eher treibend, weil sich die Organisationen in ihrer Selbstdarstellung vom gesetzlichen Minimalstandard abheben wollen. Die vier untersuchten Organisationen positionieren sich als fortschrittlicher, als es das Schweizer Gesetz verlange. Ausdrücke wie “bottom-line” oder Minimallösung, um die Gesetzesgrundlage zu beschreiben, zeigen, dass das Gesetz als Legitimationsquelle für Gleichstellungsbemühungen fungiert. Organisationen können sich mit einem Überschreiten der gesetzlichen Anforderungen als fortschrittlich positionieren, egal wie weitgehend das Gesetz effektiv ist und egal, ob das Gesetz wirklich eingehalten wird oder nicht, was in Kapitel 5.1 zum Thema Lohngleichheit bereits erläutert wurde. Weil die gesetzliche Grundlage für alle gleich ist, funktioniert sie als eindeutiger Referenzrahmen.

Als Nächstes stellt sich die Frage, inwiefern Gesetze, welche aktuell politisch diskutiert werden und (noch) nicht in Kraft gesetzt sind, in den Organisationen wahrgenommen und diskutiert werden.

**Politik: «Es braucht Impulse, damit man eine gewisse Gleichheit herbringt»**

Obwohl es gemäss Fuchs in der Schweiz eine Fülle von gleichstellungspolitischen Institutionen, Projekten und Instrumenten gibt, «fehlt dieser Politik als Ganzes der durchschlagende Erfolg gemessen an den hartnäckig weiterbestehenden Ungleichheiten in Bezug auf Geld, Zeit, Anerkennung und Macht zwischen den Geschlechtern» (Fuchs 2018, 12). Dass politische Diskussionen rund um das Thema Gleichstellung trotz nur langsam vorstattgehenden Veränderungen einen Einfluss auf Organisationen haben können, zeigen die Ausführungen in den folgenden Passagen. Politik als Legitimationsquelle wird genutzt, um zu argumentieren, warum betriebliche Gleichstellungsschritte nötig sind, aber gleichzeitig auch um zu begründen, warum diese Schritte bisher nicht passiert sind. Um dies zu veranschaulichen, werden im Folgenden als Erstes die organisationalen Diskurse rund um eine spezifische Diskussion der schweizerischen Gleichstellungspolitik – Frauen in Führungspositionen – nachgezeichnet.

Beim Thema Frauen in Führungspositionen wird in den Organisationen Druck aufgrund der politischen Diskussion wahrgenommen. Verschiedentlich wird dabei auf die Auseinandersetzungen im Ausland verwiesen, wie folgendes Zitat des HR-Leiters des Industriebetriebs zeigt:

*Warum das jetzt nochmals vielleicht mit Zielzahlen belegt wird, ist sicherlich ein politischer Druck, der an manchen Stellen entsteht. Das kann man auf jeden Fall nicht ignorieren, weil man sieht ja, was in Deutschland und in anderen Ländern passiert. Es ist ja jetzt nicht nur in Deutschland so, dass es dort Zielvorgaben gibt oder [...] Das heisst, dass das Thema politisch präsent ist.*  
(PO\_D\_HR\_OM)

Ähnlich sieht es eine Führungsperson aus dem Hilfswerk. Die Person weist nicht nur auf internationale, sondern auch auf kantonale, gesetzlich eingeführte Quoten hin und zeigt auf, inwiefern diese einen externen Druck auf Organisationen ausüben:

*[...] und es gibt jetzt auch in [einem Schweizer Kanton] die Bewegung mit der Quote, dass man eine Quote will in staatsnahen Betrieben und das wird kommen. [...] Und nicht nur, weil wir hier intern wollen und finden, das ist eine gute Sache, sondern weil einfach von aussen her Druck da ist, dass sich etwas bewegen muss.* (NPO\_B\_MM3)

Die politische Diskussion zu einer gesetzlich verankerten Geschlechterquote führt dazu, dass Organisationen sich zu diesem Thema verhalten müssen (siehe Kapitel 5.4). Dass der äussere Druck für ein selbst gestecktes Ziel «genutzt» werden kann, zeigt das Zitat der soeben zitierten Führungsperson am Schluss der Gruppendiskussion:

*Also ich würde klar noch plädieren für Quote. Es ist klar, es ist politisch teilweise schwierig. Also Sommaruga hat es jetzt wieder eingebracht in die Verwaltung rein. Ich weiss nicht, in [einem Schweizer Kanton] ist es ein Thema, in Skandinavien hat man Erfahrungen damit gesammelt, sogar eben sogar bei börsenkotierten Firmen. [...] Ich glaube wirklich, es braucht manchmal Impulse. Es braucht Impulse, damit man eine gewisse Gleichheit herbringt. [...] Und eben, wenn wir das auch in der Politik fordern, müssten wir natürlich weiter sein als [Hilfswerk].*  
(NPO\_B\_MM3)

Diese Führungskraft nimmt eine aktuelle politische Diskussion auf und nutzt sie proaktiv für die Bearbeitung eines betrieblichen Problems. Die organisationsexterne politische Diskussion dient somit als Legitimationsquelle für diejenigen, die sich aktiv in den Organisationen für ein Gleichstellungsziel einsetzen.

Dass sich eine politische Diskussion positiv auf das organisationale Engagement auswirkt und produktiv innerhalb der Organisation von jeweiligen Gleichstellungsvertreter:innen genutzt werden kann, zeigt folgendes Zitat der Diversity-Beauftragten des Beratungsunternehmens:

*Das andere ist auch, [...] was die letzten zwei bis drei Jahre ausserhalb gelaufen ist, das gibt einen Push. Also nehmen wir die EU-Regelungen oder die Schweizer Regelung vom Bund, mit den 30 Prozenten für die bundesnahen Betriebe. All diese Diskussionen, ich meine, das Thema wurde extrem medial aufbereitet, wie kaum vorher. Ich bin mir auch bewusst, dass wenn der Push von aussen komplett abnimmt, dass man dann noch eine andere Herausforderung hat, um das Thema hoch zu halten. Also ich glaube, dass wir da schon das Glück hatten, mit einer Umgebung mitzuschwimmen, die allzeit präsent ist.* (PO\_C\_Gen\_MW)

Obwohl die Schweiz nicht EU-Mitglied ist, beeinflussen die politischen Diskussionen des EU-Raums direkt und indirekt das in der Schweiz ansässige internationale Beratungsunternehmen. Direkt in dem Sinne, dass die mediale Berichterstattung über die politischen Diskussionen hilft, die Diversity-Arbeit intern diskursiv zu legitimieren. Indirekt wirken die Diskus-

sionen, weil die internationale Kundschaft Beratungsangebote des Beratungsunternehmens im Bereich der Frauenförderung in Anspruch nimmt:

*Da ist zum Beispiel der Druck, dass man die 40-Prozent-Regelung aus dem EU-Raum nehmen soll. Wir können beobachten, dass viele Kunden von uns dem unterliegen und auf uns schauen und fragen, wie wir das machen? (PO\_C\_Gen\_MW)*

Dass das Thema der weiblichen Repräsentation in Führungspositionen medial und politisch aktuell ist, wirkt somit beim Beratungsunternehmen in dreifacher Weise: Erstens unterstützt die Präsenz des Themas die interne Legitimation der Gleichstellungs- und Diversityarbeit der verantwortlichen Personen gegenüber dem Leitungsgremium. Zweitens wirkt das Thema via Kundschaft, die neue Anliegen an das Beratungsunternehmen in diesem Bereich äussert. Die Berater:innen müssen inhaltlich zu diesen Themen Bescheid wissen, um angemessen beraten zu können. Das führt dazu, dass drittens das Unternehmen hinsichtlich weiblicher Arbeitskräfte selbst aufrüstet, um als legitime Beratungsfirma auf dem Markt zu bestehen (vgl. zum Legitimationszusammenhang der Kundschaft Kapitel 6.2).

Das Thema der weiblichen Repräsentation ist eine spezifische gleichstellungspolitische Diskussion. Es gibt jedoch auch politische Fragestellungen, die auf den ersten Blick nicht direkt mit Geschlechtergleichstellung in Verbindung gebracht werden und dennoch gleichstellungslegitimierend wirken. Erstens wird in den Interviews mehrmals die sogenannte Masseneinwanderungsinitiative erwähnt, welche in der Schweiz im Jahre 2014 vom Stimmvolk angenommen wurde.<sup>53</sup> Aufgrund der Vermutung, dass die Umsetzung der Initiative zu einem erhöhten Fachkräftemangel führen werde, wurden inländische Fachkräfte in den medialen und wirtschaftlichen Fokus gerückt. Zu den Fachkräften, bei welchen das Potential (noch) nicht ausgeschöpft ist, zählen Frauen und ältere Erwerbstätige.<sup>54</sup> Ein Mann aus der mittleren Führungsebene des Beratungsunternehmens weist darauf hin, dass der Diskurs der Förderung des inländischen Potentials Druck auf die Strukturen von Unternehmen auslöse:

---

53 «Die unter dem Namen «Masseneinwanderungsinitiative» bekannte rechtspopulistische Volksinitiative der Schweizerischen Volkspartei (SVP) hatte zum Ziel, die Zuwanderung von Ausländer:innen in die Schweiz zu begrenzen. Die Initiative wurde am 9. Februar 2014 von 50,3 Prozent der Stimmbeteiligten angenommen. In der Zwischenzeit hat sich das Schweizer Parlament für eine [milde] Umsetzung des Verfassungsartikels via Massnahmen im Arbeitsmarkt entschieden. Das Ziel dabei ist, dass Arbeitgeber:innen zuerst Arbeitslose im Inland berücksichtigen, bevor sie im Ausland auf Personalsuche gehen» (Nussbaumer 2018, 242).

54 Siehe bspw. ein Artikel in der Handelszeitung mit dem Titel «Die «stillen Reserven» der Schweizer Wirtschaft» (Loos 2018).

*Wir sprechen momentan auch über die Masseneinwanderungsinitiative, welche momentan viel Business blockiert, Rekrutierungen usw. Und eine der Antworten darauf ist, mehr Frauen oder mehr nicht-arbeitende Personen als Arbeitskräfte zu gewinnen. Dafür bräuchten wir aber eine komplette Strukturreform.*

(PO\_C\_MM1, eigene Übersetzung)

Die Führungskraft impliziert mit dieser Aussage, dass die aktuellen Strukturen nicht frauenfreundlich seien. Es wird zwar ein möglicher Fachkräftemangel wahrgenommen und damit auch ein Druck, mehr Frauen zu rekrutieren, aber gemäss dieser Führungsperson sei die konkrete Umsetzung im Unternehmen nicht realistisch. Die Wahrnehmung der Umwelterwartung, auch wenn sie noch so legitim ist, führt gemäss dieser Aussage also nicht automatisch zu strukturellen organisationsinternen Massnahmen.

Ein ähnlicher Wirkungszusammenhang besteht bei einem weiteren Gesetz der EU, das Unternehmen verpflichtet, ihre Wirtschaftsprüfer:innen alle paar Jahre zu wechseln. Für das Beratungsunternehmen bedeuten diese Wechsel, jeweils Kundschaft zu verlieren. Gleichzeitig entsteht dadurch die Möglichkeit, neue Kund:innen zu gewinnen. Damit die potentielle Neukundschaft zum eigenen Unternehmen wechselt, müssen strukturelle und kulturelle Anpassungen in der Organisation durchgeführt werden, so die Diversity-Beauftragte:

*Heute ist es so, dass man die Beziehung zum Kunden aufbaut und der bleibt dann mein Audit-Kunde. Aber es kann sein, dass ich den in fünf Jahren verliere. Wenn ich es aber schaffe, die Beziehung zu diesem Audit-Kunden aus Firmensicht aufzubauen und eben nicht nur aus der Wirtschaftsprüfungssicht, dann kann ich den Kunden vielleicht behalten. Nicht als Wirtschaftsprüfungskunden behalten, sondern als Wirtschaftsberatungskunden. [...]. Das ist jetzt nur ein Beispiel. Es gibt noch mehr solche äusseren Trends, die uns beeinflussen. Das gibt uns genau diesen Druck, um zu sagen, dass wir uns sowieso ändern müssen, um am Markt erfolgreich zu bleiben und wirtschaftlich bestehen zu können. Also diese äusseren Legitimationen durch alle diese Veränderungen, die jetzt kommen, sind eigentlich ein Paradies, das wir im Moment antreffen, um an der Kultur und der Diversity arbeiten zu können. [...] Da hat man schlussendlich die Legitimation für Diversity oder solche Sachen. (PO\_C\_Gen\_MW)*

Diese Aussage bestätigt, dass politische Diskussionen eine interne legitimatorische Funktion einnehmen können. Die Existenz der politischen

Diskussionen führt nicht automatisch zu einer Druckausübung auf Organisationen. Sie müssen von Akteur:innen übersetzt und für interne Zwecke erschlossen werden. Die externen Diskurse werden durch diesen Prozess erst zu Legitimationsquellen.

Die bis hierhin gewählten Materialausschnitte zeigen, dass progressive politische Forderungen als legitimitätsfördernd für das organisationale Gleichstellungsanliegen eingeschätzt werden. Im Folgenden zeigt sich, dass die von den Organisationen vorgenommene Beurteilung der politischen Rahmenbedingungen in der Schweiz als rückständig als Legitimationsquelle für die organisationale Gleichstellungsarbeit verwendet wird. Folgendes Zitat aus der Gruppendiskussion des Beratungsunternehmens ist prototypisch für die Legitimation der eigenen Gleichstellungsarbeit mithilfe eines Verweises auf die «schlechten» politischen Bedingungen:

*Aber, wenn du die Länder vergleichst, vergleiche Deutschland mit der Schweiz, Frauen haben ein Jahr Urlaub und sie können den Urlaub zwischen Frauen und Männern aufteilen. Und so sind die Bedingungen, die du hast, einfach durchs Kinderhaben komplett anders in Deutschland. [...] Deshalb ist das etwas, was wir adressieren müssen, wir als Organisation, was auch immer wir wollen. (PO\_C\_MM2, eigene Übersetzung)<sup>55</sup>*

Die Argumentation lautet in anderen Worten: Weil die Bedingungen so schlecht sind, müssen die Organisationen umso mehr Verantwortung übernehmen und gute Arbeitsbedingungen für Eltern anbieten. Ähnlich sieht es die Diversity-Beauftragte aus dem Beratungsunternehmen:

*Da finde ich, dass wir den Stolz entwickeln müssten und sagen sollten, dass es so ist in der Schweiz und wir wollen es ändern, indem wir als bestes Beispiel vorangehen und komplett neue Lösungen denken. Das wünschte ich mir und nicht diese Opferhaltung, dass wir nichts machen, weil es in der Schweiz so ist. Dieser Drive, let's change the world. Das ist doch das Mindeste und dort sind wir nirgends in meinen Augen. (PO\_C\_Gen\_MW)*

Wenn der Staat und die Politik nicht die nötigen Rahmenbedingungen bereitstellen, müssen die Organisationen aushelfen, so auch die Aussage einer mittleren Führungskraft des Industriebetriebs:

---

<sup>55</sup> Weil in der Schweiz von Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub die Rede ist, wird in diesem Zitat vermutlich dieser Begriff auch für Deutschland verwendet. In Deutschland wäre der korrekte Begriff jedoch Elternzeit.

*In Schweden sind die Frauen [...] auf dem gleichen Level, weil halt dadurch es diese Absicherung von Krippen gibt, es gibt flexiblere Modelle usw. Und solange es dies nicht gibt und man sagt, man ist familienfreundlich, hat aber keine Krippe. Dann ist das für mich ein Widerspruch. (PO\_D\_MM3)*

Das heisst, die Analyse der politischen Problemlagen (fehlende Betreuungsstrukturen, fehlender Vaterschaftsurlaub usw.) ist hilfreich für die Legitimation organisationaler Gleichstellungsarbeit. Auf diesen Zusammenhang wird im nächsten Unterkapitel «Kultur» nochmals genauer eingegangen.

Die «schlechten» politischen Rahmenbedingungen werden jedoch zum Teil auch als Erklärung und als Rechtfertigung für bestehende organisationale Ungleichheiten genutzt. Das Argument lautet: Solange die Schweizer Strukturen so «schlecht» sind und die Politik nicht «vorwärts» macht, können die einzelnen Organisationen nicht viel an den herrschenden Verhältnissen verändern. Zum Beispiel werden fehlende oder schlechte Betreuungsstrukturen erwähnt, hier von einem männlichen Manager des Industriebetriebs: «Also wir haben da Krippen, aber die machen dann von 8 Uhr bis 16 Uhr und gut, wenn ich jetzt halt bis 17 Uhr arbeiten muss oder will, geht's nicht» (PO\_D\_MM1). Ein Kadermitarbeiter aus dem Beratungsunternehmen vergleicht das Schweizer Steuersystem mit den Niederlanden und kommt zum Schluss, dass das ganze Steuersystem in der Schweiz gleichstellungshemmend sei:

*In der Schweiz hast du das kombinierte Steuersystem, welches im Grunde sagt, dass wenn die Ehefrau oder der Ehemann arbeitet, zahlen sie mehr Steuern. Das ist der Punkt in Bezug auf das ganze System, welches Anreize schafft. (PO\_C\_MM1, eigene Übersetzung)*

Der Kadermitarbeiter erklärt mit dieser Aussage, warum es in seinem Unternehmen wenige Frauen in Führungspositionen gebe. Das Schweizerische Steuersystem führe zu einem Mangel an weiblichen Führungskräften, weil es Anreize setzt, dass nur eine Person innerhalb eines Ehepaars berufstätig ist (vgl. auch Bütler 2007). Dieser Zusammenhang wird von der mittleren Führungskraft dargelegt, um den Grund für die organisationale Ungleichheit extern zu verorten. Damit verschiebt sich die Verantwortung in die organisationsexterne Umwelt, was in Kapitel 6.4 noch genauer besprochen wird.

(Gleichstellungs-)politische Rahmenbedingungen und Diskussionen haben damit unterschiedliche legitimatorische Wirkungszusammenhänge und können für verschiedene Zwecke als Legitimationsquellen verwendet werden:

1. Spezifische nationale gleichstellungspolitische Diskussionen (z. B. Frauen in Führungspositionen) verhelfen der organisationalen Gleichstellungsarbeit zu einer höheren Legitimität (im Sinne von «es ist ein politisches Diskussionsthema, also ist es angemessen, intern das Thema zu bearbeiten»).
2. Andere politische Diskussionen (wie die Masseneinwanderungsinitiative oder Debatten aus dem EU-Raum), die nicht im engeren Sinne der Gleichstellungspolitik zugeordnet werden, fungieren als Legitimationsquellen für die organisationale Gleichstellungsarbeit. Aktuelle politische Diskussionen müssen aktiv von Gleichstellungsvertreter:innen als Legitimation in die Organisationen eingebracht werden. Damit können sie die Relevanz der Gleichstellungsarbeit und ihrer Ziele begründen.
3. Die negative Einschätzung der politisch-strukturellen Rahmenbedingungen (wie fehlende familienergänzende Kinderbetreuungsangebote) in der Schweiz kann sowohl als Legitimation wie auch als De-Legitimation für die organisationale Gleichstellungsarbeit eingesetzt werden. De-legitimierend auf die Gleichstellungsarbeit wirkt die negative Einschätzung, wenn die organisationalen Ungleichheiten mit externen Gegebenheiten begründet werden und die Verantwortung zur Auflösung derselben ins Organisationsumfeld verschoben wird (im Sinne von «solange die Politik nicht vorwärts macht, können auch Organisationen nichts tun»). Legitimierend auf die Gleichstellungsarbeit wirkt die negative Einschätzung der Rahmenbedingungen, wenn die Organisationen sich deshalb «umso mehr» für die Gleichstellung einsetzen wollen.

### **Kultur: «die Schweiz ist ziemlich schrecklich»**

In diesem dritten Unterkapitel auf der Makro-Ebene wird beschrieben, wie der Einfluss der kulturellen Rahmenbedingungen – also gesellschaftliche Normen, Werte und Rollenbilder – in den Organisationen diskutiert wird. Wie werden die kulturellen Rahmenbedingungen in der Schweiz eingeschätzt? Und inwiefern trägt die jeweilige Einschätzung zur Legitimation von organisationalen Ungleichheiten oder von Gleichstellungsmassnahmen bei? Verschiedene Studien zeigen, dass oft eine Diskrepanz zwischen tatsächlichen und wahrgenommenen Geschlechterungleichheiten besteht (Liechti 2017; Nussbaumer 2014). In diesem Sinne geht es hier um die organisationale Wahrnehmung der Geschlechterverhältnisse in der Schweiz und um

die Frage, inwiefern die unterschiedlichen Einschätzungen als Legitimationsquelle eingesetzt werden.

### Das Bild der konservativen Schweiz

Die Einschätzung, dass die Schweiz in Bezug auf Gleichstellung einem eher konservativen Land entspricht, lässt sich in allen untersuchten Organisationen auffinden. Diese Einordnung kommt verschiedentlich im Vergleich mit anderen Ländern zu Stande, beispielsweise im Interview mit einer Führungsperson aus dem Industriebetrieb: «Und ich weiss nicht, mir kommt's noch vor, dass in der Schweiz immer noch das Genderthema noch nicht so weit fortgeschritten ist wie in Deutschland» (PO\_D\_MM3). Oder die Schweiz wird rückblickend als sehr langsam fortschreitend eingeschätzt, beispielsweise von einer mittleren Führungsperson der Umweltschutzorganisation: «Das Gleichstellungsthema ist seit vierzig Jahren ein grosses Thema. Erreicht worden ist nicht so furchtbar viel, oder?» (NPO\_A\_MM2). Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt eine weibliche Führungskraft des Hilfswerks: «[...] aber gesellschaftlich hat die Frauenbewegung schon bald seit vierzig Jahren an dem herumgemacht und wir sind nirgendwo» (NPO\_B\_MW1).

Nun stellt sich die Frage, welchen legitimatorischen Wirkungszusammenhang diese Einschätzung auf die Organisationen hat. Zum Beispiel kann mit dieser Einschätzung die eigene Organisation als fortschrittlich im Vergleich zur Organisationsumwelt dargestellt werden:

*Aber wissen Sie, ich glaube, aus einer subjektiven Perspektive, wenn ich mir die Schweiz anschau, finde ich, die Schweiz ist ziemlich schrecklich, wenn wir uns die Geschlechtervielfalt und die Chancen für Frauen anschauen. Insbesondere für berufstätige Frauen mit Kindern ist es sehr schwierig. [...] Ich habe also das Gefühl, dass die Schweiz ein Thema ist, aber ich bin mir nicht sicher, ob es die [Organisation C] ist. (PO\_C\_MW3, eigene Übersetzung)*

Die hier zitierte Managerin sieht die Schweiz und nicht ihre eigene Organisation als Problemursache für die organisationalen Ungleichheiten. Sie verhilft der eigenen Organisation zu mehr Legitimität, indem sie sie als von den kulturellen Rahmenbedingungen unabhängig darstellt und in Abgrenzung zu diesen in ein positives Licht rückt. Die Einschätzung der konservativen Schweiz verhilft zudem zu Erklärungen für organisationale Geschlechterungleichheiten, wie das schon im Abschnitt zur Politik zu beobachten war. Als Beispiel dafür folgt eine Aussage einer mittleren Führungskraft des Indust-

riebetriebs, welche die konservative Gesellschaft als Erklärung für die wenigen Mütter in seinem Betrieb heranzieht:

*Also für mich liegt es auch stark in der Gesellschaft. Also ich denke, in der Schweiz ist es noch eher eine traditionelle Gesellschaft und sie sagen oft, die Mütter sollen eine Zeit lang, also jetzt nicht ein paar Monate zuhause bleiben, sondern ein paar Jahre.*

(PO\_D\_MM2)

Dieses Argument verwendet die Führungsperson als Erklärung dafür, warum das Industrieunternehmen einen tiefen Frauenanteil hat. Auch das Geschäftsleitungsmitglied des Industriebetriebs spricht dem gesellschaftlichen Umfeld einen grossen Einfluss auf die Möglichkeiten betrieblicher Gleichstellung zu:

*Das ist aber etwas, was sich über die Zeit verändern wird und passiert erst, wenn die ganze Gesellschaft in diese Richtung geht. Dass man von dieser Geschlechtertrennung wekommt. Das ist jetzt halt etwas, was man nicht von heute auf morgen machen kann. Das ist der Key-Erfolgsfaktor.* (PO\_D\_GL\_OM)

Gemäss dem Kadermitarbeiter ist die gesellschaftliche Entwicklung sogar massgebend («Key-Erfolgsfaktor») für die organisationale Gleichstellung. Damit entzieht er der eigenen Organisation zu einem gewissen Grad die Verantwortung und spricht der Gesellschaft und damit auch der eigenen Organisation Zeit zu, indem er darauf hinweist, dass diese Entwicklung langsam voranschreitet. Diese Argumentation ist auch in anderen Organisationen vorzufinden, beispielsweise in folgendem Zitat eines Mitarbeiters des Hilfswerks: «Ja genau, das Ganze lässt sich auch nicht so schnell ändern, weil das tief akkulturierte und eingewurzelte Sachen sind» (NPO\_B\_Pers\_MM). Dem stimmt auch eine weitere Führungskraft des Hilfswerks zu. Die Organisation könne und müsse sicherlich in diesem Bereich handeln, aber die gesellschaftlichen Umstände könnten damit nicht austariert werden: «Aber ich glaube halt einfach, viel mehr als eine Nadelspitze wird es nicht sein, weil die Kräfte, die rundherum sind, die sind stärker» (NPO\_B\_UM1).

Eine Führungsperson aus der Umweltschutzorganisation ergänzt, dass eine Organisation nie unabhängig vom gesellschaftlichen Umfeld sei:

*Und diesem Umfeld kann sich [Organisation A] nicht hundert Prozent entziehen. Weil wir können jetzt zwar versuchen, irgendwo immer noch die Speerspitze von der intellektuellen Avantgarde zu spielen, was wir manchmal sind, aber in vielen Fällen nicht. Aber letztendlich auch wir, mit unseren Rollenver-*

*teilungen intern, sind wir ein bisschen ein Abbild unserer Gesellschaft, in der wir drin sind. (NPO\_A\_MM2)*

Mit dem Verweis auf die gesellschaftlich geprägten Rollenzuteilungen erklärt der Mitarbeiter die stereotypen Rollenverteilungen in seiner Organisation. Die Einschätzung der Schweiz als konservativ hilft also, die eigenen organisationalen Ungleichheiten zu begründen (Nentwich 2004, 2006). Der Einfluss der gesamtgesellschaftlichen Verhältnisse wird damit als hemmend in Bezug auf die innerorganisationale Gleichstellung eingeschätzt. Den Erklärungsdiskurs der «konservativen Gesellschaft» konnte auch Nentwich (2004, 275–277) in der von ihr untersuchten Schweizer Organisation beobachten. In diesem von ihr beschriebenen Diskurs wird davon ausgegangen, dass Ungleichheiten ausserhalb der eigenen Organisationen entstehen und damit vorgelagert sind. Dabei wird die «konservative Gesellschaft» mit ihrer einhergehenden Geschlechtersegregation – beispielsweise in der Berufswahl – für die internen Ungleichheiten verantwortlich gemacht. Zudem werden damit auch individuelle konservative Wertehaltungen von Führungskräften erklärt. Diese Werte werden gemäss Nentwich nicht als zur Organisation gehörend verstanden, sondern sie werden als vorgelagert oder extern geschaffen definiert. Auf die Zuschreibung konservativer Wertehaltungen von individuellen Führungskräften wird in Kapitel 6.3 nochmals eingegangen. Ähnlich gelagert ist auch der Diskurs, dass typisch «weibliches» Verhalten als von der Gesellschaft ausserhalb der Organisation geschaffen, gesehen wird. Auf «weibliches» Verhalten wird zwar zum Teil positiv Bezug genommen, was weiter unten gezeigt wird. Meistens wird damit jedoch die Verantwortung für organisationale Geschlechterverhältnisse den Frauen angelastet und damit das typisch «weibliche» Verhalten als negativ dargestellt. So wird in den Gesprächen oft erwähnt, dass Frauen in der Arbeitswelt zu selbstkritisch seien und mutiger sein sollten, verantwortungsvolle Positionen einzunehmen. Die Geschäftsführerin des Industriebetriebs sagt, wie sich Frauen noch verbessern sollten:

*Dazu gehört auch hinstehen, nicht nur in einem kleinen Team, sondern auch in grossen Teams, also einfach aus der Deckung herauskommen. [...] Da muss man schon immer wieder sanft schieben [...]. Dann halt auch, wenn sie Karriere machen will, dass sie das auch sagt. (PO\_D\_GL\_OW)*

Viele weitere befragte Personen schätzen das ähnlich ein, unter anderem der CEO des Beratungsunternehmens:

*Was ich oft sehe: Frauen sind irgendwie scheu, wobei das ist das falsche Wort – zurückhaltender im Formulieren, was sie wollen. Auch wenn sie es könnten. Wenn es um den nächsten Schritt geht,*

*dann stehen die Männer eher auf der Matte und sagen, dass sie die richtige Person dafür sind und dass sie das können. [...] Frauen sind dann doch selbstkritischer und haben Selbstzweifel, ob sie das dann auch wirklich können. (PO\_C\_GL\_OM)*

Die Performanz vergeschlechtlichter Rollenbilder wird in den Organisationen als persönliches Manko respektive als individualisiertes Problem von Frauen dargestellt (Eberherr 2013). Die meisten Aussagen in diesem Zusammenhang werden zwar damit ergänzt, dass die Rollenbilder erlernt seien und somit auf einer gewissen Ebene sozialen Umständen zuzusprechen seien. Es wird jedoch selten auf die Rolle der Männer verwiesen und darauf, welche Wirkungen traditionelle Männlichkeitsbilder auf die Gleichstellung haben können. Damit wird das Thema Gleichstellung wiederum diskursiv als Frauenthema eingegrenzt: Ein Thema, das Frauen betrifft und für welches Frauen zuständig sind. Das Weibliche steht als das «Andere» zur Diskussion (Nentwich 2004, 271). Die männliche Rolle als Standard-Norm wird nicht hinterfragt, worauf die feministische Organisationsforschung seit mindestens dreissig Jahren hinweist (Acker 1990, 1992, 2006; Ferguson 1984; Kanter 1977; Pringle 1989).<sup>56</sup>

Zum Teil wird die attestierte Zurückhaltung der Frauen nicht nur als Mangel beschrieben, sondern als eine positive Eigenschaft gerahmt, wie folgendes Zitat eines Managers des Beratungsunternehmens zeigt. Wenn Frauen beispielsweise Angebote für Führungspositionen ablehnen oder nicht in Vollzeit arbeiten wollen, dann sei dies nicht darauf zurückzuführen, dass sie unsicher seien, sondern dass sie genügend selbstsicher seien, um auch mal ein Angebot abzulehnen:

*Ich denke, Frauen sind eher bereit, eine Entscheidung zu treffen, ihrem eigenen Instinkt zu folgen und dem zu folgen, was für sie richtig ist, und keine Kompromisse bei ihren persönlichen Interessen einzugehen, als Männer. [...] und sich nicht einer Achtzig-Stunden-Woche-Arbeitslast aussetzen. (PO\_C\_MM2)*

Dass Frauen nicht so karriereorientiert seien und dies positive Nebenwirkungen wie mehr Gelassenheit, Offenheit und Ehrlichkeit haben könne, konstatieren auch die Geschäftsführerin des Industriebetriebs, die Co-Geschäftsleiterin der Umweltschutzorganisation und die Genderverantwortlichen aus allen Organisationen. Damit wird versucht, die wahrgenommenen «weiblichen» Eigenschaften und Rollenbilder als positiv darzustellen.

---

<sup>56</sup> Auch kritische Diversitätsstudien weisen darauf hin, dass die Betonung von Differenzen oft zu einer Definition von Norm und Andersartigkeit führt (Maihofer 2020; Romani & Binswanger 2019, 309).

Diese positive Rahmung «weiblich» konnotierter Eigenschaften kann für die Legitimation der organisationalen Geschlechterverhältnisse verwertet werden. Durch die positive Darstellung dieser Eigenschaften, die zugleich als Erklärung für ungleiche Verhältnisse (z. B. den Mangel an Frauen in Führungspositionen) eingesetzt werden, erscheinen die Ungleichheiten nicht mehr so negativ oder gar ungerecht.

Der Einfluss der gesellschaftlichen Rollenbilder wird also von allen Organisationen wahrgenommen und besprochen. Der Umgang damit ist zwar unterschiedlich, aber der Hinweis auf traditionelle Rollenbilder fungiert als Legitimationsquelle für die internen Geschlechterverhältnisse. Zudem werden Rollen als vorgegeben gerahmt, womit deren Gestaltbarkeit in den Hintergrund rückt (Haug 1972).

### Das Bild der fortschrittlichen Schweiz

Teilweise wird die Schweiz im Gegenteil zu den bis hierhin aufgeführten Aussagen als fortschrittlich in Bezug auf Gleichstellung eingeschätzt. Die meisten Hinweise dazu lassen sich im Hilfswerk finden. Beispielsweise meint die Gender-Beauftragte des Hilfswerks, dass die Organisation mit ihrer Entwicklungszusammenarbeit das Anliegen der Gleichstellung in andere Länder verbreiten wolle:

*Von den zum Teil schweizerischen Gleichheitsansprüchen oder, dass man diese in unsere Projekte hineinträgt. [...] In Pakistan ist es absurd sich vorzustellen, Frauen und Männer können gleich in der Öffentlichkeit auftreten, das ist einfach nicht so.*

(NPO\_B\_Gen\_MW)

Ähnlich sieht es auch ihr Kollege aus der mittleren Führungsebene. Er weist darauf hin, dass in der Schweiz der Wert der Gleichstellung verankert sei:

*[...] also in unseren westlichen Gesellschaften ist es ja immer noch – ist es eigentlich, sagen wir, im Mainstream aus meiner Sicht halbwegs verankert. Ich finde, es ist so [...], in archaischen oder eher atavistischen Gesellschaften sind die Rollenbilder extrem stark.* (NPO\_B\_Pers\_MM)

Auch bei einem historischen Vergleich kommen einige Interviewpartner:innen zum Fazit, dass doch vieles heutzutage besser sei, so zum Beispiel die HR-Leiterin des Hilfswerks:

*Ich finde es zum Beispiel erstaunlich, wenn ich beobachte, wie Frauen und Männer [...] finden: Nein, das kann ich nicht machen, denn dann hüte ich die Kinder usw. Ich weiss, dass ich Phasen hatte, in denen ich mich das kaum getraut habe zu sagen, weil ich immer das Gefühl hatte, dass das nicht gut ankommen würde. Dann hat man so das Gefühl, dass sie nur auf ihr Kind schaut und sie ist nicht verlässlich in der Organisation. Das hat heute niemand mehr, das Gefühl. (NPO\_B\_HR\_OW)*

Dass die Einschätzung, heute sei alles besser, ein Hindernis für die Gleichstellungsarbeit sein kann, reflektiert dieselbe HR-Chefin gleich selbst: «Das ist etwas, das uns das Leben schwer macht, weil alle finden, dass wir das schon haben und dann sagen sie: Was wollt ihr denn eigentlich noch usw.» (NPO\_B\_HR\_OW). Dass sie selbst zu dieser Schwierigkeit beiträgt, weil sie die Situation als fortschrittlich einschätzt, zeigt folgendes Zitat:

*[...] Aber ich finde, es ist viel schwerer geworden, etwas zu machen, was a) eine gute Wirkung hat und b) gut ankommt, [...] Ich habe das Gefühl, dass es an dem erreichten Erfolg liegt. Also dass wir wirklich an einem anderen Ort stehen als Mitte der 90er Jahre. Das ist jetzt irgendwie schon zwanzig Jahre her. Ich denke, die Organisationen präsentieren sich heute anders, nicht alle, aber viele. (NPO\_B\_HR\_OW)*

Auf der einen Seite bemerkt die HR-Leiterin, dass es argumentativ schwierig sei, Gleichstellungsarbeit zu legitimieren, wenn davon ausgegangen werde, dass Gleichstellung ja schon erreicht sei. Gleichzeitig ist sie eine der einzigen Interviewpartner:innen, die mehrmals betont, dass die Schweiz historisch und im Vergleich zu anderen Ländern schon sehr weit fortgeschritten sei. Dieser Widerspruch wird von der HR-Leiterin selbst nicht aufgelöst. Die Widersprüchlichkeit ihrer Aussagen ist jedoch für die vorliegende Analyse hilfreich, um zu verstehen, warum die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die vergeschlechtlichten Rollenbilder von allen anderen Organisationen und fast allen Gesprächspartner:innen als konservativ und damit einhergehend als hinderlich für die organisationale Gleichstellung eingeschätzt werden, wie der vorhergehende Abschnitt gezeigt hat. Sobald nämlich die kulturellen Umstände als positiv dargestellt werden, wird es argumentativ schwieriger, die Notwendigkeit von Gleichstellungsarbeit in der Organisation zu rechtfertigen (Nagel et al. 2017, 166). Die negative Einschätzung ist zudem ein Hinweis darauf, dass die interviewten Personen eher gleichstellungsoffen sind. Würden sie der Gleichstellungsarbeit grundsätzlich negativ gegenüberstehen, könnten sie die kulturellen Umstände als äusserst positiv

darstellen und damit den Wert der organisationalen Arbeit de-legitimieren im Sinne von «Gleichstellung ist ja schon erreicht». Damit einhergehend würden wiederum bestehende Ungleichheiten verdeckt und quasi tabuisiert (Wetterer 2003b). In den untersuchten Organisationen wird jedoch vor allem die erstgenannte Einschätzung einer konservativen Schweiz in Bezug auf Gleichstellung beobachtet. Vor allem die stereotypen Rollenbilder – insbesondere von Frauen – werden als einflussreich für die organisationalen Geschlechterverhältnisse bewertet. Zum Teil wird mit diesem Verweis Verantwortung auf die Umstände und einzelne weibliche Individuen abgeschoben, zum Teil werden damit problematische Geschlechterungleichheiten normalisiert. In diesen Diskurs wirken auch Aussagen hinein, die darauf hindeuten, dass die Organisation ein Abbild der Schweiz sei. Diese Analyse kann de-legitimierend auf die Gleichstellungsarbeit wirken im Sinne von «wir können nicht viel tun, bevor sich die Gesellschaft nicht wandelt». Sie kann aber auch das Gleichstellungsanliegen unterstützen, wenn als Konsequenz daraus die Einsicht folgt, dass gerade deshalb die Organisationen Verantwortung übernehmen müssten, um dieser vorherrschenden konservativen Kultur entgegenzuwirken.

### Zwischenfazit Makro-Ebene

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass verschiedene Legitimationsquellen im Bereich des Rechts, der Politik und in der Einschätzung von kulturellen Umständen vorzufinden sind. Das aktuelle Gleichstellungsgesetz wird beispielsweise von allen Organisationen als erfüllt dargestellt. Damit können sich die Organisationen als gleichstellungssensibel legitimieren und ihre Gleichstellungsbemühungen im Vergleich zum Gesetz als fortschrittlich positionieren. Politische Diskussionen werden je nach organisationalem Ziel als Legitimationsquelle herangezogen. Ähnlich wie bei den gesetzlichen Grundlagen können sich Organisationen als fortschrittlicher «als die Politik» darstellen. Zudem verhelfen aktuelle politische Debatten, die Gleichstellungsarbeit intern zu legitimieren. Die Einschätzungen der politischen wie auch der kulturellen Fortschritte in der Schweiz können sowohl als Legitimationsquellen wie auch als De-Legitimationsquellen dienen. Entweder will sich eine Organisation von den gesamtgesellschaftlichen Umständen abheben und deshalb umso mehr in Gleichstellung investieren oder sie findet, Gleichstellung müsse zuerst gesamtgesellschaftlich und in diesem Sinne ausserhalb der Organisation angegangen werden. Werden die kulturellen Umstände als fortschrittlich dargestellt, ist es jedoch schwieriger, Gleichstellungsbemühungen in den Organisationen zu legitimieren. Massnahmen bedingen eine Problemanalyse und -definition, was bei einer positiven Einschätzung der aktuellen

gesellschaftlichen Situation erschwert wird. Kapitel 6.4 wird nochmals auf die Frage der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung und auf die organisationale Auseinandersetzung mit dieser Frage eingehen. Zuerst sollen im Folgenden jedoch noch die Legitimationsquellen auf der Meso- und der Mikroebene dargestellt werden.

## 6.2 Meso: «Ich denke, im Vergleich zu unserer Konkurrenz haben wir viel mehr gemacht»

In diesem Kapitel wird analysiert, inwiefern Vergleiche mit anderen Organisationen, Hinweise auf die Kundschaft, zukünftige Mitarbeitende und geldgebende Institutionen als Legitimationsquellen für Gleichstellung gebraucht werden.

Homogenisierungstendenzen von Organisationen werden im Neo-Institutionalismus als institutioneller Isomorphismus beschrieben (DiMaggio & Powell 1983) (vgl. Kapitel 4.1). An dieser Stelle geht es jedoch um den Schritt vor einer möglichen Angleichung: Mit welchen anderen Organisationen vergleichen sich die untersuchten Organisationen? Woher verspüren sie aus ihrem direkten organisationalen Umfeld eine Erwartung, Gleichstellung voranzutreiben? Welche anderen Organisationen nehmen sie überhaupt wahr und welches Bewusstsein haben sie voneinander (Amstutz & Vöhringer 2018; Powell & Oberg 2017)?

Alle untersuchten Organisationen stehen in direkter Konkurrenz mit anderen Organisationen, sei dies im Wettstreit um die besten Fachkräfte, um Kundschaft oder um Spenden. Auch in Bezug auf Gleichstellung findet ein Vergleich mit anderen Organisationen statt. In den qualitativen Befragungen nennt jedoch niemand eine bestimmte Konkurrenzorganisation als Vorbild in Sachen Gleichstellung. Auch in der Onlineumfrage wird zur Aussage «Bitte geben Sie an, welche Organisation in Ihrer Branche in Sachen Chancengleichheit vorbildlich ist» in allen Organisationen die Antwortkategorie «Weiss nicht» am meisten angekreuzt (zwischen 52 und 67 Prozent), wie folgende Tabelle zeigt.

Der hohe Anteil an Weiss-nicht-Antworten lässt auf einen ersten Blick vermuten, dass wenig Wissen über die Gleichstellungsarbeit und Geschlechterverhältnisse in anderen Organisationen verfügbar ist. Es könnte jedoch auch sein, dass damit die Befragten bewusst keine Stellung zur eigenen Organisation beziehen wollen. Deshalb muss im Folgenden noch genauer auf die Vergleiche mit anderen Organisationen, die durch die qualitativen Erhebungsmethoden zugänglich wurden, auf der diskursiven Ebene eingegangen werden.

*Tabelle 7: Angaben der Mitarbeitenden der untersuchten Organisationen zur Frage: «Bitte geben Sie an, welche Organisation in Ihrer Branche in Sachen Chancengleichheit vorbildlich ist», eigene Onlineumfrage, n=201*

	Umweltschutzorganisation	Hilfswerk	Beratungsunternehmen	Industriebetrieb
Die eigene Organisation	30 %	11 %	18 %	24 %
Eine andere Organisation	2 %	17 %	1 %	4 %
Keine Organisation	3 %	6 %	29 %	7 %
Weiss nicht	65 %	66 %	52 %	65 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

### **Vergleich mit anderen Organisationen: «Wir sind definitiv Spitzenreiter»**

In der Umweltschutzorganisation wird jeweils auf eine bestimmte Konkurrenzorganisation verwiesen. Eine Kaderfrau erklärt, dass die eigene Organisation bezüglich Arbeitgeber:innenattraktivität direkt in Konkurrenz zu dieser anderen Umweltschutzorganisation stehe und in diesem Zusammenhang auch die Chancengleichheit ein Kriterium sei:

*Weil wir sind immer daran interessiert, auf dem Laufenden zu sein, dass wenn wir Leute suchen, dass wir gute Bewerbungen erhalten. Und wenn dann [Konkurrenzorganisation 1] alle guten Bewerbungen erhält, weil sie als gute Arbeitgeberin da steht in dieser Beziehung und wir nicht, dann finde ich, hat das schon einen Einfluss. (NPO\_A\_MW1)*

Ihr Kollege findet, dass die eigene Organisation bezüglich Geschlechterverhältnisse ausgeglichener sei im Vergleich zu der genannten Organisation: «Wenn ich es jetzt heute anschau, habe ich das Gefühl, [...] ist es bei uns ausgeglichener, was Stellen und so angeht, als bei [Konkurrenzorganisation 1]» (NPO\_A\_MM1).

Weiter vergleicht sich die Umweltschutzorganisation bezüglich Gleichstellung mit NGOs (Non-Governmental-Organizations, Nichtregierungsorganisationen) im Generellen. Bis zum jetzigen Zeitpunkt sieht sich die

untersuchte Umweltschutzorganisation nicht im Hintertreffen; deshalb gibt es gemäss der HR-Leiterin für die Organisation auch keine Vorbilder: «Für die Gleichstellung? – also spezifisch für die Gleichstellung fällt mir niemand als Vorbild ein. Nein» (NPO\_A\_HR\_OW). Zudem wird im Vergleich zur allgemeinen Privatwirtschaft oder zu KMUs die eigene Organisation als fortschrittlicher positioniert: «Wenn man so rumschaut, wie es in der Wirtschaft ist und so. Und bei uns ist alles, was so Mitarbeiter und Genderthemen sind, dann sind wir schon recht gut aufgestellt» (NPO\_A\_UW2).

Diese Einschätzung bestätigen die befragten Personen in der Onlineumfrage. Auf die Frage «Bitte geben Sie an, welche Organisation in Ihrer Branche in Sachen Chancengleichheit vorbildlich ist» antworten immerhin 30 Prozent, dass die eigene Organisation vorbildlich sei (65 Prozent antworten mit «Weiss nicht», siehe Tabelle 7). Diese Aussagen weisen darauf hin, dass sich die Umweltschutzorganisation durch den Vergleich mit anderen Organisationen selbst als fortschrittlich positioniert.

Beim Hilfswerk sind die Vergleiche nicht so eindeutig. Die HR-Leiterin meint, dass es momentan keine Vorbildorganisation in Sachen Gleichstellung gäbe: «Nein, ich weiss gar nicht, wie das bei den anderen ist. Von dem her haben wir keine Vorbilder» (NPO\_B\_HR\_OW). Das war nicht immer so, erklärt der Personalverbandspräsident, der schon mehr als zwölf Jahre in der Organisation arbeitet. Seiner Meinung nach musste das Hilfswerk in Bezug auf Gleichstellung gegenüber anderen Organisationen aufholen:

*Ich denke, es war damals ja gesellschaftspolitisch ein Thema, wo – vielleicht um die Jahrtausendwende – wo dann wirklich eine breite Verankerung gefunden hat. [...] Dem konnte sich dann [Organisation B] auch nicht verschliessen. Wir hinkten dann eher ein bisschen hinterher [...]* (NPO\_B\_Pers\_MM).

Von einer anderen mittleren Führungskraft wird ein bestimmtes weiteres Schweizer Hilfswerk als Vorbild erwähnt, aber explizit und nur in Bezug auf den Umgang mit Diversität:

*Bei [Konkurrenzorganisation 1] reden sie Englisch in der Geschäftsleitung. [...] Dort sitzt eine [Asiatin] in der Geschäftsleitung [...]. Ich glaube, wir haben auch kulturell ein Problem, wobei, wenn sich vielleicht das verändert, würde sich vielleicht auch die Genderfrage da mitverändern»* (NPO\_B\_MM1).

Im Hilfswerk gibt es somit selbstkritische Aussagen: Eine andere Organisation wird als Vorbild genannt und ein «Hinterherhinken» wird erwähnt. Dass das Hilfswerk die selbstkritischste Organisation ist, bestätigen

die Ergebnisse aus der Onlineumfrage: Die Organisation hat den tiefsten Anteil an Antworten, welche die eigene Organisation als am fortschrittlichsten einschätzen, und den höchsten Anteil an Antworten, die eine andere Organisation als am fortschrittlichsten sehen (vgl. Tabelle 7).

Obwohl das Hilfswerk im Vergleich zu den anderen untersuchten Organisationen am wenigsten stark in ein internationales Netzwerk eingebunden ist, wird hier am meisten für fachliche Fragen auf das internationale Netzwerk verwiesen. So erklärt die Gender-Beauftragte:

*Ich denke in der internationalen Zusammenarbeit kommt man um das Gender-Thema nicht herum. [...] Es gibt ja feministische Hilfswerke und spezifische Frauenrechtshilfswerke, also auch unser Teilkollegen vor Ort, wo [Organisation B] und ich auch viel lernen können.» (NPO\_B\_Gen\_MW)*

Sie betont mit dieser Aussage, dass das Hilfswerk von anderen Organisationen lernen könne. Das internationale Netzwerk verhilft dem Hilfswerk damit zu Gleichstellungskompetenz. Der Verweis auf andere gleichstellungssensible Organisationen verhilft der Gender-Beauftragten zudem zu mehr Legitimität für die eigene Gleichstellungsarbeit. Diese Art von Einfluss aus beruflichen Netzwerken entspricht dem Konzept der normativen Isomorphie, die zu Anpassungen zwischen Organisationen aufgrund professioneller Normen führt (Amstutz & Vöhringer 2018, S. 124–128).

Der Verweis auf die internationale Vernetzungsarbeit, die zu mehr Legitimität der organisationalen Gleichstellungsarbeit beiträgt, ist auch im Beratungsunternehmen zu beobachten. Das Beratungsunternehmen vergleicht sich mit anderen internationalen Standorten der gleichen Firma. So hat der Schweizer Standort bezüglich «Key Performance Indicator» (KPI) «Frauenanteil auf Führungspositionen» im globalen Vergleich am schlechtesten abgeschnitten:

*Wenn wir [Organisation C] global betrachten, war die Schweiz im vergangenen Jahr der einzige Länderstandort, der rückwärts, nicht vorwärts, nicht gleichgeblieben, sondern rückwärts gemacht hat.» (PO\_C\_MW2, eigene Übersetzung)*

Die befragten Personen sind sich einig, dass ihre Organisationen im internationalen Vergleich zwar schlecht dastünden, aber im Vergleich zu anderen Branchen und den direkten Konkurrenzunternehmen in der Schweiz fortschrittlich seien, so die für Diversity verantwortliche Partnerin:

*Ich denke, im Vergleich zu unserer Konkurrenz haben wir viel mehr gemacht. [...] Ich finde, dass das so ein Thema ist, wo man*

*nicht genügend Mitstreiter haben kann. Es tut der ganzen Branche gut» (PO\_C\_Gen\_OW).*

Die Partnerin positioniert damit ihre Arbeit als fortschrittlich im Vergleich zur Konkurrenz und weist zugleich darauf hin, dass der Vergleich wertvoll und notwendig sei, um Gleichstellung zu erreichen. Ein Manager aus dem mittleren Kader gibt hingegen die Einschätzung ab, dass das eigene Unternehmen zwar fortschrittlich sei, aber eher im Sinne von “the best of a bad bunch” (PO\_C\_MM1) – die beste Firma unter vielen schlechten. Ein weiterer Manager des Beratungsunternehmens meint, dass der eigene Betrieb in Bezug auf Genderdiversität im Vergleich zu anderen Branchen in der Schweiz gut dastehe:

*Ich glaube, wir sind schon recht stark. Wir haben zwar eine Geschlechtervielfalt, aber die Schweiz ist in diesem Punkt sehr schlecht. In anderen Branchen ist es also, glaube ich, sehr schwer, als Frau Karriere zu machen.*

(PO\_C\_MM3, eigene Übersetzung)

Hier wird wiederum auf die schlechten Bedingungen in der Schweiz verwiesen und die eigene Organisation, auch im Vergleich zu anderen Organisationen und Branchen, positiv hervorgehoben. Vor allem im Vergleich zu anderen Schweizer Beratungsunternehmen sei der eigene Betrieb federführend, so der allgemeine Tenor in der Gruppendiskussion: «Ich denke, wenn wir uns mit [Konkurrenzunternehmen 1], [Konkurrenzunternehmen 2], [Konkurrenzunternehmen 3] vergleichen, sind wir definitiv Spitzenreiter» (PO\_C\_MW2, eigene Übersetzung). Es besteht also eine Übereinstimmung, dass die eigene Organisation im Vergleich zu anderen Beratungsunternehmen und anderen Branchen in der Schweiz fortschrittlich sei. Im internationalen Vergleich sieht sich das Unternehmen jedoch im Hintertreffen.

Im Industriebetrieb wird deutlich weniger mit der Konkurrenz verglichen. Bei den selten vorzufindenden Vergleichen im Material sind die Aussagen zudem widersprüchlich. Ein Manager aus dem mittleren Kader findet zum Beispiel, dass der Betrieb in Bezug auf Vereinbarkeitsfragen hinterherhinkte:

*Weil was Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeht, ist [Organisation D] noch nicht sehr weit gegenüber anderen Unternehmen, die ich kenne. [...] Das ist bei manchen Unternehmen deutlich weiter. (PO\_D\_MM2)*

Die Kommunikations- und Diversity-Verantwortliche schätzt den Betrieb im Vergleich zu anderen Firmen wiederum als fortschrittlich ein:

*Ich war selber auch überrascht, als ich letztes Jahr dazugekommen bin. Alle haben gesagt: was [Organisation D]? Ganz altmodisch und so. Jetzt bin ich hier und nein, nein. Eigentlich sind sie fortschrittlicher als andere Firmen, die sich Diversity auf die Flagge schreiben. (PO\_D\_UW)*

Das sieht ein weiterer Manager ähnlich:

*[...] vielleicht stehen wir in der gesamten Gesellschaft mit einer starken Männerdominierung nicht auf der Poleposition, aber innerhalb der Industriebranche [...] glaube ich, dass es nicht schlecht ist. (PO\_D\_MM1)*

Im Gegensatz zum Beratungsunternehmen wird hier zwar darauf hingewiesen, dass die eigene Branche eher als konservativ gilt. Ähnlich wie im Beratungsunternehmen stehe der Industriebetrieb in Bezug auf Gleichstellung jedoch im Vergleich mit anderen Unternehmen aus der eigenen Branche «nicht schlecht» da.

Alle Organisationen vergleichen sich somit mit ihrer Konkurrenz und positionieren sich dabei auf die eine oder andere Weise als fortschrittlich. Organisationen aus der exakt gleichen Branche sind als Legitimationsquellen relevant. Beim Beratungsunternehmen spielen demnach andere grosse Beratungsunternehmen eine einflussreiche Rolle, beim Industriebetrieb andere Industriebetriebe usw. Zudem werden die jeweiligen internationalen Netzwerke, in welchen die Organisationen tätig sind – seien dies die anderen Standorte der gleichen Dachmarke (Beratungsunternehmen, Industriebetrieb und Umweltschutzorganisation) oder einfach das professionelle internationale Netzwerk (Hilfswerk) –, als für den Vergleich wichtige Legitimationsquellen herangezogen. Verweise auf die Vorbildlichkeit von Konkurrenz-Organisationen sind selten. Das hat zum einen mit dem Forschungssetting zu tun: Die Organisationen haben den Anspruch, gegenüber der Forscherin «gut» dazustehen und sich als fortschrittlich zu positionieren. Es gibt zwar Aussagen, in denen sie sich durchaus selbstkritisch äussern, jedoch nicht mithilfe eines direkten Vergleichs mit anderen Organisationen. Gleichstellung scheint ein Thema zu sein, worin sich die Organisationen gerne als fortschrittlich positionieren. Die Gleichstellungsnorm scheint zumindest auf der diskursiven legitimatorischen Ebene einflussreich zu sein. Zum anderen ist davon auszugehen, dass organisationale Gleichstellungspraktiken nicht eins zu eins von anderen Organisationen übernommen werden, wie das die These der institutionellen Isomorphieprozesse vermuten lassen würde. Es scheint nicht viel Wissen über den Umgang mit Gleichstellung in anderen Organisationen zu bestehen. Dies lässt vermuten, dass die Vergleiche eher im Bereich der «nicht-bewussten oder

quasi-reflexartigen Interpretation» (Hasse & Krücken 2005b, 67) zu verorten sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Der Vergleich mit anderen Organisationen fungiert als Legitimationsquelle, um die eigene Fortschrittlichkeit hinsichtlich Gleichstellung zu betonen. Nur vereinzelt, z. B. im internationalen Vergleich, wird durch die Verweise auf die Konkurrenz die Verbesserungswürdigkeit der eigenen Gleichstellungsarbeit hervorgehoben.

**Kund:innen und Spender:innen: «Es ist nur eine Frage der Zeit, dass auch Kunden mehr auf durchgemischte Teams achten»**

Neben anderen Organisationen und Netzwerken fungieren ausserdem die Kundschaft beim Beratungsunternehmen und die Spender:innen bei den Nonprofit-Organisationen als Legitimationsquellen. Beim Industriebetrieb gibt es hingegen keine Hinweise auf die Erwartungen der Kundschaft. Kund:innen und Spender:innen sind zwar nicht gleichzusetzen, besitzen jedoch Ähnlichkeiten mit Blick auf den legitimatorischen Einflusscharakter, wie sich im Folgenden zeigen wird.

Der Legitimationseinfluss von Spender:innen ist am klarsten beim Hilfswerk formuliert. Das folgende Zitat des Geschäftsleitungsmitglieds legt plastisch dar, inwiefern die betriebliche Gleichstellung mit der Spendenhöhe zusammenhängt:

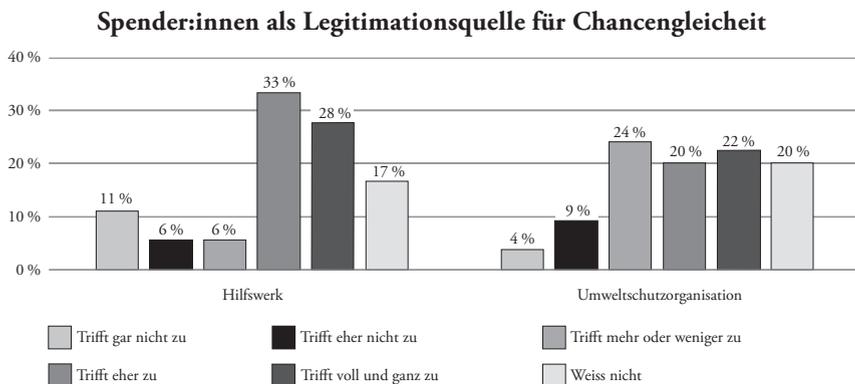
*Wir haben so eine hohe Rechenschaftspflicht gegenüber allen unseren Spendern [...]. Alle, alle, alle wollen berechtigterweise wissen: Was macht ihr und wie macht ihr das? [...] Das ist, wenn wir in der Romandie in irgendeinem Standort ein Problem haben, dann fragen die Leute nicht, wenn sie die Zeitung lesen oder die Nachrichten hören, welcher regionale Standort ist das genau. Aha, das ist die [Organisation B] im Jura. Nein, es ist dann schweizweit und die gesamte [Organisation B] hat ein Problem. [...] Nachher, wenn man zwei Tage später den Spendenbarometer anschaut, dann sinkt er. (NPO\_B\_GL\_OM)*

Mit «Problem» meint der Geschäftsleiter hier, dass es zu Geschlechterungleichheiten kommen könne. Im Verlauf des Interviews nennt er mehrmals Lohnungleichheit als Beispiel. Ein ähnliches Beispiel wird auch in der zweiten Nonprofit-Organisation, der Umweltschutzorganisation, in der Gruppendiskussion genannt. Die Spendenverantwortliche erzählt von einem tatsächlichen Vorfall, bei dem der Lohn der Geschäftsleitung publiziert wurde:

*Und ich komme von der Spenderseite und ich weiss, wie tragisch die Geschichte gekommen ist mit den Löhnen der Geschäftsleiter, was ja bei uns ein Rechnungsfehler gewesen ist. Weil sie die beiden Geschäftsleitungen zusammengerechnet haben und der Lohn der Geschäftsleitung gestanden ist, aber nicht, dass es zwei Personen sind. Und wir sind natürlich extrem weit oben gewesen. Da haben natürlich die Spender angerufen. Und in dem Sinne finde ich, ist es auch für das Image für die Organisation unglaublich wichtig, dass wenn [die Konkurrenzorganisation] jetzt vorwärts macht und irgendwie gut ist, dass wir dann mithalten können. (NPO\_A\_UW2)*

Beide Beispiele zeigen, dass sich die Organisationen keine (zumindest offensichtlichen) Ungleichheiten leisten können. Dies würde direkt das Spendenniveau beeinflussen, wovon ihr Überleben schlussendlich abhängt. Dass die Gleichstellungserwartungen der Spender:innen einen legitimatorischen Einfluss auf die Organisationen haben, bestätigen die Resultate der Onlineumfrage. Bei beiden Organisationen gibt es hohe Zustimmungswerte bei der Frage, ob von Seiten der Spender:innen Erwartungen bezüglich Fortschritten in Sachen Chancengleichheit wahrgenommen werden (beim Hilfswerk stimmen 61 Prozent eher oder voll und ganz zu, bei der Umweltschutzorganisation 42 Prozent), wie folgende Abbildung zeigt.

*Abbildung 9: Einschätzung der Mitarbeitenden der befragten Nonprofit-Organisationen zur Erwartung von Spender:innen an Fortschritte [der eigenen Organisation] in Sachen Chancengleichheit, eigene Onlineumfrage, n=72*



Diese wahrgenommene Erwartung von Seiten der Spender:innen ist für die Legitimation der eigenen Gleichstellungsarbeit hilfreich.

Zusätzlich zu den Gleichstellungserwartungen der Spender:innen wird beim Hilfswerk ein Druck von den geldgebenden Institutionen wahrgenommen. So muss die Organisation beispielsweise, um von der Schweizer Bundesverwaltung im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit Projektgelder zu erhalten, Lohngleichheit vorweisen, wie die HR-Leiterin erzählt: «Gerade beim Bund, wenn wir Eingaben machen für beispielsweise die Deza oder für Projekte, müssen wir gewisse Sachen nachweisen und Lohngleichheit gehört dann einfach dazu» (NPO\_B\_HR\_OW). Zudem wird von den grösseren internationalen geldgebenden Institutionen Gender-Mainstreaming als Umsetzungsinstrument erwartet, wie die Genderbeauftragte erklärt:

*Im Ausland ist das natürlich stark von den grossen Gebern gekommen, EU, Deza und Cedaw. Da ist das auch klar, wenn man Geld von institutionellen Gebern will, dann muss man Gender-Mainstreaming machen. Es ist also nicht nur ein eigener Wille, sondern es wird auch eingefordert.* (NPO\_B\_Gen\_MW)

Diese Aussage erinnert an das Konzept der «coersiven Isomorphie» (Amstutz & Vöhringer 2018, 117–120; vgl. Kapitel 4.1). Fügt sich die Organisation den Anforderungen der grösseren Institutionen nicht, folgen Sanktionen. In diesem Falle würden Gelder gestrichen, von welchen das Hilfswerk abhängig ist.

Im Beratungsunternehmen wird eine zunehmende Erwartungshaltung von Seiten der Kundschaft in Bezug auf die Diversität der Beratungsteams formuliert. Die HR-Leiterin meint, dass der Druck für durchmischte Beratungsteams besonders aus dem angelsächsischen Kontext immer stärker werde:

*Ich denke, was dort noch wichtig ist, ist dass es nur eine Frage der Zeit ist, dass auch Kunden mehr auf durchmischte Teams achten. Das sieht man im angelsächsischen Bereich sehr stark, dass man Mandate gewinnen kann, weil man eben auch aufzeigen kann, dass man durchmischte Teams hat.* (PO\_C\_HR\_OW)

In der Schweiz bestehe vor allem von derjenigen Kundschaft Druck, die selbst mehr Frauen in Führungspositionen hat: «Ja, denen fällt das dann auch auf, wenn dann nur ein Team kommt, das nur aus Männern besteht» (PO\_C\_HR\_OW). Im ausformulierten Business-Case der Diversity-Abteilung wird erwähnt, dass es äusserst relevant sei, in der Durchmischung der Teams die Kundschaft zu spiegeln (interne Dokumente). Auch der CEO

erzählt, dass er von Kund:innen bereits Kritik zur Zusammenstellung der Beratungsteams gehört habe:

*[...] aber unsere Kunden sagen uns viel, dass wir dazu tendieren, ähnlich zu sein. [...] Sie sagen, dass die Leute, die wir bringen, die sind alle gut, haben alle einen Hochschulabschluss und sind im Ausland gewesen, sind intelligent, aber sie sind auch alle gleich. [...] Darum heißt Diversity bei uns, unterschiedliche Kulturen an den Tisch bringen, unterschiedliche Werdegänge.*  
(PO\_C\_GL\_OM)

Zuerst fasst der CEO die Kritik seiner Kundschaft zusammen, um danach gleich die eigene Diversitätsarbeit zu rechtfertigen. Zudem wird beim Beratungsunternehmen das Anliegen der Kundschaft beobachtet, inhaltliche Dienstleistungen und Beratungsangebote im Bereich des Diversity-Managements zu offerieren. So wird beispielsweise in einem Jahresbericht die neu aufgelegte Beratung im Human-Resources-Management erwähnt:

*Für Human-Resources-Manager steht aber nicht nur die Frage der Vergütung auf der Agenda. Ganz oben rangieren auch die optimale Zusammenstellung der Belegschaft, das Talentmanagement und das Mobilitätsmanagement.* (interne Dokumente der Organisationen)

Selbst wenn diese Art von Dienstleistung als Produkt durch die Organisation bereitgestellt würde, gälte das Unternehmen und ihre Beratung nicht als vertrauenswürdig, würde sie wenig Vielfalt in der eigenen Belegschaft vorweisen, wie die Diversity-Verantwortliche erklärt:

*Wenn wir intern nichts vorweisen können, sind wir nicht vertrauenswürdig. Wenn wir zu den Kunden nur Männer schicken und sie selber haben einen increasing Anteil von Frauen und auf unserer Seite haben wir nur Männer, dann matchen wir den Kunden nicht. [...] Weiter kommt dazu, dass wir von Kunden wissen, dass sie ihren Frauenanteil ausbauen, einerseits bei sich innen, aber die Kunden unserer Kunden werden auch weiblicher. [...] Das heißt, dass unsere Kunden sich auch neu auf das ausrichten und dann schauen sie auf uns, sehen, salopp gesagt, männlich, weiss und 50 Jahre alt. Das funktioniert nicht mehr.* (PO\_C\_Gen\_MW)

Die Argumentation lautet damit nicht primär, dass intern die Vielfalt der Bevölkerung abzubilden ist, um gegebenenfalls adäquate und vielfältige Produkte zu entwickeln. Vielmehr ist das Produkt der Organisation – die Beratungsdienstleistung – nur dann legitim, wenn das Team selbst vielfältig

ist. Die vielfältige Zusammenstellung von Teams ist damit eine notwendige Bedingung, um überhaupt bei der Kundschaft als legitimes Dienstleistungsunternehmen zu erscheinen.

Gleichzeitig wirken die Leistungserwartungen der Kundschaft delegitimierend für die Gleichstellung. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen die Arbeitslast und der Kontakt mit der Kundschaft, wie die Diversity-Verantwortliche erklärt:

*Hier merkt man auch von der Kundenseite, dass das dem egal ist, wie wir uns organisieren. [...] Dann ist es als Abteilungsleitung einfacher, Leute zu haben, die einfach da sind, 100 Prozent arbeiten und flexibel einsetzbar sind. Auch ins Ausland reisen usw. als ein Team, bei dem ich fünf Teilzeitarbeitende habe. [...] Also wie organisieren wir die Arbeit, damit wir den Kunden zufrieden stellen können? Schlussendlich brauchen wir ja das Business und es ist ja auch der Existenzzweck. (PO\_C\_Gen\_MW)*

Gemäss der zitierten Diversity-Verantwortlichen widersprechen sich momentan das Anliegen von mehr Teilzeitarbeit und die hohen Leistungserwartungen der Kundschaft. Der Business-Case wird zwar im Beratungsunternehmen mit einem «Kundenmatching» legitimiert, aber die gleiche Kundschaft wird wiederum als De-Legitimationsquelle für beispielsweise mehr Teilzeitarbeit genutzt. Das zeigt, dass auf die verschiedenen, teils widersprüchlichen Erwartungen der Kundschaft sowohl als Legitimationsquelle wie auch als De-Legitimationsquelle für das Gleichstellungsanliegen referiert wird.

Im Industriebetrieb ist der Diskurs weitverbreitet, dass mit gemischten Teams Produkte innovativer, kreativer und erfolgreicher seien: «Ein Grund ist auf jeden Fall – dass wir davon überzeugt sind, dass Diversity und Gender-Diversity uns besser machen, was das Thema Kreativität und Innovation angeht» (PO\_D\_HR\_OM). Hier wird die Kundschaft nicht direkt als Legitimationsquelle eingesetzt in dem Sinne, dass Erwartungen wahrgenommen werden, sondern in einem indirekten Sinne, weil innovative Produkte bei der Kundschaft erfolgreich seien. Wie im Beratungsunternehmen soll hier ebenfalls das Personal die Vielfalt der Gesellschaft abbilden, um erfolgreiche Produkte entwickeln zu können. Ein mittlerer Manager, der an der Gruppendiskussion teilgenommen hat, führt prototypisch aus:

*[...] eine gute Positionierung ermöglicht diesbezüglich eine Chance, viel erfolgreicher auf dem Markt zu sein. Wir vergessen immer, dass 50 Prozent der Käufer Frauen sind. Und wir entwickeln in 90 Prozent Männer-Produkte. [...] Also es könnte sein, dass es ein*

*Instrument gibt, an das habe ich noch nie gedacht, und da wird ein Mann auch nie daran denken. Aber wenn es eine Frau erfindet, werden alle Frauen sagen: Super, das kaufe ich jetzt. [...] Am Ende, sage ich mal, ist die Gesellschaft, also unser Markt, in den ich hineinagiere, meine Chance und je besser ich das kenne, umso erfolgreicher. Und ich glaube einfach, ich muss dieses Wissen aus dem Markt im Unternehmen haben. (PO\_D\_MM1)*

Noch konkreter formuliert es der HR-Leiter:

*Der Markt besteht halt aus Frauen und Männern, könnte man fast sagen, und da wäre es natürlich gut, wenn im Unternehmen auch Frauen und Männer arbeiten, weil sie den Markt repräsentieren und wissen, was am Markt gebraucht wird. (PO\_D\_HR\_OM)*

Die Argumentation für eine vielfältige Zusammensetzung des Personals besteht darin, dass so die Bedürfnisse der Kundschaft besser verstanden und im besten Falle zutreffende Produkte entwickelt werden. Dieses typische Business-Case-Argument wird im Kapitel 5.3 ausführlich beschrieben und oft im Zusammenhang mit dem Thema Diversity erwähnt. Kundschaft fungiert somit auch als Legitimationsquelle, um Gleichstellungsbestrebungen voranzutreiben.

Ein ähnliches Argument besteht auch in der Umweltschutzorganisation, was in Kapitel 5.3 schon gezeigt wurde. Die Vielfalt ihrer Belegschaft führe dazu, dass ihre Kampagnen bei mehr und vielfältigeren Personengruppen besser ankommen. In der Umweltschutzorganisation geht es in dieser Argumentation zwar nicht um Profiterzielung, sondern darum, dass ihre Kampagnen erfolgreich sind und damit ihr Organisationszweck besser erreicht wird. Das Argument, dass bei einer vielfältigen Belegschaft die Produkte besser ankommen, ist somit sowohl bei Profit- wie auch bei Nonprofit-Organisationen vorzufinden.

Die Ausführungen in diesem Unterkapitel zeigen, dass in den Organisationen oft ökonomische Legitimationsweisen für Gleichstellung formuliert werden. In dieser Argumentation des Business-Case, bei der die Kundschaft als Legitimationsquelle fungiert, scheint Gleichstellung wirtschaftlich Sinn zu machen. Demgegenüber stehen jedoch mehrere Aussagen, die Gleichstellung als soziales Ziel darstellen, das einem ökonomischen Ziel gegenübersteht. Beispielsweise formuliert eine Führungskraft aus dem Beratungsunternehmen einen Zielkonflikt zwischen dem Organisationszweck (Profit) und einer angestrebten Work-Life-Balance von Führungspersonen:

*Es gibt hier also einen kleinen Konflikt, wissen Sie, wie erreichen wir die Work-Life-Balance, wenn wir wissen, dass unser*

*Geschäftsmodell auf Wachstum ausgelegt ist [...]. Wenn ich mein Geschäft nicht zum Wachsen bringen kann, kann ich kein Partner werden. Das ist alles. Und das ist das Ende der Diskussion. (PO\_C\_MW3, eigene Übersetzung)*

Ähnlich wurde weiter oben bereits die Widersprüchlichkeit der Erwartungen von Kund:innen ausgeführt. Diese Gegenüberstellung von wirtschaftlichen Anliegen und sozialen Bedürfnissen zeigt sich auch im Hilfswerk. Zusammenfassend bringt eine untere Führungskraft das die Gleichstellung de-legitimierende Argument auf den Punkt:

*Ja, haben wir da einen Zielkonflikt zwischen sozialen Zielen, welche die Firmen haben, und ökonomischen betriebswirtschaftlichen Zielen [...]. Soziales Ziel, dass man sagt, man will Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern. Das finde ich, ist ein soziales Ziel. Bedingung dafür ist, dass man Teilzeitstellen schafft [...]. Aber ökonomisches Ziel ist eben auch, ja, wenn ein Markt strenger wird oder der Wettbewerb wird strenger. [...] Und dann sagst du: Es ist günstiger, wenn jemand 100 Prozent arbeitet als zwei, die 50 Prozent arbeiten, wo es Koordinationsaufwand braucht, wo du die Kommunikation regeln musst. (NPO\_B\_UM2)*

Mit diesen Interview-Aussagen wird das soziale Gleichstellungsanliegen als Widerspruch zu den ökonomischen Sachzielen positioniert. Damit wird nicht nur der Rationalitätsmythos bedient, weil das Argument rationale, sachliche Ziele weniger rationalen, sozialen Zielen gegenüberstellt (zur Kritik am Dualismus sozialer versus ökonomischer Ziele siehe Pringle & Strachan 2015). Es werden dadurch auch die bestehenden ökonomischen Legitimationsweisen für Gleichstellung de-legitimiert, z. B. durch Verweise auf die Erwartungen der Kundschaft oder Spender:innen.

### **Arbeitgeber:innen-Attraktivität: «Es ist sicher sehr attraktiv als Firma, wenn man Chancengleichheit hat»**

Eine weitere Legitimationsquelle auf der Meso-Ebene beinhaltet den Verweis auf den Arbeitsmarkt und damit einhergehend das Ziel der Arbeitgeber:innen-Attraktivität. Das Ziel der Organisationen besteht darin, sich als Arbeitgeberin attraktiv zu positionieren, um die besten Fachkräfte und in den meisten Fällen mehr Bewerbungen von Frauen zu erhalten. In diesem Zusammenhang wird oft auf die so genannte Generation Y (die Generation, die zwischen 1980 und 2000 geboren ist) verwiesen, welche im Vergleich zu den älteren Generationen anscheinend neue Bedürfnisse bezüglich ihrer

Arbeitstätigkeit und -bedingungen äussert. Auf diese Bedürfnisse müsse als Organisation eine Antwort gefunden werden (von Alemann 2017). Diese «neuen» Bedürfnisse werden von den Organisationen als gleichstellungsrelevant gesetzt, wie im folgenden Zitat einer mittleren Führungsperson des Hilfswerks nachvollziehbar wird:

*Also die heutige Jugend arbeitet auch anders. [...] Sie sind also immer erreichbar. Auf der anderen Seite wollen sie eben auch Lebensqualität haben. [...] Mann oder Frau. Die Konstellation, dass man als Frau auch mal eine Auszeit braucht aus biologischen Gründen, wenn man ein Kind hat. Aber wenn der Mann dann auch zuhause sein will und sehen will, wie das Kind aufwächst. [...] Also da ist ganz sicher einiges am Laufen. (NPO\_B\_MM2)*

Doch nicht nur die jungen Männer rufen nach Teilzeitarbeit, sondern auch junge Frauen, wie folgendes Zitat einer weiteren Führungskraft des Hilfswerks zeigt:

*Also ich habe einfach so den Eindruck, wenn ich jetzt so die Frauen anschau, die gut ausgebildet sind, gibt es wirklich nur noch wenige, die sagen, jetzt zehn Jahre ist nur noch die Familie Thema, sondern eine grosse Mehrheit arbeitet weiter. Und dort ist eben entscheidend, dass sie Teilzeitstellen haben. [...] Und sobald sie mehr können, das geht ja relativ schnell bei den Kindern, kann man wieder mehr arbeiten. (NPO\_B\_MM3)*

Es werden also Einschätzungen zu Erwartungen der jüngeren Generation und von Frauen an Arbeitgeber:innen eingesetzt, um gleichstellungsorientierte Arbeitsbedingungen zu legitimieren. Hier werden Differenzen wahrgenommen und formuliert – nicht nur zwischen den Geschlechtern, sondern es scheint je nach Generation unterschiedliche Vorstellungen zu geben hinsichtlich der Arbeitsbedingungen. Der Hinweis darauf, dass nicht nur Frauen diesbezüglich einer Anspruchsgruppe zugehörig sind, sondern auch die Generation Y Änderungswünsche äussert, kann zu einer erhöhten Legitimität von Gleichstellungsarbeit beitragen. Der Hinweis auf weitere Gruppierungen mit ähnlichen Interessen fungiert somit als Legitimationsquelle.

Dass Arbeitsbedingungen grundsätzlich, aber auch im Speziellen der Umgang mit Frauen, Teil der Positionierung im Arbeitsmarkt eines Unternehmens sind, zeigt ein Zitat der HR-Leiterin des Beratungsunternehmens:

*Ich merke das jetzt auch, wir stellen mehrere hundert Absolventen von der Universität an. Dort stellen wir fest, dass gerade bei Frauen das ein ganz ein wichtiges Thema ist. Sie wollen wissen,*

*wie sie gefördert werden und welche Möglichkeiten sie haben. Das ist ein ganz wichtiges Thema vom Employer-Branding. Also das ist unbestritten.* (PO\_C\_HR\_OW)

Frauen werden hier als eine spezifische Anspruchsgruppe dargestellt, die gefördert werden will. Auch in den Nonprofit-Organisationen spielt die Arbeitgeber:innen-Attraktivität eine wichtige Rolle, wie folgender HR-Mitarbeiter des Hilfswerks auf den Punkt bringt: «Ich denke, es ist sicher sehr attraktiv als Firma, wenn man Chancengleichheit hat» (NPO\_B\_UM2). Im Leitbild der Umweltschutzorganisation steht, dass die Organisation eine «attraktive Arbeitgeberin» sein soll. Unter anderem soll das mit der «Förderung beider Geschlechter» erreicht werden, so dass die «Strukturen und Arbeitsbedingungen [...] den Bedürfnissen beider Geschlechter gerecht werden» (interne Dokumente). Ein Mitarbeiter aus dem Hilfswerk argumentiert, dass in Stellenausschreibungen erwähnt werden sollte, dass Bewerbungen von Frauen erwünscht seien, um die Attraktivität der Organisation für Frauen zu steigern:

*Nein, also, ja, die extremste Form wäre, du sagst ganz klar, wir suchen eine Frau. Und dann ist der Fall klar. [...] Aber gerade wenn du das machst, ist das so ein starkes Signal, dass du dann plötzlich, jetzt zum Beispiel aus der Sicht der Frauen, dass sich dann Frauen plötzlich sagen: «hey, hoppla», und sich Frauen bewerben, die sich vielleicht nicht beworben hätten. Weil sie finden: «Hey, dort will ich im Grunde genommen arbeiten.» Ein Betrieb, der sagt: Ich will ganz bewusst eine Frau.* (NPO\_B\_MM3)

In allen Organisationen wird ein Fachkräftemangel und damit zusammenhängend ein «Kampf um die besten Talente» wahrgenommen. Damit wird gerechtfertigt, warum Frauen als zu gewinnende Mitarbeitende wichtiger werden. Das Geschäftsleitungsmitglied des Industrieunternehmens beschreibt, dass das Unternehmen unbedingt für Frauen attraktiv sein müsse, weil es einen Mangel an Fachkräften gäbe. Wenn der Betrieb unattraktiv für Frauen sei, werde der Pool an möglichen Arbeitnehmenden verkleinert: «Ich denke von dem her gibt es gar keine Alternative, als Diversität zu machen, weil ansonsten einfach ein Teil vom Potential wegfällt» (PO\_D\_GL\_OM). Das bestätigt auch der HR-Leiter des Industriebetriebs:

*Das zweite Thema ist, würde ich sagen, ist der Fachkräftemangel, [...] dass es einfach Gruppen gibt, stille Reserven könnte man sagen, die man [...] wenig beachtet. So, und das ist das Thema Frauen, aber auch ältere Menschen. Das können auch – für uns auch natürlich Menschen sein, die mit Technik bisher wenig zu*

*... tun hatten, die wir für die Technik gewinnen wollen. Da gehört das Thema Gender auch mit dazu [...] (PO\_D\_HR\_OM)*

Ortlieb und Sieben beschreiben, dass der Fachkräftemangel auch für die Rekrutierung von hochqualifizierten ethnischen Minderheiten als Legitimationsstrategie eingesetzt wird (Ortlieb & Sieben 2013). In der Schweiz ist durch die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative die Legitimität der Strategie, auf inländische weibliche Fachkräfte zu setzen, gestiegen (vgl. Kapitel 6.1).

Dem CEO des Beratungsunternehmens ist neben der erhöhten Anziehungskraft für die besten weiblichen Talente wichtig, dass diese Frauen dann auch längerfristig im Unternehmen bleiben:

*Wir haben einen Riesenpool von bestens ausgebildeten Leuten und am Schluss lassen wir sie liegen. Das ist volkswirtschaftlich blöd, falsch, und es ist wirtschaftlich nicht das Richtige. Wir investieren als Firma in die Aus- und Weiterbildung der Leute. [...] Wenn wir das machen, dann machen wir das doch, um später die Leute behalten zu können und dass sie bei uns Karriere machen. [...] Darum ist es eigentlich widersinnig, dass wir später wieder so einen grossen Teil der Talente gehen lassen. Nur weil wir es nicht arrangieren können, dass sie ihr Privatleben neben dem Berufsleben entwickeln können. (PO\_C\_GL\_OM)*

Es geht gemäss dem CEO des Beratungsunternehmens also nicht nur darum, möglichst viele Frauen zu rekrutieren, sondern diese dann auch im Unternehmen zu halten. So ist im Beratungsunternehmen die vierte Säule des Business-Case als «attraktiv für Talente sein» definiert (interne Dokumente). Im folgenden ausführlichen Zitat erklärt der CEO, weshalb das relevant ist:

*Eben, vielleicht mal der grössere Rahmen. Wieso ist das überhaupt ein Thema bei uns? Das hat aus meiner Sicht vor allem eine wirtschaftliche Komponente. Wenn wir Leute von den Universitäten und Fachhochschulen-Leute einstellen, dann stellen wir ca. 50:50 an. Manchmal ist es 48:52, manchmal 47:53. [...] Ja, eigentlich relativ gleich viel von beiden Geschlechtern und zwar in allen Fakultäten [...] Dann gehen die Leute in die Ausbildung und kommen zu uns mit einem breiten Rucksack, also es sind eher Generalisten, wenn sie von den Universitäten kommen. Dann wollen sie das Wissen erstens vertiefen [...]. Aber auf der anderen Seite schlussendlich auch verschiedene Sachen sehen. [...] Und genau auf diesem Weg verlieren wir nach vier bis fünf Jahren einen rechten Teil von den Frauen. Offensichtlich dann, wenn es mit*

*der Familienbildung, Familiengründung beginnt. Dann verlieren wir einen rechten Teil von ihnen, wo wir aber auch nie mehr zurück bekommen. Wir sprechen schon seit vielen Jahren vom war for talents. Es ist nicht einfach, die guten Leute zu finden und diese zu halten. Mit dem Finden haben wir fast weniger Mühe. [...] Die Frage ist einfach, wie wir sie halten können. Sind wir genug attraktiv, wenn sie auch in andere Lebensphasen kommen? Durch jede gut ausgebildete Frau, die wir verlieren, verlieren wir Know-how und eine Person, in die wir viel investiert haben. [...] Darum ist das ökonomisch eine grosse Herausforderung, um die besten Talente halten zu können. [...] Frauen verlieren wir auf diesem Weg deutlich mehr als Männer. Damit gibt es, wenn wir später zu der Frage kommen, wer denn jetzt Partner wird in dieser Firma, gar nicht mehr so viel von diesen Frauen. Weil wir einen Teil dieser Talente schon lange verloren haben, zwischen-durch. Ich möchte eigentlich einen viel grösseren Pool haben von diesen talentierten Frauen, die wir auch weiter in der Organisation entwickeln können und dann auch Partner werden und in Führungsfunktionen kommen. (PO\_C\_GL\_OM)*

Die Argumentationslinie des Geschäftsleiters lautet also folgendermassen: Wir brauchen die besten Talente in unserem Unternehmen. Da es immer weniger Fachkräfte gibt, müssen wir zum einen unseren Pool ausweiten und attraktiv für Frauen sein und zum anderen diese Mitarbeiterinnen dann auch halten können. Nur so lohnt es sich, in diese Talente zu investieren.

Ähnlich wird auch die Situation im Industriebetrieb beschrieben. Eine untere Führungskraft führt aus: «Ich sehe es auch unternehmerisch. Ich denke, es fällt auch viel Know-how weg. Also wenn man wieder eine Frau durch eine Schwangerschaft verliert» (PO\_D\_UW).

Bei allen Organisationen wird damit die Arbeitgeber:innen-Attraktivität als Legitimationsquelle für mehr betriebliche Gleichstellung genannt. Die Rekrutierung der besten Arbeitskräfte in einem umkämpften Markt sei vor allem für ökonomische Faktoren wichtig, respektive um den Organisationszweck besser zu erreichen. Die dahinterliegende Argumentation ist damit in allen Profit- wie Nonprofit-Organisationen ähnlich gelagert. Schlussendlich wollen die Organisationen durch eine hohe Arbeitgeber:innen-Attraktivität ihren Zweck besser erfüllen. Bei den einen ist dies, Gewinn zu erwirtschaften, bei den anderen, Umweltschutz respektive Armutsverminderung zu fördern.

Gleichzeitig fungiert das Arbeitsmarktangebot in allen Organisationen auch als Legitimationsquelle für ihre jeweiligen ungleichen Geschlechterverhältnisse. Eine ausgewogene Geschlechterverteilung wird mit dem Verweis

auf das «schlechte Angebot» auf dem Arbeitsmarkt als nicht erreichbares Ziel positioniert. Meistens wird das Argument des schlechten Angebots gebraucht, um zu erklären, warum eine Abteilung oder eine Hierarchiestufe mehr Männer aufweist, so beispielsweise im Hilfswerk: «Wenn sie für die Finanzen eine Frau suchen wollen, ist das viel schwieriger [...], weil es viel weniger Frauen gibt, die sich in diesem Gebiet spezialisiert haben» (NPO\_B\_HR\_OW). Auch im sehr männlich geprägten Industriebetrieb erscheint dieses Argument immer wieder. Gemäss verschiedenen Aussagen gibt es heutzutage kein genügendes Fachkräfteangebot, beispielsweise bei Ingenieurinnen. Ähnlich wird es im Beratungsunternehmen diskutiert, vor allem in Bezug auf höher qualifiziertes Personal:

*Ich würde nicht sagen, dass dies auf der Grundlage der Entscheidungen, die wir treffen, geschieht, aber höchstwahrscheinlich kommt auf fünfzehn bis zwanzig männliche Lebensläufe, die Sie erhalten, ein weiblicher. Wir würden also Frauen ernennen, aber wenn Sie keine weiblichen Lebensläufe oder Bewerbungen für die Stellen erhalten, es sei denn, sie gehen aktiv hin und suchen nach ihnen [...], ich weiss es nicht. (PO\_C\_MW2)*

Die weibliche Führungskraft erklärt das bestehende Ungleichgewicht damit, dass es viel weniger Bewerbungen von Frauen gebe. Gleichzeitig ergänzt sie die Möglichkeit, dass das vielleicht anders aussähe, wenn aktiv nach Frauen gesucht würde. Sie ist sich anscheinend nicht ganz sicher, ob von Seiten der Firma genügend Aufwand betrieben wird, um das Verhältnis auszugleichen. Im Hilfswerk wird dieser mögliche höhere Rekrutierungsaufwand als ökonomischer Nachteil diskutiert (vgl. Kapitel 5.4). Zudem werden die höheren Kosten der vielen Teilzeit-Mitarbeitenden von der HR-Leiterin als Kehrseite der fortschrittlichen Arbeitsbedingungen erwähnt. Auch in der Umweltschutzorganisation, die mit attraktiven Arbeitsbedingungen wirbt, wird Teilzeitarbeit als unvereinbar mit ihrer Internationalisierungsstrategie dargestellt. Internationales Handeln bedinge eine gewisse Arbeitszeit- und Reiseflexibilität. Eine Führungskraft beschreibt die Situation folgendermassen:

*Aber dort habe ich das Gefühl, wenn wir jetzt international gehen. Dass wir ja eigentlich mit unseren 80 Prozent wirklich in einem Dilemma sind [...]. Also ich finde eigentlich durch das, dass wir international werden, kommen wir eher in eine Situation rein, in der es nicht unbedingt freundlicher wird, sondern eher kritischer, wenn wir jetzt von familienfreundlich reden. [...] Also einfach, wenn ich in einem internationalen Projekt bin und sage: Sorry, ich kann leider nie am Freitag. Alle anderen arbeiten aber fünf*

*Tage, dann ist das wirklich eine schwierige Situation. Oder ich muss um zwei oder um fünf gehen, also ich finde, international finde ich, tut unsere Situation eher erschweren oder eher Richtung Druck, wo es wieder mehr Richtung mehr arbeiten und weniger familienfreundlich arbeiten geht. (NPO\_A\_UW1)*

Um in ihrem Kerngeschäft erfolgreich zu sein, müsste die Organisation internationaler agieren. Dies wiederum kollidiert mit dem Anliegen des familienfreundlich attraktiven Betriebs. Der Zweck des Umweltschutzes, der besser erreicht werden kann, wenn die Schweizer Organisation international mit anderen Organisationen zusammenarbeitet, steht im Widerspruch zur Arbeitgeber:innen-Attraktivität, so das Argument.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Fachkräftemangel und der damit einhergehende Ruf nach einer besseren Arbeitgeber:innen-Attraktivität als Legitimationsquelle für mehr Gleichstellung fungiert. Gleichzeitig wird der Fachkräftemangel auch als Erklärung für bestehende Ungleichheiten angeführt, was wiederum eher de-legitimierend auf organisationale Gleichstellungsbemühungen wirkt. Denn wenn es keine Frauen auf dem betreffenden Arbeitsmarkt gibt, dann bringen auch gleichstellungssensible Arbeitsbedingungen nichts, so das Argument.

### **Zwischenfazit Meso-Ebene**

Die Ausführungen zu den Legitimationsquellen auf der Meso-Ebene zeigen, wie die verschiedenen Anspruchsgruppen (Spender:innen, Kundschaft, geldgebende Institutionen und zukünftige Arbeitnehmende) für das Gleichstellungsanliegen in Anspruch genommen werden. Die legitimatorischen Argumentationsstränge, um diese verschiedenen Vergleiche und Hinweise auf der Meso-Ebene als Legitimationsquellen einzusetzen, lauten folgendermassen:

- Gleichstellung verhindert den Verlust von Spender:innen, geldgebenden Institutionen oder Kundschaft.
- Gleichstellung fördert die Arbeitgeber:innen-Attraktivität. Das ist relevant, um Frauen, die sich im Arbeitsmarkt befinden, rekrutieren zu können. Die Mitarbeitenden – insbesondere Frauen – werden als Ressourcen verstanden, die mithilfe einer hohen Arbeitgeber:innen-Attraktivität «angezogen» werden sollen. Gleichstellungssensible Arbeitsbedingungen verhindern den Verlust von Know-how und bisherigem Investment in weibliche Mitarbeitende. Zudem führt eine vielfältige Belegschaft – was in den Organisationen oft mit einem

ausgeglichene Geschlechterverhältnis gleichgesetzt wird – zu einer innovativen Produkteentwicklung. Vielfalt fördert Innovation und Kreativität, was zu einer besseren oder schnelleren Erreichung des Organisationszwecks führt.

- Der Vergleich mit anderen Konkurrenzorganisationen im Bereich der Gleichstellung trägt in fast allen Fällen (Ausnahme Hilfswerk) zu mehr Legitimität bei, weil die eigene Organisation als im Vergleich fortschrittlicher dargestellt werden kann.

Die Ausführungen zeigen, dass auf der Meso-Ebene vor allem ökonomisch – oder bei den Nonprofit-Organisationen mit dem Organisationszweck – argumentiert wird. Es sei ökonomisch sinnvoll, in Gleichstellung zu investieren, lautet das Argument: Damit können Spenden erhöht, mehr Frauen rekrutiert und Kundschaft gewonnen werden. Gleichzeitig besteht jedoch auch das de-legitimierende Moment, dass Gleichstellung etwas «koste» (z. B. Koordinationsaufwand bei Teilzeitarbeit, Mutterschaft usw.). Gleichstellung verhindere eine Internationalisierungsstrategie (Umweltschutzorganisation) und erschwere die Beratungsarbeit, weil nicht immer alle Mitarbeitenden für die Kundschaft zur Verfügung stehen (Beratungsunternehmen). Es werden auf der Meso-Ebene somit zum Teil die gleichen Legitimationsquellen für pro- sowie kontra-Argumentationen bezüglich Gleichstellung eingesetzt. Will eine Organisation Gleichstellungsbemühungen legitimieren, macht es Sinn, Gleichstellung als für die Arbeitgeber:innen-Attraktivität und Produkteentwicklung sinnvoll darzustellen. Will eine Organisation bestehende Ungleichheiten erklären, verweist sie auf hohe Kosten von Gleichstellungsmassnahmen oder auf den gesamtgesellschaftlich bestehenden Fachkräftemangel. Die Erkenntnis, dass die gleichen Legitimationsquellen für verschiedene Ziele legitimatorisch eingesetzt werden, wurde schon auf der Makro-Ebene ersichtlich und hat sich nun auch auf der Meso-Ebene bestätigt.

### 6.3 Mikro: «Gerade den CEO (...) sehe ich als wahnsinnig verbündet»

Nachdem sowohl die Makro-Ebene wie auch die Meso-Ebene im Hinblick auf mögliche Legitimationsquellen analysiert wurden, werden an dieser Stelle die Argumentationen von internen Referenzgruppen rekonstruiert. Im Neo-Institutionalismus besteht eine lange Debatte über das Verhältnis von Akteur:innen und Institutionen (Amstutz et al. 2018c). So wollten sich die neo-institutionalistischen Theoretiker:innen ursprünglich explizit von der individuellen Akteur:innenperspektive des Rational-Choice-Paradigmas distanzieren (Meyer & Rowan 1977). Trotzdem wurde das Verhältnis

von Akteur:innenhandlung und Institution innerhalb der neo-institutionalistischen Literatur immer wieder neu diskutiert. Amstutz et al. (2018c) fassen die Debatte zusammen und zeigen auf, inwiefern die «soziale Agency» (Handlungsmächtigkeit) von gleichstellungsrelevanten Akteur:innen in Organisationen zustande kommt: «Die Arbeit an der Institution Geschlecht lässt sich schliesslich als sozialer Aushandlungsprozess um ‹Geschlechterwissen› und Subjektpositionen beschreiben» (Amstutz et al. 2018c, 90). Dieser soziale Aushandlungsprozess wird in den folgenden Beschreibungen interner Anspruchsgruppen aufgezeigt. Darüber hinaus wird dargelegt, inwiefern diese internen Auseinandersetzungen für eine Legitimierung des Gleichstellungsanliegens genutzt werden.

**Der persönliche Einsatz für Gleichstellung: «Gerade den CEO [...] sehe ich als wahnsinnig verbündet»**

Dass das Engagement einzelner Akteur:innen für die Gleichstellung eine wichtige Rolle spielt, zeigt sich in allen untersuchten Organisationen. So werden in den Gesprächen einzelne Personen genannt, die sich für das Anliegen organisationsintern einsetzen oder in der Vergangenheit eingesetzt haben. In den Organisationen, in denen Personalvertretungen institutionalisiert sind, werden die Vertretungen als treibende Kraft bei Gleichstellungsthemen bezeichnet. Dies ist beispielsweise in der Umweltschutzorganisation zu beobachten. Die Geschäftsleiterin erzählt:

*[Die Personalvertretungen] sind auch schon ein paar Mal gekommen mit Themen, die sie bei der Gleichstellung beschäftigt haben. Ein Thema, das in der letzten Zeit aufgekommen ist, war die Sorge, dass immer mehr Stellen Leute benötigen, die flexibel sind.* (NPO\_A\_GL\_OW)

Auch im Hilfswerk ist die Personalvertretung eine wichtige Schaltstelle, wie der jetzige Vertreter erzählt:

*Das geht ungefähr auf das Jahr 2003 oder 2004 zurück. Damals war halt eine starke Präsidentin im Personalverband, meine Vorgängerin, und sie hat da das Thema Gender und Gleichstellung angesogen und verankert.* (NPO\_B\_Pers\_MM)

Seit es die Arbeitsgruppe Gender gibt, sei deren Zusammenarbeit mit der Personalvertretung als Bündnispartnerschaft in Sachen Gleichstellung relevant, wie die Gender-Verantwortliche erklärt:

*[...] Also der Personalverband ist für uns eine Art Lobbying-Partner, also wenn wir irgendwie eine Ungerechtigkeit feststellen oder irgendein gendernässiges Anliegen haben, würden wir sicher den Personalverband auf unserer Seite haben [...] Wir haben ein bisschen unterschiedliche Rollen, der Personalverband ist sicher konfrontativer mit der Geschäftsleitung als wir, die ein Beratungsgremium sind. Dort überlegen wir uns auch, was denn geschickter ist: Wer soll das Thema aufbringen und wie?*

(NPO\_B\_Gen\_MW)

Je nach Anliegen übernehme jeweils entweder die Arbeitsgruppe Gender oder der Personalverband den Lead und werde zur treibenden Kraft.

Auch im Industriebetrieb gibt es ein Personalvertretungsgremium, das immer wieder mit Gleichstellungsthemen beschäftigt ist. Vor allem in Bezug auf Lohngleichheit und Arbeitsbedingungen scheint die Personalvertretung mithilfe ihrer institutionalisierten Zugänge zur Geschäftsleitung eine wichtige Instanz für Gleichstellungsanliegen zu sein.

Im Beratungsunternehmen gibt es keine Personalvertretung. Dafür sind in dieser Organisation am meisten personelle Ressourcen für die Diversity-Arbeit vorhanden, sowohl auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene (siehe Fallbeschreibung in Kapitel 2.2). Es gibt eine Partnerin, die für das Thema verantwortlich ist, eine Diversity-Verantwortliche, die direkt der HR-Leiterin untergeordnet ist, und eine weitere Mitarbeiterin. Die zuständigen Personen haben gemäss verschiedenen Aussagen einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung von Diversity-Arbeit im Unternehmen. So beschreibt die Diversity-Verantwortliche selbst, dass die neue Diversity-Leiterin auf internationaler Ebene für die Legitimation ihrer Arbeit von grosser Bedeutung sei:

*Der letzte Meilenstein ist aus meiner Perspektive, dass man auf globalem Level eine neue Diversity-Leiterin hat, wo auch unserem CEO noch einen anderen Push reinbringt und wirklich globale Lösungen erarbeitet, die wir in den einzelnen Ländern umsetzen können. Es ist wahnsinnig viel gelaufen, seit sie gekommen ist. Es hat einen anderen Wind gebracht. [...] Sie nimmt auf ihrem Level wahnsinnigen Einfluss und schaut, dass sie in den richtigen Meetings sitzt und das Thema vertritt. Das gibt einfach dem ganzen globalen Netzwerk einen unheimlichen Push, den wir brauchen können und darauf mitfahren können. (PO\_C\_Gen\_MW)*

Die Aussage zeigt, dass die internationale Vernetzung für die Diversity-Arbeit in dieser Organisation wichtig ist. Internationale Vergleiche wurden auch als treibendes Element auf der Makro- und Meso-Ebene beobachtet

(vgl. Kapitel 6.1 und 6.2). Auch im Industriebetrieb scheint die internationale Diversity-Koordinationsstelle relevant für den Schweizer Standort zu sein:

*Aber es gibt in der Zentrale in [internationaler Hauptstandort] eine Abteilung für ein Projektteam, das sich explizit darum kümmert. [...] Also ganz konkret mit Arbeitsergebnissen oder mit Empfehlungen und, wie schon gesagt, mit Beratungen. Wie kann man mit bestimmten Themen umgehen? Das machen die und das machen sie sehr gut, auch international. (PO\_D\_HR\_OM)*

Der HR-Leiter des Industriebetriebs positioniert sich zudem selbst als treibend in Bezug auf wichtige Meilensteine in der Gleichstellungsarbeit:

*Ja, also ich denke die Policies, welche ich entwickelt habe, waren sicherlich Meilensteine, wo man zum Beispiel das Thema Karriereentwicklung ganz klar mitberücksichtigt. (PO\_D\_HR\_OM)*

Damit zeigt er, dass er dem Thema Relevanz zuspricht und persönlich dafür Verantwortung übernimmt. Ähnlich sprechen sich beim Beratungsunternehmen die momentan in Verantwortung stehenden Personen gegenseitig eine hohe Relevanz zu. So attestiert die HR-Leiterin der Diversity-Beauftragten Kompetenz in diesem Gebiet:

*Aber der Wandel hat wirklich damit zu tun, dass wir mit der [Diversity-Beauftragten] jemanden haben, die das Thema verantwortet, sehr leidenschaftlich angeht und auch durch die Art und Weise, wie wir das aufgebaut haben, eine Neupositionierung erreicht haben. (PO\_C\_HR\_OW)*

Gleichzeitig wird von der Diversity-Beauftragten der CEO und sein Bekenntnis zum Thema gelobt:

*Ich habe das Gefühl, gerade den CEO [...] sehe ich als wahnsinnig verbündet und Topic-affin. Er versteht das Topic. Er ist nicht der Experte, muss er auch nicht sein. Aber er will und sieht die Hürde oder die Limitationen. Der Wille und das Bereitsein zum Lernen, zum Zuhören, zum Ausprobieren, finde ich, könnte man es nicht besser haben. (PO\_C\_Gen\_MW)*

In der Gruppendiskussion wird der positive Eindruck des Geschäftsführers nochmals gestärkt, in dem von einer mittleren Führungskraft betont wird, dass der CEO in einer Frauennetzwerkveranstaltung des Unternehmens die Verantwortung dafür übernommen habe, dass der Schweizer Standort des multinationalen Unternehmens als einziger Standort bezüglich des Anteils der Frauen auf höheren Führungsstufen Rückschritte gemacht habe:

*Denn bei der letzten Veranstaltung von [Organisation-C-Frauen-netzwerk] gab [der CEO] diese Botschaft weiter. [...]. Ich persönlich fand es bei diesem Treffen ziemlich mutig, dass er es uns allen gesagt hat [...], denn das bedeutet auch, die Verantwortung fürs Thema zu übernehmen. (PO\_C\_MW2, eigene Übersetzung)*

Die einzelnen Personen(gruppen) fungieren als Legitimationsquellen. Wenn der CEO oder der HR-Leiter sich «sogar» für das Thema einsetzen, dann ist es ein relevantes legitimes Thema, so die dahinterliegende Legitimationsweise.

### **Individuelle Verhinderungsversuche: «Und dann gibt es auch die Konservativen»**

Neben diesen Hinweisen auf den persönlichen Einsatz bestimmter Personen für mehr Gleichstellung, werden zum Teil auch Einzelpersonen genannt, die eine de-legitimierende Wirkung auf das Gleichstellungsziel haben. So meint eine weibliche Führungskraft in der Gruppendiskussion des Beratungsunternehmens, dass momentan nicht die Geschäftsleitung Fortschritte in diesem Bereich verhindere, sondern einzelne Partner:innen oder einzelne Abteilungsleiter:innen:

*Ich glaube, die Geschäftsleitung ist auf Linie, sie versuchen es, sie versuchen darauf zu drängen. Aber ich glaube nicht, dass die Partner oder alle Partner die gleiche Ansicht haben oder auch nur halbwegs davon überzeugt sind, dass wir es tun sollten oder dass es eine gute Sache ist und die Veränderung auch dort beginnen sollte. Das ist für mich wahrscheinlich die grösste Sache. [...] Denn wenn [die Partner] anfangen würden, es durchzusetzen, werden wir sehen, dass die Dinge geschehen.*

(PO\_C\_MW2, eigene Übersetzung)

Gemäss dieser mittleren Führungskraft sollten diejenigen, welche die Karriereentwicklung verantworten, auch zu den Zielen stehen und sie mittragen. Das sieht auch der CEO so: «Wir müssen dort mehr machen und dazu braucht es mein Involvement und von den jeweiligen Divisionsleitern, dass diese dahinterstehen und es als ihre Aufgabe anschauen» (PO\_C\_GL\_OM). Die HR-Leiterin des Beratungsunternehmens ergänzt, dass die Führungspersonen unterschiedlich positioniert seien:

*[...] was ich dort feststelle, ist, dass wir dort eine sehr grosse Heterogenität haben. Wir haben wirklich Führungskräfte, die das*

*exzellent machen, also Leute in Teilzeit pushen und auch gezielt auf die Bedürfnisse von Mann und Frau eingehen. [...] Dann gibt es andere, die das überhaupt nicht sehen. Dort ist es dann schwierig, weil wenn man dann in diesem Team ist, dann ist es sicherlich eine Benachteiligung. (PO\_C\_HR\_OW)*

Auch die Geschäftsleiterin des Industriebetriebs beschreibt, dass die Führungskräfte zum Teil den Aufstieg von Frauen verhindern würden:

*Es ist eben auch eine Diversity in so einem Riesenkonzern. Da gibt es die superproaktiven Vorgesetzten, die das super finden und das voll unterstützen, und dann gibt es auch die Konservativen, die in der eigenen Familie noch das klassische Modell erleben. Die tun sich damit auch ein bisschen schwer. Da muss man manchmal auch ein bisschen nachjustieren oder pushen. (PO\_D\_GL\_OW)*

Für das Sample wurden zwar Personen ausgewählt, die für die Gleichstellung in der Verantwortung stehen, aber wie auch schon in weiteren Studien beobachtet, werden oft andere, nicht anwesende Personen für Ungleichheiten verantwortlich gemacht (Nentwich 2004, 275). Damit wird die Verantwortung an andere Personen externalisiert und die interviewten Personen gewinnen damit gleichzeitig an Legitimität respektive sie verhindern damit die Kritik an der ganzen Organisation. Sie legitimieren gleichzeitig ihre Arbeit und ihre Organisation, in dem sie die Probleme bei einzelnen Organisationsmitgliedern verorten. Wie in Kapitel 6.1 schon erwähnt, werden die Werte dieser einzelnen Personen als nicht zur Organisation zugehörig gerahmt. Sie werden als vorgelagert oder extern geschaffen eingeordnet. Auch Maihofer weist darauf hin, dass Gleichstellung und Diversity normative Vorstellungen beinhalten, die «nicht von allen Beteiligten bzw. Betroffenen in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen geteilt werden» (Maihofer 2020, 10). Dem müsse man sich bewusst sein: Es gehe um eine Aushandlung von Normen, oder wie oben schon erwähnt, um eine Aushandlung von Geschlechterwissen und Subjektpositionen. An den Beschreibungen und Zitaten insbesondere des Beratungsunternehmens kann diese Aushandlung gut abgelesen werden. Auf der einen Seite stehen die Diversity-Beauftragten, die HR-Leiterin und die Geschäftsleitung, welche sich gegenseitig in ihrer Gleichstellungsarbeit ermächtigen. Gleichzeitig gibt es auf der anderen Seite anscheinend auf der obersten Führungsebene der Partner:innen viele Personen, die weder für Gleichstellung sensibilisiert sind, noch dem Thema positiv gegenüberstehen, und die damit den Einfluss und die Macht der Diversity-Abteilung und deren Massnahmen durch ihre alltäglichen Handlungen unterminieren. Diese Aushandlungen sind im Übrigen auch Hinweise dafür, dass es sich bei der

Geschlechtergleichstellung um keine vollständig institutionalisierte Institution handelt. Dies wird in Kapitel 7.3 weiter diskutiert.

### Zwischenfazit Mikro-Ebene

Der Verweis auf die einzelnen Personen oder Personengruppen, die Gleichstellung fördern, fungiert für die Organisationen dahingehend als Legitimationsquellen, als dass damit gezeigt werden kann, dass sich die verantwortlichen Personen «wirklich» für die Gleichstellung einsetzen. Die persönliche Übernahme von Verantwortung, um das Anliegen zu vertreten, scheint einen starken legitimatorischen Wert zu haben. Der Verweis auf einzelne Personen, die für Gleichstellung zuständig sind, hat als Kehrseite zur Folge, dass die Verantwortung, wenn es denn nicht vorwärtsgeht, auch wiederum auf Individuen geschoben werden kann. Die Organisation kann sich damit je nachdem aus der Verantwortung ziehen und der Blickwinkel wird von der organisationalen auf die individuelle Ebene verschoben. Das Thema Verantwortung ist im Kapitel 6 immer wieder zum Vorschein gekommen und ist eng verknüpft mit der Legitimation von Geschlechterungleichheiten. Deshalb soll diese Frage im Folgenden nochmals explizit aufgegriffen und beleuchtet werden. Es geht deshalb im Folgenden nicht mehr um die Frage, welche Legitimationsquellen interner oder externer Art bestehen, sondern welche Rolle sich die Organisationen selbst zuschreiben. Der Perspektivenwechsel ist am Ende der empirischen Kapitel sinnvoll, um nochmals genauer darauf einzugehen, *wieso* sich die untersuchten Organisationen in Bezug auf die Geschlechtergleichstellung *wie* verhalten und legitimieren.

## 6.4 Organisationale Rollenverständnisse und gesamtgesellschaftliche Verantwortung

Welche Rolle schreiben sich die Organisationen im Thema Gleichstellung zu? Wird der Wandel als ausserhalb der Organisation stattfindender Prozess verstanden, bei dem die Organisation früher oder später mitziehen muss, oder ist die Organisation selbst Teil dieses Wandels? Fühlen sich die Organisationen als Adressatinnen von externen Gleichstellungserwartungen oder eher als proaktive Agentinnen in diesem Themenbereich? Wie schätzen Organisationen ihr Beobachtet-werden durch die Öffentlichkeit und den Legitimitätsdruck im Feld der Gleichstellung ein? Das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft wird im Neo-Institutionalismus als reziproke Beziehung verstanden. Damit wird «das Verhältnis von Organisation und Umwelt

als wechselseitiges Konstitutions- oder Strukturationsverhältnis» (Mense-Petermann 2006, 73) gefasst.

Konkret befasst sich dieses Kapitel mit zwei Analyseperspektiven. Die erste Analyseperspektive fragt, inwiefern sich die Organisationen als Agentinnen oder Adressatinnen respektive Nutzniesserinnen des Gleichstellungsanliegens sehen. Hier wird Bezug auf Annahmen der world polity genommen (vgl. Kapitel 2.1). Die Theorie der world polity gehört zur makrosoziologischen Perspektive innerhalb des Neo-Institutionalismus (Hasse & Krücken 2005a). Sie geht davon aus, dass Organisationen sowohl als Vermittlungsinstanzen wie auch als Adressatinnen gesellschaftlichen Wandels fungieren. Dass insbesondere Nonprofit-Organisationen Agentinnen der "world polity" sind, haben Boli und Thomas (1997) dargelegt:

*Sie symbolisieren den kulturellen Kern der «world polity» und treten als Träger ihrer Prinzipien (Fortschrittsorientierung, Zweckrationalität, universalistische Fairness- und Gerechtigkeitsnormen, freiwillige und selbst organisierte Handlungsfähigkeit, Weltbürgertum) auf.* (Hasse & Krücken 2005a, 193)

Die organisationale Rolle als Adressatin oder Agentin ist mit der Positionierung des Gleichstellungsthemas innerhalb der Organisation verknüpft. Wird Gleichstellung als Kernthema der Organisation behandelt oder ist es eher peripher angesiedelt? Diese Frage entspricht der zweiten Analyseperspektive in diesem Kapitel. Dem Verhältnis von organisationalem Kerngeschäft und Gleichstellungspolitikern haben sich Amstutz und Wetzel (2017) in ihrem Artikel «Die Funktion des Kerngeschäfts» gewidmet. Darin beschreiben sie, inwiefern Aussagen, wie beispielsweise «Gleichstellung ist nicht unser Kerngeschäft», Gleichstellung in eine organisationale Peripherie und somit in einen sekundären Raum verdrängen. Die Dichotomie von Kerngeschäft und Nicht-Kerngeschäft wiederum habe als Diskurs nicht nur die Funktion, Relevantes von Nicht-Relevantem zu unterscheiden, sondern auch einen nicht kritisierbaren, nicht hinterfragbaren Raum, den Kern, herzustellen. Das wiederum führe zu einer De-Thematisierung von Geschlechterdifferenzen, von Geschlecht und damit auch von Gleichstellung. Mit dieser These kritisieren Amstutz und Wetzel die Entkopplungsthese des Neo-Institutionalismus (Meyer & Rowan 1977), welche die Formalstruktur als primären Legitimationsraum beschreibt:

*Aus einer diskurstheoretischen Sicht ist nun nicht von einer Diskursebene zu einer praktischen Ebene zu unterscheiden, sondern der Gegenpol zu den gegen aussen gerichteten Darstellungsseiten,*

*nämlich der zu schützende Kernbereich, ist genauso Teil des Legitimationsdiskurses.* (Amstutz & Wetzel 2017, 449)

Die Autor:innen beschreiben weiter, dass in diesem diskursiv abgesteckten Kerngeschäft oft die Vergeschlechtlichung der Organisation stattfindet. Der Verhandlung zwischen Gleichstellungsanliegen und Kerngeschäft muss demnach Beachtung geschenkt werden. Inwiefern das Kerngeschäft in den vorliegenden Fällen konstruiert und vom Gleichstellungsanliegen tangiert wird, soll deshalb im Folgenden beleuchtet werden.

Die zwei Analyseperspektiven werden zuerst für jede Organisation einzeln analysiert. Im Anschluss daran werden die Fälle verglichen und theoretisch eingeordnet.

### **Umweltschutzorganisation: «Ich finde, Gleichstellung ist nicht unser Kernbusiness»**

Bezüglich des Stellenwertes, den die Umweltschutzorganisation der Gleichstellung zuspricht, findet eine organisationale Aushandlung statt, was in der Gruppendiskussion zum Vorschein kommt. Mehrere Personen finden, dass die Geschlechtergleichstellung zwar ideell unterstützt werden sollte, aber auf jeden Fall nicht das Hauptziel der Organisation darstelle. Hier wird also eine Grenze zwischen Kern- und Nebenbusiness gezogen, wie folgendes Zitat einer Teamleiterin zeigt: «Ich finde, Gleichstellung ist nicht unser Kernbusiness» (NPO\_A\_UW1). Sie erklärt, dass sie geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen – was in diesem Falle vor allem einer gewissen Familienfreundlichkeit entspricht – zwar unterstütze, aber für darüberhinausgehende Aktivitäten (z. B. politische und kulturelle Arbeit) sehe sie die Organisation nicht in der Verantwortung stehen:

*«Also ich arbeite nicht bei [Organisation A], dass ich in einer Komfortzone arbeiten kann. Also wenn ich einen 0815-Job oder einen 0817, dann würde ich woanders arbeiten. [...] Ich habe keine Familie, ist für mich vielleicht ein wenig einfacher zu sagen, damit ich familienfreundliche Arbeitszeiten haben kann. [...] Also für das arbeite ich nicht bei [Organisation A]. Das ist nicht mein Ziel und ich bin auch nicht sicher, ob das, ich meine, wir machen sehr viel für unsere Mitarbeiter und ich finde, ich profitiere auch davon, aber wir haben, eigentlich haben wir eine andere Mission.* (NPO\_A\_UW1)

Das Thema der Geschlechtergleichstellung wird als Zusatzleistung dargestellt, die eine «Komfortzone» für die Mitarbeitenden schafft. Gleich-

stellung gehört in diesem Sinne zu einem «Wohlfühl-Programm», was zum Rollenverständnis einer NGO, die von Spenden lebt und bei der die Ressourcen knapp sind, nicht passe. Das Thema wird damit als Nice-to-have eingeordnet (vgl. «Diversity als Luxus» bei Ostendorp 2009). Nicht alle in der Umweltschutzorganisation sind jedoch dieser Meinung. Ein Geschäftsleitungsmitglied erwidert beispielsweise:

*Auf der anderen Seite, jetzt von meiner als [Geschäftsleitungsmitglied], wir sind Arbeitgeber. Und ich finde, auch, weisst du, wenn wir von einer besseren Welt und allem reden, ist das ein Teil davon, zu sagen: Es geht nicht einfach nur darum, dass wenn man als Firma eben Human Resources hat, und eine super Arbeit hat, sondern wir haben eine Verantwortung, die Gesellschaft mitzugestalten. [...] Sondern das, was wir erwarten von anderen Unternehmen, müssen wir doch auch selber irgendwo leben und diese Möglichkeiten geben. (NPO\_A\_MM1)*

Der Kadermitarbeiter öffnet damit das zuvor abgesteckte Kerngeschäft: Die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung wird Teil des Kerngeschäfts. Er betont, dass das Hauptziel «eine bessere Welt» sei und spricht sich deshalb für eine Mitverantwortung der Organisation bezüglich Gleichstellung aus. Er schwächt in einer weiteren Aussage das Vorhergehende dahingehend ab, dass er zwar Gleichstellung als nicht zum Kerngeschäft zugehörig definiert, diese aber trotzdem als zu den Werten der Organisation passend empfindet:

*Also [...] dass wir das als Aufgabe haben, dass wir auf unsere Fahne schreiben, dass sich die Gesellschaft in dem Thema verändert, also, wir haben andere Themen. Aber wenn wir jetzt uns entwickeln und so weiter, ist es für uns doch klar, wir wollen in eine Richtung gehen, die gleichberechtigt ist. [...] In dem Sinne die gesellschaftliche Entwicklung ein wenig mitgestalten. Eben halt auch, dass wir das auch leben. (NPO\_A\_MM1)*

Diese Einordnung fasst eine verbreitete Wahrnehmung innerhalb der Organisation zusammen. Auch die oben zitierte Teamleiterin stimmt dieser Haltung zu und weist zugleich wieder auf die Grenze des Kerngeschäfts hin: «Dass wir auch eine Vorbildfunktion haben, das finde ich wichtig, auch in der Gesellschaft. Aber uns auch immer wieder fragen, bis wohin...» (NPO\_A\_UW1).

Ein weiteres Argument dafür, sich offensiv für unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Perspektiven in der Belegschaft einzusetzen, kommt wiederum von der vorhin zitierten männlichen Führungsperson:

*Wenn wir das jetzt in der ganzen Branche anschauen, also ich finde das eben wirklich noch, müssen wir ein wenig rein von [Organisation A] wegkommen. Indem wir gezielt Frauen oder eben Leute mit Migrationshintergrund oder weiss ich was fördern in diesem Bereich, die gehen dann auch in andere Organisationen rein und die machen das vielleicht auch. Es geht dann eben auch um eine gesellschaftliche Veränderung, wo wir Mitverantwortung tragen. Und wenn das alle machen und alle gut machen, dann haben wir nicht so ein Problem, das nächste Mal wenn wir so eine Stelle [...] ausschreiben. (NPO\_A\_MM1)*

Hier zeigt sich die Verwobenheit des Arguments der gesellschaftlichen Verantwortung, die eine Organisation übernehmen soll, mit dem Argument, dass dies dann auch für die Organisation einen Mehrwert bringe, indem die Auswahl an guten Arbeitskräften dadurch für alle verbessert werde.

Die gesellschaftliche Verantwortung der Umweltschutzorganisation wird so definiert, dass die Organisation intern möglichst «gleichgestellt» sein sollte. Das Argument lautet: Würden sich alle Organisationen ähnlich verhalten, hätte dies positive Auswirkungen auf die Auswahl von Mitarbeitenden. Der «vorbildliche» Umgang mit dem Gleichstellungsanliegen soll ausserhalb der Organisation bekannt gemacht werden, damit die Umweltschutzorganisation als Leuchtturm auftreten kann und damit Druck auf andere Organisationen auslöst. Die Agent:innenschaft der Umweltschutzorganisation liegt also darin, dass sie Arbeitsbedingungen und Personalpolitiken möglichst gleichgestellt ausgestaltet. Konkretere politische oder sonstige gesellschaftlich intervenierende Tätigkeiten sind dabei nicht vorgesehen. Das ist im gegebenen Zusammenhang insofern interessant, als es andere Umweltschutzorganisationen gibt, die Gleichstellung und Umweltschutz explizit zusammen denken und in konkreten Projekten angehen. Diese Möglichkeit des Zusammenkens von Gleichstellung und Umweltschutz wird in der untersuchten Umweltschutzorganisation nicht wahrgenommen.<sup>57</sup>

---

57 Aus Anonymisierungsgründen wird hier keine «alternative» Umweltschutzorganisation genannt, damit es zu keinen Ausschlussinterpretationen kommt. In den letzten Jahren wird vermehrt vom Ökofeminismus gesprochen – eine Bewegung, die ökologische Fragen und feministische Anliegen verbindet (z. B. Harcourt & Nelson 2015).

**Hilfswerk: «Das Hinschauen, wo etwas Ungerechtes ist, das ist das Hauptgeschäft»**

Bei der zweiten Nonprofit-Organisation, dem Hilfswerk, wird die Nähe des Gleichstellungsanliegens zum Kerngeschäft betont, wie folgendes Zitat prototypisch zeigt:

*Also [Organisation B] als NGO und auch als Akteur in der Schweiz setzt sich gegen soziale Ungerechtigkeit ein. Also überall, wo soziale Ungerechtigkeit herrscht, sind es Missstände, wo sich [Organisation B] auch politisch äussert. [...] Das Hinschauen, wo etwas Ungerechtes ist, das ist das Hauptgeschäft von [Organisation B]. Von dem her, die ganzen Ungerechtigkeiten bezüglich Frauen und Männern und ungleichen Löhnen. [...] Also von dem her ist es ein bisschen von unserem Arbeitsfeld, in dem wir arbeiten. (NPO\_B\_Gen\_MW)*

Obwohl die Organisation nicht im engeren Sinne eine Gleichstellungsorganisation (wie beispielsweise eine Frauenrechtsorganisation) ist, sondern eben ein Hilfswerk, das die Armutsbekämpfung ins Zentrum stellt und in der Entwicklungszusammenarbeit tätig ist, scheint eine Nähe von Kerngeschäft und Gleichstellung herstellbar zu sein. Weil sich die Organisation in ihrem Hauptgeschäft gegen Ungleichheiten einsetzt, muss auch der internen betrieblichen Gleichstellung eine hohe Priorität zugeteilt werden, so das Argument. Das Thema Gleichstellung ist auch in einem ihrer Kerngeschäfte, der Entwicklungszusammenarbeit, mit dem Gender-Mainstreaming-Konzept präsent. Beispielsweise wird in der Evaluation von Entwicklungsprojekten jeweils die Dimension Gender miteinbezogen:

*Denn wir arbeiten in vielen Kontexten, in denen es diesen Gleichstellungsanspruch gesellschaftlich gar nicht gibt. Wir tragen diesen als schweizerische Gesellschaft mit, auch in unsere Länder, in denen wir arbeiten. (NPO\_B\_Gen\_MW)*

Vor diesem Hintergrund darf es gemäss dieser befragten Führungskraft innerbetrieblich nicht zu Ungleichheiten kommen. Das würde eine Glaubwürdigkeitseinbusse mit sich bringen, wie folgendes Zitat des Geschäftsleitungsmitglieds zeigt:

*Die andere Sache ist, es gibt selten Institutionen wie unsere, die so im Schaufenster stehen. Wir haben so eine hohe Rechenschaftspflicht gegenüber allen unseren Spendern, gegenüber unseren Geldgebern, gegenüber unseren Partnern, gegenüber der Öffentlichkeit. [...] Das ist das Schaufenster. Das ist mit ein Grund, wieso dass*

*wir dieser Vielfältigkeit Beachtung schenken müssen. [...] Stellen Sie sich vor, [Organisation B] stehe irgendwo in der Kritik wegen Ungleichbehandlung und unterschiedliche Löhne für die gleiche Arbeit. [Organisation B], die Entwicklungshilfe macht. [Organisation B], wo sich zu politischen Fragen äussert. Wie heisst das Sprichwort? Predigen und [...] (NPO\_B\_GL\_OM)*

Die Organisation steht gemäss dem Geschäftsleitungsmitglied unter genauer Beobachtung der Öffentlichkeit. Studien mit neo-institutionalistischem Theoriedesign zeigen, dass nicht die Grösse einer Organisation ausschlaggebend für ihr gesellschaftliches Handeln ist, sondern wie intensiv sie unter Beobachtung steht (Fiss & Zajac 2006). Mit dem obigen Zitat wird deutlich, dass die Legitimität des Hilfswerks von der internen Umsetzung des Gleichstellungsanliegens abhängt, weil das Thema nah beim Kerngeschäft angesiedelt ist. Damit wird wiederum verständlich, warum viele Organisationen ihr Kerngeschäft nicht mit Gleichstellung in Verbindung bringen wollen, respektive es sogar vor dieser Verbindung «schützen» (Amstutz & Wetzel 2017). Der Legitimationsdruck für Organisationen bezüglich Gleichstellung steigt, je eher Gleichstellung als Kerntätigkeit verstanden wird. Beim Hilfswerk hängt die Glaubwürdigkeit der Organisation davon ab, wie und ob sie den Gleichstellungsanspruch erfüllt. Das führt zu einer hohen Priorität des Themas innerhalb der Organisation. Es wird hier also nicht von einer Zusatzleistung oder einem Nice-to-have gesprochen, sondern Gleichstellung ist im Kerngeschäft der Organisation angesiedelt. Die Organisation übernimmt Verantwortung, um den gesellschaftlichen Wandel hin zu mehr Gleichstellung voranzutreiben, und kann somit als Agentin in diesem Bereich bezeichnet werden. Im Gegensatz dazu schützt sich die Umweltschutzorganisation argumentativ vor einem grösseren Öffentlichkeitsdruck, indem sie Gleichstellung als optional oder Nice-to-have und nicht als zugehörig zur Kerntätigkeit einordnet.

### **Industriebetrieb: «Erst, wenn die ganze Gesellschaft in diese Richtung geht»**

Im Gegensatz zu den Nonprofit-Organisationen sieht sich das Industrieunternehmen nicht in einer aktiven Rolle, um Gleichstellung gesellschaftlich weiterzubringen. Es wird zwar in den Interviews reflektiert, dass die eigene Organisation von einer gesellschaftlichen Entwicklung in diesem Bereich abhängt, aber dass der Wandel von der eigenen Organisation beeinflusst werden könnte, wird nicht wahrgenommen, wie folgendes Zitat des Geschäftsleitungsmitglieds zeigt:

*Ich denke, das Hauptthema ist nach wie vor, dass man an vielen Stellen das Angebot nicht bekommt. Das ist aber etwas, was sich über die Zeit verändern wird und passiert erst, wenn die ganze Gesellschaft in diese Richtung geht. (PO\_D\_GL\_OM)*

Mit dem «Angebot» bezieht sich das befragte männliche Geschäftsleitungsmitglied auf den Stellenmarkt, d. h. auf stellensuchende Frauen in diesem Bereich (vgl. Kapitel 6.1 und 5.4). Dieses Argument des fehlenden Angebots wurde von Günther und Ratzer (2015) als typische Legitimierungsstrategie in der Untersuchung von elf internationalen technisch ausgerichteten Firmen herausgearbeitet: «Eine wesentliche und wiederkehrende Narration ist, dass es kaum bzw. nicht genug qualifizierte Frauen in dem jeweils gesuchten Fachbereich gibt» (Günther & Ratzer 2015, 347). Obwohl sich der zitierte Kadermitarbeiter für eine Auflösung der vergeschlechtlichten Segregation in der Berufswahl ausspricht (Maihofer et al. 2014), sieht er weder seine Organisation noch die Politik in der Macht oder Pflicht, aktiv etwas für gesellschaftlichen Wandel zu unternehmen. Das heisst, weder das Unternehmen noch die Politik könne und solle den Gleichstellungsprozess forcieren, sondern es müsse sich auf eine «natürliche Weise» regulieren, wie folgendes Zitat zeigt:

*Man probiert das jetzt auch mit der Gesellschaft ein bisschen zu forcieren und noch mehr Druck aufzubauen, [...] Ich finde eigentlich, dass sich das von selber regulieren sollte. (PO\_D\_GL\_OM)*

Gleichstellung sollte also möglichst «natürlich» oder «von selber» passieren. Der Hinweis darauf, dass sich das Thema von selber regulieren sollte, zeigt indirekt, dass das Geschäftsleitungsmitglied seine Organisation nicht in der Verantwortung sieht, sich aktiv dafür gesamtgesellschaftlich einzusetzen. Im Vergleich zu den beiden Nonprofit-Organisationen wird beim Industriebetrieb keine aktive Rolle für einen gesellschaftlichen Wandel bei der Organisation gesehen. Die Organisation sieht sich damit eher als Adressatin des Gleichstellungsanliegens oder, in anderen Worten, als mögliche Profiteurin einer allfälligen Auflösung starrer Geschlechterrollen, weil damit das «Angebot» an potentiellen Mitarbeitenden vergrössert würde. Ob die Gleichstellung in der Nähe des Kerngeschäfts positioniert ist oder nicht, wird in dieser Organisation nicht diskutiert. Dies erinnert an die von Meyer und Rowan (1977, 358) beschriebenen Taktiken “avoidance”, “discretion” und “overlooking”, welche «der Aufrechterhaltung der Legitimation [dienen, Anmerkung der Autorin] und der Vermeidung von Konflikten, die die Legitimation mindern könnten» (Amstutz & Wetzler 2017, 459). Die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung wird in diesem Falle de-thematisiert. Das Kerngeschäft

wird mit dieser Tabuisierung vor Kritik geschützt und das Gleichstellungsanliegen an die Peripherie der Organisation verwiesen.

### **Beratungsunternehmen: «Ich würde mit der Schweiz beginnen»**

Im Vergleich zum Industriebetrieb findet beim Beratungsunternehmen eine Diskussion zur organisationalen Verantwortung bezüglich Gleichstellung statt. Die Diversity-Beauftragte spricht sich beispielsweise klar dafür aus, eine aktive Rolle als Organisation in der Gesellschaft einzunehmen:

*Für mich dann nachher aber auch im grossen Kontext, wo ich ein bisschen finde, dass wir als [Organisation C] einen gesellschaftlichen Auftrag haben. Diesen Einfluss müssen wir nehmen, aber den nehmen wir gar noch nicht an, in meiner Wahrnehmung. (PO\_C\_Gen\_MW)*

Sie beobachtet eine gewisse Zurückhaltung ihres Unternehmens, zumindest solange gesamtgesellschaftlich die Strukturen nicht stimmen würden. Eine mittlere Führungskraft des Beratungsunternehmens, die an einer Fragerunde mit der Geschäftsleitung teilgenommen hat, beschreibt die Situation wie folgt:

*Dort haben wird acht Partner, sieben Männer, eine Frau. Die anwesenden Mitarbeitenden an der Fragerunde stellten Fragen zur Gender-Diversity. [...] Und die Antwort war, gut, in der Schweiz ist es halt sehr schwierig, weil blablabla. Und ich dachte mir, gut, dann machen wir doch etwas dagegen, weisst du. [Organisation C], die immer zu allen Themen etwas zu sagen hat. [...] Also wir, warum reden wir nicht auch über diese Dinge? (PO\_C\_MM1, eigene Übersetzung)*

Der Kadermitarbeiter wünscht sich von seiner Organisation eine aktivere Rolle in dieser Thematik. Eine weitere Führungskraft weist mit folgendem Zitat auf eine Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Organisation hin:

*Ich würde mit der Schweiz beginnen, bevor ich mit [Organisation C] beginnen würde. Wenn ich wählen müsste, was dringender ist. Ich denke, die Schweiz ist dringender als [Organisation C]. Natürlich müssen wir beides tun, weil [Organisation C] könnte auch die Schweiz ändern. Ich bin hier optimistisch. Aber vielleicht können wir die eine Seite anstossen und der anderen Seite helfen. (PO\_C\_MW3, eigene Übersetzung)*

Beim Beratungsunternehmen geht es demnach weniger um die Verhandlung der Nähe des Gleichstellungsanliegens zum Kerngeschäft oder um die Frage, ob Gleichstellung der Aufgabe respektive dem Zweck der Organisation entspricht. Vielmehr scheint der negative Einfluss gesellschaftlicher Strukturen für Gleichstellungsanliegen stark wahrgenommen zu werden. In diesem Sinne wird nicht wie bei den beiden Nonprofit-Organisationen von Verantwortung gesprochen (mit Ausnahme der Diversity-Verantwortlichen), sondern es werden Gründe und Hindernisse gesucht, welche Frauen davon abhalten, bei dem Beratungsunternehmen zu arbeiten oder eine Führungsposition zu übernehmen. Es wird versucht, das «Angebot» von Fachkräften zu beeinflussen, um die gewünschte Mitarbeitenden-Diversität zu erlangen. Im Vergleich zum Industriebetrieb scheint jedoch eher der Wille vorhanden zu sein, diesen Prozess als Organisation zu beeinflussen und vorwärts zu treiben. Das Beratungsunternehmen ist damit gleichzeitig Agentin wie auch Adressantin des Gleichstellungsanliegens.

Beim Beratungsunternehmen wird Gleichstellung eher dem peripheren Raum der Organisation und nicht dem Kerngeschäft zugeordnet. Das wird im folgenden Zitat des CEOs offensichtlich. Für ihn ist es ein Hauptziel, einen höheren Frauenanteil in der Organisation zu haben. Ergänzend meint er:

*Dann gibt es natürlich solche Nebenthemen, wie dass man sich gleich behandeln soll, wenn es um Ratingperformance geht, wenn es um Beförderungen geht. [...] Da machen wir Statistiken und Auswertungen, um zu sehen, wie das tatsächlich ist und dass wir trotzdem gleich zahlen. Diese drei Sachen sind mehr operativ.*  
(PO\_C\_GL\_OM)

Das jährliche Rating der Angestellten ist Dreh- und Angelpunkt sowohl für LohnEinstufungen wie auch für Beförderungen (siehe Kapitel 5.2). Mit dem Rating wird das Potential der einzelnen Mitarbeitenden eingestuft. Dass der CEO die Gleichstellung in diesem Bereich als nebensächlich darstellt, obwohl es offensichtlich direkt eine Kernlogik des ganzen Unternehmens betrifft, weist wiederum auf einen Schutz des Kerngeschäfts hin. Damit ist das Kernbusiness vor Kritik und Konflikt in Bezug auf die Gleichstellung geschützt, was die Organisation bezüglich Gleichstellung weniger angreifbar macht.

### **Zwischenfazit: Grenzziehungen in- und ausserhalb der Organisation**

Die vier vorangehenden Unterkapitel beschreiben vier verschiedene organisationale gesellschaftliche Rollenverständnisse im Bereich der Geschlechtergleichstellung. Bei den Nonprofit-Organisationen wird diskutiert, inwiefern das Thema Gleichstellung mit dem Kerngeschäft zu tun hat. Die Hilfsorganisation versteht sich als Agentin des Gleichstellungsvorhabens. Das wird unter anderem damit erklärt, dass ihre organisationale Legitimität von ihrem Handeln im Bereich der betrieblichen Gleichstellung abhängig sei, was anscheinend bei allen anderen untersuchten Organisationen nicht oder weniger der Fall ist. In der Umweltschutzorganisation ist die Verbindung zum Kerngeschäft weniger offensichtlich, trotz Aussagen, die darauf hinweisen, dass das Ziel der Organisation, «die Welt zu verbessern», mit der Frage der Gleichstellung einhergehen könnte. Verbreitete Meinung scheint jedoch zu sein, dass die Organisation als NGO intern möglichst gleichberechtigte Bedingungen aufweisen sollte und damit ihren Teil zu einer gleichgestellten Gesellschaft beitragen könne. Es wird hier zwar eine gewisse Agent:innenschaft für mehr Gleichstellung diskutiert, diese wird aber vor allem im Bereich des Personalmanagements gesehen und nicht in der «Kernarbeit» des Umweltschutzes.

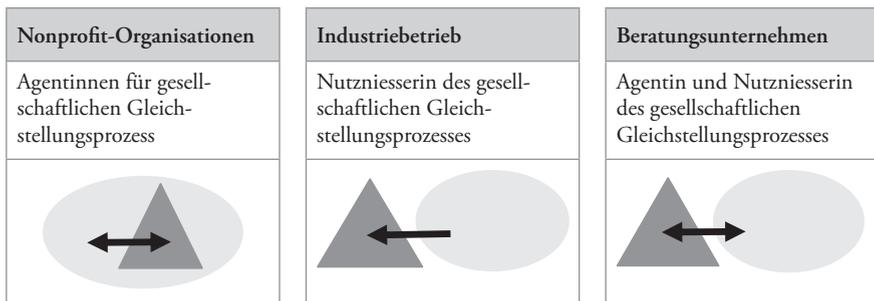
Bei beiden untersuchten Profitorganisationen wird die Diskussion, inwiefern Gleichstellung zu ihrem Kerngeschäft gehört, nicht geführt, auch wenn es beispielsweise via Produktmanagement sowohl im Beratungsunternehmen wie auch im Industriebetrieb Verbindungen zum Thema Gleichstellung geben könnte. Nichtsdestotrotz wird im Beratungsunternehmen grundsätzlich verhandelt, welche Rolle das Unternehmen in einem gesellschaftlichen Prozess hin zu mehr Gleichstellung einnehmen soll. Es wird davon ausgegangen, dass ein gesellschaftlicher Wandel in Richtung Gleichstellung der eigenen Organisation zugutekommt. Die Organisation stellt sich somit eher als Nutzniesserin (Adressatin) dieses Wandels dar und zeigt deshalb in einem gewissen Masse Interesse, daran mitzuwirken (Agentin). Für das Beratungsunternehmen ist somit die vorhandene Gleichzeitigkeit verschiedener Rollen kennzeichnend. Der Industriebetrieb sieht sich nicht als verantwortlich, den gesellschaftlichen Prozess der Gleichstellung vorwärts zu treiben, sondern wartet darauf, aus dem gesellschaftlichen Wandel Nutzen zu ziehen (Adressatin).

Sowohl die Umweltschutzorganisation wie auch die beiden Profitorganisationen betonen vor allem die Grenzen ihrer möglichen Agent:innenschaft. Die drei Organisationen erhoffen sich von einem gesellschaftlichen Gleichstellungsprozess einen organisationalen Nutzen: Dass die Auswahl an Fachkräften durch die Arbeitsintegration von Frauen vergrössert wird und damit

das Ziel der höheren Geschlechterdiversität einfacher und schneller zu erreichen ist.

Die in diesem Kapitel präsentierten Resultate weisen auf die Konstruktion der Grenze zwischen Organisation und Gesellschaft hin. Die Grenze und damit auch die Durchlässigkeit zwischen Organisation und Gesellschaft wird unterschiedlich diskursiv hergestellt. Die folgende Abbildung verbildlicht die unterschiedlichen Grenzproduktionen und Verhältnisse von Organisation und Gesellschaft im Thema der Geschlechtergleichstellung.

*Abbildung 10: Verhältnis von Gesellschaft und Organisation bezüglich Gleichstellung der untersuchten Organisationen*



(Legende: Dreieck = Organisation, Kreis = Gesellschaft, Pfeil = Richtung der Durchlässigkeit)

Indem das Hilfswerk (und zum Teil auch die Umweltschutzorganisation) die eigene Organisation in der Verantwortung sieht, gesellschaftlich das Thema Gleichstellung mitzutragen, positioniert sie sich als Agentin und damit als aktiv verantwortlichen Teil der Gesellschaft. Es wird von einer Wechselwirkung von Organisation und Gesellschaft ausgegangen. Die Grenze erscheint damit durchlässig, respektive sie wird in diesem Sinne nicht mehr als Grenze konstruiert.

Im anderen Extremfall, dem Industriebetrieb, der sich als Adressaten oder sogar Nutzniesser eines Gleichstellungsprozesses versteht, wird die Grenze zwischen Organisation und Gesellschaft als in eine Richtung offen verstanden (also von der Gesellschaft Richtung Organisation). Es wird davon ausgegangen, dass sich die Gesellschaft wandelt und dies früher oder später auf die Organisation einwirkt. Damit wird «die Gesellschaft» als eine organisationsexterne Entität gekennzeichnet (Amstutz et al. 2018a, 21).

Beim Beratungsunternehmen wird zwar von einer Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Organisation ausgegangen. Das Ziel der Gleichstellung wird jedoch nicht gesamtgesellschaftlich gefasst, sondern nur für die

eigene Organisation gedacht. Das heisst, hier wird abermals eine Grenze zwischen zwei Entitäten (Gesellschaft und Organisation) produziert. Dabei wird versucht, über die aktive Veränderung der Gesellschaft die Ziele der eigenen Organisation zu erreichen. Das weist gleichzeitig auf eine Wechselwirkung und Durchlässigkeit sowie auf eine Abgrenzung hin.

Die theoretische Annahme der world polity-Theorie, dass Organisationen sowohl als Vermittlungsinstanzen wie auch als Adressatinnen gesellschaftlichen Wandels fungieren, konnte also auch für die hier untersuchten Organisationen bestätigt werden, wobei sich vor allem das Hilfswerk als direkte Vermittlungsinstanz des Gleichstellungsanliegens sieht (Boli & Thomas 1997). Auf der anderen Seite gibt es Organisationen, die (nur) als Adressatinnen auftreten. Vor allem die beiden Profitorganisationen nehmen eher die Rolle der Adressatin ein. Bei den vorliegenden Fällen geht es den Adressatinnen jedoch nicht (nur) darum, die Einhaltung der Gleichstellungsnorm nach aussen zu zeigen, wie das in der Theorie der world polity beschrieben wird und wie es eine der Hauptthesen des Neo-Institutionalismus festhält (Hasse & Krücken 2005a, 194). Die Organisationen erhoffen sich von einem gesellschaftlichen Gleichstellungsprozess vielmehr einen organisationalen Nutzen: Dass das Ziel der Geschlechtervielfalt einfacher und schneller zu erreichen ist.

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben gezeigt, dass die Frage der gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen mit einem organisationalen Rollenverständnis zusammenhängt. Das Rollenverständnis speist sich auch aus dem Zweck und der Kerntätigkeit der verschiedenen Organisationen. Dort, wo das Kerngeschäft von Gleichstellung tangiert wird, kann eine verantwortungsvolle Rolle eingenommen werden. Dort, wo das Kerngeschäft vom Gleichstellungsthema unberührt bleibt, wird wenig gesamtgesellschaftliche Verantwortung übernommen. Die diskursive Verbindung zum Kerngeschäft kann demnach für die Gleichstellungspraxis von grossem Wert sein.

## 7 Diskussion

In einem ersten Schritt wird erläutert, wie die Fragestellung präzisiert wurde und inwiefern dies zu einer Schärfung der Perspektive auf Gleichstellung in Organisationen beiträgt. In einem zweiten Schritt werden die Erkenntnisse zu den organisationalen Legitimationsweisen zusammengefasst und miteinander verknüpft. Danach stellt sich die Frage, inwiefern Gleichstellung einer Institution im neo-institutionalistischen Sinne entspricht und schlussendlich wird nochmals mit einem geschlechtertheoretischen Blick auf die unterschiedlichen Legitimationsweisen von Gleichheit und Differenz geschaut.

### 7.1 Von Gleichstellungserwartungen zu Legitimationsquellen

Die Eingangsfrage lautete: Inwiefern nehmen Organisationen Gleichstellungserwartungen wahr und wie legitimieren sie sich diesbezüglich? Durch die Auseinandersetzung mit dem Material und der Theorie kam es im Verlauf des Forschungsprozesses zu zwei relevanten Änderungen der Forschungsperspektive:

Erstens wurde erkannt, dass es zu Beginn der Analysearbeit unabdingbar ist, zu verstehen, was von den Organisationen unter Gleichstellung überhaupt verstanden wird. Gibt es ein eindeutiges allgemeines Verständnis oder sogar eine gemeinsame Definition innerhalb der Organisationen? Welche Vorstellungen, Ideen und Diskurse stecken hinter dem Konzept der Gleichstellung? Die Analyse zeigt, dass es sowohl aus theoretischer Perspektive wie auch im vorliegenden empirischen Material sehr unterschiedliche Verständnisse von Gleichstellung gibt. Gleichstellung wird in den Organisationen oft *ex negativo* definiert, d. h., es wird gesagt, was Gleichstellung *nicht* sei. In den Organisationen sind gleichzeitig sowohl Differenz- als auch Gleichheitsbegründungen für das Gleichstellungsanliegen vorzufinden. Die Befragten sind sich uneinig darüber, ob Gleichstellung überhaupt erreicht werden kann, oder ob es sich dabei um ein Thema handelt, das laufend und immer wieder bearbeitet werden muss. In diesem Sinne wurde deutlich, dass es sich nicht von selbst versteht, was in den Organisationen mit Gleichstellung gemeint ist. Vielmehr werden durch den Begriff sehr unterschiedliche, teils widerstrebende Konzepte und Massnahmen aufgerufen, verhandelt und umgesetzt.

Zweitens wurde detailliert in den Blick genommen, was genau unter institutionellen Erwartungen, organisationalen Umwelten, Legitimität und Legitimationsweisen verstanden wird. Wie hängen diese Konzepte zusammen? Grundsätzlich konstatiert der soziologische Neo-Institutionalismus,

dass sich Organisationen legitimieren müssen, d. h., sie müssen als legitim gelten, um überleben zu können. Legitimieren können sich Organisationen, indem sie gesellschaftliche Erwartungen erfüllen. Durch die Auseinandersetzung mit der Theorie des Neo-Institutionalismus wurde erkannt, dass sich diejenigen organisationalen Diskurse, die mit dem vorliegenden empirischen Forschungsdesign (Interviews, Gruppendiskussionen, Dokumentenanalyse, Onlineumfrage) zugänglich sind, schon in einem organisationalen legitimen Sagbarkeitsspielraum befinden. Werden also Gleichstellungserwartungen von den Organisationen als wahrgenommen deklariert, hat das weiterführende theoretische Implikationen zur Folge: Die Erwähnung der Erwartungen ist ein Hinweis darauf, dass sie und ihre Nennung für die Legitimation der Organisation hilfreich sind. Das Aussprechen dieser Erwartungswahrnehmung entspricht weiter einer Legitimationsweise, mit der sich die Organisation als gleichstellungsorientiert positionieren kann. Möglicherweise gibt es weitere gesellschaftliche Gleichstellungserwartungen, die ebenso wahrgenommen werden. Ausgesprochen und damit empirisch zugänglich sind jedoch nur diejenigen Gleichstellungsthemen, die aus Sicht der Organisation legitim sind und zur organisationalen Legitimität beitragen können. Die Frage danach, welche Gleichstellungserwartungen wahrgenommen werden, konnte also mit dem vorliegenden Forschungsdesign nicht abschliessend beantwortet werden. Deshalb wurde die Leitfrage präzisiert und konkretisiert. Demnach wird nicht analysiert, welche Gleichstellungserwartungen wahrgenommen werden und wie die Organisationen damit umgehen, sondern auf welche Referenzen sich die Organisationen beziehen, um sich zu legitimieren («Legitimationsquellen»), und welche Gleichstellungsziele wie legitimiert werden. Der Begriff der Legitimationsquelle hat sich dabei als produktiv erwiesen, weil er impliziert, dass es viele unterschiedliche interne und externe Bezugspunkte gibt, auf welche sich die Organisationen in ihren Legitimationsweisen beziehen können. Legitimationsquellen sind auf unterschiedlichen Ebenen zu verorten: gesetzliche Grundlagen, politische und kulturelle Umstände, andere Organisationen, Kund:innen, (zukünftige) Mitarbeitende, Spendende und interne Akteur:innen. Legitimieren können sich Organisationen mit Bezug auf diese Legitimationsquellen auf verschiedene Arten, was im Folgenden nochmals zusammengefasst und eingeordnet wird. Welche Gleichstellungsziele werden in den Organisationen verhandelt und wie werden diese legitimiert?

## 7.2 Äusserst legitime Gleichstellungsziele, umstrittene Massnahmen

Folgende konkrete Gleichstellungsthemen werden in den Organisationen diskutiert und befinden sich somit im organisationalen Sagbarkeitsraum: Lohngleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Vielfalt der Belegschaft, Frauen in Führungspositionen, gleichstellungssensible Organisationskultur und sexuelle Belästigung. Das sind diejenigen Themen, die in den Organisationen diskursiv mit dem Anliegen der Gleichstellung verknüpft werden. Die Resultate der vorliegenden Forschung zeigen, dass es angemessenem organisationalem Verhalten entspricht, sich als Organisation für Ziele in diesen Themenbereichen auszusprechen. Dabei ist auffällig, dass die Themen zwar mit Gleichstellung generell gleichgesetzt werden, sie jedoch in den meisten Fällen nicht als Ziele im engeren Sinne mit konkreten Prozess- und Massnahmendefinitionen behandelt werden. Zudem werden die Themen auf drei unterschiedliche Weisen mit dem zugrundeliegenden Gleichstellungsanliegen verknüpft. Diese drei Verknüpfungsweisen sollen im Folgenden beschrieben werden.

1. Lohngleichheit wird als Notwendigkeit und Grundlage für eine gleichstellungsorientierte Organisation deklariert. Der Notwendigkeitsdiskurs ist eng mit einer regulativen Legitimation verknüpft. Das Ziel der Lohngleichheit darf und kann nicht hinterfragt werden, da es auch explizit im Gleichstellungsgesetz verankert ist. Alle Organisationen sind sich einig, dass Gleichstellung nur mit Lohngleichheit erreicht werden kann. Durch die äusserst eindeutige Beteuerung, dass Lohnungleichheit nicht akzeptiert werde, positionieren sich die Organisationen nicht nur als rechtlich korrekt, sondern auch als moralisch legitim. Das Ziel der Lohngleichheit wird hochgehalten und ist unumstritten. Durch Nulltoleranz-Aussagen in Bezug auf Lohnungleichheit wird impliziert, dass Lohngleichheit bereits bestehe – denn wieso sollte es noch Ungleichheit geben, wenn es ja nicht akzeptiert wird. Ob es tatsächlich Ungleichheiten gibt oder nicht, kann in allen Fällen, ausser in der Umweltschutzorganisation, nicht nachgeprüft werden. Die anderen Organisationen können also die faktische Lohngleichheit behaupten – ohne dass die Möglichkeit besteht, diese Behauptung zu überprüfen – und sich damit als gleichstellungsaffin positionieren. Wenn trotzdem von den Mitarbeitenden vermutet wird, dass es Ungleichheit gibt, erschwert die Gleichheitsbeteuerung der Organisation die Kritikäusserung. Beobachtete Lohnungleichheiten werden dann eher als Fehler, Ausreisser oder Ausnahmen wahrgenommen.

nommen. Denn eigentlich versichert die Organisation ja, dass Lohnungleichheit nicht akzeptiert wird. Ein ähnlicher Zusammenhang kann auch im Thema der sexuellen Belästigung beobachtet werden. Die Beteuerung, dass sexuelle Belästigung nicht akzeptiert werde, führt wiederum zu einer diskursiven Einschränkung der Möglichkeit von Kritik. Das Thema ist zwar legitim und damit im Sagbarkeits-spielraum, aber dieser ist klein gehalten.

2. Die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben ermöglichen sowie eine gleichstellungssensible Organisationskultur leben – das wird von den Organisationen als Voraussetzung für Gleichstellung gerahmt. Wenn Vereinbarkeit möglich ist und eine gleichstellungsorientierte Kultur gegeben ist, steht der tatsächlichen Gleichstellung nichts mehr im Wege, so die Argumentation. Eine gleichstellungssensible Organisationskultur wird als Norm gekennzeichnet, zu der es keine Alternative gibt. Dazu gehören Aussagen im Sinne von «zuerst muss die Kultur stimmen, dann wird sich Gleichstellung automatisch ergeben». Der Voraussetzungsdiskurs beinhaltet eine weniger starke Dringlichkeit als der Notwendigkeitsdiskurs. Obwohl die gleichstellungssensible Kultur vage definiert ist, wird sie als Voraussetzung deklariert. Der Voraussetzungsdiskurs hat eine hohe Akzeptanz dieser Ziele zur Folge. Sie gelten als äusserst angemessen. Sobald es jedoch um die Konkretisierung der Ziele geht, insbesondere bei der Vereinbarkeit, besteht eine Gleichzeitigkeit von Legitimations- und De-Legitimationsweisen – ein Hinweis darauf, dass das Thema doch auch umstritten ist. Teilzeitarbeit wird beispielsweise mit Vereinbarkeit und Gleichstellung gleichgesetzt und verfügt damit über eine hohe Legitimität. Gleichzeitig werden immer wieder verschiedene Hürden für die Umsetzung von Teilzeitarbeit genannt. Die Erwähnung dieser Probleme hat wiederum einen de-legitimierenden Effekt. Teilzeitarbeit wird also nicht vorbehaltlos akzeptiert, sondern ist gerade in ihrer Umsetzung auch umstritten.

Beide Ziele – die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine gleichstellungssensible Kultur – werden also für die Gleichstellung als Voraussetzung beschrieben und sind als Ziele akzeptiert. Sie werden jedoch entweder in der konkreten Auseinandersetzung hinterfragt oder es werden erst gar nicht genauere Massnahmen dazu diskutiert. In beiden Variationen – also sowohl durch die Hinterfragung in der konkreten Auseinandersetzung wie auch durch die Nicht-Konkretisierung – wird die Legitimität, die der Voraussetzungsdiskurs eigentlich zur Wirkung hat, wieder geschwächt.

3. Die Vielfalt der Belegschaft (insbesondere auch auf der Führungsetage) fungiert als Ausdruck einer gelungenen Gleichstellung. Gibt es Frauen in Führungspositionen, wird das betont und Gleichstellung damit als erreicht dargestellt. Die Vielfalt der Belegschaft wird als etwas durchwegs Positives positioniert. Das Ziel, dass Personen mit möglichst unterschiedlichen Lebensmodellen, verschiedener Herkunft und aller Geschlechter in einer Organisation repräsentiert sein sollen, wird von allen Seiten begrüßt. Geht es um die Frage, wie genau für mehr Diversität in den Organisationen gesorgt wird, werden jedoch wiederum wenig konkrete Massnahmen diskutiert. Hier zeigt der vom soziologischen Neo-Institutionalismus beschriebene Rationalitätsmythos Wirkung. Demnach muss das organisationale Handeln als rational gelten, damit sich die Organisationen nach aussen legitimieren können. Rationalität entspricht einer weit verbreiteten gesellschaftlichen Erwartung an Organisationen. Der Rationalitätsmythos, der im Zusammenhang mit Vielfalt bedient wird, impliziert, dass Vielfalt rational sinnvoll sei und es deshalb quasi-automatisch zu Vielfalt komme. Alles andere wäre nicht rational. Deshalb sollte der tatsächlichen Umsetzung von Vielfalt nichts im Wege stehen, so das Argument. Weil in dieser Argumentation von einem Automatismus ausgegangen wird, stellt sich die Frage nicht, *wie* respektive welche Massnahmen zu mehr Vielfalt führen.

Geht man davon aus, dass jeder Mensch sowieso «einzigartig» ist, dann ist jede Belegschaft per se vielfältig. Oft stehen jedoch mit dem Diversitätswunsch Dimensionen im Mittelpunkt, die eben gerade nicht automatisch in einer Organisation vorhanden sind und die auch in der Gesamtgesellschaft Ungleichheitsdeterminanten sind, beispielsweise Gesundheit/Behinderung, Alter, Migration, Ethnizität oder Geschlecht, worauf weiter unten in diesem Kapitel (7.4) nochmals eingegangen wird. Vor allem die beiden letztgenannten Dimensionen werden in den Organisationen aktiv diskutiert. Geschlecht ist dabei überall als prioritär zu behandelnder Dimension gekennzeichnet. Um das Ziel mehr Frauen in Führungspositionen zu erreichen, wird Frauenförderung betrieben, was aber nicht mit diesem Begriff bezeichnet werden soll. Um Frauen zu fördern, werden sanfte Massnahmen wie Frauennetzwerke oder Mentoringprogramme eingesetzt. Es zeigt sich, dass diese Massnahmen akzeptiert sind, weil sie nicht viel kosten und die grundlegenden Aktivitäten und Strukturen der Organisation damit nicht hinterfragt werden. Das Ziel dieser Massnahmen besteht darin, den Frauen zu «helfen», sich im männlichen

System der Organisation zurechtzufinden. Auch wenn hier zwar auf Differenzen von Frauen und Männern eingegangen wird, beinhaltet das Ziel Gleichheit. Im Gegensatz zu diesen sanften Massnahmen ist eine Geschlechterquote, die das an sich akzeptierte Ziel der Vielfalt konkret mit Zahlen definieren würde, höchst umstritten, wenn nicht sogar illegitim, und nur im Hilfswerk institutionalisiert. Zielwerte für Frauenanteile in Führungspositionen sind trotzdem in beiden Profitunternehmen vorhanden. Sie werden aber bezeichnenderweise nicht offen kommuniziert oder sogar aktiv verschwiegen.

Die Abbildung 11 fasst zusammen, wie die verschiedenen Ziele von den Organisationen mit Gleichstellung in Zusammenhang gebracht werden.

*Abbildung 11: Verknüpfungen der legitimen Ziele mit dem Gleichstellungsanliegen aus der Sicht der befragten Organisationen*

<b>Notwendigkeit für Gleichstellung</b>	<b>Voraussetzung für Gleichstellung</b>	<b>Ausdruck von Gleichstellung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohngleichheit</li> <li>• Keine sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben</li> <li>• Gleichstellungsorientierte Organisationskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfalt</li> <li>• Frauen in Führungspositionen</li> </ul>

Insgesamt kann zusammengefasst werden, dass in den Organisationen vor allem sanfte und freiwillige Massnahmen, die auf der organisationskulturellen Ebene zu verorten sind, bevorzugt werden und legitim sind. Beispielsweise wird in der Umweltschutzorganisation, die ein sehr ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in ihrer Belegschaft und auf den meisten Führungsebenen hat, dafür plädiert, dass es keine festen Regelungen geben solle, sondern dass weiterhin «sensibel» darauf geschaut werden solle, dass die Geschlechter «im Gleichgewicht» sind. Zur Herstellung dieses Gleichgewichts sollen die organisationalen Werte und die Organisationskultur möglichst gleichstellungssensibel sein (vgl. Kapitel 5.5). Im Gegensatz zu diesen Bestrebungen auf der organisationskulturellen Ebene sind Gleichstellungsmassnahmen umstritten, die bei der organisationalen Struktur ansetzen. Folgende Abbildung fasst die Legitimitätsstadien der angesprochenen Gleichstellungsmassnahmen zusammen (Deephouse et al. 2017; Koch 2018). Die oben beschriebenen Gleichstellungsziele sind mit ihren unterschiedlichen Rahmungen legitim, auch wenn die Massnahmen dazu

mehr oder weniger umstritten sind oder gar keine Massnahmen zur Zielerreichung vorhanden sind.

*Abbildung 12: Legitimitätsstadien unterschiedlicher Gleichstellungsmassnahmen basierend auf der Untersuchung der befragten Organisationen*

<b>Illegitim</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quote (Ausnahme Hilfswerk)</li> <li>• Begriff Frauenförderung</li> </ul>
<b>Umstritten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeitarbeit</li> <li>• Flexibilisierungsanforderungen an Mitarbeitende im Namen der Vereinbarkeit</li> </ul>
<b>Angemessen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring für Frauen, Frauennetzwerke</li> <li>• Zielwerte für Frauen auf Führungspositionen</li> </ul>
<b>Akzeptiert</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichstellungsorientierte Werte festlegen, Leitbilder</li> <li>• Individuelle, freiwillige Sensibilisierungs-Trainings</li> </ul>

Geschlechtergleichstellung gilt generell in allen Organisationen als ein legitimes Thema. Es entspricht einer sozialen Norm und einer gesellschaftlichen Erwartung sich als Organisation zum Wert der Gleichstellung zu bekennen. Ob die grundsätzliche Glaubwürdigkeit oder Legitimität der Organisationen direkt mit dem organisationalen Umgang mit Gleichstellung zusammenhängt, wird je nach Organisation unterschiedlich eingeschätzt. Mit dem vorliegenden Forschungsdesign wurde die Selbsteinschätzung der Organisationen zugänglich gemacht. Die Analyse hat gezeigt, dass vor allem im Hilfswerk Gleichstellung sehr eng mit dem Kerngeschäft verknüpft wird und damit am ehesten die Legitimität der Organisation als Ganzes vom Umgang mit dem Gleichstellungsthema abhängt. In den anderen Organisationen gehört Gleichstellung zwar zu einem erstrebenswerten Ziel, aber die Legitimität der Organisation als Ganzes hängt nicht vom organisationalen Umgang mit Gleichstellung ab. Trotzdem versuchen sich die Organisationen «korrekt» zu verhalten und über ihre Gleichstellungsarbeit auf eine angemessene positive Art und Weise zu sprechen. Sich für das Gleichstellungsanliegen zu engagieren, wird als «korrektes» organisationales Verhalten eingeschätzt. Das

Thema besitzt damit eine hohe moralische, normative Legitimität. Anstatt dass sich die Organisationen jedoch diskursiv moralisch legitimieren, werden regulative und pragmatische Begründungen in den Mittelpunkt gesetzt. So positionieren alle Organisationen ihre Gleichstellungsmassnahmen als über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehend (regulative Legitimation). Hinsichtlich einer pragmatischen Begründung ist zum Beispiel an das Beratungsunternehmen zu denken, welches verlauten lässt, dass es Vereinbarkeit fördert, um Frauen im Betrieb halten zu können, um somit das Investment in das Humankapital nicht zu verlieren – ein typisches Business-Case-Argument. Ein weiteres Beispiel liegt beim Hilfswerk, das Gender-Mainstreaming in seine Projekte einführt, damit es staatliche finanzielle Unterstützung erhält. Alle Organisationen führen als Begründung für ihre Gleichstellungsarbeit die Arbeitgeber:innenattraktivität an, was auch einer pragmatischen Legitimation entspricht (Nagel et al., 2017).

Aus den Ausführungen bis hierher wird ersichtlich, dass sich die Organisationen für ihre Legitimationen unterschiedlicher Legitimationsquellen bedienen. Der gesamtgesellschaftliche Diskurs des Fachkräftemangels entspricht beispielsweise einer Legitimationsquelle, um gleichstellungsorientierte Arbeitsbedingungen zu begründen. Auf der Meso-Ebene sind die Erwartungen von Spender:innen und Kund:innen an gleichstellungsorientierte Organisationen zu nennen, die wiederum zur internen Legitimation von Gleichstellungsmassnahmen verhelfen. Auf der Mikro-Ebene sind die internen Akteur:innen wichtig, die entweder als Mitarbeitende «von unten» Druck aufbauen oder «von oben» (CEO, HR-Verantwortliche usw.) Verantwortung übernehmen, was dem Gleichstellungsanliegen wiederum zu Legitimität verhilft.

Gleichzeitig gibt es auch Legitimationsquellen, auf die referiert wird, um organisationale Geschlechterungleichheiten zu rechtfertigen, was zur Persistenz der aktuellen Geschlechterverhältnisse beiträgt. Ein Beispiel auf der Makro-Ebene hierzu ist der Verweis auf gesamtgesellschaftliche geschlechterstereotype Rollenbilder. Aussagen wie «Frauen sind halt zu wenig selbstbewusst» oder «Frauen fordern zu wenig» verhelfen den Organisationen, bestehende organisationale Ungleichheiten zu begründen, und werden als Legitimation für organisationale Ungleichheiten gebraucht. Die Norm des Gleichstellungsziels wird damit zwar nicht hinterfragt. Trotzdem hat die Begründung eine hemmende Wirkung auf die organisationale Gleichstellungsarbeit. Mit dem Verweis auf diese gesamtgesellschaftlichen Umstände wird die Verantwortung der Organisation für Gleichstellungsmassnahmen in Frage gestellt. Denn fühlen sich Organisationen für die organisationsinternen Ungleichheiten nicht verantwortlich, gibt es für sie keinen Grund, Massnahmen zur Behebung die-

ser Ungleichheiten zu ergreifen. Die Verantwortung für Ungleichheiten wird von den Organisationen entweder an eine Organisationsumwelt oder auf die individuelle Ebene (zum Beispiel mit dem Diskurs «Frauen müssen halt mehr fordern») übertragen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die untersuchten Organisationen das Gleichstellungsanliegen unterstützen und es zur angemessenen Handlungsweise gehört, sich als Organisation positiv gegenüber dem Gleichstellungsanliegen zu positionieren. Gleichstellung wirkt damit als soziale und auch rechtliche Norm in den Organisationen.

### 7.3 Gleichstellung – eine Institution?

Grundsätzlich werden Institutionen als «verfestigte soziale Erwartungsstrukturen» (Walgenbach & Meyer 2008, 55) gefasst. Berger und Luckmann betonen, dass Institutionen als objektive, externalisierte Welt erscheinen (Berger & Luckmann 1969) und Legitimationsprozesse parallel zu Institutionalisierungsprozessen verlaufen (Deephouse & Suchman 2008, 58; Lawrence et al. 2001). Gemäss Zucker sind Legitimationen ein Hinweis darauf, dass eine Institutionalisierung im Gange ist (Zucker 1977, 728). Unter diesem Gesichtspunkt ist die Frage zentral, in welchem Institutionalisierungsstadium sich Gleichstellung befindet. Das vielzitierte Institutionalisierungsmodell von Greenwood et al. (2002) verknüpft die Legitimationsthematik am differenziertesten mit der Frage nach der Institutionalisierungsphase. In den letzten drei von sechs Phasen erscheinen gemäss dem Institutionalisierungsmodell die verschiedenen Legitimitätsformen. Denn die Frage nach Legitimität rückt dann in den Vordergrund, wenn neue Ideen ernsthaft diskutiert werden und auch Unbehagen verursachen. Wie bereits diskutiert, konnten im vorliegenden Material vor allem normative, pragmatische und regulative Legitimitätsarten vorgefunden werden, was dem Modell zufolge auf die Phasen IV und V zutrifft. In der letzten, der sechsten, Phase wäre gemäss dem Modell *kognitive* Legitimität beobachtbar. Von kognitiver Legitimität spricht man, wenn eine Institution als selbstverständlich, verinnerlicht und normal gilt. Bei kognitiver Legitimität wird von einer ganzheitlichen Institutionalisierung gesprochen (Greenwood et al. 2002, 61). Wenn also Geschlechtergleichstellung einer «vollständigen» Institution entspräche, würde das Gleichstellungsanliegen einer massgeblichen Handlungsorientierung für die Organisationen entsprechen (Trenkmann 2017, 70). Es ist zwar eindeutig und unumstritten, in den Worten der Organisationen «selbstverständlich», welche Themen von den Organisationen bearbeitet werden (Lohngleichheit, Vereinbarkeit, Vielfalt, Frauenförderung, Organisationskultur und sexuelle Belästigung). Die

Konkretisierung der Ziele und Massnahmen sind jedoch, wie schon angesprochen, oft umstritten und unklar.

Nun haben Institutionen gemäss Theorie zwei Funktionen: Handlungsoptionen werden aufgezeigt und Handlungsspielräume beschränkt (Hasse & Krücken 2005b, 15; Oliver 1991): «Das Fortwirken einer Institution gründet sich auf ihre gesellschaftliche Anerkennung als ‹permanente› Lösung eines ‹permanenten› Problems» (Berger & Luckmann 1969, 74). Die vorhergehenden Abschnitte zeigen, dass Gleichstellung nicht nur als Entlastung – im Sinne von selbstverständlicher und automatisierter Lösung für ein Problem – für die Organisationen fungiert. Die Umstrittenheit der Massnahmen, die Uneindeutigkeit darüber, was Gleichstellung überhaupt bedeutet – das sind Punkte, die im Falle einer vollständig institutionalisierten Institution nicht zu beobachten wären. Eine permanente Lösung ist also im vorliegenden analysierten Material nicht zu erkennen. Gleichstellung wird zwar als zu verarbeitende Erwartung wahrgenommen und als organisationales Anliegen dargestellt, aber sie fungiert nicht als einfache Handlungsorientierung; es besteht also keine kognitive Legitimität, wie sie in der sechsten Phase des Modells zu beobachten wäre.

Nichtsdestotrotz bezeugen viele Aussagen im Material, dass Gleichstellung selbstverständlich sei. Dies erinnert an die zweite Phase des älteren Institutionalierungsmodells von Tolbert und Zucker (1996, 182). In der zweiten semi-institutionellen Phase der Objektivierung besteht ein gewisser Grad an gemeinsam geteilter Auffassung hinsichtlich des Wertes der neuen Institution. In dieser Phase werden Legitimationen für die spezifischen Denk- und Verhaltensmuster erstellt und sie werden «theoretisiert». Die verbreitete Meinung, dass Gleichstellung zumindest ganz generell erstrebenswert sei, konnte aufgezeigt werden. Gezeigt wird aber auch, welche weiteren Legitimationsweisen für das Gleichstellungsanliegen mit seinen Zielen und Massnahmen bestehen. Dass diese Einordnung in die semi-institutionelle Phase jedoch nicht einen automatisch linearen Prozess hin zu einer vollständigen Institution impliziert, sei hier zu betonen.

Wie erwähnt, lautet eine immer wieder erscheinende Legitimationsweise, dass Gleichstellung selbstverständlich sei. Lohngleichheit sei selbstverständlich, ebenso Vereinbarkeit, eine vielfältige Belegschaft mit mehr Frauen und das Verhindern sexueller Belästigung. Mit diesem Selbstverständlichkeitsdiskurs wird der Raum für Kritik und die Möglichkeit zum Hinterfragen der Organisation klein gehalten, was weiter oben in Bezug auf Lohngleichheit schon ausgeführt wurde. Wird ein Ziel als selbstverständlich dargestellt, wird es schwieriger, den Schritt zur Problemanalyse zu vollziehen. Der Selbstverständlichkeitsdiskurs wirkt in diesem Sinne hemmend auf das Spezifizieren

von Fehlern. Der Schritt der Problemanalyse, der wichtig wäre, um passende Lösungen zu legitimieren, wird von den Organisationen umgangen. Bereits die Institutionendefinition von Berger und Luckmann weist darauf hin, dass es eine gesellschaftliche Anerkennung eines «permanenten Problems» braucht, um dann auch die Lösung dazu zu institutionalisieren (Berger & Luckmann 1969, 74). Die Einordnung der Relevanz von Wandel («the need for change») ist für die Legitimation einer neuen Lösung zentral (Greenwood et al. 2002, 72). Der Diskurs der Selbstverständlichkeit führt also dazu, dass Ungleichheiten, Problemlagen – «organisationale Fehler» – verdeckt werden. Doch nicht nur der Selbstverständlichkeitsdiskurs führt zu einer Verdeckung von Ungleichheiten, sondern sowohl Differenz- wie auch Gleichheitsbegründungen.

#### 7.4 Differenz und Gleichheit: Legitimationsweisen mit ähnlicher Wirkung

In der Geschichte der Geschlechtertheorie besteht eine lange Debatte-tradition darüber, ob Gleichstellung via Differenz- oder Gleichheitsbekundungen erreicht wird. Wilz (2002) stellt in ihrer Studie zum Verhältnis von Geschlecht und Organisation eine Gleichzeitigkeit von diskursiver Gleichheit und Differenz fest. Die Diskurse spielen gemäss der Autorin «in aller Widersprüchlichkeit und Spannungsgeladenheit nebeneinander und ineinander» (Wilz 2002, 239). Die vorliegenden Resultate zeigen, dass auch in den hier untersuchten Organisationen eine Gleichzeitigkeit von Gleichheits- und Differenzbekundungen besteht. Die Organisationen betonen je nach Gleichstellungsziel Aspekte der Gleichheit oder der Differenz. Vor dem Hintergrund des soziologischen Neo-Institutionalismus wird deshalb davon ausgegangen, dass der Gebrauch dieser unterschiedlichen Ansätze Mittel zum Zweck sind. Der Zweck ist ein Legitimitätsgewinn, um entweder die Organisation per se oder einzelne Gleichstellungsziele zu legitimieren. Aber welche weiteren Wirkungen haben diese Diskurse insbesondere auf die Problemanalyse von Geschlechterungleichheiten?

Die Gleichheitsbekundung scheint sich diskursiv gut in die rationale, neutrale Organisation integrieren zu lassen. Die Betonung von Gleichheit wird mit einer neutralen Haltung in Verbindung gebracht, was im organisationalen Kontext der verbreiteten Neutralitäts- und Rationalitätsmaxime als legitim gilt. Beim Lohngleichheitsziel wird darauf beharrt, dass Frauen und Männer gleich seien und es deshalb keine Ungleichheiten gebe und geben dürfe. Die Norm der Gleichheit führt so weit, dass bestehende Ungleichheiten, die zum Teil sogar erwähnt werden (z. B. «Altlasten» im Unternehmen, Ungleichhei-

ten zwischen Standorten oder Abteilungen, Ungleichheiten wegen der Marktsituation beim Eintritt usw.), nicht hinterfragt oder kritisiert werden können. Durch die absolute Haltung und Beteuerung der Verantwortlichen, dass Männer und Frauen gleich seien, wird der Spielraum, um Kritik an der aktuellen Lage und möglichen Ungleichheiten zu äussern, klein gehalten. Die nicht zu hinterfragende Haltung kaschiert, dass gewisse Ungleichheiten vielleicht doch nicht so schnell von den Organisationen behoben werden. Nentwich bringt dieses Verhältnis folgendermassen auf den Punkt: Wird Gleichheit betont, heisst das nicht, dass es Gleichheit gibt, «sondern lediglich, dass Unterschiede nicht thematisiert werden» (Nentwich 2004, 246).

Das Differenzmodell wird für mehrere Ziele als Begründung eingesetzt. Sowohl bei der Vereinbarkeit, der vielfältigen Belegschaft, bei der Organisationskultur wie auch beim Thema Frauen in Führungspositionen werden Differenzen zwischen Frauen und Männern betont. Der Differenzansatz wird diskursiv eng mit einer multidimensionalen Vielfaltsargumentation verbunden. Die Betonung von und das Eingehen auf Differenzen wird jedoch in den Organisationen teilweise auch kritisiert, was vor allem in den Themen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder der Frauenförderung beobachtbar ist. Die Anerkennung von Differenzen wird mit einer nicht-neutralen Haltung der Organisationen in Verbindung gebracht, was im organisationalen, «rationalen» und «neutralen» Kontext als nicht legitim gilt. Grundsätzlich werden jedoch Differenzen zwischen Menschen unterschiedlichen Geschlechts, verschiedener Herkunft usw. als individuelle Unterschiede positiv gewertet. Auf dieser Ebene ist der Verweis auf Differenzen legitim und akzeptiert. Indem Differenzen als individuelle Unterschiede positiv dargestellt werden, werden jedoch oft strukturelle Ungleichheiten verdeckt. Wie weiter oben schon erwähnt, geht es in den Organisationen meistens nicht einfach um die einzigartige Individualität der Mitarbeitenden. Vielmehr stehen mit dem Diversitätswunsch Dimensionen im Mittelpunkt, die eben gerade *nicht* automatisch in einer Organisation vorhanden sind und die auch in der Gesamtgesellschaft Ungleichheitsdeterminanten sein können, wie beispielsweise Gesundheit/Behinderung, Alter, Migration, Ethnizität oder eben Geschlecht. Damit es tatsächlich zu einer Repräsentation der Vielfalt dieser Ungleichheitsdimensionen kommen kann, müssten die Ursachen in den Blick geraten, die zu diesen Ungleichheiten führen. Ungleichheiten im Sinne von strukturellen Unterschieden werden in den Organisationen jedoch oft de-thematisiert, worauf auch die kritische Diversity-Literatur verweist (Amstutz 2018; Longman & De Graeve 2014; Romani & Binswanger 2019; Zanoni et al. 2009). Durch diese De-Thematisierung wird die strukturelle Komponente der Ungleichheit vor Kritik geschützt. Interessant ist dies auch

vor dem Hintergrund, dass Diversity selbst aus einer rechtlichen Antidiskriminierungspraxis heraus entstanden ist. Dieser rechtliche Hintergrund wird von den Organisationen jedoch nicht aktiv reflektiert oder zumindest nicht formuliert. Es werden also Dimensionen genannt, die Ungleichheitsdeterminanten entsprechen. Sie werden jedoch nicht als solche von den Organisationen behandelt.

Gleichstellung wird auf einer abstrakten Ebene wenig mit Gerechtigkeit oder Fairness in Verbindung gebracht. Das Anstreben von Gerechtigkeit oder Fairness wäre eine Antwort und damit ein impliziter Hinweis auf ein vorhandenes Problem struktureller Ungleichheiten. Werden Begrifflichkeiten mit Gleichstellung verknüpft, „that embody the histories of struggle against social inequalities“ (Ahmed 2007, 254), wird die Wahrscheinlichkeit größer, dass damit einhergehend eher strukturelle Ungleichheiten in den Fokus rücken. Ausserdem würde die Anerkennung und Analyse von strukturellen Ungleichheiten eher zu strukturellen Massnahmen führen. Strukturelle Massnahmen sind in den Organisationen oft umstritten oder gelten sogar als illegitim.

Was heisst dies nun in Bezug auf Gleichheit und Differenz? Die Organisationen verwenden sowohl den Gleichheits- wie auch den Differenzansatz, um für das jeweilige Thema und Ziel das Passende («Frauen und Männer sind gleich» oder «Frauen und Männer sind verschieden») zu betonen, um die Problemanalyse zu umgehen und um vorhandene strukturelle Ungleichheiten zu de-thematisieren. Beim Gleichheitsansatz werden Ungleichheiten durch das Beteuern von Gleichheit und von Nichtakzeptieren von Ungleichheit, z. B. Lohnungleichheit, verdeckt. Beim Differenzansatz werden Unterschiede zwar wahrgenommen, aber nicht als strukturelle Ungleichheiten eingeordnet. Deshalb kann hier auch nicht von Widersprüchlichkeit die Rede sein, wie es Wilz (2002) formulierte. Vielmehr wurde in der Analyse des Materials deutlich, dass diese Ansätze nebeneinander bestehen können und für die unterschiedlichen Thematiken jeweils herangezogen werden – in diesem Sinne fungieren sie als Legitimationsquellen. Die Wirkung dieses unterschiedlichen Referierens auf den einen oder anderen Ansatz ist dabei ähnlich: Strukturelle Ungleichheiten werden de-thematisiert. Damit erhöhen die Organisationen ihre Legitimität: Auf der einen Seite verschreiben sie sich zwar dem Gleichstellungsanliegen, womit sie einer gesellschaftlichen und rechtlichen Norm und Erwartung entsprechen. Auf der anderen Seite müssen sie sich weniger mit ihren eigenen Ungleichheiten auseinandersetzen und sich diesen auch nicht stellen. Die Problemanalyse kann damit umgangen werden, wie es oben schon beim Selbstverständlichkeitsdiskurs beschrieben wurde.

Hier schliesst eine Kritik an, welche insbesondere am Diversity-Management geübt wird. Die Behandlung des Themas Diversity sei für viele Unternehmen nur eine Art «Pink-Washing» oder eine «Egalitätsfassade», um sich damit gegen aussen zu legitimieren, halten verschiedene Studien fest (Dobbin & Kalev 2017; Funder & May 2014; Süss 2007). Diese Kritik wird aufgrund der vorliegenden Ergebnisse jedoch als zu kurz gegriffen beurteilt. Die Kritik wird nämlich oft am Begriff Diversity selbst aufgehängt. Beispielsweise stellen Romani und Binswanger fest: “In sum, diversity management insists on differences, rather than an agenda about ‘equality’ or ‘justice’ [...]” (Romani & Binswanger 2019, 313). Die vorliegende Untersuchung hat jedoch gezeigt, dass der Begriff, worunter Gleichstellung in den Organisationen behandelt wird, wenig darüber aussagt, welche konkreten Themen im Unternehmen verhandelt werden. Es muss hinter die Begrifflichkeiten geschaut werden, um zu verstehen, wie die Organisationen mit den jeweiligen Themen umgehen. Im Hilfswerk wird formell von Genderpolitik gesprochen, im Industriebetrieb von Diversity-Management, in der Umweltschutzorganisation besteht kein offizielles Wording und im Beratungsunternehmen heisst die dafür verantwortliche Abteilung «Diversity & Inclusion». Alle untersuchten Organisationen subsumieren darunter aber ähnliche Ziele. Es ist jedoch nicht von der Hand zu weisen, dass die Wahl der unterschiedlichen Begrifflichkeiten durchaus unterschiedlicher Legitimationsweisen entspricht. So ist beispielsweise die Wahl des Begriffs Diversity ein legitimatorisches Mittel, um sich nach aussen als offene und progressive Organisation darzustellen (Lederle 2008, 214). Die Verwendung unterschiedlicher Begrifflichkeiten kann das Repertoire an organisationalen Legitimationsweisen durchaus vergrössern (Offenberger & Nentwich 2017; Ostendorp & Steyaert 2009). Aber nur aus einer Begriffswahl zu schliessen, dass es sich um eine rein formelle, oberflächliche Legitimation der Organisation handle, ist zu kurz gegriffen. Vom Begriff allein, den die Organisationen für ihre Gleichstellungsarbeit wählen, kann nicht auf eine «unechte» Gleichstellungsfassade der Organisation geschlossen werden, oder wie Ahmed treffend formuliert:

*The success of the term, that is, should not necessarily be attributed to the term itself and what it “can do”, or what it “can do” should not be seen as intrinsic to the term, but as dependent on forms of institutional commitment that are already in place, and which affect how it gets taken up. (Ahmed 2007, 240–241)*

Welcher Begriff gebraucht wird, sagt noch nichts darüber aus, ob eine Organisation gleichstellungssensibel ist oder nicht. Ausschlaggebend für die Zielerreichung ist, gemäss Ahmed, inwieweit sich die Organisationen zu den

jeweiligen Zielen *verpflichten*. Ahmed differenziert weiter, dass Begrifflichkeiten wie Diversity durchaus Verdeckungszusammenhänge mit sich bringen, aber nicht nur:

*So even if we agree that words like “diversity” can be problematic for what they “cover over”, or what they conceal, it does not follow that “that” is all that they do. (Ahmed 2007, 237)*

Es ist also äusserst relevant, dass die Kritik nicht nur bei den Begrifflichkeiten stehen bleibt, sondern eine Notwendigkeit, genau zu analysieren, was jeweils unter diese verschiedenen Begriffe gefasst wird und welche Ziele sie mit sich bringen. Auch zu verstehen ist, was die Organisationen unter Gleichheit und Differenz subsumieren (Wetterer 2003a, 18). Das Gleiche gilt auch für Diversität. Die Analyse hat gezeigt, dass diese Präzisierung in den untersuchten Organisationen oft fehlt, respektive keine eindeutigen Verständnisse von Gleichstellung, Diversity usw. aufzufinden sind. Damit zusammen hängt auch die generelle Uneindeutigkeit des Gleichstellungsbegriffs sowie die oft vorhandene Vagheit der Ziele, was wiederum zu einer gewissen Beliebigkeit der Massnahmen führt. Die Verwendung unterschiedlicher Begrifflichkeiten ist also auf der einen Seite für die Praxis hilfreich, weil so auf ein breites Spektrum an Legitimationsweisen zurückgegriffen werden kann (Meriläinen et al. 2009). Auf der anderen Seite kann diese Uneindeutigkeit und Beliebigkeit mittel- bis längerfristig zu Schwierigkeiten führen, das Gleichstellungsanliegen in den Organisationen weiter zu institutionalisieren. Welche weiteren Gründe gibt es für diese Uneindeutigkeiten? Im Folgenden werden drei Erklärungsversuche ausgeführt:

Dass Organisationen erstens nicht für sich allein angeschaut werden dürfen, sondern in einem gesellschaftlichen Umfeld eingebettet sind, wird vom soziologischen Neo-Institutionalismus betont. Trotzdem gibt es insbesondere bei Fragen zu organisationalen Geschlechterverhältnissen und weiteren möglichen Ungleichheiten bisher wenig Forschung, die dieses Zusammenspiel in den Blick genommen hat. Das wurde in der Einleitung bereits als Forschungslücke konstatiert und wird hier von Nkomo nochmals bestätigt:

*The idea that organizations are embedded in a broader context has been around for a long time in management and organizations studies. Yet rarely have explicit linkages been made between the internal and external issues of difference and diversity [...]. (Nkomo 2014, 587)*

Es besteht also grundsätzlich wenig Wissen über den Zusammenhang von strukturellen gesamtgesellschaftlichen Vorgängen mit organisationalem Handeln in diesem Bereich – Wissen, welches auch für den organisationalen

Umgang von grossem Wert wäre und zu mehr Gleichstellungskompetenz in den Organisationen führen würde.

In der fehlenden Gleichstellungskompetenz liegt auch eine Erklärung dafür, warum in den Organisationen der Dekonstruktionsansatz nicht vorzufinden ist. Das theoretische Wissen fehlt anscheinend dazu, und es wird an heteronormativen Logiken festgehalten, wie das insbesondere im Thema der Vereinbarkeit virulent wird (Amstutz et al. 2020). Müssen die «institutionellen Spassverderberinnen» (Ahmed 2017), die sich in den Organisationen um das Gleichstellungsanliegen kümmern, auch noch die heteronormativen Logiken herausfordern, die das organisationale Wirken bestimmen, würde dies das Spannungsverhältnis der “embedded agency” (Amstutz et al. 2018c; Battilana & D’Aunno 2009) noch mehr vergrössern. Es ist meistens für Gleichstellungsverantwortliche schon genug herausfordernd, dass sie Teil einer Organisation sind, die sie mit ihrer Arbeit hinterfragen. Amstutz et al. weisen in ihrem Artikel darauf hin, dass Gleichstellungsarbeit oft der heteronormativen organisationalen Logik folgt, weil diese in den Organisationen als angemessen gilt (Amstutz et al. 2020). Damit werden die bestehenden Geschlechterverhältnisse zu einem gewissen Grade geschützt, denn sie werden nicht in ihrem Kern zu verändern versucht.

Diese Unmöglichkeit des Antastens des Kerns und das gleichzeitige Anliegen, Gleichstellung vorantreiben zu wollen, wird als zweiter Grund gesehen, warum die Ziele und Massnahmen oft vage definiert werden.

Zudem haben drittens die empirischen Ergebnisse sehr deutlich gezeigt, dass sich Organisationen neutral und rational darstellen müssen. Geschlecht als Einflussgrösse wahrzunehmen und ernst zu nehmen, wird oft als Widerspruch zu diesen grundsätzlichen organisationalen Prämissen der Rationalität und Neutralität, die eng mit dem Rationalitätsmythos verbunden sind, verstanden. Da Organisationen neutral sind, so die weitverbreitete Argumentation, spielt auch Geschlecht keine Rolle bzw. Geschlecht darf keine Rolle spielen. Eine Argumentation, die wiederum ein genaues Hinschauen auf gesamtgesellschaftliche vergeschlechtlichte Zusammenhänge nicht zulässt.

Zusammengefasst heisst das: Es wird an dieser Stelle nicht davon ausgegangen, dass die Begrifflichkeiten darüber entscheiden, ob das Gleichstellungsanliegen «ernst» gemeint ist. Entscheidend ist ein Verständnis von und ein Wissen über strukturelle gesamtgesellschaftliche Ungleichheitslagen, insbesondere darüber, wie diese in den eigenen Organisationen wirken. Wetterer erklärt hierzu: «Gleichstellungspolitik kann nur dann nachhaltig wirksam sein, wenn sie sich auf eine Analyse der Ursachen stützt, die die Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis haben» (Wetterer 2003a, 17). Die Problem-

und Ursachenanalyse ist mit den Handlungsoptionen der Organisationen verknüpft. Maihofer formuliert die Anforderung folgendermassen treffend:

*Zudem ist es zur Überwindung von Diskriminierung und Marginalisierung unabdingbar, dass alle Beteiligten ein möglichst genaues Bewusstsein haben sowohl von den strukturellen Mechanismen und Praktiken der Diskriminierung und Marginalisierung in Organisationen als auch von den bewussten und unbewussten Diskriminierungspraktiken und Mechanismen der Individuen. (Maihofer 2020, 8)*

Grundlegend für die Gleichstellungsarbeit ist deshalb, dass die Organisationen ihre jeweiligen «inequality regimes» verstehen, wie es Joan Acker formuliert:

*All organizations have inequality regimes, defined as loosely inter-related practices, processes, actions, and meanings that result in and maintain class, gender, and racial inequalities within particular organizations. (Acker 2006, 443)*

Es wurde schon ausgeführt, dass die Organisationen den Schritt der Fehlerspezifikation respektive der Problemanalyse umgehen, um sich vor Kritik zu schützen und um sich zu legitimieren. Nichtsdestotrotz stehen die Organisationen dem Gleichstellungsanliegen positiv gegenüber und unterstützen das generelle Gleichstellungsziel. Gleichstellung entspricht einer Norm, einem Ziel, mit welchem sich die Organisationen gegenüber der Gesellschaft legitimieren. Die oben genannte Kritik am Begriff Diversity beinhaltet oft auch den Vorwurf, dass nur darüber «geredet», aber «nichts getan» werde. Dieses dichotome Verständnis von «Sagen versus Tun» wird in der feministischen Organisationsforschung kritisiert (u. a. Amstutz & Wetzell 2017; Pringle & Strachan 2015; Vöhringer & Eberherr 2018). Problematisch daran ist nicht nur das antagonistische Verständnis von «Sagen versus Tun», sondern auch die Hierarchisierung dieser Gegenüberstellung («richtiges Tun versus nur Reden»). Dass sich die Organisationen (zumindest) diskursiv positiv dem Gleichstellungsanliegen gegenüber positionieren, hat nämlich zur Wirkung, dass die gesamtgesellschaftliche Gleichstellungsnorm dadurch gestärkt wird. Dass sich Organisationen offensichtlich mit dem Gleichstellungsthema auseinandersetzen – egal ob als Diversity- oder Genderpolitik – kann beispielsweise für politische Aushandlungen als Legitimationsquelle gebraucht werden. Führen diese politischen Diskussionen wiederum zu neuen gleichstellungsfördernden Gesetzgebungen, hat dies Auswirkungen auf den Legitimationsdruck auf Organisationen. Das gegenseitige Wechselverhältnis der verschiedenen gesellschaftlichen Sphären oder Ebenen kann, wenn auch

nur auf einer diskursiven Ebene, für das Gleichstellungsanliegen äusserst relevant sein, so eine zentrale Schlussfolgerung dieser Arbeit.

Die Verknüpfung von feministischer Organisationstheorie, kritischer Diversity- und Gleichstellungsliteratur und soziologischem Neo-Institutionalismus hilft, das Zusammenspiel von Organisationen, Gesamtgesellschaft und Legitimationsprozessen genauer unter die Lupe zu nehmen. Im folgenden Fazit werden abschliessend die wichtigsten Erkenntnisse für die verschiedenen Forschungs- und Praxisfelder dargelegt.

## 8 Fazit

Mehrere Jahre sind seit dem Beginn dieses Dissertationsprojekts vergangen. Am Anfang der Arbeit stand das hoffnungsvolle Zitat von Sommaruga, welches auf das Wirkungsverhältnis von politischem Diskurs und Gesetzgebung mit der Gleichstellung hinwies: «Wenn wir mit sanftem Druck weitermachen, wird die Gleichstellung einmal zur Selbstverständlichkeit» (Sommaruga, 30.12.2015). In den Jahren 2015 bis 2022 ist in Bezug auf das Thema Gleichstellung in der Schweiz vieles passiert. 2020 wurde mittels Volksentscheid die Einführung des gesetzlich verankerten Vaterschaftsurlaubs von zwei Wochen beschlossen (Bundesrat 2020a). 2019 gab es eine Wiederholung des Frauenstreiks von 1991 mit über 500'000 aktiv beteiligten Personen. Der Frauenanteil im nationalen und auch in gewissen kantonalen Parlamenten stieg. Organisationen mit mehr als 100 Angestellten sind seit dem Jahr 2020 dazu verpflichtet, regelmässig Lohngleichheitsanalysen durchzuführen (EBG 2020). Für börsenkotierte Unternehmen gilt ab 2021 ein Richtwert von je mindestens 30 Prozent Frauen und Männern im Verwaltungsrat (Bundesrat 2020b). Bei bundesnahen Betrieben gilt sogar ein erhöhter Richtwert von 40 Prozent (Bundesrat 2020c). Gleichzeitig gibt es Bereiche, bei denen mehr Persistenz als Wandel zu beobachten war, wie folgende Schlagzeile fünf Jahre nach der Aussage von Sommaruga zeigt: «Weibliche Chefs sind in Schweizer Firmen noch immer untervertreten» (swissinfo.ch 2020). Eine vom Beratungsunternehmen Egon Zehnder veröffentlichte Studie besagt, dass im Jahr 2020 nur 2,4 Prozent der analysierten Schweizer Unternehmen von weiblichen Chefs geführt wurden (swissinfo.ch 2020). Nun wird sich in den folgenden Jahren zeigen, ob die erwähnten gesetzlichen Änderungen zu mehr Gleichstellung führen und welche weiteren Wirkungen sie auf die Gleichstellungsarbeit in Schweizer Organisationen haben.

Dass es auf jeden Fall auch für Politiker:innen zum guten Ton gehört, sich für Gleichstellung auszusprechen, ist beispielsweise bei den letzten Wahlen im Kanton Basel-Stadt zum Vorschein gekommen. Ein News-Artikel zur Regierungsratskandidatin Eymann (Liberal-Demokratische Partei) fasst die Haltung der Politikerin bezüglich Gleichstellung folgendermassen zusammen:

*Klimaschutz und die Gleichstellung der Frauen – dies die Schlagworte des ersten Wahlgangs. Beides wichtige Themen findet Eymann, doch mit harten Massnahmen fördern, wolle sie sie nicht: «Die Gleichstellung von Frauen ist ein Prozess, der im Gang ist, eine Quote braucht es nicht», findet sie.*

(SRF Regionaljournal Basel 2020)

Dieses grundsätzliche und selbstverständliche Übereinstimmen mit dem Gleichstellungsanliegen und die gleichzeitige Illegitimität struktureller Massnahmen konnte auch in den hier untersuchten Organisationen beobachtet werden. In einem weiteren Interview mit der gleichen Kandidatin findet sich folgende Aussage:

*Ich habe mal die Erfahrung gemacht, dass wir einen Anlass für die Frauen bei der Polizei gemacht haben. Da wurde geklagt, dass die Frauen keine Kaderfunktion innehätten. Als ich fragte, wer von den Frauen ins Kader wollte, streckte keine einzige auf. Es braucht auch ein Commitment vonseiten der Frauen.*

(Eymann, Regierungsratskandidatin Basel-Stadt, 2020)

Auch diese Aussage entspricht den hier aufgezeigten Resultaten: Die Verantwortung für ein Vorankommen in der Gleichstellung wird oft den Frauen übertragen und somit individualisiert. Dass es die Möglichkeit gebe, die organisationalen Strukturen und die Kultur in der besagten Polizei anzupassen, damit das Interesse an einer Führungsposition auch für Frauen gesteigert wird, scheint Eymann nicht zu sehen. Auch an dieser Stelle muss fehlendes Wissen um gesamtgesellschaftliche Geschlechterverhältnisse und um Ursachen für strukturelle Ungleichheiten als Erklärung für ihre Haltung beigezogen werden.<sup>58</sup> Zudem offenbart die Aussage ein weit verbreitetes Verständnis von rechtlicher/formaler Gleichstellung. Die Chancengleichheit ist formal gegeben. Die (Nicht-) Nutzung dieser Freiheit liegt gemäss diesem Verständnis in der Verantwortung der Individuen. Dass es gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge gibt, die Einfluss auf die Inanspruchnahme solcher Freiheiten haben und die auch politisch/organisational beeinflussbar wären, wird dabei nicht gesehen. Die Differenzierung zwischen formaler/rechtlicher und materieller/tatsächlicher Gleichstellung ist hier also vonnöten, worauf am Schluss dieses Fazits nochmals eingegangen wird.

Dieser kurze Einblick in die parallel verlaufenden Diskurse der Politik bestätigt die These des soziologischen Neo-Institutionalismus, dass Organisationen in gesamtgesellschaftliche Strukturen eingebettet sind und sich diese Sphären gegenseitig bedingen. Um organisationales Verhalten zu verstehen, macht es also durchaus Sinn, gesamtgesellschaftliche Diskurse zu analysieren und auf dieses Zusammenspiel zwischen Organisationen und Gesellschaft zu achten. Das vorliegende Buch hat dieses Zusammenspiel in der Gleichstellungsthematik aus Sicht der Organisationen beleuchtet. Es konnte dargestellt werden, welche internen und externen Umwelten als Legitimationsquellen

---

<sup>58</sup> Eymann wurde zwar als Regierungsrätin gewählt, doch hat sie die Wahl ins Regierungspräsidium, bei dem die Abteilung Gleichstellung angesiedelt wäre, verfehlt.

für die Organisationen fungieren und damit für die Gleichstellung in Organisationen relevant sind. Es wurden die Ziele und Massnahmen, die mit dem Gleichstellungsanliegen verknüpft werden, dargestellt und aufgezeigt, wie diese von Organisationen (de-)legitimiert werden. In empirischer Hinsicht wäre es sicherlich interessant in einer weitergehenden Forschung danach zu fragen, welche unmittelbaren und mittelbaren Effekte diese herausgearbeiteten Legitimationsweisen haben. Welche strukturellen und praktischen Konsequenzen haben die Wahrnehmungen und Deutungen der Organisationen für die Gesellschaft und für Organisationen selbst und wie wird darauf reagiert?

### **Geschlechtertheoretischer Zugang gefordert**

Der soziologische Neo-Institutionalismus – der wichtigste Theoriebezug dieser Arbeit – erwies sich als hilfreich, um die Perspektive auf das Material zu schärfen und das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft aus Sicht der Organisation bezüglich Gleichstellung zu verstehen. Insbesondere beim Thema Gleichstellung bestand hierzu eine Forschungslücke, die mit der vorliegenden Studie gefüllt wurde. Es hat sich jedoch im Forschungsprozess herausgestellt, dass es für diesen Forschungsgegenstand nicht reicht, nur die neo-institutionalistische Perspektive einzunehmen. Um das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft in diesem Themenbereich zu verstehen, musste zuerst eine Auslegeordnung über die verschiedenen theoretischen und in der Praxis vorzufindenden Gleichstellungsverständnisse gemacht werden. Dafür brauchte es einen geschlechtertheoretischen Zugang. Diese Verbindung von geschlechtertheoretischen Perspektiven mit dem soziologischen Neo-Institutionalismus hat sich auch für die Diskussion als reichhaltig erwiesen. In Geschlechterstudien wird die organisationale Ebene oft ausgeblendet. Die organisationale Perspektive kann jedoch Erkenntnisse liefern, um sowohl Wandel wie auch Persistenz von Gleichstellungsprozessen fassen zu können. Wo knüpfen Organisationen an, um Gleichstellungsziele zu legitimieren? Welche (De-)Legitimationsversuche bestehen? Der Blick in die Praxis hat geholfen, diese gesamtgesellschaftlichen Diskurse und Verhältnisse besser zu verstehen und einzuordnen. Spannend wäre, den Blick auf weitere gesellschaftliche Sphären zu richten. Inwiefern nehmen zum Beispiel Politiker:innen oder andere Akteur:innen (wie Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften) ihre Rolle und Verantwortung für die Gleichstellung wahr? Inwiefern ist diesen Akteur:innen bewusst, dass sie als Legitimationsquellen für Organisationen fungieren? Weitere Forschungen zu diesen Fragestellungen wären gewinnbringend, um die Institutionalisierung von Gleichstellung und das Zusammenspiel verschiedener Akteur:innen dabei besser verstehen

zu können. Eine weitere spannende Entwicklung der Ergebnisse in theoretischer Hinsicht würde der Einbezug kognitivistischer Theorieströmungen versprechen. Die kognitivistische Organisationsforschung und neo-institutionalistische Schulen, die “epistemic communities” untersuchen, fragen sich, wie spezifische Wissensbestände, Wertevorstellungen und Grundüberzeugungen einer bestimmten vernetzten Diskursgemeinschaft den organisationalen und gesellschaftlichen Umgang mit beispielsweise Gleichstellung prägen.

### **Erkenntnisse für die organisationale Praxis**

Genderkompetenz, Gleichstellungskompetenz und ein theoretisches Verständnis für gesamtgesellschaftliche Vorgänge sind für eine wirkungsvolle Gleichstellungsarbeit ausschlaggebend. Organisationen müssen sich ihres Verhältnisses zur Gesamtgesellschaft bewusst sein und dieses reflektieren können, um nachhaltige Lösungen zu erarbeiten. Gleichstellung ist kein Thema, das jede Organisation für sich allein bearbeiten kann. Diese Erkenntnis soll aber nicht dazu führen, dass die Verantwortung auf die Gesamtgesellschaft geschoben wird. Vielmehr soll damit die Problemanalyse verbessert werden, um nachhaltigere Lösungen für Gleichstellung in den Organisationen zu erreichen. Organisationen müssen sich also insbesondere des Wechselverhältnisses mit der Organisationsumwelt bewusst werden. Sommaruga konnte in ihrer Rolle als Bundesrätin beispielsweise mit ihrer Aussage von 2015 rhetorischen Druck auf Unternehmen ausüben. Das kann durchaus auch in umgekehrter Richtung passieren, wenn Organisationen beispielsweise Gleichstellung in die Nähe ihres Kerngeschäfts bringen, fortschrittlichere Regelungen einführen, als sie vom Gesetz verlangt werden, und damit ein wirkmächtiges Zeichen an die Politik senden. Was ist weiter für die organisationale Gleichstellungspraxis mitzunehmen?

- Gesellschaftliche Erwartungen an Organisationen, die indirekt mit Gleichstellung zu tun haben, wie Flexibilisierung oder Erwartungen junger Generationen an progressive Arbeitsbedingungen, können für Gleichstellungsziele als Synergien gebraucht werden. Hier muss aber unbedingt ein sensibler und differenzierter Umgang damit gefunden werden. Wird beispielsweise die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse zuungunsten der Mitarbeitenden mithilfe des Gleichstellungsanliegens legitimiert, besteht das Risiko, dass nicht nur die Flexibilisierung, sondern auch das Gleichstellungsthema an sich in die Kritik gerät. Gleichstellung wird dadurch als Mittel zum Zweck der Flexibilisierung verstanden, anstatt als Zweck per se, den es zu erreichen gilt.

- Gemäss Selbsteinschätzung der untersuchten Organisationen sei auf der Ebene der Werte alles erreicht. Damit legitimieren sich die Organisationen pauschal bezüglich Gleichstellung, ohne diese Werte auszudifferenzieren. Damit werden sowohl bestehende Ungleichheiten und die Ursachen dazu verdeckt, sowie Massnahmen eingegrenzt. Für die Gleichstellungspraxis muss dies jedoch nicht zur Folge haben, dass die (scheinbar) gemeinsam geteilten Werte angeprangert werden müssen, sondern der Selbstverständlichkeitsdiskurs soll umso mehr als Ressource gebraucht werden. Die vorgeschlagenen Massnahmen sollten mit dem grundsätzlichen Wert der Gleichstellung in Verbindung gebracht werden – immer und immer wieder – und dabei auch an Wert gewinnen.
- Relevant für eine erfolgreiche Gleichstellungsarbeit ist eine enge Verknüpfung von Gleichstellungsthemen zum Kerngeschäft respektive zum Organisationszweck. Die Verknüpfung kann diskursiv auf verschiedene Weisen hergestellt werden.
- Dabei kann es durchaus Sinn machen, in der Praxis an den Rationalitätsmythos der Diversität anzuknüpfen. Wichtig ist hier vor allem, dass es nicht nur bei einem oberflächlichen positiven Vielfaltsdiskurs bleibt. Das nicht-hierarchische Anerkennen von Differenzen funktioniert nur, wenn die Schwierigkeiten, die damit einhergehen, nicht de-thematisiert, sondern miteinbezogen werden. Dieses Hinschauen auf mögliche Herausforderungen, die durch Vielfalt entstehen, sollte auch dazu führen, dass ein bewussteres, eindeutigeres Verständnis von Differenz und Diversität möglich wird. Es kann also durchaus strategisch an bestehende organisationale Logiken angeknüpft werden: “It is only when ideas are couched in such a way that they are perceived to be consistent with prevailing values that they appear compelling and legitimate for adoption” (Greenwood et al. 2002, 75). Der ausschlaggebende Punkt ist hierbei, dass es nicht bei den organisationalen Werten wie Neutralität und Rationalität bleibt – oder eben einem oberflächlichen Bekenntnis zum Gleichstellungsanliegen –, sondern dass daran anknüpfend neue Ziele, Massnahmen und Ideen zu Gleichstellung legitimiert werden können.

### **Erkenntnisse für die politische Praxis**

Für die Gleichstellungspolitik hat sich durch die vorliegenden Resultate ein eindeutiges Bild ergeben. Die aktuellen politischen Diskussionen um Gleichstellung werden in den Organisationen wahrgenommen und als

Referenzen für interne Diskussionen herangezogen. Es lohnt sich, für das Gleichstellungsanliegen politisch Druck aufzusetzen, denn die Organisationen werden sich von den gesetzlichen und politischen Mindestanforderungen positiv abheben wollen, wie die vorliegende Studie zeigen konnte. Gesetzliche Vorgaben werden als Minimalforderungen gesehen, die es zu übertreffen gilt. Es würde zwar reichen, die Gesetze als erfüllt darzustellen, um sich als Organisation zu legitimieren. Doch die meisten Organisationen wollen sich als weitergehender und fortschrittlicher darstellen, als das Gesetz es verlangt. In anderen Worten ausgedrückt: Die organisationalen Gleichstellungsvertreter:innen bedienen sich der Legitimationsquellen Politik und Recht. Je weiter also diese politischen Diskussionen und Forderungen gehen, desto mehr können sie sich in ihrer Arbeit hin zu mehr Gleichstellung darauf beziehen. Die Wirkungsmacht von rechtlichen Bedingungen und politischen Diskursen für Organisationen ist somit nicht zu unterschätzen.

### Gesamtgesellschaftliche Erkenntnisse

Im Mittelpunkt der vorliegenden Studie standen vier Schweizer Organisationen. Inwiefern können aus der Analyse dieser Organisationen gesamtgesellschaftliche Schlüsse gezogen werden? Genau das wird nämlich oft in Geschlechterstudien vermisst, wie Maihofer kritisch betont:

*Selbst in Studien, die sich mit der beruflichen Sphäre beschäftigen, wurde diese selten, wenn überhaupt, in Kontexte ökonomischer oder gar gesamtgesellschaftlicher Transformationsprozesse gestellt.*  
(Maihofer 2007, 286–287)

Für das vorliegende Projekt werden im Folgenden mehrere Schlüsse auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene gezogen:

- Diejenigen Themen, die in den Organisationen diskutiert und ausgehandelt werden, sind oft dieselben Diskussionen, die auch in der Öffentlichkeit geführt werden: Lohngleichheit, Vereinbarkeit, Frauen in Führungspositionen, Diversität, sexuelle Belästigung. Gemäss neo-institutionalistischen Grundannahmen ist diese Gleichzeitigkeit von öffentlichen wie auch organisationalen Diskursen nicht überraschend. Interessanter ist die Frage, was diese Gleichzeitigkeit für die Legitimität des Gleichstellungsanliegens zur Folge hat. Die Forschungsarbeit hat aufgezeigt, inwiefern die Verantwortung für Gleichstellung von vielen Organisationen an die Gesamtgesellschaft delegiert wird. Auch konnte gezeigt werden, dass die Ursache für strukturelle Ungleichheiten oft den Individuen, insbesondere den Frauen, angelastet wird.

Die Verantwortung wird also entweder auf die gesamtgesellschaftliche oder auf die individuelle Ebene geschoben. Das heisst nicht, dass die Organisationen für ihr Handeln grundsätzlich keine Verantwortung übernehmen. Es scheint jedoch für ihre Legitimation hilfreich zu sein, die Verantwortung für gewisse Gleichstellungsziele zu externalisieren.

- Die Forschungsarbeit hat mit der analytischen Unterscheidung von Makro-, Meso- und Mikro-Ebene die Annahme reproduziert, dass drei voneinander separate gesellschaftliche Ebenen existieren. Diese Annahme wurde u. a. von Vertreter:innen des soziologischen Neo-Institutionalismus als essentialistisch problematisiert. Vielmehr seien diese Ebenen Produkte historischer gesamtgesellschaftlicher Konstrukte (Dobbin 1994, 123). Für die vorliegende Studie war die Aufteilung hilfreich, um insbesondere die Frage nach der Verantwortung zu beleuchten. Auch die Organisationen selbst bedienen sich dieser separaten Ebenen. Es hat sich gezeigt, dass sich die Organisationen in fast allen Fällen von der Gesellschaft abgrenzen und sie die Gesellschaft als eine externe Entität wahrnehmen. Das ergibt aus organisationaler Sichtweise Sinn, denn nur so kann die Verantwortung für gewisse Ungleichheiten externalisiert werden. Positionieren sich die Organisationen als Teil der Gesamtgesellschaft, wird es schwieriger, die Verantwortung für die organisationsinternen Geschlechterverhältnisse abzugeben.
- Hier zeigt sich, dass auch in diesem Zusammenhang die neoliberale Transformation wirkt, in der anstelle von gesamtgesellschaftlicher kollektiver Verantwortung die individuelle Eigenverantwortung betont wird. Die Organisationen legitimieren sich mittels Verantwortungsabgabe entweder an eine gesellschaftliche, extern konstruierte Entität oder an die individuelle Ebene (Maihofer 2018a, 2018b).

In diesem Sinne wird hier nochmals auf die Schweizer Bundesverfassung verwiesen. Darin wird sowohl die rechtliche/formale wie auch die tatsächliche/materielle Gleichstellung gefordert. Mit Maihofer soll deshalb zum Schluss nochmals daran erinnert werden, was für die Erreichung materieller Gleichstellung notwendig wäre:

*Doch materielle Gleichheit impliziert, dass die Individuen nicht nur die Chance haben, z. B. einen bestimmten Beruf zu ergreifen, es müssen auch die gesellschaftlichen Bedingungen existieren, die es den Individuen erlauben, die dafür nötige individuelle Handlungsfähigkeit, sprich den entsprechenden Willen und die erforder-*

*derlichen Kompetenzen zu entwickeln, um diese gleiche Chance überhaupt umsetzen zu können. [...] Genau dafür haben neben den einzelnen Individuen auch Staat und Gesellschaft Sorge zu tragen.* (Maihofer 2018a, 44)

Entsprechend hat diese Arbeit gezeigt, dass neben Individuen und dem Staat auch Organisationen als relevanter Teil der Gesellschaft, in dem viele Ungleichheiten (re-) produziert werden, für die tatsächliche Gleichstellung Sorge tragen und Verantwortung übernehmen müssen.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Methodisches Vorgehen für die Untersuchung von organisationalen Legitimationsweisen	21
Abbildung 2:	Auswertungsprozess der Legitimationsweisen	37
Abbildung 3:	Einschätzung der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in den befragten Organisationen, eigene Onlineumfrage, n=199	97
Abbildung 4:	Beurteilung der Mitarbeitenden zur Flexibilität der Arbeitszeit in den befragten Organisationen, eigene Onlineumfrage, n=199	98
Abbildung 5:	Angabe zum gefühlten Druck der Mitarbeitenden in den befragten Organisationen mehr zu arbeiten als vorgeschrieben, eigene Onlineumfrage, n=201	108
Abbildung 6:	Einschätzung der Mitarbeitenden der untersuchten Organisationen bezüglich der Effizienzsteigerung dank dem Vorhandensein von Diversität, eigene Onlineumfrage, n=201	134
Abbildung 7:	Einschätzung der Mitarbeitenden der befragten Organisationen zur Beständigkeit von Diversität, eigene Onlineumfrage, n=201	135
Abbildung 8:	Zustimmung der Mitarbeitenden der befragten Organisationen zur Aussage, dass nur die Leistung zählt und das Geschlecht nicht, eigene Onlineumfrage, n=196	148
Abbildung 9:	Einschätzung der Mitarbeitenden der befragten Nonprofit-Organisationen zur Erwartung von Spender:innen an Fortschritte [der eigenen Organisation] in Sachen Chancengleichheit, eigene Onlineumfrage, n=72	200
Abbildung 10:	Verhältnis von Gesellschaft und Organisation bezüglich Gleichstellung der untersuchten Organisationen	229
Abbildung 11:	Verknüpfungen der legitimen Ziele mit dem Gleichstellungsanliegen aus der Sicht der befragten Organisationen	236
Abbildung 12:	Legitimitätsstadien unterschiedlicher Gleichstellungsmaßnahmen basierend auf der Untersuchung der befragten Organisationen	237

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Eckwerte der untersuchten Organisationen, Stand 2015	23
Tabelle 2:	Überblick interviewte Expert:innen in den untersuchten Organisationen	31
Tabelle 3:	Aufschlüsselung der Kürzel der befragten Personen	31
Tabelle 4:	Übersicht Teilnehmer:innen Gruppendiskussion in den untersuchten Organisationen	33
Tabelle 5:	Sample quantitative Onlineumfrage nach Organisation	35
Tabelle 6:	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben betreffende Arbeitsbedingungen in den untersuchten Organisationen	96
Tabelle 7:	Angaben der Mitarbeitenden der untersuchten Organisationen zur Frage: «Bitte geben Sie an, welche Organisation in Ihrer Branche in Sachen Chancengleichheit vorbildlich ist», eigene Onlineumfrage, n=201	194

## Literaturverzeichnis

- Abraham, Martin & Günter Büschges. 2009. *Einführung in die Organisationssoziologie* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Acker, Joan. 1990. Hierarchies, Bodies, and Jobs: A Gendered Theory of Organisations. *Gender and Society*, 4(2), 139–158.
- Acker, Joan. 1992. Gendering Organizational Theory. In Albert J. Mills & Peta Tancred (eds.), *Gendering Organizational Analysis* (p. 248–260). Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Acker, Joan. 2006. Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- Acker, Joan. 2009. From Glass Ceiling to Inequality Regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199–217.
- Ahmed, Sara. 2007. The Language of Diversity. *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), 235–256.
- Ahmed, Sara. 2012. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham, London: Duke University Press.
- Ahmed, Sara. 2017. *Feministisch leben!* Münster: Unrast-Verlag.
- Aldrich, Howard. E., & C. Marlene Fiol. 1994. Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
- Allmendinger, Jutta & Richard J. Hackman. 1994. Akzeptanz oder Abwehr? Die Integration von Frauen in professionelle Organisationen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 46, 238–258.
- Amstutz, Nathalie. 29.11.2005. Was Diversity von der Geschlechtergleichstellung lernen kann. Firmen können wenig ausrichten, wenn sie die gesellschaftliche Diskussion scheuen. *Neue Zürcher Zeitung*, <https://www.nzz.ch/articleDC73N-ld.370015?reduced=true> (28.06.2022).
- Amstutz, Nathalie. 2018. Diversity Management kritisch? [gendercampus.ch](https://www.gendercampus.ch/de/blog/post/diversity-management-kritisch), <https://www.gendercampus.ch/de/blog/post/diversity-management-kritisch> (27.06.2022).
- Amstutz, Nathalie, Helga Eberherr, Maria Funder & Roswitha Hofmann. 2018a. Zwischen Beharrung und Transformation: Neo-institutionalistische Reflexionen zum Gender Cage in Organisationen. In Nathalie Amstutz, Helga Eberherr, Maria Funder & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution* (S. 11–40). Baden-Baden: Nomos.
- Amstutz, Nathalie, Helga Eberherr, Maria Funder & Roswitha Hofmann (Hrsg.). 2018b. *Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neoinstitutionalistische Implikationen zum Gender-Cage in Organisationen*. Baden-Baden: Nomos.
- Amstutz, Nathalie, Melanie Nussbaumer & Ortrun Brand. 2018c. Soziale Agency: Arbeit an der (De-) Institutionalisierung von Geschlecht. In Nathalie Amstutz, Helga Eberherr, Maria Funder & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neoinstitutionalistische Implikationen zum Gender-Cage in Organisationen*. (S. 87–110). Baden-Baden: Nomos.

- Amstutz, Nathalie, Melanie Nussbaumer, & Hanna Vöhringer. 2020. Disciplined Discourses: The Logic of Appropriateness in Discourses on Organizational Gender Equality Policies. *Gender, Work & Organization*, 1–16.
- Amstutz, N. & Hanna Vöhringer. 2018. Isomorphie: Machtvolle Angleichungsprozesse bei der Verarbeitung von Gleichstellungserwartungen. In Nathalie Amstutz, Helga Eberherr, Maria Funder & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution* (S. 111–138). Baden-Baden: Nomos.
- Amstutz, Nathalie & Ralf Wetzels. 2017. Die Funktion des Kerngeschäfts. Eine Besichtigung der «Null» der Organisation und ihre Folgen für betriebliche Gleichstellungsdiskurse. In Maria Funder (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus der Sicht der Geschlechterforschung* (S. 439–466). Baden-Baden: Nomos.
- Aulenbacher, Brigitte, Michael Meuser & Birgit Riegraf. 2012. Geschlecht, Ethnie, Klasse im Kapitalismus – Über die Verschränkung sozialer Verhältnisse und hegemonialer Deutungen im gesellschaftlichen Reproduktionsprozess. *Berliner Journal für Soziologie*, 22(1), 5–27.
- Aulenbacher, Brigitte. & Birgit Riegraf. 2010. Geschlechterdifferenzen und -ungleichheiten in Organisationen. In Brigitte Aulenbacher, Michael Meuser & Birgit Riegraf (Hrsg.), *Soziologische Geschlechterforschung: Eine Einführung* (S. 157–171). Wiesbaden: VS Verlag.
- Barley, Stephen R., & Pamela S. Tolbert. 1997. Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117.
- Battilana, Julie, & Thomas D’Aunno. 2009. Institutional Work and the Paradox of Embedded Agency. In Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby, & Bernard Leca (eds.), *Institutional Work* (p. 31–58). Cambridge: Cambridge University Press.
- Baumgarten, Diana, Andrea Maihofer & Nina Wehner. 2020. Kinderwunsch, Familie und Beruf. In Jutta Ecarius & Anja Schierbaum (Hrsg.), *Handbuch Familie: Erziehung, Bildung und pädagogische Arbeitsfelder* (S. 1–19). Wiesbaden: Springer.
- Becker-Ritterspach, Jutta & Florian Becker-Ritterspach. 2006. Organisationales Feld und Gesellschaftlicher Sektor im Neo-Institutionalismus. In Konstanze Senge & Kai-Uwe Hellman (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 118–137). Wiesbaden: VS Verlag.
- Beddewela, Eshani, & Jenny Fairbrass. 2016. Seeking Legitimacy Through CSR: Institutional Pressures and Corporate Responses of Multinationals in Sri Lanka. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 503–522.
- Bell, Joyce M., & Douglas Hartmann. 2007. Diversity in Everyday Discourse: The Cultural Ambiguities and Consequences of “Happy Talk”. *American sociological review*, 72(6), 895–914.
- Bendl, Regine, & Angelika Schmidt. 2010. From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’– Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 612–634.
- Benford, Robert D., & David A. Snow. 2000. Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611–639.

- Benschop, Yvonne. 2016. The Dubious Power of Diversity Management. In Stefan Gröschl (eds.), *Diversity in the Workplace: Multi-disciplinary and International Perspectives* (p. 15–28). Farnham: Routledge.
- Berger, Peter L. & Thomas Luckmann. 1969. *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Besio, Cristina. 2015. Organisation und Gesellschaft. In Maja Apelt & Uwe Wilkesmann (Hrsg.), *Zur Zukunft der Organisationssoziologie* (S. 157–171). Wiesbaden: Springer VS.
- Biermann, Ingrid. 2009. *Von Differenz zu Gleichheit: Frauenbewegung und Inklusionspolitiken im 19. und 20. Jahrhundert*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Birrer, Raphaela. 19.08.2014. Das ungenutzte Potenzial der Mütter. *Tagesanzeiger Online*, <http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Das-ungenutzte-Potenzial-der-Muetter/story/16492484> (28.06.2022).
- Bogner, Alexander & Wolfgang Menz. 2002. Das theoriegenerierende Experteninterview. In Alexander Bogner & Wolfgang Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 33–70). Opladen: Leske & Budrich.
- Bohnsack, Ralf, Winfried Marotzki & Michael Meuser. 2011. *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung* (3., durchgesehene Aufl.). Opladen: Barbara Budrich.
- Bohnsack, Ralf, Nicolle Pfaff, & Wivian Weller (eds.). 2010. *Qualitative Analysis and Documentary Method in International Educational Research*. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Boli, John, & George M. Thomas. 1997. World Culture in the World Polity: A Century of International Non-Governmental Organization. *American sociological review*, 62(2), 171–190.
- Boltanski, Luc & Eve Chiapello. 2003. *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- Boxenbaum, Eva. 2006. Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939–948.
- Brand, Orrrun, & Helga Eberherr. 2018. Gendered Fields. In Nathalie Amstutz, Helga Eberherr, Maria Funder & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution* (S. 139–164). Baden-Baden: Nomos.
- Brunsson, Nils. 1989. *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: Wiley.
- BFS (Bundesamt für Statistik). 2019. Legislaturindikator: Erwerbsquote der Frauen. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/monitoring-legislaturplanung/querschnittsicht/gleichstellung/erwerbsquote-frauen.html> (28.06.2022).
- BFS (Bundesamt für Statistik). 2021a. Berufliche Stellung, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/berufliche-stellung.html> (28.06.2022).
- BFS (Bundesamt für Statistik). 2021b. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, unbezahlte Arbeit, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/vereinbarkeit-unbezahlte-arbeit.html> (28. Juni 2022).

- Bundesrat. 2019. Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann. <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19950082/index.html> (28.06.2022).
- Bundesrat. 2020a. Der Vaterschaftsurlaub tritt am 1. Januar 2021 in Kraft. Medienmitteilung. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen/bundesrat.msg-id-80729.html> (28.06.2022).
- Bundesrat. 2020b. Geschlechterraichtwerte und Transparenzregeln für Rohstoffsektor treten Anfang 2021 in Kraft. Medienmitteilung. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-80358.html> (28.06.2022).
- Bundesrat. 2020c. Vorgaben für die Vertretung von Sprachen und Geschlechtern im obersten Leitungsorgan der bundesnahen Unternehmen. Medienmitteilung. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-81341.html> (28.06.2022).
- Butler, Judith. 1991. *Das Unbehagen der Geschlechter*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bütler, Monika. 2007. Arbeiten lohnt sich nicht – ein zweites Kind noch weniger. Zu den Auswirkungen einkommensabhängiger Tarife auf das (Arbeitsmarkt-) Verhalten der Frauen. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 8(1), 1–19.
- Collins, Patricia Hill. 2000. *Black Feminist Thought*. New York: Routledge.
- Collins, Patricia Hill, & Sirma Bilge. 2016. *Intersectionality*. Cambridge: Polity Press.
- Creed, W. E. Douglas, Maureen A. Scully, & John R. Austin. 2002. Clothes Make the Person? The Tailoring of Legitimizing Accounts and the Social Construction of Identity. *Organization Science*, 13(5), 475–496.
- Crenshaw, Kimberle. 1989. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 140, 139–167.
- Curbach, Janina. 2008. Zwischen Boykott und CSR. Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs. *zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 9(3), 368–391.
- Cyba, Eva. 2000. *Geschlecht und soziale Ungleichheit: Konstellationen der Frauenbenachteiligung*. Opladen: Leske & Budrich.
- Czarniawska, Barbara, & Guje Sevón. 1996. *Translating Organizational Change* (Vol. 56). Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Dammayr, Maria, Doris Grass & Barbara Rothmüller (Hrsg.). 2015. *Legitimität: Gesellschaftliche, politische und wissenschaftliche Bruchlinien der Rechtfertigung*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Daverth, Gwen, Catherine Cassell, & Paula Hyde. 2016. The Subjectivity of Fairness: Managerial Discretion and Work–Life Balance. *Gender, Work & Organization*, 23(2), 89–107.
- Davis, Gerald F., & Christopher Marquis. 2005. Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms. *Organization Science*, 16(4), 332–343.
- Davis, Kathy. 2008. Intersectionality as Buzzword: A Sociology of Science Perspective on What Makes a Feminist Theory Successful. *Feminist theory*, 9(1), 67–85.

- De Beauvoir, Simone. 1968. *Das andere Geschlecht*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Deephouse, David, & Mark Suchman. 2008. Legitimacy in Organizational Institutionalism. In Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby, & Kerstin Sahlin-Andersson (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 49–77). London: Sage.
- Deephouse, David L., Jonathan Bundy, Leigh Plunkett Tost, & Mark C. Suchman. 2017. Organizational Legitimacy: Six Key Questions. In Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence, & Renate E. Meyer (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Delmas, Magali A., & Michael W. Toffel. 2003. *Institutional Pressure and Environmental Management*. Vortrag an der 11th International Conference of the Greening of Industry Network, San Francisco.
- Diaz-Bone, Rainer. 2006. *Statistik für Soziologen*. Konstanz: UVK.
- DiMaggio, Paul, & Walter W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*, 48(2), 147–160.
- DiMaggio, Paul J., & Walter W. Powell. 1991. Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 1–38). Chicago: University of Chicago Press.
- Dobbin, Frank. 1994. Cultural Models of Organization: The Social Construction of Rational Organizing Principles. In Diana Crane (eds.), *The Sociology of Culture: Emerging Theoretical Perspectives* (p. 117–141). Oxford: Basil Blackwell.
- Dobbin, Frank. 2011. *Inventing Equal Opportunity* (2. Aufl.). Princeton: Princeton University Press.
- Dobbin, Frank, & Alexandra Kalev. 2017. Are Diversity Programs Merely Ceremonial? Evidence-Free Institutionalization. In Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence, & Renate E. Meyer (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (S. 808–828). London: Sage.
- Dobbin, Frank, & John R. Sutton. 1998. The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions. *American Journal of Sociology*, 104(2), 441–476.
- Dobbin, F., John R. Sutton, John W. Meyer, & W. Richard Scott. 1993. Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets. *American Journal of Sociology*, 99(2), 396–427.
- Eberherr, Helga. 2013. *Unterschiede, die (k)einen Unterschied machen: Eine organisationale Fallanalyse zur Rekonstruktion von Modalitäten der (Un)gleichheitsproduktion*. Dissertation, Universität Wien.
- Eberherr, Helga, Roswitha Hofmann, Melanie Nussbaumer & Hanna Vöhringer. 2018. 7 Fallstudien zu Gleichstellung in For-Profit und Non-Profit Organisationen: Organisationale Wahrnehmungen, Verarbeitungsfelder und -formen. In Nathalie Amstutz, Maria Funder, Helga Eberherr & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution* (S. 189–208). Baden-Baden: Nomos.

- Edelman, Lauren B., Sally Riggs Fuller & Iona Mara-Drita. 2001. Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1589–1641.
- EKF (Eidgenössische Kommission für Frauenfragen). 2020. *Frauen und Gleichstellung allgemein*, <https://www.ekf.admin.ch/ekf/de/home/themen/frauen-und-gleichstellung-allgemein.html> (28.06.2022).
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau. 2019. *Plattform Lohn-gleichheit*, <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/themen/arbeit/lohn-gleichheit.html> (28.06.2022).
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau. 2020. *Häufige Fragen zur Lohn-gleichheitsanalyse nach Gleichstellungsgesetz*, <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/themen/arbeit/lohn-gleichheit/lohn-gleichheitsanalyse-gleichstellungsgesetz.html#594626302> (28.06.2022).
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, Kathleen M., & Melissa E. Graebner. 2007. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenstadt, Shmuel N. 2000. *Die Vielfalt der Moderne*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, & Alexander Styrhe. 2008. Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the ‚Women to the Top‘ Programme. *Gender, Work and Organization*, 15(2), 133–160.
- Etzioni, Amitai. 1967. *Soziologie der Organisationen*. München: Juventa.
- Felsch, Anke. 2010. *Organisationsdynamik. Zur Konstitution organisationaler Handlungssysteme als kollektive Akteure*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ferguson, Kathy E. 1984. *The Feminist Case against Bureaucracy*. Oxford: Marston Book Services Limited.
- Festing, Marion & Jana Okech. 2007. Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht – ein neoinstitutionalistischer Erklärungsversuch am Beispiel Deutschlands und Schwedens. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(1), 42–59.
- Fisher, Greg, Suresh Kotha, & Amrita Lahiri. 2016. Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. *Academy of Management Review*, 41(3), 383–409.
- Fiss, Peer C., & Edward J. Zajac. 2006. The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173–1193.
- Flick, Uwe. 2011. *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (Vollst. überarb. und erw. Neuaufl., 4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Fligstein, Neil. 1990. *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge: Harvard University Press.
- Foucault, Michel. 1981. *Archäologie des Wissens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fraser, Nancy. 2001. *Die halbierte Gerechtigkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Fuchs, Gesine. 2018. *Gleichstellungspolitik in der Schweiz: Einführung in ein umstrittenes Politikfeld*. Opladen: Barbara Budrich.
- Funder, Maria. 2010. Betriebliche Organisation und Organisationsgesellschaft. In Fritz Böhle, Gerd-Günter Voss & Günther Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 513–544). Wiesbaden: VS Verlag.
- Funder, Maria. 2011. *Soziologie der Wirtschaft: Eine Einführung*. München: Oldenbourg.
- Funder, Maria (Hrsg.). 2014. *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*. Baden-Baden: Nomos.
- Funder, Maria (Hrsg.). 2017. *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung*. Baden-Baden: Nomos.
- Funder, Maria & Florian May. 2014. Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos? In Maria Funder (Hrsg.), *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 193–224). Baden-Baden: Nomos.
- Garud, Raghu, Henri A. Schildt, & Theresa K. Lant. 2014. Entrepreneurial Storytelling, Future Expectations, and the Paradox of Legitimacy. *Organization Science*, 25(5), 1479–1492.
- Gerhards, Jürgen. 2004. Diskursanalyse als systematische Inhaltsanalyse. Die öffentliche Debatte über Abtreibungen in den USA und in der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. In Reiner Keller, Andreas Hirsland, Werner Schneider & Willy Viehöver (Hrsg.), *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse* (2. Aufl., S. 299–324). Wiesbaden: Springer.
- Gläser, Jochen & Grit Laudel. 2010. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Goldt, Jörn. 2011. Die Kommunikation verantwortungsvollen Handelns. Eine analytische Betrachtung der CSR-Berichterstattung der grössten deutschen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels. *WAO Soziologie Online-Journal für Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationssoziologie*, 1(1), 135–203.
- Gottschall, Karin. 2000. *Soziale Ungleichheit und Geschlecht: Kontinuitäten und Brüche, Sackgassen und Erkenntnispotentiale im deutschen soziologischen Diskurs*. Opladen: Leske & Budrich.
- Gottschall, Karin & Günter G. Voss (Hrsg.). 2005. *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*. (2. Aufl.). München: Hampp Verlag.
- Greenwood, Royston, Roy Suddaby, & C. R. Hinings. 2002. Theorizing Change: The Role of Professional Association in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80.
- Grisard, Dominique, Ulle Jäger & Tomke König. 2013. Einleitung: Ohne Angst verschieden sein. In Dominique Grisard, Ulle Jäger, & Tomke König (Hrsg.), *Verschieden sein. Nachdenken über Geschlecht und Differenz*. (S. 11–26). Sulzbach: Helmer.
- Günther, Elisabeth A. & Brigitte Ratzer. 2015. «Bei uns hat sich noch keine beworben.» Legitimierung von Berufseintrittsbarrieren für Technikerinnen. In Maria Dam-

- mayr, Doris Grass & Barbara Rothmüller (Hrsg.), *Legitimität. Gesellschaftliche, politische und wissenschaftliche Bruchlinien der Rechtfertigung* (S. 341–358). Bielefeld: transcript.
- Haack, Patrick, Dennis Schoeneborn, & Christopher Wickert. 2012. Talking the Talk, Moral Entrapment, Creeping Commitment? Exploring Narrative Dynamics in Corporate Responsibility Standardization. *Organization Studies* (5–6), 815–846.
- Harcourt, Wendy, & Ingrid L. Nelson. 2015. *Practising Feminist Political Ecologies: Moving Beyond the 'Green Economy'* London: Zed Books.
- Hasse, Raimund. 2006. Der Neo-Institutionalismus als makrosoziologische Kulturtheorie. In Konstanze Senge & Kai-Uwe Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S.150–159). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hasse, Raimund. 2013. Soziologische Institutionenanalyse: Grundlagen, Schwerpunkte, Perspektiven In Matthias Künzler, Franziska Oehmer, Manuel Puppis & Christian Wassmer (Hrsg.), *Medien als Institutionen und Organisationen: institutionenlistische Ansätze in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft* (S. 67–86). Baden-Baden: Nomos.
- Hasse, Raimund & Georg Krücken. 2005a. Der Stellenwert von Organisationen in Theorien der Weltgesellschaft – Eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neo-institutionalistischer Forschungsperspektiven: Theoretische Zugänge und empirische Problemlagen. *Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft Weltgesellschaft*, 186–204.
- Hasse, Raimund & Georg Krücken. 2005b. *Neo-Institutionalismus* (2. Aufl.). Bielefeld: transcript.
- Hasse, Raimund, & Hannah Mormann. 2017. Vom Diversity Management zu «Schweizer Spitzenfrauen im Verwaltungsrat». In Maria Funder (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited: Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 467–498). Baden-Baden: Nomos.
- Hasse, Raimund & Lucia Schmidt. 2010. Unternehmertum, Arbeit, Sprache. Zur Mikrofundierung des Neo-Institutionalismus. *Sociologia Internationalis*, 48(1), 1–28.
- Haug, Frigga. 1972. *Kritik der Rollentheorie und ihrer Anwendung in der bürgerlichen deutschen Soziologie*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Heinze, Rolf G., Katrin Schneiders & Stephan Grohs. 2011. Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat – Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. In Helga Hackenberg & Stefan Emptner (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen* (S. 86–102). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hellmann, Kai-Uwe. 2006. Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus. In Konstanze Senge & Kai-Uwe Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 75–88). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hendrix, Ulla. 2019. Frauenquote: Zwischen Legitimität, Effizienz und Macht. In Beate Kortendiek, Birgit Riegraf & Katja Sabisch (Hrsg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 993–1002). Wiesbaden: Springer.

- Hericks, Katja. 2011. *Entkoppelt und institutionalisiert: Gleichstellungspolitik in einem deutschen Konzern*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hericks, Katja & Theresa Wobbe. 2017. Ein Sieg des Fortschritts? «Gleichbehandlung» und «Leistung» aus der Perspektive der World Polity-Forschung. In Maria Funder (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited: Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (1, S. 71–96). Baden-Baden: Nomos.
- Hinings, C. R. Bob, Danielle Logue, & Charlene Zietsma. 2017. Fields, Institutional Infrastructure and Governance. In Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas Lawrence, & Renate Meyer (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 163–189). London: Sage.
- Hofmann, Roswitha. 2017. Neo-Institutionalismus que(e)r-denken: Heteronormativität und organisationaler Wandel. In Maria Funder (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus-Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 367–388). Baden-Baden: Nomos.
- Höllerer, Markus A., Renate E. Meyer, & Michael Lounsbury. 2017. Constructing Domains of Corporate Social Responsibility: A Politicization of Corporations at the Expense of a De-Politicization of Society? In Geotg Krücken, Carmelo Mazza, Renate. E. Meyer, & Peter Walgenbach (eds.), *New Themes in Institutional Analysis: Topics and Issues from European Research* (p. 194–223). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Holzleithner, Elisabeth. 2009. *Gerechtigkeit*. Wien: Facultas.
- Horkheimer, Max & Theodor W. Adorno. 1987. *Dialektik der Aufklärung* (Vol. 5). Frankfurt am Main: Fischer S.
- Ingram, Paul, & Tal Simons. 1995. Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466–1482.
- Irigaray, Luce. 1980. *Speculum. Spiegel des anderen Geschlechts*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Janczyk, Stefanie. 2008. «Vereinbarkeit von Beruf und Familie» und Work-Life-Balance: Über Verengungen und Ausblendungen in einer Debatte. In Marburger Gender Kolleg (Hrsg.), *Geschlecht Macht Arbeit. Interdisziplinäre Perspektiven und politische Intervention*. (S. 70–84). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Jepperson, Ronald L. 1991. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In Walter W. Powell, & Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 143–163). Chicago: University of Chicago Press.
- Jüngling, Christiane & Daniela Rastetter. 2011. Die Implementierung von Gleichstellungsmassnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In Gertraude Krell, Renate Ortlieb & Barbara Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (S. 25–40). Wiesbaden: Gabler.
- Kanter, Rosabeth M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kelle, Udo & Susann Kluge. 2010. *Vom Einzelfall zum Typus* (2., überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

- Keller, Reiner. 1997. Diskursanalyse. In Ronald Hitzler & Anne Honer (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Eine Einführung*. (S. 309–335). Opladen: Springer.
- Keller, Reiner. 2008. *Wissenssoziologische Diskursanalyse: Grundlegung eines Forschungsprogramms* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Keller, Reiner, Andreas Hirsland, Werner Schneider & Willy Viehöver (Hrsg.). (2010). *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse: Band 2: Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kette, Sven. 2012. Das Unternehmen als Organisation. In Maja Apelt & Veronika Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 21–42). Wiesbaden: VS Verlag.
- Klammer, Ute. 2019. Gleichstellungspolitik: Wo Geschlechterforschung ihre praktische Umsetzung erfährt. In Beate Kortendiek, Birgit Riegraf & Katja Sabisch (Hrsg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 983–992). Wiesbaden: Springer.
- Klein, Uta. 2019. Diversity Studies und Diversitystrategien: Plädoyer für eine Theoretisierung der Praxis und für eine Konzeptualisierung der Theorie. In Beate Kortendiek, Birgit Riegraf, & Katja Sabisch (Hrsg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 1053–1062). Wiesbaden: Springer.
- Knapp, Gudrun-Axeli. 2011. Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis. In Gertraude Krell, Renate Ortlieb & Barbara Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (6. Aufl., S. 71–82). Wiesbaden: Gabler Springer.
- Koch, Sascha. 2018. *Die Legitimität der Organisation. Eine Untersuchung von Legitimationsmythen des Zweiten Bildungswegs*. Wiesbaden: Springer.
- Krell, Gertraude. 2014. Gender und Diversity: Eine Diskursgeschichte. In Maria Funder (Hrsg), «Gender Cage – revisited». *Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 319–342). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Kruse, Jan. 2015. *Qualitative Interviewforschung* (2., überarbeit. und ergänzte Aufl. Vol. 2., überarbeitete und ergänzte Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo. 2014. *Mixed Methods*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, Udo. 2016. *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. überarbeit. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kühl, Stefan. 2011. *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kühl, Stefan, Petra Strodtholz & Andreas Taffertshofer. 2009. Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In Stefan Kühl, Petra Strodtholz & Andreas Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. (S. 13–27). Wiesbaden: VS Verlag.
- Lanfranconi, Lucia M. 2014. *Geschlechtergleichstellung durch Wirtschaftsnutzendiskurs?* (Dissertation), Université de Fribourg, Fribourg.
- Lanfranconi, Lucia. M. 2015. Geschlecht und Wirtschaftsnutzendiskurs. Zur Praxis betrieblicher Gleichstellungspolitik in der Schweiz. *Widerspruch*, 66, 135–144.

- Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby, & Bernard Leca (eds.). 2009. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, Thomas B., Monika I. Winn, & P. Devereux Jennings. 2001. The Temporal Dynamics of Institutionalization. *The Academy of Management Review*, 26(4), 624–644.
- Lederle, Sabine. 2007. Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen. Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(1), 22–41.
- Lederle, Sabine. 2008. *Die Ökonomisierung des Anderen: Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lemke, Matthias & Toralf Stark. 2016. Das Legitimatorische als Forschungsgegenstand – Bilanz und Perspektiven. In Matthias Lemke, Oliver Schwarz, Toralf Stark & Kristina Weissenbach (Hrsg.), *Legitimitätspraxis. Politikwissenschaftliche und soziologische Perspektiven* (S. 209–224). Wiesbaden: Springer.
- Levy, David. L., & Sandra Rothenberg. 2002. Heterogeneity and Change in Environmental Strategy: Technological and Political Responses to Climate Change in the Global Automobile Industry. In Andrew J. Hofmann, & Marc J. Ventrasca (eds.), *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives* (p. 173–193). Stanford: Stanford University Press.
- Levy, René. 2018. Der Übergang in die Elternschaft reaktiviert die Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern: Eine Analyse der Lebensläufe von Männern und Frauen in der Schweiz. *Social Change in Switzerland*, 14.
- Lewis, Suzan, Richenda Gambles, & Rhona Rapoport. 2007. The Constraints of a ‘Work–Life Balance’ Approach: An International Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360–373.
- Liebig, Brigitte & Iris Nentwig-Gesemann. 2009. Gruppendiskussion. In Stefan Kühl, Petra Strodtholz & Andreas Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 102–123). Wiesbaden: VS Verlag.
- Liebold, Renate & Rainer Trinczek. 2009. Experteninterview. In Stefan Kühl, Petra Strodtholz & Andreas Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 32–56). Wiesbaden: VS Verlag.
- Liechti, Lena. 2017. Mutterschaft und die Veränderung der Einstellungen zu Geschlechterungleichheiten. *Swiss Journal of Sociology*, 43(1), 137.
- Longman, Chia, & Katrien De Graeve. 2014. From Happy to Critical Diversity: Intersectionality as a Paradigm for Gender and Diversity Research. *DiGeSt. Journal of Diversity and Gender Studies*, 1(1), 33–39.
- Loos, Melanie. (20.06.2018). Die «stillen Reserven» der Schweizer Wirtschaft. *Handelszeitung*. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/die-stillen-reserven-der-schweizer-wirtschaft#> (28.06.2022).

- Lorber, Judith. 2005. *Breaking the Bowls: Degendering and Feminist Change*. New York: Norton.
- Lounsbury, Michael, & Mary Ann Glynn. 2001. Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 545–564.
- Lueger, Manfred. 2000. *Grundlagen qualitativer Feldforschung: Methodologie-Organisation-Materialanalyse*. Wien: UTB.
- Lueger, Manfred & Ulrike Froschauer. 2018. *Artefaktanalyse: Grundlagen und Verfahren*. Wiesbaden: Springer.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.). 1975. *Interaktion, Organisation, Gesellschaft. Anwendungen der Systemtheorie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maihofer, Andrea. 1990. Gleichheit nur für Gleiche? In Ute Gerhard, Mechtild Jansen, Andrea Maihofer, Pia Schmid & Ingrid Schultz (Hrsg.), *Differenz und Gleichheit. Menschenrechte haben (k)ein Geschlecht*. (S. 351–367). Frankfurt am Main: Helmer.
- Maihofer, Andrea. 1995. *Geschlecht als Existenzweise. Macht, Moral, Recht und Geschlechterdifferenz*. Frankfurt am Main: Helmer.
- Maihofer, Andrea. 2001. Dialektik der Aufklärung – Die Entstehung der modernen Gleichheitsidee, des Diskurses der qualitativen Geschlechterdifferenz und der Rassentheorien im 18. Jahrhundert. In Steffi Hobuss, Christina Schües, Nina Zimnik, Birgit Hartmann & Iulia Patrut (Hrsg.), *Die andere Hälfte der Globalisierung* (S. 113–132). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Maihofer, Andrea. 2007. Gender in Motion: Gesellschaftliche Transformationsprozesse – Umbrüche in den Geschlechterverhältnissen? Eine Problemskizze. In Dominique Grisard, Jana Häberlein, Anelis Kaiser & Sibylle Saxer (Hrsg.), *Gender in Motion. Die Konstruktion von Geschlecht in Raum und Erzählung* (S. 281–315). Frankfurt am Main: Campus.
- Maihofer, Andrea. 2013. Geschlechterdifferenz – eine obsoletere Kategorie? In Dominique Grisard, Ulle Jäger & Tomke König (Hrsg.), *Verschieden sein. Nachdenken über Geschlecht und Differenz*. (S. 27–46). Sulzbach, Taunus: Helmer.
- Maihofer, Andrea. 2018a. Freiheit – Selbstbestimmung – Autonomie. In Susanne Baer & Ute Sacksofsky (Hrsg.), *Autonomie im Recht – Geschlechtertheoretisch vermessen* (S. 31–60). Baden-Baden: Nomos.
- Maihofer, Andrea. 2018b. Pluralisierung familialer Lebensformen – Zerfall der Gesellschaft oder neoliberal passgerecht? In Katharina Pühl & Birgit Sauer (Hrsg.), *Kapitalismuskritische Gesellschaftsanalyse: queer-feministische Positionen* (S. 113–138). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Maihofer, Andrea. 2020. *A Critical Approach to the Concepts of Diversity, Difference, Inclusion and Equity*. Vortrag an der Tagung Critical Gender & Diversity Knowledge. Challenges and Prospects, Online. [https://www.gendercampus.ch/public/tgdc/Conference\\_2020/Keynote\\_Andrea\\_Maihofer\\_deutsch.pdf](https://www.gendercampus.ch/public/tgdc/Conference_2020/Keynote_Andrea_Maihofer_deutsch.pdf) (28.06.2022).
- Maihofer, Andrea, Karin Schwiter, Sandra Hupka-Brunner, Nina Wehner, Evéline Huber, Shireen Kanji & Manfred Max Bergman. 2014. Warum sind Pflegefachmänner

- und Elektriikerinnen nach wie vor selten? Geschlechtersegregation in Ausbildungs- und Berufsverläufen junger Erwachsener in der Schweiz. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 40(3), 401–428.
- Mauer, Heike. 2018. *Intersektionalität und Gouvernementalität. Die Regierung von Prostitution in Luxemburg*. Opladen: Barbara Budrich.
- Mayring, Philipp. 2002. *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mense-Petermann, Ursula. 2006. Das Verständnis von Organisation im Neo-Institutionalismus: lose Kopplung, Reifikation, Institution. In Konstanze Senge & Kai-Uwe Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 62–74). Wiesbaden: VS Verlag.
- Meriläinen, Susan, Janne Tienari, Saija Katila, & Yvonne Benschop. 2009. Diversity Management versus Gender Equality: The Finnish Case. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26(3), 230–243.
- Meuser, Michael. 2009. Humankapital Gender. Geschlechterpolitik zwischen Ungleichheitssemantik und ökonomischer Logik. In Sünne Andresen, Mechthild Kobreuber & Dorothea Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traum-paar?* (S. 95–109). Wiesbaden: VS Verlag.
- Meyer, John W., & Ronald L. Jepperson. 2000. The “Actors” of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. *Sociological Theory*, 18(1), 100–120.
- Meyer, John W., & Brian Rowan. 1977. Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, John W., & W. Richard Scott. 1983. Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government. In John W. Meyer, & W. Richard Scott (eds.), *Organizational Environments. Ritual and Rationality* (p. 199–215). Beverly Hills: Sage.
- Meyer, John W., & W. Richard Scott. 1983. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, Katrin. 2017. *Theorien der Intersektionalität*. Hamburg: Junius.
- Meyer, Marshall W., & Lynne G. Zucker. 1989. *Permanently Failing Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Morgan, David. 2014. *Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Müller-Benedict, Volker. 2006. *Grundkurs Statistik in den Sozialwissenschaften* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Müller, Catherine & Gudrun Sander. 2009. *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz*. Bern: Haupt Verlag.
- Müller, Ursula. 2010. Organisation und Geschlecht aus neo-institutionalistischer Sicht. Betrachtungen am Beispiel von Entwicklungen in der Polizei. *Feministische Studien*(1), 40–55.

- Müller, Ursula. 2013. Wandel als Kontinuität. Bilanz und Ausblick. In Ursula Müller, Birgit Riegraf & Sylvia M. Wilz (Hrsg.), *Geschlecht und Organisation* (S. 527–537). Wiesbaden: Springer.
- Ursula Müller, Birgit Riegraf & Sylvia M. Wilz (Hrsg.). 2013. *Geschlecht und Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Mumby, Dennis. K., & Robin P. Clair. 1997. Organizational Discourse. In Teun A. Van Dijk (eds.), *Discourse as Social Interaction* (p. 181–205). London: Sage.
- Nagel, Sebastian, Hanna Schulte & Stefanie Hiss. 2017. Institutionen und Diskurse verknüpfen: Neue Einsichten zur Stabilität sozialer Ungleichheit zwischen den Geschlechtern. In Maria Funder (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 153–174). Baden-Baden: Nomos.
- Naguib, Tarek, Kurt Pärli, Eylem Copur & Melanie Studer (Hrsg.). 2014. *Diskriminierungsrecht*. Bern: Stämpfli Verlag.
- Nationales Forschungsprogramm 60. 2014. *NFP 60. Gleichstellung der Geschlechter. Ergebnisse und Impulse. Synthesebericht*. Bern.
- Nentwich, Julia C. 2004. *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Neue Wege für die Gleichstellungsarbeit*. Königsstein/Taunus: Ulrike Helmer.
- Nentwich, Julia C. 2006. Changing Gender: The Discursive Construction of Equal Opportunities. *Gender, Work & Organization*, 13(6), 499–521.
- Nentwich, Julia. C., Brigitte Liebig & Chris Steyaert. 2010. Vielfältige Schweiz? Diskurse zu Diversität zwischen globaler Idee und lokalem Verständnis. *Diversitas: Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies*(1), 7–15.
- Nkomo, Stella M. 2014. Inclusion: Old Wine in New Bottles. In Bernardo M. Ferdman, & Barbara R. Deane (eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (p. 580–592). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nkomo, Stella M., Myrtle P. Bell, Laura M. Roberts, Aparna Joshi, & Sherry M. B. Thatcher. 2019. Diversity at a Critical Juncture: New Theories for a Complex Phenomenon. *Academy of Management Review*, 44(3), 498–517.
- Nkomo, Stella M., & Jenny K. Rodriguez. 2019. Joan Acker's Influence on Management and Organization Studies: Review, Analysis and Directions for the Future. *Gender Work & Organization* 26(12), 1730–1748.
- Nohr, Barbara & Silke Veth. 2002. Einleitung. In Barbara Nohr & Silke Veth (Hrsg.), *Gender Mainstreaming: kritische Reflexionen einer neuen Strategie* (S. 9–14). Berlin: Dietz.
- North, Douglass Cecil. 1992. *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Nussbaumer, Melanie. 2014. *Deutungsmuster von Geschlechterungleichheiten. Wie junge Erwachsene in der Schweiz Geschlechterungleichheiten wahrnehmen und deuten*. (Master of Arts Masterthesis), Université Fribourg, Fribourg.
- Nussbaumer, Melanie. 2018. BETA–Das Beratungsunternehmen (CH): Implementierte Gleichstellungspolitik mit widersprüchlichen Folgen. In Nathalie Amstutz,

- Helga Eberherr, Maria Funder & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution*. (S. 237–260). Baden-Baden: Nomos.
- Offenberger, Ursula & Julia Nentwich. 2017. Chancengleichheit, Translation und Interpretative Repertoires – Die Übersetzung des Bundesprogramms Chancengleichheit an einer Schweizer Universität oder: ein Tanzkurs für Elefanten im Raum. In Maria Funder (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited: Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 307–338). Baden-Baden: Nomos.
- Ohlendieck, Lutz. 2003. Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In Ursula Pasero (Hrsg.), *Gender – from Costs to Benefits* (S. 183–193). Wiesbaden: VS Verlag.
- Oliver, Christine. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, Christine. 1992. The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588.
- Oliver, Christine. 1997. The Influence of Institutional and Task Environment Relationships on Organizational Performance: The Canadian Construction Industry. *Journal of Management Studies*, 34(1), 99–124.
- Ortlieb, Renate, & Barbara Sieben. 2013. Diversity Strategies and Business Logic: Why Do Companies Employ Ethnic Minorities? *Group & Organization Management*, 38(4), 480–511.
- Ortmann, Günther. 1995. Unter der Hand. In Günther Ortmann, Birgit Vollmerg, Thomas Leithäuser, Oswald Neuberger & Burkard Sievers (Hrsg.), *Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen*. (S. 251–269). Freiburg: Kore.
- Ortmann, Günther. 2011. Moralverdrängung in und durch Organisationen. In Rolf Haubl, Heidi Möller & Christiane Schiersmann (Hrsg.), *Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*. Kassel: Kassel University Press.
- Ortmann, Günther. 2015. Lob der Vagheit. In Victoria W. von Groddeck, Sylvia Marlene Wilz (Hrsg.), *Formalität und Informalität in Organisationen* (S. 319–340). Wiesbaden: Springer.
- Ortmann, Günther, Jörg Sydow & Klaus Türk. 1997. *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ostendorp, Anja. 2009. Konsistenz und Variabilität beim Reden über «Diversity»: Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Grossunternehmen. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 10(2).
- Ostendorp, Anja & Julia C. Nentwich. 2005. Im Wettbewerb um «Familienfreundlichkeit»: Konstruktionen familienfreundlicher Wirklichkeiten zwischen gleichstellerschen Idealen und pragmatischer Machbarkeit. *Zeitschrift für Familienforschung*, 17(3), 333–356.
- Ostendorp, Anja, & Chris Steyaert. 2009. How Different Can Differences Be(come)? Interpretative Repertoires of Diversity Concepts in Swiss-Based Organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 374–384.

- Osterloh, Margit & Sabina Littmann-Wernli. 2002. Die «gläserne Decke» – Realität und Widersprüche. In Sibylle Peters & Norbert Benschel (Hrsg.), *Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis* (2., überarb. und erw. Aufl., S. 259–275). Wiesbaden: Gabler.
- Pärli, Kurt & Melanie Studer. 2014. Arbeit und Existenzsicherung. In Tarek Naguib, Kurt Pärli, Eylem Copur & Melanie Studer (Hrsg.), *Diskriminierungsrecht* (S. 121–159). Bern: Stämpfli Verlag.
- Pedersen, Jesper Strandgaard, & Frank Dobbin. 1997. The Social Invention of Collective Actors: On the Rise of the Organization. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 431–443.
- Peitz, Martina. 2019. Familienfreundlich? Unternehmenspolitik im Neoliberalismus. *FemInfo*, 51, 31–33.
- Perrow, Charles. 1991. A Society of Organizations. *Theory and Society*, 20(6), 725–762.
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence, & Cynthia Hardy. 2000. Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), 23–43.
- Powell, Walter W. & Achim Oberg. 2017. Networks and Institutions. In Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence, & Renate Meyer (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 446–476). London: Sage.
- Preisendorfer, Peter. 2016. *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (4. überarbeit. Aufl.). Mainz: Springer VS.
- Pringle, Judith K. & Glenda Strachan. 2015. Duelling Dualisms: A History of Diversity Management. In Regine Bendl, Inge Bleijenberg, Elina Henttonen, & Albert J. Mills (eds.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (p. 39–61). Oxford: Oxford University Press.
- Pringle, Rosemary. 1989. *Secretaries Talk. Sexuality, Power and Work*. London: Verso.
- Purtschert, Patricia. 2007. Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. *Femina Politica: Zeitschrift für feministische Politik-Wissenschaft*, 16(1), 88–96.
- Quack, Sigrid. 2006. Institutioneller Wandel. Institutionalisierung und De-Institutionalisierung. In Konstanze Senge & Kai-Uwe Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 172–184). Wiesbaden: VS Verlag.
- Ramirez, Francisco O. & Elizabeth H. McEneaney. 1997. From Women's Suffrage to Reproduction Rights? Cross-national Considerations. *International Journal of Comparative Sociology*, 38(1), 6–24.
- Reichel, Astrid, Julia Brandl & Wolfgang Mayrhofer. 2010. The Strongest Link: Legitimacy of Top Management Diversity, Sex Stereotypes and the Rise of Women in Human Resource Management 1995–2004. *Management Review*, 21(3), 332–352.

- Riegraf, Birgit. 2005. «Frauenbereiche» und «Männerbereiche»: Die Konstruktion von Geschlechterdifferenzen in der Arbeits- und Berufswelt. In Jens-Rainer Ahrens, Maja Apelt & Christiane Bender (Hrsg.), *Frauen im Militär: Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte* (S. 134–155). Wiesbaden: VS Verlag.
- Riegraf, Birgit. 2013. Theoretische Erörterungen. In Ursula Müller, Birgit Riegraf & Sylvia M. Wilz (Hrsg.), *Geschlecht und Organisation* (S. 17–160). Wiesbaden: Springer VS.
- Riegraf, Birgit. 2019. Organisation und Geschlecht: wie Geschlechterasymmetrien (re) produziert und erklärt werden. In Beate Kortendiek, Birgit Riegraf & Katja Sabisch (Hrsg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 1299–1308). Wiesbaden: Springer VS.
- Romani, Laurence, & Christa Binswanger. 2019. Critical Reflections on Diversity Management. In Heike Mensi-Klarbach, & Annette Risberg (eds.), *Diversity in Organizations. Concepts and Practices*. (2<sup>nd</sup> ed., p. 305–332). London: Macmillan Education.
- Rosch, Benjamin & Leif Simonsen. 21.11.2020. Showdown ums Basler Präsidium: Die Kandidierenden im Schlagabtausch. *bz Basel*. <https://www.bzbasel.ch/basel/basel-stadt/showdown-ums-basler-praesidium-die-kandidierenden-im-schlagabtausch-139944059> (28.06.2022).
- Ruef, Martin, & W. Richard Scott. 1998. A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877–904.
- Ruiz Castro, Mayra. 2012. Time Demands and Gender Roles: The Case of a Big Four Firm in Mexico. *19*(5), 532–554.
- Sander, Gudrun, Goergakakis Dimitrios, Bianca van Dellen, & Melissa Maier. 2016. *The Penalty of Part-time Work*. St. Gallen. <https://www.alexandria.unisg.ch/249919/> (28.06.2022).
- Schillingreport. 2019. *Transparenz an der Spitze – Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors*. Zürich. [https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2019/03/Medienmitteilung\\_Druckversion.pdf](https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2019/03/Medienmitteilung_Druckversion.pdf) (28.06.2022).
- Schimank, Uwe. 2001. Organisationsgesellschaft. In Georg Kneer, Armin Nassehi & Markus Schroer (Hrsg.), *Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie* (S. 278–307). München: Fink.
- Schamelcher, Ulrike. 2011. *Paradoxien und Widersprüche der Führungskräfteverkrutierung. Personalauswahl und Geschlecht*. Wiesbaden: VS.
- Schmidt, Verena. 2005. *Gender Mainstreaming – an Innovation in Europe? The Institutionalisation of Gender Mainstreaming in the European Commission*. Opladen: Budrich.
- Schöpf, Nicolas. 2018. Organisationen als Akteure. In Michael Göhlich, Andreas Schröer & Susanne Maria Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 383–394). Wiesbaden: Springer VS.

- Schreier, Margrit. 2014. Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 15(1), 27.
- Schwinn, Thomas. 2011. Von starken und schwachen Gesellschaftsbegriffen Verfallsstufen eines traditionsreichen Konzepts. In Thomas Schwinn, Clemens Kroneberg & Jens Greve (Hrsg.), *Soziale Differenzierung: Handlungstheoretische Zugänge in der Diskussion* (S. 27–44). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schwiter, Karin. 2011. *Lebensentwürfe: Junge Erwachsene im Spannungsfeld zwischen Individualität und Geschlechternormen*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Scott, Joan Wallach. 1996. *Only Paradoxes to Offer: French Feminists and the Rights of Man*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scott, W. Richard. 1983. Introduction. In John W. Meyer, & W. Richard Scott (eds.), *Organizational Environments. Ritual and Rationality* (p. 13–17). Beverly Hills: Sage.
- Scott, W. Richard. 1994. Conceptualizing Organizational Fields: Linking Organizations and Societal Systems. In Hans-Ulrich Derlien, Uta Gerhardt & Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteresse* (S. 203–221). Baden-Baden: Nomos.
- Scott, W. Richard. 2008. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3. Aufl.). Los Angeles: Sage.
- Scott, W. Richard & John W. Meyer. 1991. The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. In Walter W. Powell, & Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 108–140). Chicago: The University of Chicago Press.
- SECO. 2017. Fachkräfteinitiative: Bessere Ausschöpfung des inländischen Fachkräftepotenzials. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Fachkraefteinitiative.html> (28.06.2022).
- Senge, Konstanze. 2005. *Der Neo-Institutionalismus als Kritik der ökonomistischen Perspektive*. (PhD Dissertation), Technische Universität, Darmstadt.
- Senge, Konstanze. 2006. Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In Konstanze Senge & Kai-Uwe Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 35–47). Wiesbaden: VS Verlag.
- Senge, Konstanze & Kai-Uwe Hellmann. 2006. Einleitung. In Konstanze Senge & Kai-Uwe Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 7–31). Wiesbaden: VS Verlag.
- Seo, Myeong-Gu, & W. E. Douglas Creed. 2002. Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–247.
- Smithson, Janet, & Elizabeth H. Stokoe. 2005. Discourses of Work Life Balance: Negotiating 'Genderblind' Terms in Organizations. *Gender, Work & Organization*, 12(2), 147–168.
- Soiland, Tove. 2009. Gender als Selbstmanagement. Zur Reprivatisierung des Geschlechts in der gegenwärtigen Gleichstellungspolitik. In Süne Andresen, Mechthild Ko-

- reuber & Dorothea Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traum-paar?* (S. 35–51). Wiesbaden: VS.
- Sommaruga, Simonetta. 30.12.2015. «Wenn wir mit sanftem Druck weitermachen, wird die Gleichstellung einmal zur Selbstverständlichkeit». *watson*, <https://www.watson.ch/schweiz/interview/406002850-sommaruga-blickt-auf-praesidial-jahr-zurueck-frau-merkel-hat-mich-sehr-beeindruckt> (28.06.2022).
- Sørensen, Siri Øyslebø. 2017. The Performativity of Choice: Postfeminist Perspectives on Work–Life Balance. *Gender, Work & Organization*, 24(3), 297–313.
- Squires, Judith. 2005. *Evaluating Gender Mainstreaming in the Context of EU Diversity Strategies*. Vortrag an der ECPR Joint Sessions of Granada, 14–19 April 2005, Workshop on ‘The Future of Gender Equality in the European Union’ Granada.
- SRF (Schweizer Radio und Fernsehen). 2018. «Egal ob Luis oder Luisa – gleicher Lohn!». *SRF News*. <https://www.srf.ch/news/schweiz/demo-fuer-lohngleichheit-egal-ob-luis-oder-luisa-gleicher-lohn> (28.06.2022)
- SRF (Schweizer Radio und Fernsehen). 2020. Stephanie Eymann: «Ich will keine Quotenfrau sein», *SRF 1 Regionaljournal Basel*. <https://www.srf.ch/news/schweiz/wahlen-basel-stadt-stephanie-eymann-ich-will-keine-quotenfrau-sein> (28.06.2022).
- Stamann, Christoph, Markus Janssen & Margrit Schreier. 2016. Qualitative Inhaltsanalyse – Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 17(3), Art. 16.
- Steigleder, Sandra. 2008. *Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistext*. Marburg: Tectum Verlag.
- Strang, David, & John W. Meyer. 1993. Institutional Conditions for Diffusion. *Theory and Society*, 22(4), 487–511.
- Suchman, Mark C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, Roy, & Royston Greenwood. 2005. Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67.
- Süss, Stefan. 2007. Managementmethode – Legitimitätsfassade – Rationalitätsmythos? Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland. In Iris Koall, Verena Bruchhagen & Friederike Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (S. 440–456). Münster: Lit-Verlag.
- Süss, Stefan. 2009. *Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Diversity Management in Deutschland*. München: Rainer Hampp.
- Süss, Stefan & Markus Kleiner. 2006. Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In Gertraude Krell & Hartmut Wächter (Hrsg.), *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung* (Vol. 7, S. 57–79). München: Rainer Hampp.
- Süss, Stefan, & Markus Kleiner. 2008. Dissemination of Diversity Management in Germany: A New Institutional Approach. *European Management Journal*, 26(1), 35–47.

- swissinfo.ch. 2020. Weibliche Chefs sind in Schweizer Firmen noch immer untervertreten. <https://www.swissinfo.ch/ger/weibliche-chefs-sind-in-schweizer-firmen-noch-immer-untervertreten/46210042> (28.06.2022).
- Thomas, David. A., & Robin J. Ely. 1996. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Titscher, Stefan, Michael Meyer & Wolfgang Mayrhofer. 2008. *Organisationsanalyse: Konzepte und Methoden*. Wien: UTB.
- Todd, Patricia, & Jennifer Binns. 2013. Work-Life Balance: Is it Now a Problem for Management?, *20*(3), 219–231.
- Tolbert, Pamela. S., & Lynn G. Zucker. 1996. The Institutionalization of Institutional Theory. In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Tom Lawrence, & Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies* (p. 175–190). London: Sage.
- Trenkmann, Jeannette. 2017. *Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft: Eine institutionensoziologische Analyse organisationaler Gleichstellungspolitik*. Springer Gabler.
- Vaara, Eero, Janne Tienari, & Juha Laurila. 2006. Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789–813.
- Van de Ven, Ah Van, & Raghu Garud. 1993. Innovation and Industry Development: The Case of Cochlear Implants. *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, 5, 1–46.
- Van den Brink, Marieke, & Lineke Stobbe. 2009. Doing Gender in Academic Education: The Paradox of Visibility. *Gender, Work & Organization*, 16(4), 451–470.
- Van den Brink, Marieke, & Lineke Stobbe. 2014. The Support Paradox: Overcoming Dilemmas in Gender Equality Programs. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 163–174.
- Van Leeuwen, Theodoor Jacob, & Ruth Wodak. 1999. Legitimizing Immigration Control: A Discourse-Historical Analysis. *Discourse Studies*, 1(1), 83–118.
- Vedder, Günther. 2006. Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In Gertraude Krell & Hartmut Wächter (Hrsg.), *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung* (Vol. 7, S. 1–23). München: Rainer Hampp Verlag.
- Vedder, Günther. 2009. Diversity Management: Grundlagen und Entwicklung im internationalen Vergleich. In Sünne Andresen, Mechthild Koreuber & Dorothea Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?* (S. 111–131). Wiesbaden: VS.
- Verloo, Mieke. 2006. Multiple Inequalities, Intersectionality and the European Union. *European Journal of Women's Studies*, 13(3), 211–228.
- Vöhringer, Hanna. 2017. Die heldenhafte Organisation. Vergeschlechtlichte Organisationsbilder und die Reproduzierung heteronormativer Verhältnisse. *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 2(1), 82–86.
- Vöhringer, Hanna. 2018. ALPHA – Die Umweltorganisation (CH) mit dem Vorbildanspruch. In Nathalie Amstutz, Helga Eberherr, Maria Funder & Roswitha

- Hofmann (Hrsg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution*. (S. 209–236). Baden-Baden: Nomos.
- Vöhringer, Hanna & Helga Eberherr. 2018. Kopplungs- und Entkopplungsprozesse: Reflexionen zur organisationalen Verarbeitung von Gleichstellungserwartungen. In Nathalie Amstutz, Helga Eberherr, Maria Funder & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Geschlecht als widersprüchliche Institution* (S. 165–188). Baden-Baden: Nomos.
- von Alemann, Annette. 2017. «Scheinheiligkeit» von Organisationen: Paradoxien und Tabus. Das Beispiel der Vereinbarkeitsmassnahmen und ihrer Nutzung. In Maria Funder (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited: Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 415–438). Baden-Baden: Nomos.
- Walgenbach, Peter. 2002. Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In Georg Schreyögg & Peter Conrad (Hrsg.), *Theorien des Managements* (S. 155–202). Wiesbaden: Gabler.
- Walgenbach, Peter & Meyer, Renate. 2008. *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Warmuth, Gloria-Sophia. 2015. *Gelebte Diversität? Erfolgreiche Umsetzungsstrategien am Beispiel einer technischen Hochschule*. Wiesbaden: Springer.
- Wassermann, Varda, & Michael Frenkel. 2015. Spatial Work in Between Glass Ceilings and Glass Walls: Gender-Class Intersectionality and Organizational Aesthetics. *Organization Studies*, 36(11), 1486–1505.
- Weber, Max. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* (5., rev. Aufl.). Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Wetterer, Angelika. 2003a. Gender Mainstreaming & Managing Diversity. Rhetorische Modernisierung oder Paradigmenwechsel in der Gleichstellungspolitik? *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, 12(2), 6–27.
- Wetterer, Angelika. 2003b. Rhetorische Modernisierung: Das Verschwinden der Ungleichheit aus dem zeitgenössischen Differenzwissen. In Gudrun-Axeli Knapp & Angelika Wetterer (Hrsg.), *Achsen der Differenz. Gesellschaftstheorie und feministische Kritik II* (S. 286–319). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Wetterer, Angelika. 2004. Widersprüche zwischen Diskurs und Praxis. Gegenstandsbezug und Erkenntnispotenziale einer sozialkonstruktivistischen Perspektive. In Urte Helduser, Daniela Marx, Tanja Paulitz & Katharina Pühl (Hrsg.), *under construction? Konstruktivistische Perspektiven in feministischer Theorie und Forschungspraxis* (S. 58–67). Frankfurt am Main: Campus.
- Wex, Thomas. 2004. *Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Wilkinson, Krystal, Jennifer Tomlinson, & Jean Gardiner. 2018. The Perceived Fairness of Work–Life Balance Policies: A UK Case Study of Solo-Living Managers and Professionals Without Children. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 325–339.
- Wilz, Sylvia Marlene. 2002. *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen*. Opladen: Leske & Budrich.

- Wolff, Stephan. 2000. Dokumenten- und Aktenanalyse. In Uwe Flick, Ernst Kardorff & Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 502–513). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Yin, Robert. K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods* (6. Aufl.). Los Angeles: Sage.
- Zanoni, Patrizia, Maddy Janssens, Yvonne Benschop, & Stella Nkomo. 2009. Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization*, 17(1), 9–29.
- Zucker, Lynee G. 1977. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American sociological review*, 42(5), 726–743.
- Zucker, Lynee G. (Hrsg.). 1988. *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge: Ballinger.



Im Fokus dieses Buches steht das Verhältnis von Organisationen und Gesellschaft im Bereich der Geschlechtergleichstellung in der Schweiz. Die empirische Arbeit beschäftigt sich mit dem Umgang von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen mit dem Anliegen der Gleichstellung von Frauen und Männern und beschreibt, welche gesellschaftlichen Diskurse in die Organisationslogiken einbezogen werden.

Die Analyse zeigt auf, welche Ziele im Gleichstellungsbereich legitim sind und wie diese in einem ersten Schritt als selbstverständlich dargestellt werden. Die Organisationen unterstützen das Gleichstellungsanliegen grundsätzlich, um auch einer wahrgenommenen gesellschaftlichen Erwartung zu entsprechen. Die Umstrittenheit des Themas kommt dann zum Vorschein, wenn konkreter über die Massnahmen zur Zielerreichung diskutiert wird. Dabei wird die Problemanalyse der bestehenden Geschlechterungleichheiten oft nicht vollzogen. Ein Verständnis für strukturelle Ungleichheiten wäre jedoch für die tatsächliche Gleichstellung vonnöten, um zielführende Massnahmen ergreifen zu können, wie Melanie Nussbaumer in der Studie argumentiert.

*Melanie Nussbaumer* hat sich im Rahmen eines trinationalen Forschungsprojektes der FHNW vertieft mit organisationssoziologischen und geschlechtertheoretischen Fragestellungen auseinandergesetzt. Die an der Universität Basel promovierte Soziologin lebt mit ihrer Familie in Basel, wo sie auch in der Politik aktiv ist.

ISBN: 978-3-03777-262-1

