

2 Geschlecht und Gleichstellungspolitik in Organisationen – zentrale Begriffe und Konzepte

2.1 Grundlagen von Geschlechtergerechtigkeit und Gleichstellung

Die Beseitigung jeglicher Form von Diskriminierung der Frau ist ein weltweit gültiges, in erster Linie politisches Ziel. Die "Frauenkonvention" von 1981 (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women), die von nahezu allen UN-Mitgliedstaaten ratifiziert wurde, dient als Grundlage für die jeweilige nationale Gesetzgebung. Neben der internationalen Rechtsprechung gibt es seit den 1970er und 1980er Jahren auch auf europäischer Ebene zahlreiche Richtlinien zur Antidiskriminierung und (beruflichen) Gleichstellung von Frauen. Auf Bundesebene sollen Landesgleichstellungsgesetze (seit 1994) und das Gesetz zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern von 2001 (Gleichstellungsdurchsetzungsgesetz – DGleG) der Umsetzung dieses Ziels dienen.³¹ In Deutschland ist die Gleichberechtigung von Männern und Frauen darüber hinaus bereits seit 1949 im Grundgesetz verankert. In Artikel 2, Absatz 2 des Grundgesetzes heißt es:

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Artikel 3, Absatz 3 GG untersagt darüber hinaus eine Diskriminierung u.a. aufgrund des Geschlechts. Während sich der Grundsatz der Gleichbehandlung im Grundgesetz auf das Handeln des Staates bezieht, findet das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vor allem für (private) Arbeitnehmer und Arbeitgeber Anwendung, um z.B. Mitarbeiterinnen vor Diskriminierungen zu schützen. Das AGG, aus dem europäischen Antidiskriminierungsrecht hervorgegangen und in Deutschland seit 2006 in Kraft, soll die verschiedenen europarechtlichen Vorgaben zum Diskriminierungsverbot umsetzen. Es hat zum Ziel,

„... Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“
(§ 1 AGG³²)

³¹ Diese europäischen Richtlinien gelten hauptsächlich für öffentliche Organisationen (vgl. Jüngling/Rastetter, 2011: 26). Die einzelnen Entwicklungsschritte und verschiedenen (Gesetzes-) Vorschläge in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zum Thema Gleichstellung sind im Anhang 2 ausführlich dargestellt.

³² Eine ungleiche Behandlung (affirmative action oder auch positive Diskriminierung) ist jedoch erlaubt, „wenn durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile wegen eines in § 1 genannten Grundes verhindert oder ausgeglichen werden sollen.“ (§ 5 AGG).

Zwischen diesem „gesellschaftlichen Ideal einer geschlechtergerechten Verteilung von sozialen Chancen“ (Wilz, 2012: 1) und der Realität besteht jedoch trotz Hinwirkens von Politik und Wirtschaft nach wie vor ein Widerspruch. Nach wie vor werden Frauen in allen gesellschaftlichen Bereichen direkt oder indirekt diskriminiert. Das gleiche Bild zeichnet auch der Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, der die allgemeine Gleichstellungssituation zwischen Männern und Frauen in Deutschland darstellt.³³ Auch in der „Berliner Erklärung“ von 2011, einer parteiübergreifenden Initiative deutscher Bundestagsmitglieder und Frauenverbände zur Einführung einer Frauenquote, wird der Widerspruch zwischen der bestehenden Benachteiligung von Frauen und dem Wortlaut im deutschen Grundgesetz bzw. internationalem Recht verurteilt. Da alle bisherigen freiwilligen Versuche, dieses Ziel zu erreichen (u.a. Selbstverpflichtungserklärung aus dem Jahr 2001, vgl. Krell/Ortlieb, 2003), nicht zum gewünschten Ergebnis führten, lässt sich – nach Meinung der als Initiatorinnen –die Benachteiligung von Frauen nur mit einer Quote aufheben (vgl. Wilz, 2012: 1).³⁴ Warum haben die zahlreichen Initiativen zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit bisher nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt? Um diese Frage hinreichend beantworten zu können, soll an dieser Stelle ein Überblick über die Bemühungen im Hinblick auf die Gleichstellung von Männern und Frauen gegeben werden.

2.2 Zum Gleichstellungs-Diskurs: Kurzer historischer Abriss

Gleichstellungspolitik war lange Zeit reine **Frauenpolitik**. Da noch bis in die 1960er Jahre (Ehe-) Frauen in Deutschland meist erwerbslos waren, wurde zunächst nicht in Frage gestellt, ob sich Beruf und Familie vereinbaren lassen. Ursprünglich ging es eher um die Frage der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Mutterschaft. Arbeit und Familie wurden als getrennte Sphären betrachtet: Berufstätigkeit zählte als ökonomisch produktiv, Familienarbeit als nichtmonetäre reproduktive Tätigkeit (Opielka, 2002: o.S.).

Erst seit den 1970er Jahren ist ein kontinuierlicher **Zuwachs an berufstätigen Frauen** zu verzeichnen. Lag die Frauenerwerbstätigenquote³⁵ 1960 noch bei deutlich unter 50%, so war bis 2012 ein Anstieg bis auf 68% zu verzeichnen (siehe nachstehende Abbildung).³⁶ Diese Entwicklung ist auch in den anderen europäischen Ländern zu verzeichnen, wo im Durchschnitt (EU28) 68% der Frauen erwerbstätig sind. Deutschland liegt hier auf einem

³³ Gleichstellungspolitik ist in Deutschland im Arbeitsbereich des BMFSFJ angesiedelt. Die Bundesregierung plant, einmal pro Legislaturperiode einen Gleichstellungsbericht der Bundesregierung zu veröffentlichen. Vgl. auch BMFSFJ (2011) und BMFSFJ (2011b).

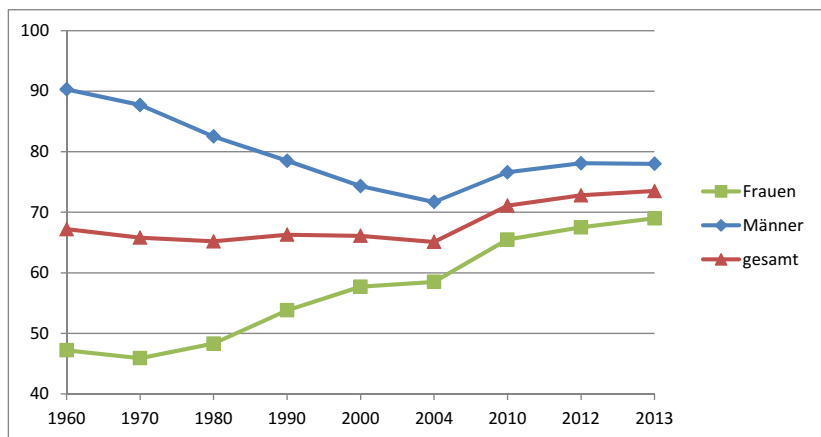
³⁴ Vgl. zum Wortlaut auch www.berlinererklaerung.de

³⁵ Die Frauenerwerbstätigenquote ist der Anteil der erwerbstätigen Frauen an der Gesamtbevölkerung bezogen auf die der 15- bis 64-Jährigen Männer und Frauen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2014).

³⁶ Aufgrund der veränderten Berechnungsweise bei der Kalkulation der Erwerbstätigenzahlen nach den Vorgaben des Europäischen Systems seit September 2014 kann es zu abweichenden Daten bzw. zu einer eingeschränkten Vergleichbarkeit mit Zahlen aus den Vorjahren kommen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2014).

hohen Niveau, übertroffen nur von den skandinavischen Ländern (vgl. European Commission, 2014: 6). Allerdings gilt zu beachten, dass die Erwerbsbeteiligung von Frauen in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich hoch ist. So zeigt ein Vergleich der altersspezifischen Erwerbstätigenquoten für das Jahr 2011, dass die Erwerbstätigkeit in den unteren und oberen Altersgruppen geringere Werte annimmt, in den mittleren Altersgruppen zwischen 30 und 54 Jahren jedoch hohe Quoten aufweist (vgl. Statistisches Bundesamt, 2012: 6). Zudem sind Mütter in nahezu allen europäischen Ländern deutlich weniger beschäftigt als kinderlose Frauen (vgl. BMFSFJ, 2005).

Abbildung 3: Erwerbstätigenquote in Deutschland nach Geschlecht von 1970 bis 2013³⁷



Quelle: Eurostat Online-Datenbank, verfügbar unter <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui> (Stand: März 2015)

Auch wenn die Erwerbstätigkeit von Frauen in den 1970er Jahren stetig zunahm, besetzten Frauen in den meisten Organisationen zunächst typischerweise Positionen auf den untersten Hierarchieebenen (vgl. Halford et al., 1997) bzw. arbeiteten in einer Teilzeitbeschäftigung (vgl. Opielka, 2002). Auch heute sind Frauen zum einen deutlich seltener erwerbstätig als Männer und besetzen zum anderen weniger Führungspositionen. Zudem ist die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden von Frauen weitaus geringer als die von Männern. Das gilt insbesondere für die Phase der Familiengründung, in der Frauen für den Arbeitsmarkt nicht oder nur in geringem Umfang verfügbar sind (vgl. Statistisches Bundesamt, 2012: 6). Im Jahr 2011 lag der Anteil teilzeitbeschäftigter Frauen in Deutschland mit 45% deutlich über dem

³⁷ bis 1990: früheres Bundesgebiet, ab einschl. 2000: Deutschland

EU-Durchschnitt von 32 % (vgl. Statistisches Bundesamt, 2012: 30). Betrachtet man die Beteiligung von Frauen mit Kindern am deutschen Arbeitsmarkt, sind die Erwerbstätigenquoten noch niedriger. Je höher die Anzahl der zu versorgenden Kinder im Alter von 0-14 Jahren ist, die im Haushalt leben, desto mehr sinken sowohl die Quote der Erwerbstätigen (von 76 % bis auf 46 %, je nach Anzahl der Kinder) als auch der Arbeitsumfang (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2014). Diesen Sachverhalt weisen auch die meisten der EU-Staaten auf. Auch mit abnehmendem Alter der Kinder ist der Beschäftigungsumfang von Müttern deutlich niedriger. So waren 2012 nur 9% von Müttern mit Kindern unter drei Jahren Vollzeit beschäftigt, bei über 15jährigen Kindern stieg diese Quote auf 28%. Zum Vergleich bewegt sich der Anteil der Väter mit minderjährigen Kindern, die eine Tätigkeit in Teilzeitbeschäftigung ausüben, seit Jahren bei unverändert rund 6%(vgl. Statistisches Bundesamt, 2014; Berechnungen von demografie-portal.de).

Viele Frauen sind außerdem in geringfügigen Arbeitsverhältnissen und im Niedriglohnsektor beschäftigt. Die steigende Erwerbsquote von Frauen in den letzten Jahren kann also nicht unmittelbar als eine Zunahme an beruflicher Gleichstellung interpretiert werden (vgl. Jüngling/Rastetter, 2011: 26). Zudem ist die Anzahl der Frauen, die in Vollzeitstellen erwerbstätig sind, seit 1991 stark zurückgegangen. Einer Vollzeittätigkeit gingen 2011 insgesamt lediglich 54% aller Frauen nach, 1991 waren es noch knapp 70%. Bei den Männern hingegen liegt dieser Anteil nahezu unverändert bei 90% (vgl. Statistisches Bundesamt, 2012: 30; BMFSFJ, 2005: 122).

Betrachtet man die Entwicklung der Erwerbstätigkeit von Frauen im Zusammenhang mit der Debatte um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, so lässt sich feststellen, wie sich das Bild der berufstätigen Frau gewandelt hat. In den **1970er Jahren** war der Begriff der **„Doppelbelastung“** prägend für die Beschreibung des Alltags berufstätiger Frauen und vor allem Mütter. Frauenverbände und -organisationen, die im Zuge der politischen Frauenbewegung in den 1960er Jahren entstanden waren, kritisierten die Diskriminierung von Frauen und Müttern und kämpften für eine gesetzliche Verankerung der Gleichberechtigung. Frauenpolitische Aktivitäten waren in zunehmendem Maße darauf ausgerichtet, Frauen die Möglichkeit zur Erwerbsaufnahme und damit zu finanzieller Unabhängigkeit zu verschaffen. Einhergehend mit der Kritik am Festhalten der starren Rolle der Frau als Mutter und der hierarchischen Geschlechterordnung adressierten die Frauenbewegungen in Deutschland vor allem eine Veränderung der gesellschaftlich festgeschriebenen Geschlechterrollen und die Abkehr von traditionellen Familienmodellen (vgl. Opielka, 2002). In der Wissenschaft institutionalisierte sich zeitgleich die Frauen- und Geschlechterforschung – auch als neue feministische Forschung bezeichnet – als eigenständige Disziplin (vgl. Gesis, 2009). Themen und Schwerpunkte innerhalb der Frauen- und Geschlechterforschung waren die grundlegenden Unterschiede zwischen Frauen und

Männern und die Reproduktion dieser Differenzen auch in Organisationen. Mit der Kritik an einer überwiegend geschlechtsneutralen Wissenschaft wies die Frauenforschung erstmals auf die starke Präsenz der Geschlechterverhältnisse im Alltag als auch in der Wissenschaft hin und hat so entscheidend zum Verständnis des Entstehens von Geschlechterhierarchien beigetragen (vgl. Becker/Kortendiek, 2008).

In den **1980er Jahren** wurden an Hochschulen in Deutschland erste Forschungszentren zur Frauen- und Geschlechterforschung und Studiengänge in diesem Bereich eingerichtet. In der Geschlechterforschung entwickelte sich die Perspektive von Geschlecht als „sozial konstruierte Kategorie“. Die Vorstellung davon, wie Frauen und Männer sind bzw. sein sollen, wird gesellschaftlich durch vorherrschende Normen und Werte und alltägliche Praktiken hervorgebracht und reproduziert. *Doing gender* sieht Geschlecht und Geschlechtszugehörigkeit als Ergebnis sozialer Prozesse und damit auch als Grundlage für die Benachteiligung von Frauen (vgl. Gildemeister, 2008: 137; Friedrich-Ebert-Stiftung, 2014: 18; Schlamelcher, 2011: 99ff.). Nicht zuletzt durch die frauenpolitischen und feministischen Forderungen nach beruflicher Gleichstellung von Frauen kam es in dieser Zeit auf dem Arbeitsmarkt zu einer Annäherung zwischen den Geschlechtern. Mehr Frauen waren erwerbstätig, und Bildungs- und Erwerbsbiographien von Frauen und Männern glichen sich an. Maßnahmen zur **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** zielten darauf ab, Frauen von Fürsorgepflichten befreien, um ihnen eine Teilhabe am Berufsleben zu ermöglichen. Dennoch bleiben Geschlechterdifferenzen weiter institutionell verankert, da viele dieser Maßnahmen die Thematik der Vereinbarkeit auf ein „Frauenproblem“ reduzierten und nicht an den traditionellen geschlechtshierarchischen Strukturen der Arbeitsteilung ansetzten (vgl. Hericks, 2011: 60; Oechsle, 2008: 228).

Die Einführung von Erziehungsurlaub und der Erlass des **Bundeserziehungsgeldgesetzes 1986** sollte es erwerbstätigen Müttern und Vätern erleichtern, Erziehung und Berufstätigkeit zu vereinbaren. Diese Regelungen sollten die notwendige politische und gesellschaftliche Wertschätzung von Haus- und Fürsorgearbeit herausstellen. Da jedoch ausschließlich Frauen ihre Berufstätigkeit unterbrachen, um Erziehungsurlaub und Erziehungsgeld in Anspruch zu nehmen, blieb die traditionelle, geschlechtsspezifische Rollen- und Arbeitsteilung unverändert bestehen. Gleichzeitig wurde die finanzielle Anerkennung der Erziehungszeit von Kindern als „Lohn für Hausarbeit“ angesehen und bewirkte – neben der weiter bestehenden finanziellen Abhängigkeit vom Ehepartner – zusätzlich eine Abkehr der Frauen vom Arbeitsmarkt. Auch die nun mögliche Verringerung der Arbeitszeit war in erster Linie an Frauen adressiert und unterstützte vor allem die traditionelle Frauenrolle (vgl. Nave-Herz, 1997: 49).

In Unternehmen und öffentlichen Institutionen führte die gesellschaftliche und organisationale Auseinandersetzung mit dem Thema Gleichstellung und Chancengleichheit in den 1980er Jahren dazu, dass u.a. Stellen für Frauenbeauftragte (später: Gleichstellungsbeauftragte) geschaffen wurden. Zum einen sollten Frauen und deren Rechte am Arbeitsplatz unterstützt werden, zum anderen zielte man explizit auf die Erhöhung des Anteils von Frauen im Erwerbsleben ab (vgl. Hericks, 2011: 68). Peters (2003) stellt die Schaffung von Stellen für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte – zunächst in Einrichtungen des öffentlichen Dienstes – jedoch als isolierte Maßnahmen heraus (vgl. ebda. 193ff.). Einzelne Unternehmen der deutschen Privatwirtschaft, vor allem große Konzerne, begannen Fördermaßnahmen für Frauen zu entwickeln.

In den frühen **1990er Jahren** führte vor allem der zunehmende Bedarf an Fach- und Führungskräften dazu, dass sich Organisationen verstärkt mit Frauen als Beschäftigten auseinandersetzten und Themen wie Teilzeitarbeit und verbesserte Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach einer Erwerbsunterbrechung für Frauen auf die personalpolitische Agenda beriefen. Forderungen der Gewerkschaften nach Chancengleichheit führten dazu, dass Frauen der Zugang zu Führungsebenen durch eine Reihe an betrieblichen Gleichstellungsmaßnahmen ermöglicht werden sollte (vgl. Hericks, 2011:69). Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklungen in Europa – einhergehend mit einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung bzw. Belegschaft – ist als zentraler Problemlösungsansatz von Unternehmen insbesondere das Konzept der **work-life-balance** zu nennen. Mit diesem Ansatz werden organisationale Maßnahmen und Handlungsfelder umschrieben, die über eine reine Betrachtung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinausgehen sollen. So sollen beispielsweise die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort und die Unterstützung familiärer Betreuungs- und Haushaltsaufgaben helfen, das Spannungsfeld zwischen Erwerbs- und Privatleben zu entzerren. Der Perspektivwechsel von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hin zur Balance von Beruf und Privatleben greift verschiedene andere Lebensbereiche und deren Anforderungen außerhalb von Familie auf – das Konzept wird so auch zum strategischen Handlungsfeld von Unternehmen. Dennoch dient das zum Modethema avancierte Konzept der work-life-balance in vielen Fällen eher der Selbstdarstellung von Unternehmen (vgl. Oechsle, 2008: 228f.).

Vor dem Hintergrund aktuell veränderter Problemlagen auf individueller und gesellschaftlicher Ebene **seit Beginn des 21. Jahrhunderts** gibt es auch für Unternehmen auf organisationaler Ebene neue Anforderungen an die betriebliche Gleichstellungspolitik. Demographische Veränderungen, zunehmende Flexibilisierung und damit Entgrenzung von Arbeit, aber auch ein tiefgreifender Wandel von Geschlechterverhältnis und -verständnis verändern beispielsweise die Erwartungen an die Familienfreundlichkeit von Unternehmen (vgl. Oechsle, 2008: 229ff.). Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist gegenwärtig nach

wie vor schwierig, zudem sind es finanzielle Anreize des Staates, die einer Abkehr von der traditionellen Aufteilung zwischen Erwerbs- und Familienarbeit entgegenstehen. Politisch aktuell sind hier die Forderungen nach einer sogenannten **Familienarbeitszeit**, die vorsieht, dass Eltern ihre Arbeitszeit auf jeweils 80% reduzieren und Lohnersatzleistungen für einen Teil des ausfallenden Arbeitsentgelts erhalten (vgl. DIW, 2013: 3ff.).

Auf **Organisationsebene** sind die Forderungen nach einem Abbau von Geschlechterungleichheiten in Unternehmen nicht mehr nur Forderungen nach einzelnen Maßnahmen und Programmen, sondern zunehmend Appelle an einen Wandel von Organisationen und Organisationskulturen (vgl. Müller et al., 2013: 11; BMBF, 2011: 12ff.). In ihrem Beitrag „Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung“ erstellt Liebig (2000) eine Typologie betrieblicher Gleichstellungskulturen. Ob Geschlechtergleichstellung beispielsweise als Privilegierung von Frauen, individuelles Problem oder in betrieblicher Verantwortung gesehen wird, hängt nicht zuletzt davon ab, über welche Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume Organisationen verfügen und wie sie diese für eine Gleichstellung der Geschlechter einsetzen. Nur wenn der betrieblichen Gleichstellungspolitik ein umfassendes Verständnis von Geschlechtergerechtigkeit zugrunde liegt, können die entsprechend ausgestalteten organisationalen Strukturen, Regeln und Praktiken zu einem Wandel der herrschenden Geschlechterordnung führen.³⁸

2.3 Geschlecht und Organisation

2.3.1 Zur Relevanz von Geschlecht in Organisationen

Bis in die 1980er Jahre wurde eine weitestgehend **geschlechtsneutrale Organisationsforschung** praktiziert, in welcher der Aspekt des Geschlechts keine Berücksichtigung fand (vgl. dazu Doppler, 2005: 220). Klassische Ansätze der Organisations- und Managementforschung beschreiben Organisationsstrukturen als rational, rein sachlich, personenunabhängig und damit geschlechtsneutral (vgl. Schlamelcher, 2011:37). Auch in der Diskussion um Organisationen und deren Kulturen wurden eher vermeintlich geschlechtsneutral wahrgenommene Begriffe wie Rationalität und Effizienz (vgl. Doppler, 2005: 219) oder auch Begriffe wie „Männer“ und „Männlichkeiten“ (Collinson/Hearn, 1998) verwendet. Erst im Rahmen der gender studies, einer Forschungsrichtung, die sich mit dem Verhältnis von Geschlecht und Kultur, Gesellschaft und Wissenschaften beschäftigt, wurde das Geschlecht schließlich auch zum Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung (vgl. Krell, 2005). Wilz fasst diesen Diskurs wie folgt zusammen:

³⁸ Ein weiterer Ansatz zur Typologie von Geschlechterkulturen für KMU findet sich in BMBF, 2011: 16.

„Noch bis vor kurzem galt es in der Frauen- und Geschlechterforschung als ausgemachte Sache, dass Organisationen systematisch vergeschlechtlicht sind (und im Mainstream der Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie als ebenso ausgemachte Sache, dass sie es nicht sind.)“
(Wilz 2004a: 227)

Im erwerbswirtschaftlichen und organisationalen Kontext wird **Geschlecht als relevante Kategorie** erst seit den 1980er Jahren thematisiert. Verschiedene Ansätze untersuchen dabei die Beziehung zwischen Geschlecht und Organisation in ihren unterschiedlichen Ausprägungen, um die Frage nach den Mechanismen, die zu einer Benachteiligung von Frauen und zur (Re-) Produktion von Geschlechterungleichheiten führen, beantworten zu können. Dabei fokussieren die Diskussionen entweder auf die Anerkennung von Geschlechterungleichheiten oder auf die Forderung nach Geschlechtergleichstellung (vgl. Martin, 2011: 214). Die meisten dieser Analysen lassen sich auf die Beiträge zu Geschlecht und „Gendering organizational theory“ von Joan Acker zurückführen (vgl. ebda. 1990 und 1992). Mit ihrer Betrachtungsweise hat sie maßgeblich zu einer Weiterentwicklung und Überarbeitung bisheriger organisationstheoretischer Ansätze hinsichtlich der Ursachen bestehender Geschlechterungleichheiten beigetragen.³⁹

Wie lässt sich nun die Persistenz von Geschlechterungleichheiten in den Führungsetagen von Unternehmen erklären? Um die Mechanismen der Benachteiligung herausarbeiten zu können, muss zunächst das Verhältnis von Organisation und Geschlecht thematisiert werden. Welche Rolle spielt Geschlecht in Organisationen? Inwieweit ist das Verhältnis von Geschlecht und Organisation von Differenz oder Gleichheit geprägt? Der Begriff **Geschlechterdifferenz(ierung)** umschreibt die Tatsache, dass Frauen und Männer unterschiedlich sind. Inwieweit diese Geschlechterdifferenzen gegeben oder sozial konstruiert sind, ist in der entsprechenden Literatur ausführlich behandelt worden.⁴⁰ Aus diesen Differenzen können soziale Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten entstehen, wenn „typische“ Geschlechterrollen und deren Zuschreibungen in täglichen Interaktionen konstruiert und weiterverbreitet werden („doing gender“) (vgl. Wilz, 2004 und 2008). Im Forschungsfeld um Organisation, Geschlecht und Gesellschaft besteht mittlerweile ein Konsens darüber, dass Geschlechterdifferenzen *in* der Arbeitswelt eine Rolle spielen (vgl. z.B. Schlamelcher, 2009: 97). Inwiefern sie auch *von* Organisationen geprägt bzw. durch diese aufrechterhalten werden, darüber gibt es unterschiedliche Auffassungen (vgl. Wilz, 2008). Allmendinger und Hinz bezeichnen Organisationen als „Schaltstellen geschlechtlicher

³⁹ Zum Begriff „gender“ soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass im englischen Sprachraum Geschlecht als eine soziale (im Unterschied zu „sex“ als biologische) Kategorie verstanden wird. Im Deutschen ist im allgemeinen von Geschlecht die Rede. Die Begriffe werden im folgenden synonym verwendet.

⁴⁰ Wird Geschlecht als konstruiert betrachtet, kann es einfacher geändert werden (vgl. z.B. Martin, 2011: 214). Ein umfassender Überblick zur Thematik Geschlecht und Geschlechterdifferenz(ierung)en findet sich u.a. bei Wilz (2008) und Hericks (2011) und in den Beiträgen aus Müller et al. (2013).

Ungleichheit“ (vgl. ebda., 2000: 3). Auch Apelt (2015) geht davon aus, dass Organisationen geschlechtliche Identitäten produzieren, jedoch auch Produktionsstätten sozialer Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern sind (vgl. ebda.: 219ff.).

Innerhalb von Organisationen ist Geschlecht als Kategorie also durchaus relevant. Organisationsmitglieder haben ein Geschlecht, und auch Arbeitsrollen, -stile und **Organisationsstrukturen sind nicht geschlechtsneutral** (vgl. Gottschall, 1998: 70ff.). Regeln, Anweisungen und Prozesse können nicht nur von Frauen oder Männern erstellt werden, sondern auch ausdrücklich Geschlechterverhältnisse thematisieren. Das ist z.B. dann der Fall, wenn durch diese Regeln Gleichstellung erreicht werden soll. An der Erstellung organisatorischer Regeln sind in jedem Fall Akteure und deren Interessen und Ressourcen mittel- oder unmittelbar beteiligt (vgl. Mangold, 2008: 184f.). In Prozessen der Personalauswahl, -besetzung und -entwicklung werden in und von Organisationen Männer und Frauen ausgewählt. Obwohl von Unternehmen in der Außendarstellung oft betont wird, dass beispielsweise Stellen ausschließlich nach jeweiliger Qualifikation und nicht in Abhängigkeit des Geschlechts besetzt werden, können die tatsächlichen Routinen in der Organisationspraxis oftmals davon entkoppelt stattfinden (vgl. Hericks, 2011: 64). Dadurch sind Organisationen auch an der Verteilung beruflicher Chancen beteiligt (vgl. Achatz et al., 2002: 284). Nachteile für Frauen können auch durch (geschlechts-) stereotype Erwartungen, Aufgabenverteilungen und Stellenbeschreibungen oder informelle Absprachen entstehen (vgl. Pasero, 2004: 154f.).

Im Kontext der Diskussion um vergeschlechtlichte Organisationen und in Anbetracht weitgehend homogener, männlich dominierter Führungskulturen ist es verwunderlich, dass Geschlecht als Kategorie in Organisationen und deren Strukturen in der Organisationsforschung lange vernachlässigt wurde. Funken (2004) spricht hier bezeichnend von einem „blinden Fleck“ (ebda., 21). Erst seit den 1970er Jahren wird die scheinbare Geschlechts-Neutralität von Organisationen in Frage gestellt. Geschlechter- und Diversity-ForscherInnen erklären die Persistenz geschlechtlicher Ungleichheit in Organisationen mit dem Problem der Vernachlässigung von Geschlecht. Erkenntnisse aus der Geschlechterforschung lassen vermuten, dass bestimmte organisationale Faktoren, Strukturen und Prozesse soziale Ungleichheiten in Bezug auf Geschlecht und andere Diversity-Dimensionen produzieren und reproduzieren. Abgesehen von einigen wenigen bedeutenden Forschungsarbeiten in den 1970er und 1980er Jahren gab es jedoch in der Organisationsforschung lange Zeit keine nennenswerten Versuche, das Thema Geschlecht in Organisationen gesondert zu thematisieren (vgl. Erfurt-Sandhu, 2013: 20; Halford et al., 1997: 2f.).

2.3.2 Die Entwicklung der „gendered organization“

In ihrem 1977 veröffentlichten und einflussreichen Werk „Men and women of the corporation“ beschreibt Rosabeth Moss Kanter, eine der Vorreiterinnen im Forschungsfeld Geschlecht und Organisation, wie Organisationen zu geschlechtlicher Ungleichheit beitragen. Sie stellt die Stereotypisierung der wenigen weiblichen Manager heraus und beschreibt die organisationalen Prozesse, durch die Frauen in unteren Hierarchieebenen verbleiben (vgl. auch Acker, 2011: 67f.). Kanter argumentiert, dass die Unterschiede in den Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder in der Organisationsstruktur und nicht in individuellen Charakteristika von Frauen und Männern begründet seien (vgl. Kanter, 1977: 291f.). Sie vertritt damit den „contingent approach to organisation and gender“, wonach das Prinzip einer bürokratischen Organisation geschlechtsneutral sei (vgl. Halford et al., 1997:7). Ihrer Ansicht nach resultieren die Probleme, denen Frauen in großen Organisationen gegenüberstehen, letztlich aus ihrer Position innerhalb der Organisationsstruktur. Frauen würden lediglich Stellen ohne Weiterentwicklungs- oder Aufstiegsmöglichkeiten (sogenannte „dead-end jobs“) einnehmen oder seien als „token“ in Positionen des Top-Managements vertreten – verbunden mit vergleichbar weniger Macht, Einfluss und Kontrollmöglichkeiten.⁴¹ Nach Kanter sind Organisationen als geschlechtsneutral zu betrachten – die Relevanz von Geschlecht, beispielsweise bei der Personalauswahl, sei nicht legitim.⁴² Obwohl ihre Veröffentlichung großen Einfluss auf die Geschlechter- und Organisationsforschung hatte, wurde Kanter später für ihre Konzeptualisierung von Organisationsstrukturen als formal, unpersönlich und geschlechtsneutral kritisiert (vgl. Acker, 1990; Halford et al., 1997).

Ein Ansatz, die Geschlechterneutralität von Organisationen in Frage zu stellen und gleichzeitig die wichtigste Alternative zu Kanter stellt **Joan Ackers Theorie der „gendered organization“** dar (vgl. Wharton, 2002: 195; Schlamelcher, 2011: 90ff.). Zum ersten Mal werden hier Geschlecht und Organisationsforschung miteinander verbunden (vgl. Doppler, 2005: 223). Im Gegensatz zu Kanter erklärt Acker:

“To say that an organization [...] is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine.”
(Vgl. ebda., 1990: 146)

⁴¹ Zum Begriff des „tokenism“ vgl. auch Schlamelcher, 2011: 85ff.

⁴² Personalrekrutierung und Personalauswahl werden als eine Übereinstimmung von Person und Aufgabe verstanden. Eine Auswahl ohne Ansehen des Geschlechtes kann daher auch als Egalitätsmythos aufgefasst werden: nach außen vermittelte (Chancen-) Gleichheit und damit Legitimität einer Organisation hinsichtlich der Geschlechtergleichstellung (zitiert bei Hericks, 2011:64).

Aus ihrer Sicht sind Organisationen strukturell vergeschlechtlicht. Die Untersuchung der Geschlechterordnungen in Organisationen ist also auch immer mit der Untersuchung **institutionalisierter Geschlechterungleichheiten** verbunden. Mit dieser Perspektive folgt sie dem „embedded approach“ hinsichtlich Organisation und Geschlecht (vgl. Halford et al., 1997: 13ff.). Dieser Ansatz geht davon aus, dass Annahmen über Geschlechterdifferenzen in die Arbeitsorganisation eingehen – d.h. in formalen und informalen Organisationsstrukturen, in Berufen, Abteilungen, Personalfunktionen und im Bild von Arbeitern und Managern eingebettet sind – was sich wiederum in der Zuweisung geschlechtsspezifischer Arbeitsrollen widerspiegelt.⁴³ In ihren Ausführungen zu einer Theorie der „gendered organizations“ beschreibt sie verschiedene Elemente und Prozesse, die eine hierarchische Geschlechtertrennung erzeugen, reproduzieren und legitimieren. So wird beispielsweise das Bild des Top-Managers – welches mit „erfolgreicher, proaktiver und rationaler Männlichkeit“ gleichgesetzt wird (Doppler, 2005: 223) – in und von Organisationen hergestellt und durch diese verbreitet. Acker betont weiter, dass die Einkommens-, Positions- oder Machtunterschiede systematisch sind und nicht zufällig auftreten (vgl. Acker, 1992: 252ff.). Auch die abstrakten und geschlechtsneutralen Anforderungen vieler Stellenbeschreibungen implizieren ihrer Ansicht nach, dass stets ein männlicher, idealerweise „unbelasteter“ Arbeiter adressiert würde, frei von störenden Belastungen wie Haushaltsarbeit oder Kinderfürsorge:

„‘He’ is expected to be at work at set times, focused only on the tasks at hand, responsive only to demands of supervisors, available for long working hours, and unhampered by other responsibilities, such as children and housework. This is the ideal, unencumbered worker.”
(Acker, 2011: 67)

Während Acker und andere davon ausgehen, dass Organisationen vergeschlechtlicht sind, wird die **Bedeutung der Kategorie Geschlecht** in den letzten Jahren zunehmend kontrovers diskutiert. Der Zusammenhang von Organisation und Geschlecht und die Frage danach, welche Rolle Geschlecht in Organisationen spielt, wird jedoch nicht eindeutig beantwortet. Wilz (2001) betrachtet in ihrem essay „Gendered Organizations“ verschiedene Forschungsbeiträge zum Verhältnis von Organisationen und Geschlecht. Sie ist der Meinung, dass Geschlecht in und für Organisationen relevant ist, bemängelt aber das Fehlen einer systematischen theoretischen Organisationsanalyse im Hinblick auf Geschlechterphänomene (vgl. auch Wilz, 2004: 3215). In diesem Zusammenhang weist Wilz darauf hin, dass die Aufnahme neuer Forschungsfragen, insbesondere zum Thema agency, dem strategischen Handeln individueller Akteure unabhängig von den Beschränkungen sozialer Strukturen (vgl.

⁴³ Vgl. Acker, 2011: 67. Halford et al. (1997) sprechen noch einen weiteren theoretischen Ansatz an, um sich der Thematik Geschlecht und Organisation anzunähern. Vgl. zum „essentialist approach“ ebda., 10ff.

dazu Abschnitte 3.5 und 3.6.2.4), sinnvolle „Ansatzpunkte der Verbindung zwischen Organisationssoziologie und Geschlechterforschung“ bieten könnte (ebda., 2001: 105).

Obwohl innerhalb von Organisationen nach wie vor eine geschlechterspezifische Segregation vorherrscht, gibt es in jüngerer Zeit vermehrt Hinweise darauf, dass die Kategorie Geschlecht an Bedeutung verliert. In zunehmendem Maße findet eine **Hinterfragung von Geschlecht als Strukturierungsmerkmal** statt, die der „institutionalisierten Zweigeschlechtlichkeit“ (Hericks, 2011: 56) entgegensteuert. In verschiedenen Studien ist von einer De-Institutionalisierung von Geschlecht als Kategorie sozialer Ordnung, d.h. der Aufweichung und Auflösung der Selbstverständlichkeit von Geschlechterdifferenzierungen, die Rede. Gleichzeitig mit der De-Institutionalisierung lässt sich jedoch die Institutionalisierung von Gleichberechtigung beobachten (vgl. Hericks, 2011: 61f.). Die zu beobachtende Stagnation in der Entwicklung des Anteils an Frauen in Führungspositionen und die zunehmende Rationalisierung der Personalauswahl können ebenfalls als Hinweise darauf interpretiert werden (vgl. Schlamelcher, 2011: 73). Achatz et al. (2002) hingegen stellen die These auf, dass Organisationen wesentlich zur Produktion und Reproduktion sozialer Ungleichheit beitragen (vgl. ebda., 284). Organisationen verstärken die Segregation des Arbeitsmarktes noch – durch den geringen Anteil von Frauen in den oberen Führungspositionen sind Unternehmen noch stärker segregiert (vgl. Schlamelcher, 2011: 17). Die Frage nach einer Auflösung oder Reproduktion der Geschlechterdifferenz kann jedoch auch aus anderer Perspektive beantwortet werden. So ist es im allgemeinen kein Ziel von Organisationen, eine Gleichstellung der Geschlechter durchzusetzen, gleichwohl kann aber Gleichstellungspolitik dazu dienen, einen Organisationswandel mitzugestalten (vgl. Meuser, 2004: 93).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl Differenz als auch Gleichheit existieren und Geschlecht als Kategorie fallweise thematisiert oder auch de-thematisiert wird (vgl. Wilz 2012). Mit dem Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft ändern sich auch Organisationsstrukturen. Die bereits skizzierten empirischen Befunde dokumentieren zwar, dass geschlechtliche Segregation nach wie vor ein konstantes Merkmal von Unternehmen ist. Andererseits deuten die Zahlen darauf hin, dass Frauen allmählich verstärkt in Führungspositionen zu finden sind, was für eine zunehmende Rationalisierung und Institutionalisierung betrieblicher Gleichstellungspolitik spricht. Veränderungsdruck von außen ist bereits vorhanden und für eine weitere positive Entwicklung unverzichtbar. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine für Frauen attraktive Arbeitswelt und Unternehmenskultur diese automatisch auch verstärkt anzieht. Organisationskulturen, die jedoch durch überwiegend männliche Strukturen geprägt sind, sind hingegen für Frauen wenig interessant (vgl. Sander: 2004: 371).

Die Debatte um die Bedeutung von Geschlecht für Organisationen sollte dahingehend fortgeführt werden, ob und in welcher Form Organisationen Geschlechterungleichheiten produzieren und **welche Faktoren zu deren Abbau beitragen können**. Gelten Organisationen tatsächlich als Ursache für Geschlechterdifferenzierungen? Auf welche Art und Weise sind es Organisationsstrukturen und -prozesse, die zum Erhalt und zur Reproduktion von Geschlechterungleichheiten beitragen? Und wie können insbesondere die organisationalen Akteure Aufschluss darüber geben, was die Durchsetzung von Gleichstellung und die Institutionalisierung von Gleichstellungspolitik in Organisationen beeinflusst?

2.4 Gleichstellungspolitik in Organisationen

2.4.1 Begriff und Ziele von Gleichstellung

Parallel zu den politischen Frauenbewegungen und zur theoretischen Debatte um die *gendered organization* entwickelte sich auch in der organisationalen Praxis die Forderung nach Geschlechtergerechtigkeit. Das Ziel betrieblicher Gleichstellungspolitik, d.h. jener Gleichstellungsprogramme und -maßnahmen, die insbesondere seit den 1980er Jahren verstärkt in Unternehmen anzutreffen sind, ist die Abschaffung der bestehenden Benachteiligungen für Frauen. Die Forderungen betrieblicher Gleichstellungspolitik beruhen dabei auf dem **Gebot der Gerechtigkeit**. Was jedoch genau unter dem Stichwort Geschlechtergerechtigkeit zu verstehen ist, darüber gab und gibt es nicht nur in Frauenbewegung und Geschlechtertheorie verschiedene Ansichten. Verständnisprobleme bestehen vor allem darin, ob und wie Gleichheit und Ungleichheit von Männern und Frauen erfasst werden können. Unterschiedliche Ansätze zu Gleichheit, Differenz oder Aufhebung und wiederkehrende Debatten um diese Positionen zeigen das Spannungsfeld der Geschlechtergerechtigkeit auf (vgl. Pimminger, 2012).

Um die Ausrichtung und Gestaltung der gleichstellungspolitischen Ansätze in Organisationen verstehen zu können, ist es zunächst hilfreich und notwendig, den Begriff der Gleichstellung sowie die verschiedenen Annahmen zu Gleichheit und Ungleichheit der Geschlechter zu beleuchten.⁴⁴ Die politische und theoretische Diskussion um die verschiedenen Gleichheitsansätze birgt jedoch auch für Unternehmen in der Ausgestaltung ihrer Gleichstellungspolitik ein Dilemma: Zum einen gilt die Annahme, dass Gleichstellung die **grundsätzliche Gleichheit bzw. Ähnlichkeit der Geschlechter** voraussetzt (vgl. Sander, 2004: 377). Formale Gleichbehandlung heißt demnach, dass Frauen nicht als unterlegen oder „(implizit) defizitär“ und damit förderungsbedürftig, sondern als den Männern

⁴⁴ Zur Unterscheidung von Gleichberechtigung, Gleichheit und Gleichstellung vgl. ausführlich Knauß (2012:47ff.) sowie zu Geschlechtergerechtigkeit Pimminger, 2012.

gleich(gestellt) angesehen werden sollen (Hericks, 2011: 71). Zum anderen bezeichnen Gleichstellung und Gleichstellungspolitik hingegen die Bemühungen, **bestehende Ungleichheiten oder Diskriminierungen zu verbessern** bzw. zu beseitigen und erkennen damit an, dass eine Männer und Frauen nicht gleich sind. Eine rechtliche und tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter kann also nur erreicht werden, wenn davon ausgegangen wird, dass faktisch Unterschiede bzw. Nachteile zwischen den Geschlechtern – bzw. für Frauen gegenüber Männern – bestehen. Das hat zur Folge, dass die geschlechtsspezifische Ungleichbehandlung (auch) zum politischen Ziel wird.⁴⁵

Die Anerkennung von Unterschiedlichkeit zwischen Männern und Frauen auf der einen und die Annahme von Gleichheit der Geschlechter auf der anderen Seite haben Auswirkungen auf die praktische Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen in Unternehmen. So können sich Ziele und konkrete Ausrichtung betrieblicher Gleichstellungspolitik erheblich unterscheiden und – je nach zugrundeliegenden Annahmen – Geschlechterdifferenzen sogar potentiell noch verstärkt bzw. strukturelle Defizite vernachlässigt werden (vgl. Hericks, 2011: 73). Das Ziel betrieblicher Gleichstellungspolitik muss es also sein, die Forderungen nach Gleichheit, Differenz oder Aufhebung zu integrieren. Dazu ist ein **mehrdimensionales Verständnis von Geschlechtergerechtigkeit** notwendig (vgl. Pimminger, 2012). Inwiefern es Organisationen im Kontext der Institutionalisierung von Gleichstellungspolitik schaffen, diesen Anforderungen gerecht zu werden, soll im folgenden durch die Vorstellung verschiedener Gleichstellungskonzepte und der ihnen zugrundeliegenden Annahmen beleuchtet werden.

2.4.2 Konzepte in der Organisationspraxis

Um die Kernpunkte betrieblicher Gleichstellung zu adressieren, finden verschiedene Gleichstellungskonzepte in der betrieblichen Praxis Anwendung. Diese unterscheiden sich in den theoretischen Grundannahmen und den eingesetzten Instrumenten und Methoden. Soll die Wirksamkeit organisationaler Gleichstellungskonzepte beurteilt werden, müssen insbesondere die verschiedenen Annahmen zur Geschlechtergerechtigkeit Beachtung finden. Sander (vgl. ebda., 2004: 376ff.) identifiziert – auf Basis einer vereinfachten Klassifizierung der Ansätze zur Geschlechtergerechtigkeit⁴⁶ – drei verschiedene Konzepte, die angewandt werden, um Gleichstellung in Organisationen durchzusetzen (vgl. auch Hericks, 2011: 72ff.).

Das **Gleichheits- oder Gerechtigkeitsmodell** beruht auf der theoretischen Annahme „Gleichstellung als Gleichheit“ und nimmt die Gleichwertigkeit von Männern und Frauen als Ähnlichkeit bzw. Gleichheit an (vgl. Sander, 2004: 377). Gleichheitsansätze zielen auf die Integration von Frauen in männlich dominierte Bereiche von Wirtschaft, Politik und

⁴⁵ In Deutschland wird dies durch den 1994 eingeführten Zusatz zu Art. 3 GG erklärt.

⁴⁶ Vgl. dazu z.B. Pimminger (2012).

Wissenschaft ab. Ihnen liegt der Begriff der Geschlechtsneutralität zugrunde – Geschlecht soll keine Rolle spielen und beispielsweise keinen Einfluss auf die gesellschaftliche Stellung von Männern oder Frauen haben (vgl. Pimminger, 2012: 16). Praktisch erscheint die Umsetzung jedoch in erster Linie darauf ausgerichtet zu sein, Gleichstellungspolitik auf ein „Frauenproblem“ zu reduzieren. Maßnahmen wie Rhetorik- und Selbstpräsentationstrainings für Frauen erscheinen kritisch – im Sinne einer Anpassung von Frauen an bestehende, implizit männliche Normen und Strukturen (vgl. Krell, 2011: 89). Auch Instrumente wie eine Quotenregelung für Frauen in Führungspositionen können zwar quantitativ zu einer Gleichstellung beitragen, ändern jedoch eher wenig an vorherrschenden Mentalitätsmustern und bestehenden, möglicherweise diskriminierenden Organisationsstrukturen (vgl. Sander, 2004: 380).

Gegenstand des **Differenzmodells** ist die gleichwertige Anerkennung der Geschlechterdiversität. Vertreter der Differenzansätze gehen davon aus, dass natürliche Geschlechterdifferenzen existieren und streben eine Anerkennung bzw. Aufwertung von Frauen, Weiblichkeit und weiblicher Identität an. In der Unternehmenspraxis führt die Würdigung geschlechtsspezifischer Normen und Anforderungen beispielsweise dazu, das geltende Führungsverständnis, anzuwendende Standards für die Leistungsbeurteilung oder Personalauswahlkriterien auf potentielle Diskriminierung zu überprüfen und auf eine Veränderung struktureller Bedingungen hinzuwirken. Gleichzeitig kann die Berücksichtigung der Annahmen des Differenzmodells dazu führen, dass sich bereits institutionalisierte Stereotype oder traditionelle Rollenbilder eher verfestigen, da sie auf einer traditionellen Geschlechterordnung und herkömmlichen Geschlechterrollen basieren (vgl. Sander, 2004: 385). Im Zentrum der Kritik steht vor allem die Annahme, dass das Geschlecht mit bestimmten Eigenschaften und Verhaltensweisen verknüpft wird, was eine Verstärkung von Stereotypen hervorrufen kann. Bereits Schein konnte in ihrer Studie aus dem Jahr 1973 die „Think manager think male“-Hypothese bestätigen. Demnach wurden männliche Manager mit solchen Eigenschaften beschrieben, die im allgemeinen eher Männern als Frauen zugeordnet werden, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Männer für eine Führungsposition ausgewählt werden (vgl. ebda., 1973: 99). Nach wie vor werden Frauen und Männern „typisch“ weibliche bzw. männliche Eigenschaften unterstellt, wenn es um die Wahrnehmung und Charakterisierung von Führungskräften geht (vgl. Schlamelcher, 2011: 77). Verschiedene Studien weisen zudem auf einen Zusammenhang zwischen einer maskulinen vs. femininen äußeren Erscheinung und der Zuschreibung von Führungskompetenz hin (vgl. von Rennenkampff, 2005: 56ff.).

Der **Diversity-Ansatz** kann als **integratives Konzept** verstanden werden – er betrachtet sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten zwischen den Geschlechtern. Theoretisch beruht dieses Modell auf dem Konzept des (De-) Konstruktivismus. Der Ansatz betrachtet

Geschlecht als Ergebnis (Konstrukt) sozialer und kultureller Prozesse durch die täglichen Interaktionen von Individuen und Organisationen. Die Zuordnung zu Geschlechterkategorien soll jedoch aufgehoben Geschlechterklischees überwunden werden – die Kategorie Geschlecht löst sich in Vielfalt auf. (vgl. Pimminger, 2012: 18). Die Anerkennung dieser Vielfalt ist es auch, was den Kern des Diversity-Ansatzes ausmacht (vgl. Sander, 2004: 385). Heute ist Diversity in vielen Organisationen üblicherweise Bestandteil von Unternehmensleitbildern. Diversity-Management berücksichtigt ausdrücklich die vielfältigen Unterschiede zwischen den Mitarbeitern (vgl. Wagner/Voigt, 2007: 4). Entsprechend der Anerkennung einer Geschlechtervielfalt gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, betriebliche Gleichstellung zu erreichen. Ziel der Maßnahmen in der Praxis ist es, bestehende Einstellungen zu hinterfragen, kritisch zu reflektieren und so langfristig auf eine Veränderung der gesamten Organisation und Organisationskultur hinzuwirken (Sander, 2004: 389; Krell et. al, 2011: 165). Da dieser Ansatz eine zentrale Bedeutung für die die Ausrichtung der Gleichstellungspolitik in der Unternehmenspraxis hat (vgl. Süß: 2009, 167), soll im folgenden näher darauf eingegangen werden.

2.4.3 Gleichstellungspolitik als Dimension von Diversity Management

Diversity wird im allgemeinen als Heterogenität, Verschiedenheit und **Wertschätzung personeller Vielfalt in Unternehmen** verstanden (vgl. Vedder, 2005: 239). Diversity hat seinen Ursprung in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung und umfasst verschiedene Dimensionen individueller Identität (vgl. z.B. Schiederig/Vinz, 2011:230; Krell et al., 2011:156; Hartweg, 2006:29). Weder für die Begriffe Diversity, Managing Diversity oder Diversity Management lassen sich jedoch klar abgrenzbare Definitionen finden (vgl. Hartweg, 2006:27; Krell et. al, 2011: 157ff.). Auch mögliche Dimensionen oder Kategorien personeller Vielfalt können nahezu beliebig konstruiert und erweitert werden. Forschung und Unternehmenspraxis beschränken sich hingegen meist auf sechs Kerndimensionen (vgl. u.a. Krell et al., 2011: 156; Lederle, 2008: 227; Hartweg, 2006: 29; Elmerich/Watrinet, 2006: 89; Haselier/Thiel, 2005:12), die im folgenden angeführt werden: Herkunft und ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Behinderung und Religion bzw. Weltanschauung. Diese „Kernkategorien“ oder „Big 6“ finden auch im Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) Berücksichtigung. Darüber hinaus werden – überwiegend in den USA – die zu den „Big 8“ gehörenden Dimensionen Staatsangehörigkeit (ethnicity/nationality) und Status innerhalb der Organisation (organizational role/function) gezählt (vgl. Schiederig/Vinz, 2011: 230; Krell et. al, 2011: 156).

Seit den 1990er Jahren findet **Diversity Management** in der Unternehmenspraxis auch in Deutschland zunehmend Verbreitung.⁴⁷ Diversity Management versteht sich dabei im allgemeinen ein unternehmerisches Gesamtkonzept: eine personalpolitische Strategie, die die Vielfalt von MitarbeiterInnen als Erfolgsfaktor betrachtet und für das Unternehmen – möglichst gewinnbringend – nutzen will (vgl. Becker, 2009: 167f.; Süß/Kleiner, 2006: 58; diverse Beiträge in Vedder, 2006). Als Konzept der Antidiskriminierung geht Diversity Management dabei von einem Recht auf Ungleichbehandlung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens aus (vgl. Hartweg, 2006: 32). Durch eine systematische Handhabung sollen die personelle Vielfalt der Beschäftigten adressiert und eine Diskriminierung von Minderheiten verhindert werden (vgl. Vedder, 2003: 17; Süß, 2009: 169). Mit der Umsetzung von Diversity Management werden darüber hinaus nicht nur die Gleichstellung von Frauen und Männern, sondern auch Wettbewerbsvorteile angestrebt (Krell et. al, 2011: 156). Eine ungleiche Behandlung als Ausnahme vom Recht auf formale Gleichbehandlung der Geschlechter (affirmative action) ist in diesem Zusammenhang legitim, da sie darauf abzielt, Nachteile von Frauen zu überwinden (vgl. Merx/Klose, 2011: 66ff.).

Argumente für die Implementierung von Diversity Management – und damit einhergehend auch Argumente für die Chancengleichheit von Frauen und Männern – finden sich u.a. bei Krell (2011), McKinsey (2007) und Hartweg (2006). Außer in einer positiven Außenwirkung für das Unternehmen – im Sinne eines employer branding – bei potentiellen Arbeitskräften und KundInnen werden unternehmensintern positive Auswirkungen auf Effizienz, Kreativität, Produktivität und Problemlösungsfindung in Teams gesehen (vgl. Haselier/Thiel, 2005: 15). Labucay weist auf Beispiele von Unternehmen hin, die Diversity-Management einführen, um den Ansprüchen diverser Zielgruppen besser gerecht werden zu können. Frauen werden bei Toyota findet beispielsweise auch deshalb gefördert, weil weibliche Kunden die Kaufentscheidung für Fahrzeuge entscheidend beeinflussen (vgl. ebda., 2011: 150). Festing/Hansmeyer (2003) betonen darüber hinaus, dass ein Vorteil der Frauenförderung in der effektiven Nutzung des gesamten zur Verfügung stehenden Humankapitals liegt, was Opportunitätskosten vermeidet (vgl. ebda.: 35). Zudem soll der konkrete Nutzen von Diversity Management in Kosten- und Wettbewerbsvorteilen bestehen (vgl. Krell et al., 2011: 161f.). Neben dem sogenannten „business case“ für Diversity Management, der ökonomische Vorteile unterstellt (vgl. McKinsey, 2007: 10ff.; Pasero, 2004: 153), gibt es rechtliche Vorschriften, die eine Implementierung von Diversity Management für Unternehmen notwendig erscheinen lassen (vgl. Krell, 2011: 163f.).

⁴⁷ Statt Diversity Management werden auch (synonym) die Bezeichnungen Managing Diversity oder Diversitätsmanagement verwendet. Es handelt sich beim Diversity Management nicht um einen eindeutig definierten und von anderen Konzepten zur Realisierung von Chancengleichheit klar abgegrenzten Ansatz (vgl. Krell/Sieben, 2011: 159, Vedder, 2003: 21).

Allerdings ist insbesondere der ökonomische Nutzen umstritten, da die angenommenen Vorteile und der Zusammenhang zwischen Erfolg und Diversity Management nur schwer messbar sind (vgl. Süß, 2009: 173; Labucay, 2011: 150). Auch kann die Umsetzung von Diversity Management mit einer Zunahme an Komplexität einhergehen, die sich als Nachteil bzw. Risiko für die Organisation auswirken kann (vgl. Hartweg, 2006: 37). Im Rahmen von Diversity Management und auch in der Personalforschung wird die **Dimension Geschlecht (bzw. Gender)** am häufigsten berücksichtigt (vgl. Krell et al., 2011: 156 f.). Damit kann Gleichstellungspolitik als der bedeutendste Teil des Gesamtkonzeptes Diversity Management angesehen werden. Zur Realisierung betrieblicher Chancengleichheit sind Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen oft ein Schwerpunkt. Der Fokus auf die Diversitätsdimension Geschlecht findet sich nicht nur innerhalb der Unternehmenspraxis, sondern auch auf politischer und gesellschaftlicher Ebene.

Offene Widerstände gegen das Thema Gleichstellung sind in Unternehmen oft nicht zu beobachten, da sie als politisch inkorrekt angesehen werden (vgl. Jüngling/Rastetter, 2011:31). Eine offene Geschlechterdiskriminierung ist zudem durch AGG (Allgemeines Gleichstellungsgesetz oder auch Antidiskriminierungsgesetz), Bundes- (BGleG) und Landesgleichstellungsgesetze sowie diverse Richtlinien und andere Rechtstexte im EU-Recht gesetzlich untersagt (vgl. ausführlich dazu Geyer, 2006: 166ff.).⁴⁸ Erfurt (2010) weist jedoch darauf hin, dass bei der Implementierung von Diversity Management in Organisationen durchaus **verdeckte Widerstände** existieren. Insbesondere, wenn organisationale Gleichstellungsprogramme keine zufriedenstellenden Ergebnisse generieren, kann dies zu einer ambivalenten Wahrnehmung der Thematik und Widerständen führen (van den Brink/Stobbe, 2013: 2). Da diese jedoch insbesondere die individuelle kognitive oder emotionale Ebene betreffen, sind sie nur schwer zu erfassen sind (vgl. Erfurt, 2010: 12ff.).

Die **Ausgestaltung betrieblicher Gleichstellungspolitik** begründet sich in den gesellschaftlichen Vorstellungen und Erwartungen von und an Frauen und Männer. Die Grundlage bilden dabei in vielen Fällen Unternehmensleitbilder, die diese Einstellungen verbindlich sowie unternehmensintern als auch nach außen kommunizieren. Weibliche und männliche Rollenzuschreibungen und bestimmte Stereotype, die sich in einer Gesellschaft herausbilden, sind jedoch nicht im Unternehmen selbst verankert, sondern drücken sich in vorhandenen Mentalitäts- und Verhaltensmustern der Organisationsmitglieder aus (vgl. BMFSFJ, 2011c). Werden bestehende Stereotype und traditionelle Geschlechterrollen nicht verändert, wird eine mittelbare Diskriminierung fortgeführt. Organisationale Personalpolitik kann nur dann zu mehr Chancengleichheit beitragen, wenn beispielsweise Kriterien,

⁴⁸ Noch vor Inkrafttreten war das AGG Gegenstand kontroverser Diskussionen um die zu erwartenden Kosten bzw. den antizipierten Nutzen für gleichstellungspolitische Maßnahmen (vgl. Sieben/Schimmelpfeng, 2011: 59).

Verfahren und Praktiken von Personalauswahl und -beurteilung Gleichstellungspotential aufweisen.

Wenn Frauen Männern im organisationalen Kontext gleich gestellt sein sollen, wird in erster Linie davon ausgegangen, dass sie den gleichen Zugang zu Führungspositionen haben sollen. Auch in der öffentlichen Diskussion sind insbesondere **Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen** von Bedeutung. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird daher speziell auf das Maßnahmenbündel, das auf die Förderung von Frauen in Führungspositionen ausgerichtet ist, eingegangen. Gleichstellungspolitik umfasst damit in erster Linie organisationale Praktiken der Personalauswahl, -beurteilung und -beförderung sowie die Führungskultur des untersuchten Unternehmens (vgl. Krell, 2011: 5). Krell (2011: 26ff.) betont jedoch darüber hinaus, Gleichstellungspolitik immer als Strukturpolitik einzusetzen. Sie identifiziert folgende „Ecksteine“ erfolgreicher Gleichstellungspolitik: Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs zu Führungspositionen, Anpassung der Lohndifferenzen zwischen Männern und Frauen, Erleichterung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie eine verbesserte Genderkompetenz von Führungskräften (vgl. ebda.: 4ff.). Auch Jüngling und Rastetter (2011) sprechen von Gleichstellungspolitik als „Politik auf allen Ebenen“ (vgl. ebda.: 35). Doch auch wenn Gleichstellungspolitik für alle Organisationsmitglieder verbindlich in Leitlinien verankert ist, kann die nach außen kommunizierte Praxis von der tatsächlichen Ausgestaltung entkoppelt sein (vgl. Hericks, 2011). Auch Lederle führt an, dass Unternehmen Diversity-Management und gleichstellungspolitische Maßnahmen einführen, um ihre Marktposition zu verbessern oder um andere (erfolgreiche) Unternehmen zu imitieren (vgl. ebda., 2007). Ist Gleichstellungspolitik also nur eine Legitimationsfassade? Um verstehen zu können, welche Ergebnisse die bisherigen Bemühungen hervorgebracht haben, soll im folgenden auf die aktuelle Situation in deutschen Unternehmen eingegangen werden.

2.4.4 Ausgestaltung und aktuelle Ergebnisse in Unternehmen

Initiativen zur betrieblichen Gleichstellung von Männern und Frauen sind seit den 1980er Jahren in Unternehmen der deutschen Privatwirtschaft zu verzeichnen. Frauenpolitische Aktivitäten führten dazu, dass zunächst in öffentlichen Unternehmen Stellen für Frauenbeauftragte geschaffen wurden. In der Privatwirtschaft wurden betriebliche Gleichstellungsprogramme, die auf Teilzeitarbeit und bessere Wiedereinstiegsmöglichkeiten fokussierten, vor allem vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels eingeführt (vgl. Hericks, 2011: 69). Mittlerweile sind Begriffe wie Diversity Management und Gender Mainstreaming

in einer Vielzahl von Organisationen in Gebrauch.⁴⁹ Die dahinter stehenden Strategien zur Förderung der Chancengleichheit greifen jedoch oftmals zu kurz. In vielen Fällen sind die Maßnahmen weniger ein gleichstellungspolitisches Strategiebündel als vielmehr eine lose Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen. Auf die Problematik, dass Gleichstellungsprogramme in Organisationen nicht ausreichen, um eine Gleichberechtigung von Männern und Frauen im Berufsleben zu erreichen, wird in zahlreichen Studien hingewiesen (vgl. z.B. Hericks, 2011: 10, Krell, 2011; DIW, 2012 und 2015).

Die aktuelle Ausgestaltung geschlechtsspezifischer betrieblicher Gleichstellungspolitik wird insbesondere innerhalb der Geschlechterforschung bedenklich gesehen. Verschiedene feministische Studien kritisieren, dass die bestehenden Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern durch die eingesetzten Maßnahmen weiterbestehen bzw. sich reproduzieren (Acker 1990; Acker 2006; Collinson/Hearn 1998; Kanter 1977). Das Dilemma der Gleichstellungspolitik wird u.a. von van den Brink und Stobbe (2013) beschrieben. Zum einen werden Gleichstellungspraktiken als notwendig erachtet, um mehr Möglichkeiten für Frauen zu schaffen, Karrieren individuell zu gestalten, in Führungspositionen zu gelangen und so eine Chancengerechtigkeit beider Geschlechter in Organisationen herzustellen (vgl. ebda.: 2). Zum anderen adressieren Maßnahmen zur expliziten und ausschließlichen Förderung von Frauen institutionalisierte Geschlechterungleichheiten in Organisationen. Sowohl Männer als auch Frauen argumentieren gegen eine positive Diskriminierung (affirmative action). Frauen argumentieren, dass sie durch die Teilnahme an entsprechenden Programmen stigmatisiert würden (vgl. ebda.: 7). Indem diese Form spezifischer Personalpolitik im Unternehmen praktiziert wird, werden Geschlechterdifferenzierungen reproduziert. Acker (2006) betont, dass auch durch verschiedene Prozesse, wie z.B. Personalbeschaffung, Ungleichheiten produziert werden.

Frauen werden oftmals als Mitglieder einer Problemgruppe angesehen. Um bestehende Stereotype und traditionelle Geschlechterrollen aufbrechen zu können, darf der **Fokus in Organisationen nicht (nur) auf Frauenförderung** liegen. In Unternehmen verbreitete Maßnahmen wie die Schaffung von Betriebskindergärten verbreiten beispielsweise die Ansicht, dass Kinderbetreuung eine Angelegenheit von Frauen ist. Darüber hinaus können Prozesse der Besetzung von Führungspositionen sowie der Beurteilung der Eignung von Frauen und Männern für diese Stellen von männlichen Geschlechterrollen und -stereotypen geprägt sein. Aktuelle Studien zeigen, dass von Frauen in Führungspositionen – mehr noch als von männlichen Mitbewerbern – erwartet wird, stereotyp männliche Verhaltensmuster zu

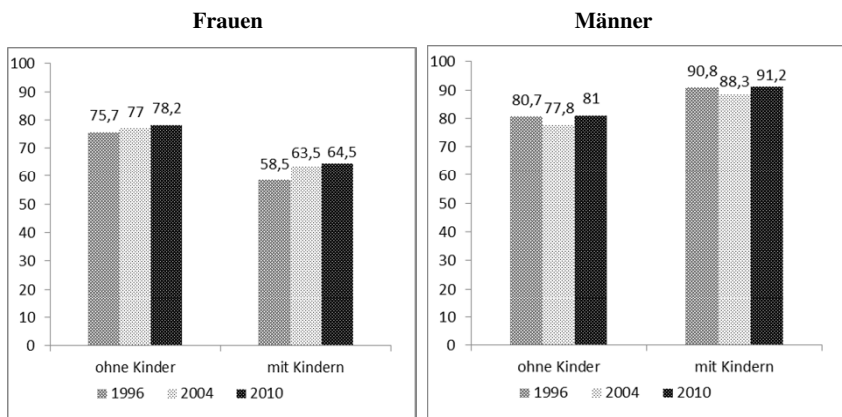
⁴⁹ Auf eine Differenzierung der Konzepte Gender Mainstreaming und Diversity Management soll in dieser Arbeit verzichtet werden. Zum einen findet in privatwirtschaftlichen Unternehmen eher das Konzept Diversity Management Anwendung, zum anderen betont beispielsweise Krell (2009: 137ff.), dass die beiden Konzepte vielfältig verschränkt und nicht eindeutig voneinander trennbar sind. Ein Konzeptvergleich findet sich u.a. bei Elmerich/Watrinet (2006), Pasero (2004: 156) und in diversen Beiträgen in Andresen et al. (2009).

zeigen. Ideale Manager werden nach wie vor mit männlichen Attributen beschrieben (vgl. Gmür, 2004). So werden traditionelle Geschlechterordnungen in den alltäglichen Prozessen, Praktiken und Routinen von Unternehmen beständig reproduziert.

Inwieweit die gleichstellungspolitischen Maßnahmen der vergangenen drei Jahrzehnte tatsächlich zu einer Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen im Erwerbsleben beigetragen haben, kann nicht eindeutig festgestellt werden. Betriebliche Maßnahmen und Vereinbarungen von Unternehmen sind zwar in vielen Unternehmen, insbesondere in Großbetrieben, verbreitet (vgl. IAB, 2013a: 59), über die **Effekte von Gleichstellungsmaßnahmen** fehlen jedoch bis heute Erkenntnisse (vgl. Jüngling/Rastetter, 2011: 29). Auch Indikatoren wie der Frauenanteil in verschiedenen Beschäftigungssegmenten und dessen Entwicklung über die Zeit lassen nicht eindeutig auf die Wirkung betrieblicher Gleichstellungspolitik schließen. So stellen Frauen heute zwar insgesamt mehr als zwei Drittel der Erwerbstätigen in Deutschland, sind jedoch nach wie vor deutlich seltener und in weitaus geringerem Umfang beschäftigt als Männer (vgl. Statistisches Bundesamt, 2012: 6). Vor dem Hintergrund einer steigenden Erwerbstätigenquote von Frauen im Niedriglohnssektor und bei geringfügigen Arbeitsverhältnissen kann deshalb nicht automatisch von beruflicher Gleichstellung gesprochen werden. Betrachtet man zusätzlich die Erwerbstätigkeit von Müttern, wird deutlich, dass sich Frauen in der Phase der Familiengründung vom Arbeitsmarkt zurückziehen bzw. den Umfang Ihrer Tätigkeit dauerhaft reduzieren. Im Jahr 2010 arbeiteten 70% der erwerbstätigen Mütter auf Teilzeitbasis, bei den Vätern lag die Teilzeitquote⁵⁰ hingegen nur bei 6% (vgl. Statistisches Bundesamt, 2012a:34). Der Anteil von Männern mit Kindern an den Erwerbstätigen ist im Vergleich dazu noch höher als der von kinderlosen männlichen Beschäftigten (vgl. Statistisches Bundesamt, 2012a: 31):

⁵⁰ Anteil der teilzeiterwerbstätigen Mütter/Väter an allen aktiv erwerbstätigen Müttern/Vätern im Alter von 15 bis 64 Jahren

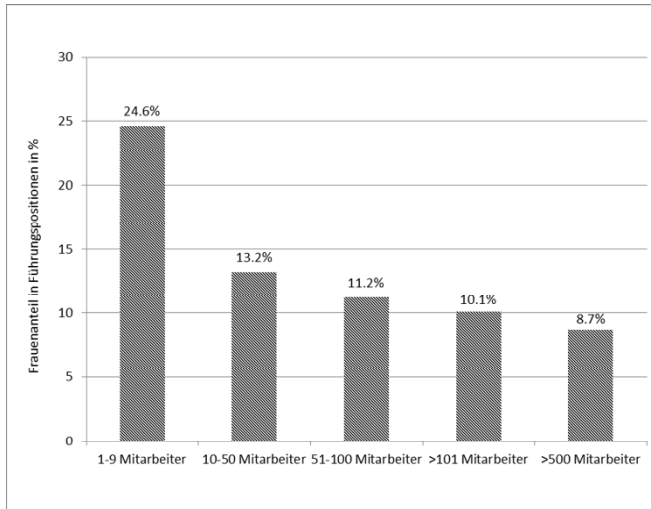
Abbildung 4: Aktuelle Veränderungen in Bezug auf die berufliche Integration von Müttern und Vätern (1996-2010)



Quellen: Statistisches Bundesamt, 2012a, BMFSFJ 2012, BMFSFJ 2005

Zudem ist der Anteil von Frauen an der gesamten Belegschaft und in Führungspositionen in Unternehmen der deutschen Privatwirtschaft insgesamt zwar gestiegen, nimmt jedoch mit Zunahme der Betriebsgröße wieder ab (vgl. Seng et al., 2013: 10). Große Unternehmen mit über 500 Beschäftigten weisen einen Frauenanteil an den insgesamt Beschäftigten von nur 34% aus – im Vergleich zu einer nahezu gleichverteilten Beschäftigtenquote bei allen privaten Unternehmen. Bei den Führungspositionen ist diese Differenz noch deutlicher zu sehen: Der Anteil von Frauen an den Führungskräften der zweiten Ebene liegt bei 18 % Prozent, an den Führungskräften der ersten Ebene nur noch bei etwa 9 % (vgl. IAB, 2010).

Abbildung 5: Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland nach Unternehmensgröße im Jahr 2012 (Stand: 30. November)



Quelle: Statista, verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/182510/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-nach-unternehmensgroesse/>

Auch auf **Vorstands- und Geschäftsführungsebene** sind die Zahlen eindrücklich. In den Top 200 der größten Unternehmen waren 2014 nur knapp 5% der Vorstandspositionen mit Frauen besetzt, ein Anstieg von nur einem Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr. Im Jahr 2014 waren demnach nahezu alle Vorstandspositionen (96%) mit Männern besetzt. In keinem einzigen Unternehmen hatte eine Frau den Vorstandsvorsitz. In 122 der 160 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland gab es im Jahr 2013 sogar kein einziges weibliches Vorstandsmitglied - ein Anteil von rund 76%. Betrachtet man nur die 30 im Deutschen Aktienindex notierten Unternehmen (DAX-30), so war der Anteil von Frauen in Vorständen im vergangenen Jahr sogar rückläufig, um anderthalb Prozentpunkte auf gut 6% (vgl. DIW, 2015). In den Aufsichtsräten der 200 größten Unternehmen in Deutschland lässt sich ein leichter Trend zu mehr Frauen ablesen. Verglichen mit Zahlen aus dem Jahr 2012 stieg der Frauenanteil 2014 um ca. zwei Prozentpunkte auf 17%. Diese Zahlen haben sich im Zeitraum bis 2011 fast nicht, und auch in den letzten beiden Jahren nur geringfügig verändert (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2014; WSI, 2015; DIW, 2015; o.N., 2011). Im europäischen und auch im internationalen Vergleich liegt Deutschland damit nach wie vor auf einem der hinteren Plätze (vgl. Hansen et al., 2012: 101; Deloitte Global Services Ltd., 2011: 101).

Die Thematisierung von Geschlecht in der Unternehmenspraxis der letzten Jahrzehnte zeugt von einer erhöhten Sensibilität in Bezug auf Geschlechterungleichheiten. Nach wie vor bestehen jedoch **Diskrepanzen zwischen theoretischen Erkenntnissen zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und deren Umsetzung im „offiziellen“ Organisationsalltag**. Auf Unternehmensebene muss perspektivisch der Wandel von den bisher überwiegend praktizierten Einzelmaßnahmen hin zum strategischen Gesamtkonzept der Gleichstellungspolitik gelingen. Zudem fehlt es an einer Wirkungsforschung im Sinne einer systematischen Evaluierung der Wirksamkeit von Maßnahmen. Was ist erfolgreich? Was muss noch getan werden? Hier sind nicht nur die Effekte in Form veränderter Zahlen genauer zu untersuchen, sondern auch die Auswirkungen auf Unternehmensklima, Alltagspraktiken und Rollenzuweisungen. Dazu bedarf es einer eingehenden Analyse der Einflussmöglichkeiten organisationaler Akteure auf individueller, struktureller oder institutioneller Ebene. Wenn es gelingen soll, die Ursachen der Diskrepanzen zwischen institutionalisierten Organisationsstrukturen und alltäglichen Praktiken aufzudecken und effektive Handlungsansätze zu generieren, muss die Thematik der Gleichstellungspolitik auch organisationstheoretisch beleuchtet werden. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich das folgende Kapitel ausführlich mit den theoretischen Grundlagen des **soziologischen Neo-Institutionalismus als zielführende Verknüpfung zwischen Organisations- und Geschlechterforschung**.

Frauen in Führungspositionen der deutschen
Privatwirtschaft

Eine institutionensoziologische Analyse
organisationaler Gleichstellungspolitik

Trenkmann, J.

2017, XVII, 225 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15766-1