GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Gleichheit durch individuelle Lösungen? Betriebliche Folgen des Wirtschaftsnutzendiskurses in der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik

Lanfranconi, Lucia Marina

2014

https://doi.org/10.25595/2643

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lanfranconi, Lucia Marina: *Gleichheit durch individuelle Lösungen? Betriebliche Folgen des Wirtschaftsnutzendiskurses in der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik*, in: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Jg. 6 (2014) Nr: 1, 93–110. DOI: https://doi.org/10.25595/2643.

Erstmalig hier erschienen / Initial publication here: https://doi.org/10.3224/gender.v6i1.18112

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Aufsätze: Offener Teil

Lucia Marina Lanfranconi

Gleichheit durch individuelle Lösungen? Betriebliche Folgen des Wirtschaftsnutzendiskurses in der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik[1]

Zusammenfassung

Der Beitrag beleuchtet Mechanismen, die geschlechtsspezifische (Un-)Gleichheit in Unternehmen fördern. Dabei interessiert das Zusammenspiel von innerbetrieblichen Vorstellungen und dem dominierenden Diskurs der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik (Wirtschaftsnutzendiskurs). Dokumente, Interviews und Statistiken eines mittelgroßen Industrieunternehmens, das an einem typischen Gleichstellungsprojekt teilgenommen hat, werden diskursiv analysiert. Die Resultate zeigen sowohl Möglichkeiten zur Reduktion als auch Risiken zur Verfestigung von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten auf. Dabei sind insbesondere betriebliche Vorstellungen von Führungspositionen und Teilzeitarbeit relevant. Diese können in Interaktion mit unverbindlichen und individuellen Lösungen, die durch den Wirtschaftsnutzendiskurs legitimiert werden, kontraproduktiv zu einer Verfestigung von Geschlechterungleichheiten führen.

Schlüsselwörter
Gleichstellungspolitik im Erwerbsleben, Diskursanalyse, Geschlechterungleichheit, Schweiz, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wirtschaftsnutzendiskurs

Summary

Equality through individual solutions? Company level consequences of the economic benefit discourse in current gender equality policy in Switzerland

This article discusses mechanisms that foster gender-specific (in)equality within work organisations. The special focus here is on the interaction between intra-company perceptions and the dominant discourse in current Swiss equality policy (economic benefit discourse). The article discursively analyses documents, interviews and statistics from a medium-sized industrial company that participated in a typical gender equality project. Results indicate both possibilities for reducing and risks of stabilising gender-specific inequalities. Of particular relevance is the way in which leadership positions and part-time work are perceived. Through interacting with non-compulsory and individual solutions, legitimised by the economic benefit discourse, these perceptions can counterproductively lead to the stabilisation of gender inequalities.

Keywords
equality policy in the workplace, discourse analysis, gender inequality, Switzerland, reconciling work and family life, economic benefit discourse

1 Einleitung

Seit den 1970er Jahren gibt es theoretische Debatten und empirische Erkenntnisse zu geschlechtsspezifischen Ungleichheiten in Unternehmen (vgl. Acker 1990, 1994; Kanter 1977; Wilz 2002, 2004). Mit der Etablierung von Geschlechtergleichstellungspolitiken nehmen auch Studien zur Aufhebung oder Verfestigung geschlechtsspezifischer Un-

1 Dieser Artikel ist im Rahmen eines vom Schweizerischen Nationalfonds finanzierten Forschungsprojekts (Grant no. PDFMP1_127306) entstanden.

gleichheit durch solche Politiken zu (vgl. Maschke/Wiechmann 2010; Smithson/Stokoe 2005). Forschungen dieser Art sind für die Schweiz von Relevanz, da sich nach wie vor – trotz steigendem Bildungsniveau von Frauen – geschlechtsspezifische Ungleichheiten beobachten lassen: So liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen 2012 bei rund 33 Prozent und Frauen verdienen in der Privatwirtschaft rund 18 Prozent weniger als Männer (Bundesamt für Statistik 2013a).[2] Trotzdem bleiben Untersuchungen zu (kontra-) produktiven Wirkungen von Gleichstellungsmaßnahmen in Schweizer Unternehmen rar (Ausnahmen sind etwa Lanfranconi im Erscheinen; Ostendorp/Nentwich 2005).[3] Zudem stellt sich die Frage nach Chancen und Risiken von Gleichstellungsmaßnahmen angesichts gesellschaftlicher Veränderungen immer wieder neu (vgl. Riegraf 2013).

Die Schweiz hat seit 1996 ein Gleichstellungsgesetz (GlG).[4] Das GlG verbietet Diskriminierung von Arbeitnehmenden aufgrund des Geschlechtes, „insbesondere für die Anstellung, Aufgabenzuteilung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Entlöhnung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung und Entlassung" (Art. 3 GlG). In der Umsetzung des GlG in Projekte dominiert ungefähr seit der Jahrtausendwende ein *Wirtschaftsnutzendiskurs* (Lanfranconi 2012a).[5] Dieser adressiert Arbeitgebende und schlägt unverbindliche, freiwillige Gleichstellungsprojekte für Männer und Frauen oft primär zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor. Zentrale Argumente sind der Nutzen von Gleichstellungsprojekten für die Arbeitgebenden sowie die Flexibilität und Individualität der betrieblichen Maßnahmen. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind wichtige Referenzpunkte. Durch die Bezugnahme auf die Interessen der Arbeitgebenden – z. B. an der Rekrutierung und Unternehmensbindung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden – sollen Unternehmen zum Handeln für die betriebliche Gleichstellung motiviert werden (Lanfranconi im Erscheinen, 2012a). Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden – wenn überhaupt – stärker als Großunternehmen von freiwilligen, kostengünstigen Gleichstellungsprojekten primär zur Vereinbarkeitsthematik adressiert (Lanfranconi 2012b; Ostendorp/Nentwich 2005). In der Schweiz arbeiten rund zwei Drittel aller Beschäftigten in KMU (Bundesamt für Statistik 2013b).

Vor diesem Hintergrund beleuchtet der vorliegende Beitrag Folgen dieses Wirtschaftsnutzendiskurses in der Schweizer Gleichstellungspolitik für geschlechtsspezifische Ungleichheiten in Unternehmen. Dazu werden anhand einer empirischen Fallstudie schrittweise drei Fragen beantwortet:

2 Rund ein Drittel der Lohndifferenz wird als unerklärter Anteil und damit als diskriminierender Lohnunterschied gewertet (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann; Bundesamt für Statistik 2013).

3 Wertvolle Ansatzpunkte in Hinsicht auf die Gleichstellungspolitik bieten zudem Bothfeld/Hübers/Rouault (2010), Fuchs (2013), Lanfranconi (2012a, 2012b) sowie Stutz/Schär Moser/Freivogel (2005) und für Unternehmen Folini (2007), Funken (2004) oder Nentwich (2004).

4 Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann vom 24. März 1995 (Stand 1. Januar 2011, SR 151.1).

5 Damit konkurrierend – jedoch seit der Jahrtausendwende tendenziell seltener – wird ein Diskurs artikuliert, der, sich auf soziale Gerechtigkeit und die geltenden Gleichstellungsgrundsätze in Verfassung und GlG beziehend, vermehrt staatliche und verbindliche Gleichstellungsprojekte fordert (Lanfranconi 2012a, vgl. auch Nentwich/Liebig/Steyaert 2010). Die Dominanz des Wirtschaftsnutzendiskurses in der schweizerischen Gleichstellungspolitik ist vor dem Hintergrund der großen Macht der Unternehmen zu verstehen: Obwohl das GlG für alle Unternehmen in der Schweiz gilt, verfügen Gleichstellungsstellen über wenig Durchsetzungsmacht gegenüber den Unternehmen (Bothfeld/Hübers/Rouault 2010; Lanfranconi 2012a; 2012b).

1) Welche Vorstellungen werden in Unternehmen für Geschlechterungleichheiten relevant?
2) Inwiefern wird der Wirtschaftsnutzendiskurs der schweizerischen Gleichstellungspolitik in Unternehmen reproduziert oder modifiziert?
3) Inwiefern werden durch die Interaktion des Wirtschaftsnutzendiskurses mit in Organisationen vorherrschenden Vorstellungen geschlechtsspezifische Ungleichheiten in Unternehmen aufgehoben oder verfestigt?

2 Theoretische Grundannahmen und Forschungsbefunde

Die erste Frage basiert auf der Annahme, dass Organisationen vergeschlechtlicht sein können.[6] Dies kann mit dem Gender-Regime-Begriff umschrieben werden, der nach Acker (1994: 117) Strukturen, Prozesse und Vorstellungen umfasst, die Frauen und Männer in Organisationen verschiedenen Aufgaben und Positionen zuordnen. Es wird angenommen, dass nicht jede unterschiedliche Zuordnung von Frauen und Männern ungleichheitsgenerierend ist. Daher werden Geschlechterdifferenzen und -ungleichheiten unterschieden (vgl. Wilz 2002, 2004). Soziale Ungleichheit wird generell verstanden als Überbegriff für „gesellschaftlich verankerte Formen der Begünstigung und Bevorrechtigung einiger, der Benachteiligung und Diskriminierung anderer" (Kreckel 2004: 15). Weiter werden formelle und informelle Organisationsstrukturen unterschieden, die sich wechselseitig beeinflussen können (vgl. Funken 2004; Müller 2010; Wilz 2002). In organisationalen Praktiken (z. B. Beförderungspraktiken) und Texten (z. B. Reglements und Verträgen, vgl. Keller 2005) lagern sich bestimmte Geschlechtervorstellungen ein. Liebig (2005), Liff/Ward (2001), Nentwich (2004) sowie Wilz (2002) zeigen empirisch, dass neben Geschlechtervorstellungen auch Ideen von Arbeitsverhältnissen, berufstätigen Menschen generell sowie Führungspositionen relevant für Geschlechterungleichheiten in Organisationsstrukturen sein können.

Die zweite Frage beruht auf diskurstheoretischen Überlegungen aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive (Keller 2005, 2011, 2013). Diskurse lassen sich als „strukturierte und strukturierende Anstrengungen verstehen, Bedeutung […] zu erzeugen, zu stabilisieren und dadurch einen verbindlichen Sinnzusammenhang […] in sozialen Kollektiven zu institutionalisieren" (Keller 2013: 27). Diskurse können außerhalb von Organisationen produziert und in Organisationen reproduziert, situativ rezipiert oder modifiziert und adaptiert werden (Keller 2005; Müller 2010). Nentwich/Liebig/Steyaert (2010) sowie Ostendorp/Steyaert (2009) zeigen, wie die Idee von *diversity,* Ostendorp (2007), inwiefern das Konzept der *work-life balance* in lokales, organisationales Reden und Handeln übersetzt wird.

Die dritte Frage basiert auf den Annahmen, dass Diskurse machtförmige Wirkungen auf das Leben von Menschen haben und gerade in Politikregimen eingelagerte Diskurse zur (Re-)Produktion von sozialen Ungleichheiten beitragen können (Keller 2011; Padamsee 2009). Empirische Studien belegen, dass der Erfolg von Gleichstellungsmaß-

6 Einen aktuellen Überblick zum Forschungsfeld Geschlecht und Organisation bieten Müller/Riegraf/Wilz (2013).

nahmen von in Unternehmen vorherrschenden Vorstellungen beeinflusst ist. Ostendorp (2007) sowie Ostendorp/Nentwich (2005) weisen nach, inwiefern die Idee des *ideal worker* – jung, gesund, männlich, erfolgreich und Vollzeit arbeitend – Gleichstellungsziele bei der Umsetzung von Projekten in Organisationen behindern und stattdessen zu einer Perpetuierung des Status quo beitragen kann. Smithson/Stokoe (2005) zeigen geschlechtsspezifische Folgen davon, wenn in Gleichstellungsprogrammen mit geschlechterblinden Konzepten wie *work-life balance* oder *flexibility* argumentiert wird, in der konkreten organisationalen Praxis aber fast ausschließlich weibliche Elternschaft gemeint ist.

3 Empirische Fallstudie

Für die Studie wurde ein Unternehmen untersucht, das 2011 an einem für den aktuellen Fokus der schweizerischen Gleichstellungspolitik typischen Gleichstellungsprojekt eines Kantons teilgenommen hat.[7] Das Projekt beinhaltet, dass rund 20 KMU gemäß den von einer externen Fachstelle abgegebenen Empfehlungen selbstgewählte Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsmaßnahmen implementieren. Das untersuchte Unternehmen ist ein Industrieunternehmen, weshalb es im Folgenden *Industrie AG* genannt wird. Laut Aussage des Geschäftsführers der mit der Durchführung des Projektes beauftragten Fachstelle ist Industrie AG ein typisches, jedoch vergleichsweise engagiertes Zielgruppenunternehmen des Projektes. Daher ist es naheliegend, dass Probleme und Risiken, die bei der Projektimplementierung in der Industrie AG auftreten, auch bei anderen Unternehmen auftreten dürften (vgl. Flyvberg 2011). Industrie AG verfügt über drei Standorte mit insgesamt rund 250 Mitarbeitenden und beschäftigt in der Produktion sowie in der Administration Frauen und Männer. Personalthemen wie die Implementierung des Gleichstellungsprojektes werden zentral für alle Standorte geregelt. In die Untersuchung wurden zwei Betriebsstandorte einbezogen, weil diese über dieselben formellen, jedoch unterschiedliche informelle Strukturen verfügen. Die beiden Standorte werden im Folgenden *Industrie AG A-Dorf* und *Industrie AG B-Stadt* genannt.

Dem Beitrag liegt eine Datentriangulation zugrunde (vgl. Lamnek 2005): 20 semistrukturierte Interviews[8] mit Frauen und Männern unterschiedlicher Führungsverantwortung, alle Unternehmensdokumente und Dokumente, die im Zusammenhang mit dem Gleichstellungsprojekt in der Industrie AG entstanden sind, sowie Statistiken aus beiden Betriebsstandorten werden in die Analyse einbezogen.[9] Tabelle 1 gibt einen

7 Lanfranconi (im Erscheinen) arbeitet am Fallbeispiel dieses typischen Gleichstellungsprojektes (freiwilliges Projekt, das Unternehmen zur Maßnahmenimplementierung motivieren will, vgl. Einleitung) die charakteristischen Elemente des Wirtschaftsnutzendiskurses heraus. Diese sind: Wirtschaftskontext, Fokus auf Arbeitgebende, Vereinbarkeit von Frauen und Männern, Nutzen für Unternehmen und Freiwilligkeit sowie Flexibilität.

8 Die Interviews wurden von der Autorin 2012 an den Betriebsstandorten durchgeführt. Die Namen aller InterviewpartnerInnen wurden anonymisiert.

9 Für die Analyse stehen zudem Interviews mit den vier unternehmensexternen Personen, die an der Projektumsetzung maßgebend beteiligt waren, sowie die fünf allgemeinen Projektdokumente zur Verfügung (vgl. Lanfranconi im Erscheinen).

Überblick über das Datenmaterial, die Auswahl und Anzahl, einige zusätzliche Angaben sowie die im Folgenden verwendeten Kurzbezeichnungen.

Tabelle 1: Übersicht über das empirische Datenmaterial

Datentyp, Auswahl	Kurzbezeichnungen	Zusätzliche Angaben		
20 Interviews qualitativer Stichprobenplan (vgl. Kelle/Kluge 2010)		Tätigkeit	Position	BV
	Industrie AG Schweiz			
	Herr Cosi	Geschäftsführer	GL	VZ
	Frau Gerber	Personalleiterin	GL	VZ
	Industrie AG A-Dorf			
	Herr Roth	Geschäftsleiter	GL	VZ
	Frau Michel	Einkauf	-	VZ
	Herr Künzler	Verkauf Innendienst	LF	VZ
	Frau Keller-Krummenacher	Verkauf Innendienst	-	SL
	Frau Kunz	Sekretariat	-	VZ
	Herr Peres Fereira	Produktion 1	-	VZ
	Herr Castro Moreira	Produktion 2	LF	VZ
	Frau Kapetanovic	Produktion 2	-	VZ
	Herr Santos Gomes	Produktion 2	-	VZ
	Frau Falcone-Coluci	Reinigung	-	SL
	Industrie AG B-Stadt			
	Herr Richener	Geschäftsleiter	GL	VZ
	Frau Schulz	Verkauf Innendienst	-	VZ
	Herr Fichter	Verkauf Innendienst	-	VZ
	Frau Liechti	Sekretariat	-	TZ
	Frau Lustenberger	Produktion	-	TZ
	Herr Vairamuthu	Produktion 1	-	VZ
	Frau Berger	Produktion 2	-	SL
	Herr Selvaratnam	Produktion 2	-	VZ
Dokumente, alle		Anzahl	Jahr	
	Unternehmensdokumente der Industrie AG			
	Leitbild	1	2009	
	Angestelltenreglement	1	2013	
	Spesenreglement	1	2013	
	Verhaltenskodex	1	2008	
	Betriebsordnung	1	2010	
	Arbeitsvertrag	2	2013	
	Stellenausschreibung	3	2013	
	Werbebroschüre	1	2009	
	Homepage	3	2013	
	Merkblatt	6	2010/o. J.	
	Organigramm	2	2011	
	Dokumente zur Projektimplementierung			
	Standortbericht	1	2011	
	Maßnahmenplan	1	2011	
Statistiken, alle		Anzahl	Jahr	
	Industrie AG A-Dorf			
	Statistiken A-Dorf	2	2012	
	Industrie AG B-Stadt			
	Statistiken B-Stadt	2	2012	

Anmerkungen: BV = Beschäftigungsverhältnis; GL = Geschäftsleitung; LF = Leitungsfunktion; VZ = Vollzeit; TZ = Teilzeit; SL = Stundenlohn, Quelle: Statistiken A-Dorf und B-Stadt.

Als Analysemethode wurde eine Diskursanalyse aus sozialwissenschaftlicher Perspektive angewendet. Alle Daten wurden nach ihrer formalen und sprachlich-rhetorischen Struktur analysiert (Keller 2005, 2011). Die Interviews wurden in einem induktiv-deduktiven Wechselspiel nach Sinneinheiten codiert (vgl. Kelle/Kluge 2010). Das Ziel der Analyse war es, wiederkehrende diskursive Muster herauszuarbeiten (vgl. Keller 2005, 2011) – dies einerseits zu ungleichheitsgenerierenden Vorstellungen (vgl. Frage 1) und andererseits zu Elementen des Wirtschaftsnutzendiskurses oder alternativen Diskursen (vgl. Frage 2). In diesem Beitrag werden jene Vorstellungen und Elemente des Wirtschaftsnutzendiskurses besprochen, die in ihrem Zusammenspiel (un)gleichheitsgenerierend wirken können (vgl. Frage 3).[10] In der Analyse interessieren schließlich Unterschiede der diskursiven Muster, beispielsweise nach Standort (A-Dorf, B-Stadt), Geschlecht oder Position (Arbeitgebende, Arbeitnehmende). Wo diese Differenzen relevant werden, fließen sie in die Resultate ein.

4 Ungleichheitsgenerierende Vorstellungen in der Industrie AG[11]

4.1 Aufgabenzuteilung und Anstellung

Der Frauenanteil unter den Beschäftigten bei der Industrie AG ist gering, wobei er in Industrie AG B-Stadt mit knapp 25 Prozent deutlich höher als in Industrie AG A-Dorf mit gut 15 Prozent ausfällt. Die Aufgabenbereiche sind stark geschlechtersegregiert. So arbeiten in den meisten Bereichen entweder nur Männer (Geschäftsleitung, Verkauf Außendienst, Betriebs- und Produktionsleitung, Arbeitsvorbereitung (AVOR), Großteil der Produktion (z. B. Produktion 1, vgl. Tab. 1)) oder nur Frauen (Sekretariat, Einkauf, Reinigung). Einzig im Verkauf Innendienst und in einem kleinen Teil der Produktion (Produktion 2, vgl. Tab. 1) sind Frauen und Männer gemeinsam tätig (Statistiken A-Dorf und B-Stadt). Diese Aufgabenzuteilung dürfte Ausdruck von im Unternehmen vorherrschenden Vorstellungen über Arbeiten sein, die besser von Frauen, und solchen, die besser von Männern ausgeübt werden. In fast allen Interviews findet sich die Idee, dass es Frauen- und Männerarbeiten gibt. Frauen sind nach diesen Vorstellungen geeignet für leichte, feine, repetitive und „langweilige" Arbeiten: „Die Frauen machen nur Frauenarbeit, die sehr leicht ist […]. Aber für mich wird das langweilig" (Herr Gomes). Demgegenüber seien Männer geeignet für harte, körperliche und gefährliche Arbeiten: „In der Produktion draußen sind praktisch nur männliche Angestellte. Und es ist halt schon […] so vom Ursprung her, eigentlich schon Männerarbeit" (Herr Fichter). Auch

10 Aus diesem Grund werden beispielsweise Vorstellungen zu sexueller Belästigung nicht beschrieben. Auch innerhalb der einbezogenen Vorstellungen findet eine Reduktion der Komplexität statt. So beschreiben viele Dokumente und Interviews auch, dass Frauen und Männer in der Industrie AG gleichbehandelt werden (zu der Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit vgl. Nentwich 2004; Wilz 2002).

11 Einige der aufgezeigten Vorstellungen bestätigen Befunde aus frühe(re)n Studien zu Geschlechterungleichheiten in Unternehmen (vgl. Acker 1990, 1994; Kanter 1977; Nentwich 2005; Wilz 2002).

im Bereich der Administration gibt es Vorstellungen von männlichen und weiblichen Aufgabenbereichen. Während Männer demnach für technische Arbeiten und für den Kontakt mit der Kundschaft geeignet sind, werden Frauen für Arbeiten im Hintergrund und den Kontakt nach innen sowie mit LieferantInnen als passend angesehen. Diese Aufgabenzuteilung manifestiert sich selbst in der Buchhaltung, wo Männer die Rechnungen der Kundschaft und Frauen die Rechnungen der LieferantInnen verwalten: „Kreditoren machen die Frauen und Debitoren die Männer" (Frau Keller-Krummenacher). Die unterschiedlichen Geschlechtervorstellungen für bestimmte Aufgabenbereiche spiegeln sich in teilweise geschlechtsspezifischen Rekrutierungspraxen: „Dein Profil ist männlich, Du […] bist handwerklich geschickt und hast räumliches Vorstellungsvermögen. Mathematik gehört zu Deinen Lieblingsfächern" (Stellenausschreibung 03). Die geschlechtsspezifische Personalrekrutierung stellt eine Diskriminierung dar, da Frauen und Männer dadurch aufgrund ihres Geschlechts von bestimmten Tätigkeiten ausgeschlossen werden.

4.2 Arbeitszeitmodelle

Die in der Industrie AG beschäftigten Männer arbeiten fast ausschließlich Vollzeit. An beiden Betriebsstandorten arbeitet ungefähr ein Fünftel aller Frauen im Stundenlohn. Große Unterschiede gibt es in Bezug auf Teilzeitarbeit. Während in der Industrie AG A-Dorf niemand in einem Teilzeitverhältnis beschäftigt ist, arbeitet in der Industrie AG B-Stadt mehr als jede dritte Frau Teilzeit (vgl. Tab. 2).

Tabelle 2: Beschäftigungsverhältnis nach Betriebsstandort und Geschlecht

	Industrie AG A-Dorf		Industrie AG B-Stadt	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Stundenlohn	20 %	3 %	19 %	2 %
Teilzeit (bis zu 99 %)	-	-	38 %	2 %
Vollzeit (100 %)	80 %	97 %	44 %	96 %

Quelle: Statistiken A-Dorf und B-Stadt.

Diese unterschiedliche Verteilung an beiden Betriebsstandorten kann darauf zurückgeführt werden, dass es auf formeller Ebene keine Regelung zur Möglichkeit der Arbeitspensenreduktion gibt. Im Angestelltenreglement steht einzig: „Schwangere Mitarbeiterinnen sind gehalten, ihre Schwangerschaft möglichst frühzeitig den Vorgesetzten und der Personalabteilung mitzuteilen, damit das Arbeitsverhältnis entsprechend gestaltet werden kann." Es wird formell nicht ausgeführt, was „entsprechend gestaltet" bedeutet. Hier greifen in den beiden Betriebsstandorten unterschiedliche informelle Strukturen. Während es in der Industrie AG B-Stadt die Praxis gibt, für Mütter Teilzeitstellen anzubieten, sind solche in der Industrie AG A-Dorf prinzipiell nicht vorgesehen. Dies wird von den Arbeitgebenden und -nehmenden in der Industrie AG A-Dorf mit den Bedürfnissen der Kundschaft begründet: „Ich sehe es ja selbst am Telefon. Wenn jemand nicht anwesend ist, dann ist das für den Kunden schon ein Riesenproblem" (Frau Kunz). Das Beispiel von Frau Keller-Krummenacher, die acht Jahre Vollzeit im Sekretariat der

Industrie AG A-Dorf arbeitete und vor der Geburt ihres ersten Kindes diese Stelle kündigte, zeigt, dass sie aufgrund der gängigen Praxis, die nur Vollzeitstellen kennt, nicht einmal daran gedacht hat, direkt nach dem Mutterschaftsurlaub wieder zu arbeiten:

„Das ist 100 Prozent da vorne [im Sekretariat], also sie nahmen immer nur 100-Prozentige dort vorne." Interviewerin: „Und wenn das anders gewesen wäre? Wenn man gesagt hätte: ‚Man kann da 40 oder 50 Prozent arbeiten?'" Keller-Krummenacher: „Ja, dann hätte ich wahrscheinlich schon gerade wieder gefragt, ob ich bleiben kann. Oder sie hätten mich gefragt oder ich weiß nicht. Ja, aber so, ich habe da gar nicht weiter nachgedacht."

Frau Keller-Krummenacher ist nach einer dreijährigen Pause zur Industrie AG A-Dorf zurückgekehrt. Sie ist im Stundenlohn und auf Abruf angestellt. Meist arbeitet sie in der Ablage. Dies stellt eine massive Zurückstufung im Vergleich zu ihrer Tätigkeit vor der Geburt ihres Kindes dar, die mit einem niedrigeren Lohn einhergeht und nicht der Tätigkeit entspricht, die sie gerne ausüben würde: „Das [die Buchhaltung] wäre eigentlich das, was ich lieber wollte, aber es hat zu wenig Arbeit für mich mit den Lehrlingen und so" (Frau Keller-Krummenacher). Das Zitat verweist auf den Platz, den die Industrie AG A-Dorf einer im Stundenlohn angestellten Mutter zuweist – trotz ihrer langjährigen Betriebserfahrung: Dieser scheint hinter den „Lehrlingen und so" zu sein. Laut dem Angestelltenreglement gilt zudem: „Verlassen Mitarbeitende das Unternehmen und kehren […] nach 12 Monaten Abwesenheit zum Unternehmen zurück, starten sie bei ihrer Rückkehr mit 0 Dienstjahren." Frau Keller-Krummenacher wird also aufgrund ihrer Unterbrechung zusätzlich dadurch sanktioniert, dass sie nicht von den Vorteilen profitieren kann, die ein höheres Dienstalter mit sich bringt. Bei höherem Dienstalter steigt nicht nur der Lohn, es kommen Dienstaltersgeschenke bis zu einem vollen Monatslohn, verkürzte Kündigungsfristen und längere Ferien hinzu (Angestelltenreglement). Es gibt in der Industrie AG weitere Mechanismen, die Präsenz und eine langjährige Betriebszugehörigkeit belohnen resp. die Abweichung davon – also etwa Teilzeitarbeit wegen Elternschaft – sanktionieren (vgl. Idee des *ideal worker*, Ostendorp 2007; Ostendorp/Nentwich 2005).

4.3 Führungspositionen

Die Mechanismen, die Präsenz und langjährige Betriebszugehörigkeit fördern, gelten auch für leitende Arbeitnehmende, spitzen sich hier jedoch noch zu. Kadermitarbeitende müssen bereit sein, „Überstunden und für das Unternehmen notwendige Mehrarbeit" zu leisten (Arbeitsvertrag 02). Dabei manifestiert sich die Vorstellung, dass eine Kaderposition in Teilzeit nicht denkbar ist:

„Also, ich kann mir jetzt nicht gut vorstellen, dass bei uns ein Geschäftsführer, der 50 Prozent arbeiten würde, […] dass das funktionieren würde. Weil irgendwo fehlt dann auch die Führung vom Schiff, sage ich jetzt mal, wo soll das hin. Es gibt halt nicht nur am Morgen ein Problem, es kann auch am Nachmittag eins geben" (Herr Cosi).

Führungspositionen stehen zwar prinzipiell Männern und Frauen offen, doch finden sich bei der Industrie AG diverse Hinweise, dass leitende Angestellte im Unternehmen generell als männlich konstruiert werden. Viele Dokumente beschreiben die allgemeinen Mit-

arbeitenden in einer geschlechtsneutralen, die leitenden Angestellten nur in der männlichen Form: „Ablagemitarbeiter/in […] Innendienstleiter […] Leiter AVOR“ (Merkblatt 02). Diese Vorstellungen zeigen sich auch in Bildern und in diversen Interviews. Frau Gerber, die einzige Frau in der Geschäftsleitung, schildert, dass für ihre Stelle explizit ein Mann gesucht wurde. Zudem argumentieren insbesondere die männlichen Interviewten, dass der Nachwuchs für Führungspositionen aus den Arbeitsbereichen rekrutiert werde, die meist von Männern besetzt sind. Führungspositionen in der Produktion seien oft mit schwerer körperlicher Arbeit verbunden: „Besser Mann [als Vorgesetzter]. Es ist viel schwere Arbeit. […] Schwierig für eine Frau“ (Herr Selvaratnam). Für eine leitende Funktion im Bereich der Administration resp. für eine Geschäftsleitung brauche es technische Erfahrung: „Wie kommt man in eine höhere Stelle? Da braucht man technische Erfahrung“ (Herr Künzler). Diese Erfahrung wird im Unternehmen – wie anhand der geschlechtsspezifischen Stellenausschreibung 03 gezeigt – Männern zugeschrieben. Die in formellen sowie informellen Strukturen eingelagerten Vorstellungen zu Führungspositionen spiegeln sich deutlich in Zahlen wider: Im oberen und mittleren Kader beider Betriebsstandorte gibt es nur Männer. Im Schnitt ist jeder fünfte Mann, demgegenüber aber gerade mal jede zwanzigste Frau in einer Kaderposition eingestellt (Statistiken A-Dorf und B-Stadt).

4.4 Zusammenfassende Überlegungen zum Genderregime der Industrie AG

Die unterschiedliche Zuteilung von Frauen und Männern zu bestimmten Tätigkeiten stellt zunächst eine Geschlechterdifferenz und keine -ungleichheit her und kann für das Unternehmen funktional sein (vgl. Wilz 2004). Die Aufgabenbereiche, die den Männern zugeschrieben werden, sind in der Industrie AG allerdings mit besseren Aufstiegschancen verbunden. So sind es, wie gezeigt, gerade die Männerarbeiten, die für Führungspositionen qualifizieren. Ähnliches gilt auch für die Löhne: „So ein Mann bekommt irgendwie mehr Geld. Kommt auch daher […], ich habe heute noch Kunden, die rufen an – obschon dass die Frauen unterdessen sicher sehr fachkompetent sind – und sagen einfach: ‚Ja, gebt mir jemanden, der das versteht!‘“ (Herr Richener). Mit diesem Argument über die möglichen Geschlechtervorstellungen der Kundschaft, welche Männern scheinbar höhere Kompetenzen zuschreiben, werden höhere Löhne für Männer legitimiert. Da als Männerarbeiten konstruierte Tätigkeiten hier mit besseren Aufstiegschancen und höheren Löhnen korrespondieren, werden in der Industrie AG geschlechtsspezifische Ungleichheiten und nicht nur Differenzen aufrechterhalten. Die Industrie AG ist damit eine vergeschlechtlichte Organisation (vgl. Acker 1990, 1994; Wilz 2002, 2004).

5 Reproduktion und Modifikation des Wirtschaftsnutzendiskurses

Im Gleichstellungsprojekt, an dem die Industrie AG teilgenommen hat, dominiert ein Wirtschaftsnutzendiskurs. Im Unternehmen reproduzieren Arbeitgebende und -nehmende die Hauptargumentation dieses Diskurses:[12]

„Das ist natürlich der Hintergrund, also Geben und Nehmen, hinter dieser Sache [dem Gleichstellungsprojekt]. Wenn wir eine Lösung anbieten können, die für Familien passt, dann passt es in der Regel von der Stimmung und der Leistung des Mitarbeiters im Unternehmen her natürlich auch besser" (Herr Cosi).

Individuelle Lösungen sollten die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen und diese, via gesteigerte Leistung, wiederum dem Unternehmen zugutekommen, so die Win-win-Logik des Wirtschaftsnutzendiskurses (vgl. Lanfranconi im Erscheinen). Dem Diskurs ist die Argumentation inhärent, dass Gleichstellungsmaßnahmen individuell eingesetzt werden sollen. So steht im Mediendossier zum Projekt[13]: „Wie familienfreundliche Arbeitsbedingungen konkret aussehen, lässt sich nicht generell beantworten. Gefragt sind vielmehr individuelle Lösungen in den einzelnen Unternehmen." Während dieses Zitat die individuellen Lösungen auf der Ebene der einzelnen Unternehmen ansiedelt, gibt es weitere Belege dafür, dass auch von Person zu Person unterschiedliche individuelle Lösungen innerhalb der Unternehmen durch den Wirtschaftsnutzendiskurs legitimiert werden.[14] Dies zeigt sich im Bericht, der innerhalb des Gleichstellungsprojektes von einer Fachstelle an die Industrie AG abgegeben wurde. Der Bericht will die Industrie AG zu weiteren Gleichstellungsbemühungen motivieren, indem er ihr bisheriges Engagement lobt:

„Anliegen von Mitarbeitenden, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betreffen, werden [in der Industrie AG] – egal ob Mann oder Frau – ernst genommen und individuelle Lösungen gesucht und gefunden, wie das Beispiel des Befragten zeigt, der 100 % erwerbstätig sein will und sein Pensum auf 4,5 Tage verteilen konnte, weil er an einem Nachmittag fix seine Kinder betreuen wollte [...]. Frauen arbeiten [in der Industrie AG B-Stadt] in Teams, wo Teilzeit und variierende Pensen (z. B. in Folge von Mutterschaft) gut zu organisieren sind" (Standortbericht 2011).

Die Reproduktion des Wirtschaftsnutzendiskurses in der Industrie AG führte teilweise zu für alle Mitarbeitenden verbindlichen innerbetrieblichen Maßnahmen (vgl. Lanfranconi im Erscheinen). Das Individualitätsargument wird von den Arbeitgebenden aber auch auf die personale Ebene übertragen. So werden von Fall zu Fall unterschiedliche individuelle Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesucht: „Dann ist es meistens eine individuelle Lösung, dann ist es nirgends reglementarisch festgehalten.

12 Alle befragten Mitarbeitenden – mit deutlicher Ausnahme der Mitglieder der Geschäftsleitung – äußern aber auch Zweifel, ob es reicht, wenn Unternehmen Gleichstellungsmaßnahmen umsetzen, die ihnen nützen, und wünschen sich demgegenüber verbindliche staatliche Maßnahmen, z. B. im Bereich der Lohngleichstellung (vgl. Lanfranconi im Erscheinen).

13 Es handelt sich um eins der zusätzlich untersuchten Projektdokumente, vgl. Fußnote 9.

14 Beispiele dafür sind Teilzeitarbeit, Jobsharing oder flexible Arbeitszeiten (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft 2007).

Man hält sich das Türchen offen, dass man wirklich individuell entscheidet“ (Frau Gerber). Das Zitat zeigt, dass solche Lösungen gerade nicht formell festgeschrieben, sondern informell geregelt werden.[15]

Schließlich wird von den Arbeitgebenden in der Industrie AG der Fokus des Wirtschaftsnutzendiskurses auf „gute Personen“ übernommen. Dies zeigt beispielsweise ein weiteres Zitat von Frau Gerber: „Wenn wir gute Personen haben, wollen wir die auch behalten und suchen nach Lösungen.“ Die Arbeitgebenden der Industrie AG setzen jedoch „gute Personen“ nicht (nur) mit qualifizierten Personen, also Personen mit einem hohen Bildungsniveau, gleich. Es sind Personen gemeint, die im Unternehmen befördert werden sollen, was auch niedrig Qualifizierte einschließen kann.[16] So ist laut Herrn Cosi die Frage von Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf besonders zentral „bei Leuten, wo man noch ein wenig eine Planung hinter dem Ganzen hat.“

6 Aufhebung und Verfestigung von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten

6.1 Individuelle Lösungen: Chancen für die Geschlechtergleichstellung in Einzelfällen

Individuelle und flexible Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden im Wirtschaftsnutzendiskurs in der Gleichstellungspolitik vorgeschlagen, um Unternehmen zu einem verstärkten Engagement zu motivieren. Aufgrund des Projektes wird die Industrie AG ihren bisherigen Einsatz erhöhen, wie Frau Gerber erklärt:

„Die Mütter haben [vom Gleichstellungsprojekt] profitiert, weil Herr Cosi ist manchmal sehr, sehr strikt gewesen, wollte nicht zu viele Teilzeitleute. […] Der Geschäftsführer hat [im Rahmen des Projektes] gesehen, es gibt wirklich Systeme, die funktionieren und die erfolgreich sind, auch mit Teilzeitmitarbeitern.“

Die in der Industrie AG A-Dorf neu eingeführte Möglichkeit zur Teilzeitarbeit sowie die in der Industrie AG B-Stadt erweiterten Möglichkeiten könnten positive Wirkungen auf die Geschlechtergleichstellung entfalten. Beispielsweise hätte Frau Keller-Krummenacher laut ihrer Aussage (vgl. oben), wenn es die Option einer Pensenreduktion in ihrer früheren Stellung gegeben hätte, diese allenfalls ergriffen. Sie wäre dann diversen Benachteiligungen nicht ausgesetzt gewesen. Der höhere Frauenanteil in Industrie AG B-Stadt im Vergleich zur Industrie AG A-Dorf verweist darauf, dass Mütter durch die Möglichkeit der Teilzeitarbeit, wie sie bis anhin nur Industrie AG B-Stadt kennt, eher im Unternehmen bleiben (können). Die Vergabe von individuellen Lösungen durch die Arbeitgebenden bergen neben Chancen aber auch Risiken.[17]

15 Solche nicht-reglementierten Lösungen sind typisch für Schweizer KMU (Lanfranconi 2012b; Ostendorp/Nentwich 2005).

16 Herr Castro Moreira z. B. hat nur eine Anlehre, eine maximal zweijährige Berufsausbildung, absolviert, verfügt jedoch in der Industrie AG über eine Leitungsfunktion.

17 Zu weiteren Chancen sowie Risiken des Wirtschaftsnutzendiskurses in der Schweizer Gleichstellungspolitik vgl. Lanfranconi (im Erscheinen).

6.2 Ungleichheit durch individuelle Lösungen im Interesse der Arbeitgebenden

Ein Risiko lässt sich am Beispiel der bereits existierenden Möglichkeit der Teilzeitarbeit in der Industrie AG B-Stadt aufzeigen. Die Interviews mit den weiblichen Arbeitnehmenden aus der Industrie AG B-Stadt verdeutlichen, dass eine Folge der im Wirtschaftsnutzendiskurs propagierten Flexibilität auf Seiten der Arbeitgebenden Unsicherheit und Angst auf der Seite vieler (weiblicher) Arbeitnehmenden sein kann:

„Ja, weil hier im Reglement steht nämlich nichts, wenn die Frau wieder zurückkommen will, ob das möglich ist, mit einem tieferen Pensum […]. Und ich traue mich auch nicht nachzufragen, weil ich dann nachher nicht will, dass sie das Gefühl haben, ja, ich habe jetzt wirklich Interesse an einem Kind und dann habe ich auf einmal die Kündigung" (Frau Lustenberger).

Trotz der Möglichkeit von Teilzeitarbeit (bei Mutterschaft) in der Industrie AG B-Stadt ist für die Mitarbeitenden aufgrund der fehlenden formellen Regelung also unklar, wie es genau um diese bestellt ist. Arbeitgebende wie -nehmende beschreiben, dass Frauen nur dann weiterarbeiten dürfen, wenn es vom Unternehmen her gerade passt:

„Wir versuchen es schon [Frauen nach dem Mutterschaftsurlaub wieder ins Unternehmen zu holen], wenn es eine Lösung gibt. Aber die Lösung muss natürlich auch da sein, dass man das Loch stopfen kann, über die Zeit, in der sie nicht da ist. Und ob man dann auch eine Lösung hat, mit reduziertem Pensum, ob das überhaupt geht?" (Herr Cosi).

Die Entscheidungsmacht über die Vergabe von individuellen Lösungen bleibt damit klar bei den Arbeitgebenden und ist abhängig von den Interessen der Kundschaft und der konkreten Zeit: „Einfach also ja, zur falschen Zeit der Mutterschaftsurlaub wäre glaube ich nicht praktisch. Das ist wahrscheinlich […] einfach vom jeweiligen Ort, der jeweiligen [Führungs-]Person [abhängig]" (Frau Liechti). Die individuellen Lösungen bergen, weil sie von Fall zu Fall unterschiedlich vergeben werden, per se das Risiko, Ungleichheiten zwischen Arbeitnehmenden herzustellen. Während dieses Risiko Frauen und Männer gleicherweise betrifft, werden im Folgenden zwei Mechanismen aufgezeigt, wie die Reproduktion des Wirtschaftsnutzendiskurses zur Verfestigung von Geschlechterungleichheiten führen kann.

6.3 Verfestigung der Benachteiligung von Frauen durch individuelle Lösungen

Erstens werden individuelle Lösungen in der Industrie AG tendenziell geschlechtsspezifisch eingesetzt. Teilzeitarbeit etwa wird unhinterfragt mit Müttern verbunden (vgl. Nentwich 2004; Ostendorp/Nentwich 2005). Dies illustrieren das obige Zitat von Frau Gerber oder der Standortbericht zum Projekt: Während es üblich scheint, Frauen eine Teilzeitarbeit anzubieten, wird Männern beispielsweise eine flexible Lösung innerhalb eines Vollzeitpensums bereitgestellt (vgl. oben).[18] Die Vergabepraxis von geschlechtsspezifischen individuellen Lösungen stellt eine Geschlechterdifferenz her, die dann als

18 In den Interviews finden sich aber Männer, die gern ihr Pensum reduziert hätten (z. B. Herr Künzler), und Frauen, die sich ein höheres Pensum wünschen (z. B. Frau Liechti).

Geschlechterungleichheit und indirekte Diskriminierung im Sinne des GlG zu bewerten ist, wenn Lösungen, die Frauen angeboten werden, wie Teilzeitarbeit, mit Benachteiligungen verbunden sind (vgl. Ostendorp 2007; Ostendorp/Nentwich 2005; Smithson/Stokoe 2005). Dass dies im Fall der Industrie AG so ist, zeigt die oben skizzierte Vorstellung zur Unvereinbarkeit von Führungsposition und Teilzeitarbeit. Erschwerend kommt hinzu, dass Teilzeitpositionen, so sieht es beispielsweise Herr Cosi, nur in bestimmten Tätigkeitsbereichen denkbar sind: „Für gewisse Jobs ist halt immer noch, leider, wenn sie vor allem mit starkem Kundenkontakt verbunden sind, dann ist Präsenz gefragt. Wenn sie aber ein wenig im Hintergrund arbeiten, dann lässt sich das [ein Vollzeitpensum] sehr gut teilen." Das Argument der Bedürfnisse der Kundschaft, das in der Industrie AG A-Dorf verwendet wird, um die Nichtexistenz von Teilzeitstellen zu legitimieren, wird hier modifiziert, um Teilzeitstellen als nur in gewissen Tätigkeitsbereichen denkbar zu konstruieren. Da diese Tätigkeitsbereiche mit einem niedrigeren Lohn und schlechteren Aufstiegschancen verbunden sind (vgl. oben), werden durch die Praxis des geschlechtsspezifischen Vergebens von individuellen Lösungen bestehende Geschlechterungleichheiten verfestigt.

6.4 Verfestigung der Besserstellung von Männern durch individuelle Lösungen

Zweitens können durch die Reproduktion des Fokus auf „gute Personen" (aus dem Wirtschaftsnutzendiskurs) Ungleichheiten in Bezug auf den Qualifikationsstatus verstärkt werden. Es besteht das Risiko, dass hauptsächlich höher und kaum niedrig Qualifizierte von individuellen Lösungen profitieren (vgl. Fuchs 2013; Maschke/Wiechmann 2010; Lanfranconi 2012a). Im Fall der Industrie AG profitieren jedoch nicht primär Personen mit einem hohen Bildungsniveau, sondern Personen, bei denen Arbeitgebende davon ausgehen, dass sie im Unternehmen befördert werden können (vgl. oben). Führungspersonen werden im Unternehmen gleichzeitig über verschiedene Mechanismen als männlich konstruiert. So dominieren etwa die Ideen, dass Führungspersonen nur aus den Bereichen rekrutiert werden können, in denen fast nur Männer arbeiten, oder es werden explizit Männer gesucht (vgl. Stellenausschreibung 03 oder das Beispiel von Frau Gerber). Aufgrund dieser Vorstellungen und Praxen kann angenommen werden, dass gerade Männer – um deren Arbeitsmotivation zu steigern – von individuellen Regelungen wie beispielsweise flexiblen Arbeitszeitregelungen profitieren. Dadurch werden Geschlechterungleichheiten verfestigt oder sogar neue geschaffen.

7 Fazit

Aktuelle Gleichstellungsprojekte wollen Unternehmen – und gerade KMU – oft zu individuellen Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf motivieren. Individuelle Arbeitszeitenregelungen für Frauen und Männer beispielsweise sollen zur betrieblichen Geschlechtergleichstellung beitragen. Argumentiert wird in den Projekten, dass solche Maßnahmen Arbeitnehmenden und gleichzeitig – durch vereinfachte Rekrutierung und

Bindung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden – den Arbeitgebenden nützten (Wirtschaftsnutzendiskurs). Was passiert, wenn dieser Wirtschaftsnutzendiskurs in der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik auf ein vergeschlechtlichtes Unternehmen trifft? Die mittelgroße Industrie AG hat an einem typischen Gleichstellungsprojekt teilgenommen und ist vergeschlechtlicht: Frauen und Männern werden verschiedene Tätigkeitsbereiche zugeschrieben, die mit je unterschiedlichen Aufstiegschancen und Entlohnungen verbunden sind. Eine Diskursanalyse von Dokumenten, Interviews und Statistiken aus der Industrie AG ergibt das folgende komplexe Bild verschiedener, gleichzeitig wirkender Mechanismen.

Auf der einen Seite können individuelle Lösungen in Einzelfällen zu einer Verringerung von Geschlechterungleichheiten führen. Auf der anderen Seite werden individuelle Lösungen im Interesse der Arbeitgebenden nur dann vergeben, wenn es gerade machbar ist, was generell zu einer Ungleichbehandlung zwischen verschiedenen Mitarbeitenden führt. Zudem gibt es innerbetriebliche Vorstellungen zu bestimmten individuellen Lösungen. So herrscht in der Industrie AG dominant die Auffassung, dass die Kundschaft nur mit Angestellten in Vollzeit zu tun haben will. Daher wird Teilzeitarbeit konstruiert als Arbeit, die nur mit Tätigkeiten im Hintergrund und ohne direkten Kontakt zur Kundschaft zu vereinbaren ist. Diese Tätigkeiten werden vergleichsweise schlecht entlohnt und bieten kaum Aufstiegschancen. Da Teilzeitarbeit vermehrt an Frauen vergeben wird, werden Frauen damit (weiterhin) schlechtergestellte Positionen im Unternehmen zugewiesen. Ein gleichzeitig wirkender Mechanismus ist – kohärent mit dem Wirtschaftsnutzendiskurs –, dass individuelle Lösungen von den Arbeitgebenden besonders für Personen gesucht werden, die in der Industrie AG befördert werden sollen. Da in der Industrie AG die Vorstellung dominiert, dass Männer die besseren Voraussetzungen zur Beförderung bieten, werden Männer bei der Vergabe individueller Lösungen eher berücksichtigt und dadurch (weiterhin) bessergestellt.

Im Zusammenspiel dieser Mechanismen ergibt sich schließlich eine Verstärkung der Ungleichbehandlung: Zu den beiden Mechanismen der tendenziellen Schlechterstellung von Frauen und der tendenziellen Besserstellung von Männern durch an bestimmte Vorstellungen angepasste individuelle Lösungen kommt hinzu, dass solche Lösungen generell eher dann vergeben werden, wenn sie dem Unternehmen nützen. Es ist zu erwarten, dass dieser Nutzen eher bei den Lösungen gegeben ist, die etwa zur Motivationssteigerung an potenzielle Führungspersonen – meist also Männer – vergeben werden, als bei den Lösungen, die meist Frauen adressieren, wie Teilzeitarbeit bei Elternschaft. Daher sind Frauen – zusätzlich zu den skizzierten Nebeneffekten einer Teilzeitarbeit – tendenziell größeren Unsicherheiten in Bezug auf die Vergabe individueller Lösungen ausgesetzt als Männer. Insgesamt schaffen die individuellen Lösungen damit – neben mehr Gleichheit in Einzelfällen – neue und verfestigte Ungleichheiten.

Diverse Vorstellungen zur geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung im Erwerbsleben sind bereits aus früh(er)en Forschungen in Organisationen bekannt und die Industrie AG wurde als sehr engagiertes Unternehmen für die Studie ausgewählt. Daher kann angenommen werden, dass die skizzierten Mechanismen zur Verfestigung von Ungleichheiten in anderen Unternehmen auch auftreten. Insbesondere KMU werden in Gleichstellungsprojekten mit einem Wirtschaftsnutzendiskurs adressiert und es werden ihnen individuelle Lösungen nahegelegt. Der Großteil der Beschäftigten in der Schweiz

arbeitet in KMU. Vor diesem Hintergrund tragen die aufgezeigten Mechanismen zu einem besseren Verständnis bei, warum sich in der Schweiz trotz diverser Gleichstellungsprojekte und steigendem Bildungsniveau der Frauen nach wie vor erhebliche betriebliche Geschlechterungleichheiten finden. Damit ist auf die Relevanz von vertieften, qualitativen Forschungen zu Wirkungen von Gleichstellungsprojekten in Unternehmen verwiesen. Gerade die diskursive Analyse des Zusammenspiels von Vorstellungen ist wichtig, um (unintendierte) Wirkungen nachzuzeichnen.[19]

Die empirischen Befunde dieser Studie können Basis für die (Weiter-)Entwicklung von Gleichstellungsprojekten sein. Einerseits stellen die Befunde die dominante Artikulation des Wirtschaftsnutzendiskurses mit seinen unverbindlichen und freiwilligen Programmen infrage. Ein – mindestens teilweiser – Rückbezug auf andere Diskurse und ein Engagement für verbindlichere Gleichstellungsprogramme[20] im Interesse von (diskriminierten) Arbeitnehmenden scheint angezeigt, gerade für KMU. Andererseits ist es wichtig, in freiwilligen, unverbindlichen Programmen für Unternehmen mehr auf allgemeingültige oder verbindliche, reglementierte Maßnahmen zu insistieren.[21] Die innerbetrieblichen Vorstellungen – etwa zu Führungspositionen, bestimmten individuellen Lösungen und den Bedürfnissen der Kundschaft – sollten zudem kritisch im Implementierungsprozess eines Projektes thematisiert werden. Wichtig ist schließlich, die Unternehmen bei der Umsetzung von Maßnahmen zu begleiten, um etwa die hier aufgezeigten kontraproduktiven und unintendierten Wirkungen zu minimieren.

Literaturverzeichnis

Acker, Joan. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society, 4*(2), 139–158.

Acker, Joan. (1994). The Gender Regime of Swedish Banks. *Scandinavian Journal of Management, 10*(5), 117–130.

Bothfeld, Silke; Hübers, Sebastian & Rouault, Sophie. (2010). Gleichstellungspolitische Rahmenbedingungen für das betriebliche Handeln. Ein internationaler Vergleich. In GiB, Projektgruppe (Hrsg.), *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlöhnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft* (S. 21–88). Berlin: edition sigma.

Bundesamt für Statistik. (2013a). *Gleichstellung von Frau und Mann – Daten, Indikatoren.* Zugriff am 25. September 2013 unter www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/05/blank/key/ueberblick.html.

Bundesamt für Statistik. (2013b). *Unternehmen – Indikatoren*. Zugriff am 25. September 2013 unter www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html.

19 Lohnenswert wäre die Durchführung vergleichbarer Studien in anderen Kontexten. So könnten Untersuchungen in Unternehmen mit einem anderen KundInnensegment oder einem höheren Frauenanteil die hier aufgezeigten Mechanismen bestätigen oder ergänzen.

20 Dies könnte ein verbindliches Recht auf Teilzeitarbeit sein, wie es unter gewissen Bedingungen z. B. Österreich kennt (Dörfler 2004).

21 Ein Beispiel wäre, dass die Industrie AG im Projekt motiviert worden wäre, reglementarisch festzuschreiben, unter welchen Bedingungen Teilzeitarbeit – für beide Geschlechter – im Unternehmen möglich ist.

Dörfler, Sonja. (2004). *Das Recht auf Teilzeit für Eltern. Top oder Flop?* (Papers Nr. 38). Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung.

Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und Bundesamt für Statistik. (2013). *Auf dem Weg zur Lohngleichheit! Tatsachen und Trends*. Zugriff am 22. November 2013 unter www. bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/22/publ.html?publicationID=5225.

Flyvberg, Brent. (2001). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it Can Succeed Again*. Cambridge: Cup.

Folini, Elena. (2007). *Das Ende der gläsernen Decke. Die Entwicklung der Geschlechtergleichstellung am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens*. Bern: Haupt.

Fuchs, Gesine. (2013). NFP 60 Projekte: Entwicklung und Steuerung beruflicher Gleichstellungspolitik. *FemInfo, 32*, 18–21.

Funken, Christiane. (2004). Zu Chancen und Risiken von (in)formellen Organisationsstrukturen für die Karriere von Frauen und Männern. In Ursula Pasero & Birger P. Priddat (Hrsg.), *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender* (S. 13–44). Wiesbaden: VS Verlag.

Kanter, Rosabeth M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kelle, Udo & Kluge, Susann. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus*. Opladen: Leske + Budrich.

Keller, Reiner. (2005). *Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS Verlag.

Keller, Reiner. (2011). *Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*. Wiesbaden: VS Verlag.

Keller, Reiner. (2013). Zur Praxis der Wissenssoziologischen Diskursanalyse. In Reiner Keller und Inga Truschkat (Hrsg.). *Methodologie und Praxis der Wissenssoziologischen Diskursanalyse. Band 1: Interdisziplinäre Perspektiven* (27–68). Wiesbaden: Springer VS.

Kreckel, Reinhard. (2004). *Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit* (2. erweiterte Aufl.). Frankfurt/M.; New York: Campus.

Lamnek, Siegfried. (2005). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.

Lanfranconi, Lucia M. (2012a). Kampf um Gleichstellung? Umsetzung des Schweizerischen Gleichstellungsgesetzes (GlG) von 1996 bis 2011. In Josef Estermann (Hrsg.), *Der Kampf ums Recht. Akteure und Interessen im Blick der interdisziplinären Rechtsforschung. Beiträge zum zweiten Kongress der deutschsprachigen Rechtssoziologischen Vereinigung*, *Wien 2011* (S. 190–208). Wien: Lit Verlag.

Lanfranconi, Lucia M. (2012b). „Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können und müssen kaum Gleichstellungsmaßnahmen durchführen" – Aussagen und Projekte im Umsetzungsprozess des Schweizer Gleichstellungsgesetzes (GlG) und deren Folgen. *Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft*, *21*(2), 107–117.

Lanfranconi, Lucia M. (im Erscheinen). Chancen und Risiken des *Wirtschaftsnutzendiskurses* in der schweizerischen Geschlechtergleichstellungspolitik im Erwerbsleben. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie, 40*(2).

Liebig, Brigitte. (2005). Zwischen sozialer Gerechtigkeit und Nutzenorientierung. Arbeitskultur und Geschlechtergleichstellung in IT-Betrieben. *WISO, 28*(2), 49–66.

Liff, Sonia & Ward, Kate. (2001). Distored Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, Work and Organization, 8*(1), 19–36.

Maschke, Manuela & Wiechmann, Elke. (2010). Instrumente und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung. In GiB, Projektgruppe (Hrsg.), *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft* (S. 485–550). Berlin: edition sigma.

Müller, Ursula; Riegraf, Birgit & Wilz, Sylvia M. (2013). *Geschlecht und Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.

Müller, Ursula. (2010). Organisation und Geschlecht aus neoinstitutionalistischer Sicht. Betrachtungen am Beispiel von Entwicklungen in der Polizei. *Feministische Studien. Zeitschrift für interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung*, *28*(1), 40–55.

Nentwich, Julia C. (2004). *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Neue Wege für die Gleichstellungsarbeit*. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer.

Nentwich, Julia; Liebig, Brigitte & Steyaert, Chris. (2010). Vielfältige Schweiz? Diskurse zu Diversität zwischen globaler Idee und lokalem Verständnis. *Diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies*, *1*(1), 7–15.

Ostendorp, Anja. (2007). Möglichkeiten für KMU und Großunternehmen bei der Umsetzung eines Trends: Life Balance als Beitrag zu einer Kultur der Unterschiede? In: Adelheid S. Esslinger & Deniz B. Schobert (Hrsg.), *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen* (S. 187–211). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Ostendorp, Anja & Nentwich, Julia C. (2005). Im Wettbewerb um „Familienfreundlichkeit". Konstruktionen familienfreundlicher Wirklichkeiten zwischen gleichstellerischen Idealen und pragmatischer Machbarkeit. *Zeitschrift für Familienforschung*, *17*(3), 333–356.

Ostendorp, Anja & Steyaert, Chris. (2009). How different can differences be(come)? Interpretative repertoires of diversity concepts in Swiss-based organizations. *Scandinavian Journal of Management, 25*(4), 374–384.

Padamsee, Talseem. (2009). Cultur in Connection: Re-Contextualizing Ideational Processes in the Analysis of Policy Development. *Social Politics, 16*(4), 413–445.

Riegraf, Birgit. (2013). Arbeitsorganisation und Geschlechterpolitik. In Ursula Müller, Birgit Riegraf & Sylvia M. Wilz (Hrsg.), *Geschlecht und Organisation* (S. 161–164). Wiesbaden: Springer VS.

Smithson, Janet & Stokoe, Elizabeth H. (2005). Discourses of Work-Life Balance: Negotiating ‚Genderblind' Terms in Organizations. *Gender, Work and Organization, 12*(2), 147–168.

Staatssekretariat für Wirtschaft. (2007). *KMU-Handbuch Beruf und Familie. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen*. Bern.

Stutz, Heidi; Schär Moser, Marianne & Freivogel, Elisabeth. (2005). *Evaluation der Wirksamkeit des Gleichstellungsgesetzes* (Synthesebericht). Bern.

Wilz, Sylvia M. (2002). *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen*. Opladen: Leske + Budrich.

Wilz, Sylvia M. (2004). Relevanz, Kontext und Kontingenz: Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization. In: Ursula Pasero & Birger P. Priddat (Hrsg.), *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender* (S. 227–258). Wiesbaden: VS Verlag.

Zur Person

Lucia Marina Lanfranconi, M. A., 1983, SNF-Doktorandin in Soziologie, Universität Fribourg (CH) und FernUniversität Hagen (DE). Arbeitsschwerpunkte: (Geschlechter-)Ungleichheiten im Wohlfahrtsstaat und in Organisationen, (Lohn-)Gleichstellungspolitik, soziale Probleme, Armut, soziale Ungleichheit.
Kontakt: Lucia M. Lanfranconi, Käsereiweg 3, CH-3086 Zimmerwald
E-Mail: lucia.lanfranconi@unifr.ch