



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Degendered Organization –

Kann Gender Consulting Organisationsstrukturen entgendern?“

verfasst von / submitted by

Viktoria Stanzl

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien, 2022 / Vienna 2022

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 808

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Gender Studies

Betreut von / Supervisor:

Univ.Prof.Mag.Dr. Regine Bendl

Abstract Deutsch

Organisationen sind strukturgebende Entitäten im heutigen neoliberalistischen Wirtschaftssystem (Hofbauer, 2014) und während sie in einem durch Geschlechterhierarchien geprägten Arbeitsmarkt operieren, sind auch ihre internen Prozesse vergeschlechtlicht. Das hat Joan Acker bereits 1990 in ihrem *Gendered Organizations* Framework theoretisiert, dessen Dimensionen betrieblicher Vergeschlechtlichung nach wie vor aktuell sind. Durch die zunehmende Konzeption von Gender Equality als Business Case in den letzten Jahrzehnten (Mensi-Klarbach, 2012), entwickelten sich immer mehr organisationale Maßnahmen Geschlechtergleichheit in Unternehmen voranzutreiben (Bendl, 2012). Während die meisten davon auf interne Ressourcen zugreifen, bietet Gender Consulting die Möglichkeit Gender Expertise extern als Beratungsleistung zuzukaufen (Petersson McIntyre, 2021a). Diese Arbeit widmet sich dem Ausbau der lückenhaften Theoretisierung des Gender Consulting Ansatzes und seinen Potenzialen und Arbeitsweisen in vergeschlechtlichte Organisationsstrukturen einzugreifen und im weiteren Sinne Vergeschlechtlichung in betrieblichen Kontexten aufzulösen, was in dieser Arbeit als Entgenderung konzipiert wurde. Eine entgenderete Organisation wird also als Gegenteil von Ackers *Gendered Organization* verstanden.

Durch leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit Gender Consultants wurde jedoch herausgefunden, dass eine entgenderete Organisation ein unrealistisches Konzept ist, das in einer von Geschlecht strukturierten Gesellschaft weder zu erreichen, noch anstrebenswert ist. Viel eher geht es im Gender Consulting darum in die Strukturebene von Organisationen an identifizierten Hebeln einzudringen und passende Maßnahmen zu setzen, die Transformationsprozesse auslösen. Begleitet durch Bewusstseinsbildung und der Sichtbarmachung von Geschlecht als Diversitätsdimension kann Gender Consulting vergeschlechtlichte Organisationsstrukturen aufbrechen.

Abstract English

Organizations are structuring entities in today's neoliberal economic system (Hofbauer, 2014) and while they operate in a labor market shaped by gender hierarchies, their internal processes are also gendered. Joan Acker theorized this as early as 1990 in her Gendered Organizations framework, whose dimensions of corporate gendering are still relevant. With the increasing conceptualization of gender equality as a business case in recent decades (Mensi-Klarbach, 2012), more and more organizational measures developed to advance gender equality in organizations (Bendl, 2012). While most of these draw on internal resources, gender consulting offers the opportunity to buy gender expertise externally as a consulting service (Pettersson McIntyre, 2021a). This thesis is dedicated to expanding the patchy theorization of the gender consulting approach and its potentials and ways of working to intervene in gendered organizational structures and, going a step further, to dissolve these structures, which is conceptualized in this thesis as degendering. A degendered organization is thus understood as the opposite of Acker's Gendered Organization.

However, through guided interviews with gender consultants, it was found that a degendered organization is an unrealistic concept that is neither achievable nor worth striving for in a gender-structured society. Rather, gender consulting is about penetrating the structural level of organizations at identified levers and implementing appropriate measures that trigger transformation processes. Accompanied by awareness raising and making gender visible as a diversity dimension, gender consulting can break up gendered organizational structures.

Ich habe mich im Rahmen dieser Abschlussarbeit und auch im Umfang meines gesamten Gender Studies Studiums dazu entschieden eine geschlechtersensible Sprache durch * auszudrücken. Der dabei für mich relevante Aspekt ist Inklusion und ein Umgehen binärer Sprachkonstruktionen.

Key Words

- ◆ Geschlechtssegregierter Arbeitsmarkt
- ◆ Gendered Organization
- ◆ Organisationsstrukturen & Geschlecht
- ◆ Gender Consulting
- ◆ Entgenderung
- ◆ Degendering

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Aufbau der Arbeit	2
2	Aktueller Forschungsstand	4
2.1	Makroökonomische Perspektive: Der geschlechtssegregierte Arbeitsmarkt	4
2.1.1	Der Neoliberalismus: ein vergeschlechtlichtes System	5
2.1.2	Die Position der Frau im neoliberalen Kapitalismus	8
2.1.3	Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen von Gleichstellung	13
2.2	Mikroökonomische Perspektive: der Business Case Gender Equality	15
2.2.1	Das organisationale Geschlechterregime	16
	Die allgegenwärtige Firewall	18
2.2.2	Interne Gender Diversitäts-Maßnahmen	19
	Chancengleichheitsprogramme	20
	Gender Mainstreaming	20
	Diversitätsprogramme	21
2.2.3	Externes Gender Consulting	23
	Feministische Kritik und der Entgenderungs-Diskurs	24
3	Theorierahmen	26
3.1	Die Zusammenführung von Gender- und Organisationstheorie	26
3.2	Die Theorie Gendered Organization	29
3.3	Herleitung der Forschungsfrage	35
4	Empirischer Teil: Gender Consulting zur Entgenderung von Organisationen	38
4.1	Methodik – Expert*inneninterview	38
4.1.1	Leitfadengestütztes Expert*inneninterview	39
4.1.2	Interviewpartner*innen und Interviewdurchführung	43
4.1.3	Der Auswertungsprozess	46
4.2	Erkenntnisse	49
4.2.1	Block 1: Die Einbettung von vergeschlechtlichten Organisationen in eine vergeschlechtlichte Gesellschaft	50
4.2.2	Block 2: Das Berufsfeld Gender Consulting & seine Wirkungsweisen	54
4.2.3	Block 3: Gender Consulting in organisationalen Kontexten	59
4.2.4	Block 4: Das Umfeld von Gender Consulting und seine Einbettung	70
5	Fazit	75
5.1	Zusammenfassung	75
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage	77
5.3	Limitationen	79

5.4	<i>Forschungsausblick</i>	80
	Literaturverzeichnis	82
	Anhang	87
	<i>Expert*inneninterviewleitfaden</i>	87
	<i>Codebuch</i>	89

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Expert*innen der durchgeführten Interviews (in der Reihenfolge der Interviews)	44
Tabelle 2: Übersicht der Themenblöcke und zugehörigen Kategorien im Schritt der theoretischen Generalisierung der Erkenntnisse.....	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Auswertungsprozess von leitfadenorientierten Expert*inneninterviews (eigene Abbildung nach Meuser & Nagel, 1991, S. 451ff.)	47
--	----

1 Einleitung

Diese Abschlussarbeit beschäftigt sich mit der Bearbeitung von in Organisationen implizit eingeschriebenen vergeschlechtlichten Strukturen und ihrer Normativität, während deren (Re)produktivität auch auf gesellschaftlicher Ebene beleuchtet wird. In dieser Einleitung wird die Problemstellung dargelegt, ebenso wird das Ziel der Forschungsfrage und die Struktur der Arbeit präsentiert.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Organisationen stellen eigenständige Entitäten im Gesellschaftskonstrukt dar und spielen eine zentrale Rolle in der Erschaffung von sozialen Ordnungen. „Organisationen strukturieren die Bedingungen von Erwerbsarbeit. (...) Sie klassifizieren Eignungsvoraussetzungen, verteilen Erstpositionen und strukturieren Laufbahnen“ (Hofbauer, 2014, S. 142). Durch diese signifikante Rolle bei der Kreation von sozialen Realitäten und der enormen Bedeutung des Arbeitsmarktes im modernen kapitalistischen System, hat sich auch die Geschlechterforschung in den letzten Jahren zunehmend der Organisationsforschung angenommen und vielerlei Anknüpfungspunkte gefunden. Nicht zuletzt, da Organisationen (Geschlechter-)Ungleichheiten nicht nur (re-)produzieren, sondern diese auch legitimieren (Hofbauer, 2014). Genau mit ebensolchen impliziten, gegenderten Strukturen beschäftigte sich Joan Acker 1990 in ihrer Theorie der *Gendered Organization*, welche als Zusammenführung des sozialkonstruktivistischen Ansatzes Doing Gender und der Organisationsforschung zu verstehen ist. Acker umschreibt mit ihrer „Feminist Analysis of Organizations“ (Acker, 1990, S. 140) fünf Dimensionen, in die die Differenzierung von Mann und Frau in den Organisationsstrukturen eingebettet ist: die Arbeitsteilung (vertikal, als auch horizontal), Symbole der Firmenkultur, Interaktionen am Arbeitsplatz, individuelle Identitäten und organisationale Logik. Ist in diesem Zusammenhang die Rede einer „Differenzierung“, definiert sich dies durch eine Geschlechterungleichheit, nach der Frauen diskriminiert werden und als marginalisierte Gruppe innerhalb des Organisationskontextes zu verstehen sind¹. Nehmen sich Ackers fünf Ebenen auch unterschiedlichen Teilbereichen von Organisationen

¹ Der Fokus auf eine binäre Geschlechterbetrachtung in dieser Arbeit rechtfertigt sich durch den Stand der aktuellen Literatur und den Schwerpunkt von Joan Ackers Theorie. Ebenen der Intersektionalität sollen dadurch weder ignoriert und auf keinen Fall negiert werden, sondern aus forschungsökonomischen Gründen nicht Teil dieser Arbeit werden.

an, haben sie dennoch eine Gemeinsamkeit: die implizite Einbettung von Gendermechanismen (Haas, 2020). Wird die Relevanz von Organisationen in der heutigen Gesellschaft berücksichtigt, wird klar, dass diese eingeschriebene Vergeschlechtlichung nicht nur organisationsintern starke strukturelle Auswirkungen hat, sondern auch maßgeblich zur Gestaltung der modernen Erwerbsarbeit, und somit der Gesellschaft, beiträgt. Der Wirkungshorizont reicht dabei von der Lebensrealität Einzelner, bis hin zu gesamtgesellschaftlichen Strukturen, wie der Zusammensetzung des Arbeitsmarktes. Die Verantwortung, die (gewinnorientierte) Organisationen tragen, umfasst also sowohl soziale als auch ökonomische Aspekte, die gleichermaßen durch eine Gendergleichberechtigung bedient werden können. Ab den 1990er Jahren wurde Gender Equality aber zunehmend zum Business Case und seine ökonomische Relevanz stieg in den letzten Jahren stetig an (Mensiklarbach, 2012). Neben verschiedensten Maßnahmen und organisationsinternen Programmen, hat sich im letzten Jahrzehnt die externe Beratung von Unternehmen in Gleichberechtigungs- und Diversitätsfragen etabliert: Gender Consulting (Olivius & Rönnblom, 2019). Die Wirkungsweisen sind bislang wenig erforscht, sowie die Potenziale vergeschlechtlichten Strukturen in Unternehmen entgegenzuwirken. Dieses Entgegenwirken wird in dieser Arbeit als der Ansatz des Entgenderens konzipiert und umfasst die Eliminierung von impliziten Gendermechanismen, als das Gegenteil zu Joan Ackers *Gendered Organization* Theorie. Ziel dieser Arbeit ist eine Zusammenführung von Gender Consulting und des Konzepts der Entgenderung unter der Beantwortung der Forschungsfrage: Können Organisationen mit Hilfe von externem Gender Consulting entgendert werden? Durch eine Literatur Review und Expert*innen Interviews soll untersucht werden, inwiefern in vergeschlechtlichte Organisationsstrukturen eingegriffen werden kann und, wenn ja, ob dabei Entgenderung eine Rolle spielt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung in Kapitel eins gliedert sich die Arbeit in zwei Hauptteile, von denen der erste ein Überblick der aktuellen Literatur ist (Kapitel 2 & Kapitel 3). Dabei werden zwei unterschiedliche Perspektiven in Kapitel zwei, dem Forschungsstand, eingenommen. Einerseits wird der kapitalistische Neoliberalismus und seine Geschlechtersegregation aus einer volkswirtschaftlichen Sicht betrachtet, und andererseits die Vergeschlechtlichung von Organisationen auf einem betriebswirtschaftlichen Level. Dabei werden die normativen

Geschlechterhierarchien herausgearbeitet, exemplifiziert an Statistiken aus der Europäischen Union und Österreich, sowie die Auswirkungen des Meritokratie Diskurses. Danach wird der theoretische Rahmen der Arbeit in Kapitel drei gesteckt, der zu Beginn eine Zusammenführung von Organisations- und Geschlechterforschung beinhaltet und sich dann Joan Ackers (1990) Theorie der *Gendered Organization* widmet. Aufbauend auf einer identifizierten Forschungslücke aus Forschungsstand und Theorie wird die zentrale Forschungsfrage der Arbeit hergeleitet. Der zweite Hauptteil, Kapitel 4, widmet sich der empirischen Untersuchung dieser. Die angewandte Methode der leitfadengestützten Expert*inneninterviews wird anschließend in Ihren Vorzügen und Limitationen beschrieben und die Profile der Interviewpartner*innen vorgestellt. Nach der theoretischen Erklärung des Forschungsprozesses werden alle Erkenntnisse der durchgeführten Interviews vorgestellt. Im abschließenden fünftem Kapitel, dem Fazit, dient dies als Basis der Beantwortung der Forschungsfrage. Außerdem findet an dieser Stelle eine kritische Auseinandersetzung mit den Limitationen der Arbeit statt, sowie die Identifikation weiterer Forschungslücken, die auf dieser Arbeit aufbauen.

2 Aktueller Forschungsstand

Organisationen agieren als handlungsfähige Entitäten in der freien Marktwirtschaft, die nach meritokratischen Vorstellungen strukturiert ist. Die neoliberalistische Transformation strukturiert dabei nicht nur die volkswirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen, sondern auch die Strukturen in Unternehmen (Michalitsch, 2006; Acker, 1990). Die Vergeschlechtlichung beider Sphären, der makroökonomischen und der mikroökonomischen, wird als Basis der folgenden empirischen Analyse dieser Arbeit erläutert. Dabei wird eingangs eine sehr weit gefasste, generalisierte Perspektive eingenommen, die die Ursprünge und Hürden des geschlechtersegregierten Arbeitsmarktes behandelt. Außerdem wird der Forschungsstand zur (Re)produktion von stereotypisierten Geschlechterbildern in Organisationen dargestellt, sowie ein Abriss der internen und externen Maßnahmen diese zu bekämpfen. Dieses Kapitel der Forschungsarbeit soll dazu dienen einen verständlichen Einstieg in die Thematik zu bieten und feministische und ökonomische Sichtweisen und Empirie zu verbinden, um ein stabiles Fundament zu bilden, auf dem die nachfolgenden Kapitel aufbauen.

2.1 Makroökonomische Perspektive: Der geschlechtssegregierte Arbeitsmarkt

Im neoliberalistischen Wirtschaftssystem werden Marktprinzipien die Modi der Regulation von Staat und Gesellschaft und wirken somit auch maßgeblich auf die Strukturierung des Arbeitsmarktes ein (Michalitsch, 2006). Doch kann der vermeintlich chancengleiche, meritokratische Markt tatsächlich eine historisch gewachsene Geschlechtersegregation der Erwerbsarbeit kompensieren? Nein, denn trotz steter Verbesserung „bleiben die geschlechtsspezifischen Diskrepanzen in den Arbeitsmarktaktivitäten“ bestehen (Eurofound, 2020, S. 1). Dass dies auch in Österreich der Fall ist, wird besonders im Global Gender Gap Report 2020 deutlich. Dabei hat das Weltwirtschaftsforum die wirtschaftliche Partizipation von Frauen in 153 Ländern erfasst, Österreich ist dabei auf Rang 34 – eine durchaus hohe Platzierung für ein EU-Land (World Economic Forum, 2019).

Die bestehende vergeschlechtlichte Arbeitsmarktsegregation bedingt also eine reale Benachteiligung von Frauen (Teubner, 2008), verschleiert durch den neoliberalen Kapitalismus, denn „die Magie der Meritokratie lebt dennoch weiter, weil beim Messen mit einem anderen Maß der Vergleich von Unvergleichbarem nicht ins Auge fällt“ (Bendl,

Eberherr, & Hofbauer, 2019, S. 191). Dieses Kapitel soll neben einer Bestandsaufnahme der realen Auswirkungen der Geschlechterdifferenzen am Arbeitsmarkt auch ihre Entstehung kritisch hinterfragen. Zum Abschluss wird ein Ausblick gegeben, welche gesamtwirtschaftlichen und individuellen Vorteile eine Gleichstellung am Arbeitsmarkt mit sich bringen könnte.

2.1.1 Der Neoliberalismus: ein vergeschlechtlichtes System

Das Erwerbsmodell ist ein signifikanter, Rahmenbedingungen absteckender Aspekt einer Gesellschaft, der sich epochalen Gegebenheiten anpasst, sie widerspiegelt und auch reproduziert. Um zu verstehen, inwiefern die Unterscheidung der Geschlechter im heutigen neoliberalistischen System historisch gewachsen ist, findet sich der Ursprung im auslaufenden 18. Jahrhundert. Eine prägende Veränderung war die Trennung des Erwerbs- und Familienlebens im Rahmen der Entstehung der bürgerlichen Gesellschaft, was neben der, von patriarchalen und heteronormativen Werten beeinflussten, bürgerlichen Kleinfamilie auch eine Unterscheidung von Privatsphäre und Öffentlichkeit mit sich zog. Die Zuweisung der Geschlechter in die beiden Sphären erschien also natürlich: Frauen waren für das Häusliche und die Familie im privaten verantwortlich, während Männer die Familie finanziell durch Erwerbsarbeit erhielten (Woltersdorff, 2015, S. 44). Die Komplementarität schien die Natürlichkeit der Aufgabenbereiche zu rechtfertigen. Das fordistische Familienernährermodell schloss Frauen also grundsätzlich von einer der Säulen im kapitalistischen System aus: der Produktion. Dem patriarchalen Ehemodell folgend, sollten Frauen ihre Zeit gänzlich der Säule der Reproduktion widmen. Diese heteronormative Anordnung wird auf der einen Seite also mit finanziellen Mitteln entlohnt und auf der anderen Seite, im besten Fall, mit Liebe (Woltersdorff, 2015), was Frauen in eine existenzbedrohende Abhängigkeit treibt. Die Asymmetrie von Arbeit und Kapital wird also vergeschlechtlicht (Michalitsch, 2002, S. 10).

In den 1970er Jahren setzt jedoch die neoliberalistische Transformation des Kapitalismus ein. Eine Ideologie übernimmt, die die Regulationshoheit beim Markt, anstelle des Staates sieht, Prinzipien der Konkurrenz als politischen Maßnahmen überlegen betrachtet und Konkurrenzkampf als eine gesellschaftliche Entwicklungsmethode wertet (Michalitsch, 2004, S. 145). Vormalig sehr starre Strukturen der Arbeitsteilung werden also zunehmend

aufgebrochen und Individuen wird mehr Eigenverantwortung zugeschrieben, weswegen auch eine Individualisierung vorangetrieben wird. Das Individual Adult Worker Model etabliert sich (Weinbach, 2010), was den Fokus weg von der bürgerlichen Kleinfamilie als wirtschaftliche Entität hebt und traditionelle Geschlechterbilder beeinflusst. Während die Grenzen von Erwerbsarbeit und Privatleben zunehmend verschwimmen, zieht sich der Staat aus sozialen Fragen zurück (Woltersdorff, 2015, S. 45). Doch auch wenn die neue Wirtschaftsordnung mehr Spielraum für ihre Akteur*innen lässt, können heteronormative Strukturen nicht irreversibel und unreflektiert gelöscht werden. Viel eher verschleiert der neoliberalistische Kapitalismus seine historische Entwicklung und Geschlechtersegregation durch den Fokus auf Individualität. Das bedeutet also, dass Geschlechterhierarchien als individuelle Problemlagen geframed werden und gesellschaftliche Konflikte nicht als strukturelle Herrschaftsdiskurse verstanden werden (Michalitsch, 2017, S. 17). Neben der Privatisierung öffentlicher Verantwortung, werden auch öffentlich Leistungen, wie zum Beispiel die Pensionsvorsorge, privatisiert, was soziale Sicherung nun an Kapital gebunden werden lässt. Durch die zunehmende Arbeitsmarkt Deregulierung werden aber auch ökonomische Ungleichheiten der Geschlechter vom Sozialsystem weniger abgeschwächt, da sich der Staat aus dem Marktgeschehen zurückzieht und dadurch der Marginalisierung von Frauen an wirtschaftlicher Teilhabe nicht durch Sozialleistungen entgegengewirkt wird. Die neoliberalistische Transformation hat seine Akteur*innen zu Unternehmer*innen werden lassen, die alle die vermeintlich selben Ausgangsbedingungen vorfinden und am Markt in einen gerechten Konkurrenzkampf treten können. All das scheint naheliegend, wenn man den Subjektentwurf des idealen Marktakteurs betrachtet (Michalitsch, 2002).

Der Homo Oeconomicus – ein Mann

Das bestimmende Prinzip des Neoliberalismus ist das theoretische Konzept eines Subjekts, das rational auf Gefahren und Belohnungen reagiert und wirtschaftlich logische Entscheidungen trifft (Michalitsch, 2002, S. 12). Der Homo Oeconomicus kann sich dabei rein auf sich selbst fokussieren und hat keinerlei soziale Verantwortung, außer erfolgsmaximierend am freien Markt zu agieren. Allein durch die Loslösung aus dem familiären Kontext und der Abstinenz von Pflegeverpflichtungen wird klar, dass es sich um einen männlichen Subjektentwurf handeln muss. Denn auch wenn sich Erwerbsleben und Privatleben, wie bereits beschrieben, in eine ineinander verschwimmende Sphäre verwandelt haben und das patriarchale

Ehemodell abgelöst wurde, liegt die unbezahlte Pflegearbeit größtenteils noch immer bei Frauen (Schmidt, Kaindl, & Mazal, 2020, S. 59). Keine soziale Verantwortung zu tragen ist also allein statistisch betrachtet eine männliche Realität. Michalitsch (2002, S. 13) sieht in der Glorifizierung und Orientierung des neoliberalistischen Idealsubjekts eine Legitimation bestehender patriarchaler Gesellschaftsstrukturen.

Selbstverständlich ließe sich hier argumentieren, dass es sich bloß um ein theoretisches Konstrukt handelt und kaum ein Mensch tatsächlich wie der Homo Oeconomicus agieren kann. Dennoch ist nicht außer Acht zu lassen, wessen Lebensrealitäten sich eher an den Subjektentwurf annähern und welche diesen in seiner Konzipierung ebenso beeinflusst haben. Das Modell negiert soziale Unterschiede und „von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ebenso wie individuellen biographischen Voraussetzungen abstrahierend, werden nicht nur Subjekte enthistorisiert, sondern auch gesellschaftliche Marginalisierung und Exklusion mit persönlicher Schuldzuschreibung verknüpft und somit individualisiert“ (Michalitsch, 2017, S. 17). Dadurch wird Armut zu einem persönlichen Versagen und zu einer Schwäche stilisiert. Dies führt zu einer Tabuisierung, die den Grundprinzipien des neoliberalistischen Kapitalismus zuspielt (Salzinger, 2020, S. 199).

Neoliberaler Feminismus und Re-Feudalisierung

Auch das Weiblichkeitsbild hat sich in der neoliberalen Transformation verändert. Die junge und berufstätige Frau (am besten beides) werden im Neoliberalismus als das Optimum der Weiblichkeit stilisiert und die Orientierung am Homo Oeconomicus ist dabei kein Zufall. Bildung und Berufstätigkeit, sowie das vermittelte oberste Ziel sich als (junge) Frau finanzielle Unabhängigkeit, die Möglichkeit zum Konsum und eine aktive Teilhabe im kapitalistischen System zu sichern, lassen Geschlechterhierarchien in den Hintergrund treten (McRobbie, 2010, S. 121).

Die postfeministische Maskerade, ein von Angela McRobbie (2010, S. 99) geprägter Begriff, besteht aus eben dieser Negierung struktureller Geschlechterhierarchien als „Erfolgs“faktor. „Der Imperativ der Selbstoptimierung setzt sich an die Stelle feministischer Werte wie Solidarität und Unterstützung und fördert stattdessen weibliche Individualisierung und die Verurteilung derjenigen, die nicht in der Lage oder nicht willens sind, sich selbst zu helfen“ (McRobbie, 2010, S. 109). Selbstbewusstsein und Selbstliebe werden als One-size-fits-all Lösung zu systematischen Geschlechterunterschieden angeboten, denen sich jede Frau frei

bedienen kann (Gill, 2016, S. 617). Der Fokus verschiebt sich also von der Marktwirtschaft hin zum Individuum, welches die einzige Quelle potenzieller Gleichstellung ist. Insofern schützt sich das neoliberalistische System also indirekt selbst, indem herrschende Marginalisierungen auf individuelles Unvermögen abgewälzt werden, während politische und sozio-ökonomische Strukturebenen aus der Verantwortung gezogen werden. Vor allem in Mainstream Medien findet diese Ideologie viel Repräsentation und erschuf das imaginäre Bild der perfekten Karriere Frau (ebd.). Im Zuge dessen sind auch immer mehr hierarchische Unterschiede zwischen Frauen feststellbar, ganz im Sinne des von Crenshaw (1995) geprägten Intersektionalitäts-Begriffs. Erinnernd an den von sozialen Verpflichtungen freigesagten Homo Oeconomicus kann auch die moderne Karriere Frau ihre Care Tätigkeiten an andere Frauen auslagern, was zu einer Re-Feudalisierung führt (Salzinger, 2020, S. 210).

Auch wenn sich durch die neoliberalistische Transformation die Inklusion von Frauen im Wirtschaftsgeschehen drastisch verbessert hat und einige Shinig-Stars, als Prototypen der unabhängigen Karriere Frau medienwirksam das Funktionieren des neoliberalen Kapitalismus predigen, sind diese Paradebeispiele noch lange kein Querschnitt der Bevölkerung (Gill, 2016, S. 619), wie das folgende Kapitel zeigen sollen.

2.1.2 Die Position der Frau im neoliberalen Kapitalismus

Die EU hat grundlegend vier Ungleichheiten ermittelt, die zu geschlechtsspezifischen Diskrepanzen am Arbeitsmarkt und folgend in der Entlohnung führen, und Frauen „ihr Leben lang beeinträchtigen“ (Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen, 2017, S. 3). Jene vier Punkte sind länderübergreifend in allen 27 Mitgliedsstaaten², so auch in Österreich, gleich (Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen, 2017):

- Bereits bei den Industrien und Branchen gibt es eine klare Differenzierung in Männer- und Frauendomänen. Diese setzt schon bei den Schul- und Universitätsabschlüssen an, wo häufig eine Geschlechtertrennung festzustellen ist. Während männlich dominierte Bereiche, wie beispielsweise STEM³, hohe Durchschnittslöhne aufweisen, sind Frauen oft in Zweigen überrepräsentiert, die gering bezahlt werden. Diese Spaltung ist

² Stand November 2021

³ Science, Technology, Engineering and Mathematics

eindeutig ein Problem, das im Kindheitsalter anfängt, sich über die Ausbildungs- und Berufswahl hinzieht und seine Wurzeln in vermittelten heteronormativen Werten hat (Haas, 2020).

- Der Arbeitsmarkt ist sowohl horizontal, wie bereits im ersten Punkt hervorgeht, als auch vertikal, also auf hierarchischer Ebene, geschlechtersegregiert (Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen, 2017).
- Durch auf die Mutter fokussierte Karenzmodelle, sind Frauen auch deutlich mehr von der Laufbahnunterbrechung einer Schwangerschaft betroffen als der männliche Elternteil. Geschlechtsungebundenes Karenzmanagement setzt sich nur sehr langsam durch (Schmidt, Kaindl, & Mazal, 2020).
- Unbezahlte häusliche und Care Arbeit wird, wie bereits öfter in dieser Arbeit erwähnt, größtenteils von Frauen getragen, was nicht nur meist mit einer generell höheren Arbeitsstundenbelastung einhergeht, sondern auch mit einem Kürzertreten bei der Lohnarbeit. Wie auch vom Prinzip des Homo Oeconomicus hervorgeht, gilt im neoliberalen Kapitalismus nur Erwerbsarbeit als „richtige“ Arbeit, während Reproduktions- und Pflegearbeit unterminiert wird (Power, 2018, S. 60).

Trotz zunehmender Erwerbstätigkeit ist die Geschlechtersegregation und die damit einhergehende Marginalisierung von Frauen am Arbeitsmarkt in Europa deutlich, wenn verschiedenste Parameter genauer betrachtet werden, wie im folgenden Abschnitt. Es werden Berichte und Zahlen der EU herangezogen, um ein internationales Bild zu zeichnen, aber auch um den Status quo in Österreich in Kontext setzen zu können.

Geschlechtsspezifische Beschäftigungsunterschiede⁴

Die Beschäftigungsquote⁵ der Bevölkerung stieg in den letzten Dekaden stetig an und somit auch die Anzahl an erwerbstätigen Frauen, welche historisch gewachsen geringer als jene der Männer ist (Eurofound, 2020). Besonders ab den 1970er Jahren, also zeitgleich mit der neoliberalistischen Transformation, stieg der Prozentsatz an berufstätigen, kinderlosen Frauen sprunghaft an, gefolgt von immer mehr Frauen mit Kindern (Schmidt, Kaindl, & Mazal,

⁴ „Differenz zwischen den Erwerbstätigenquoten von Männern und Frauen im Alter von 20 bis 64 Jahren“ (Eurofound, 2020, S. 2).

⁵ Eurostat (2021) definiert die Beschäftigungsquote als prozentualen Anteil der Erwerbstätigen im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung derselben Altersgruppe.

2020). Das geschlechterspezifische Gefälle sank vor allem mit der Finanzkrise 2008 drastisch. Das ist dadurch zu begründen, da hauptsächlich Männer im Baugewerbe und der verarbeitenden Industrie ihren Job mit Platzen der Immobilienblase verloren haben. Durch den massiven Arbeitsplatzverlust der Männer hat sich die Schere der Beschäftigung also in einem nie dagewesenen Maße verringert. Seit Ende der Krise, also 2011/2012, steigt die Erwerbstätigenquote beider Geschlechter in gleichem Maße. Der historische Tiefpunkt des geschlechterspezifischen Beschäftigungsgefälles von 2009 wurde aber dennoch nie wieder erreicht (Eurofound, 2020). Im Jahr 2019⁶ waren in der EU 79% der Männer zwischen 20 und 64 erwerbstätig und 67,3% der Frauen (Eurostat, 2021). Das mag auf den ersten Blick nicht als viel erscheinen. Jedoch ist zu bedenken, dass 2019 30% dieser Frauen nicht in einem Vollzeit Anstellungsverhältnis waren, sondern „nur“ Teilzeit beschäftigt waren (Eurofound, 2020). Teilzeit bietet mehr Flexibilität, Selbstständigkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es ist allerdings problematisch, wenn die Teilzeit Arbeit nicht freiwillig und als Alternative der Vollzeit Arbeit geschieht. Besonders bei Frauen unterbricht die Elternschaft das Erwerbsleben. Mit Teilzeit wieder ins Berufsleben einzusteigen ist zwar eine gute Möglichkeit, es ist allerdings oftmals schwierig wieder rauszukommen und auf eine Vollbeschäftigung zu wechseln. Die Zahl der Frauen in Teilzeit Arbeitsverhältnissen steigt also EU weit an (Eurofound, 2020). Neben geringerem Verdienst und den Auswirkungen auf die Pension - dazu gleich mehr - gibt es weniger qualifizierte Teilzeit Arbeit, was wiederum die vertikale Arbeitsteilung begünstigt (Schmidt, Kaindl, & Mazal, 2020). Das macht deutlich wie wichtig die Verringerung der geschlechtsspezifischen Beschäftigungsunterschiede für Frauen ist, und wie holistisch deren Auswirkungen auf ihr Leben sind.

Gender Pay Gap

Frauen verdienen weniger als Männer. Dieser Fakt ist nicht nur im internationalen Vergleich ein gemeinsamer Nenner, sondern auch ein vielschichtiges Abbild der Geschlechtersegregation am Arbeitsmarkt. Auf der einen Seite hängt die Lohnschere mit strukturellen Unterschieden der Beschäftigung von Männern und Frauen zusammen. Also dass klassische „Männer Branchen“ (horizontale Arbeitsteilung) höhere Einkommen haben und Frauen seltener in gut bezahlten Entscheidungsträgerpositionen sind (vertikale

⁶ Es wurde bewusst das Jahr vor der Corona Pandemie gewählt, da sich diese global auf die Beschäftigungszahlen ausgewirkt hat.

Arbeitsteilung) (Schmidt, Kaindl, & Mazal, 2020, S. 37). Wird von diesen Unterschieden abgesehen, der Gender Pay Gap also bereinigt, verdienen Frauen dennoch weniger. Dies ist nicht nur während des Erwerbslebens in Bezug auf finanzielle Stabilität und Eigenständigkeit tragisch, sondern auch im Ausblick auf die Einzahlungen in das Sozialsystem, welches in der Pension eine Absicherung darstellen sollte (Bundeskanzleramt.gv.at, 2021). 2018 verdienten Frauen 14,8% weniger pro Stunde als Männer, was seit 2010 lediglich ein Rückgang von einem Prozentpunkt ist (Eurofound, 2020). Außerdem wurde EU weit festgestellt, dass 2019 überdurchschnittlich viele Frauen unter dem Mindestlohn, oder sogar weniger, verdienen (ebd.). Des Weiteren ist das Lohngefälle bei jüngeren Altersgruppen geringer als bei Älteren. Das kann vor allem durch geschlechtsgebundenen Karenzmodelle erklärt werden, da Frauen ihre Erwerbstätigkeit eher unterbrechen als Männer und danach oft in geringverdienenden Positionen gefangen bleiben. Die finanzielle und wirtschaftliche Sicherheit und Unabhängigkeit von Müttern sind untrennbar mit dem Wohlergehen der Kinder verbunden. Eine genauere Betrachtung der Gender Gap macht also deutlich, wie weitreichende Folgen geringer Verdienst im Sinne der Kinder- und auch Altersarmut von Frauen haben kann (Eurofound, 2020). Obwohl die Lohnschere zwischen den Geschlechtern in den letzten Jahren in Österreich kleiner geworden ist, zählt Österreich zu den Ländern mit der größten Gender Pay Gap innerhalb der EU (World Economic Forum, 2019). „Diese Differenz wird meist mit dem EU-Indikator Gender Pay Gap veranschaulicht. In Österreich lag der Gender Pay Gap laut Eurostat 2019 bei 19,9 Prozent, und damit deutlich über dem EU-Schnitt (EU-27) von 14,1 Prozent“ (Bundeskanzleramt.gv.at, 2021). Was besonders einprägsam an diesem Wert ist, ist der Hintergrund, dass statistisch bloß ein Drittel des Lohndeltas auf Merkmale wie Branche, Beruf, Alter, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und Arbeitszeitausmaß zurückgeführt werden konnte. Das zeigte eine Studie der Statistik Austria im März 2021 und verdeutlicht wie real sich vergeschlechtlichte Gesellschaftsstrukturen im Arbeitsmarkt und der Gesellschaft auf Frauen auswirken (Bundeskanzleramt.gv.at, 2021).

Pension Gap

Die Höhe der Löhne und die Dauer der Einzahlungen bestimmen das Ausmaß der Pension. Die Schlussfolgerung der bereits erläuterten Marginalisierungen von Frauen am Arbeitsmarkt zieht auch ein Gefälle bei der Altersvorsorge mit sich, was sich massiv auf die finanzielle Sicherheit und die Lebensqualität auswirkt. So waren 2019 17,1% der Rentnerinnen in der EU

armutsgefährdet, gegenüber 13,1 % der männlichen Ruheständler (Eurofound, 2020). Das österreichische Pensionssystem der Pflichtversicherung verdeutlicht die Gender Dimension im aktiven Arbeitsmarkt und bei der Pension Gap: 2020 war die Pension von Frauen um 38,3% geringer als jene der Männer (Bundeskanzleramt.gv.at, 2021).

Horizontale Arbeitsteilung

Es gibt klassische Männer (IT, Industrie, Finanzen,..) und Frauen (Pflege, Reinigung, Bildung,..) Branchen. Dies mag überholt klingen, doch ein Blick auf statistische Analysen zeigt, dass diese horizontale Geschlechtersegregation noch immer nicht überwunden werden konnte (Schmidt, Kaindl, & Mazal, 2020) . Dies findet seinen Ursprung in der bürgerlichen Kleinfamilie und dem bis in die 1970er Jahre vorherrschenden fordistischen Familienernährermodell, denn „bei der Geschlechertypisierung von Berufen handelt es sich folglich um kulturell geprägte und damit auch veränderbare Vorstellungen davon, welche Tätigkeiten eher Männern entsprechen und welche eher Frauen“ (Maihofer, Schwiter, & Wehner, 2012, S. 22). Frauen sind besonders in den Bereichen der Sozialarbeit, Pflege, Gesundheit, Bildung und dem Einzelhandel tätig – alle davon befinden sich im Niedriglohnsektor, was die wirtschaftliche Sicherheit von Frauen immens beeinträchtigt (Eurofound, 2020). Die horizontale Segregation wirkt sich also finanziell auf die Gender Pay Gap und die Pension Gap aus, da weiblich dominierte Berufe gesellschaftlich auch mit geringerer Wertigkeit und mangelhaftem Status bemessen werden.

Vertikale Arbeitsteilung

Der Arbeitsmarkt ist allerdings nicht nur in seinen Tätigkeitsfeldern Geschlechtersegregiert, sondern auch in seiner Hierarchisierung. Frauen sind heute besser ausgebildet denn je, mehr Frauen als Männer schließen höhere Schulen und Universitäten ab (Eurofound, 2020). Dennoch sind Frauen in Spitzen- und Entscheidungspositionen, also auf höheren Hierarchieebenen, EU weit stark unterrepräsentiert (ebd.). Dem soll legislativ entgegengewirkt werden, wie in Österreich mit Hilfe des Gleichbehandlungsgesetzes, welches im staatsnahen Bereich und dem Öffentlichen Dienst eine Frauenförderquote von 50% festlegt. Praktisch umgesetzt bedeutet das, dass bis zu einer ausgeglichenen Geschlechterverteilung Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt werden (Bundeskanzleramt.gv.at, 2021). In der Privatwirtschaft kann auf gesetzlicher Ebene nur

schwieriger in die Aufstellung des Führungspersonals eingegriffen werden. Das Gleichstellungsgesetz legt jedoch seit 2018 eine Zielvorgabe von 30% Frauen in Aufsichtsratsgremien großer und börsennotierter Unternehmen vor (Bundeskanzleramt.gv.at, 2021). Drei Jahre nach Einführung dieser Maßnahmen zeigen Statistiken, dass die Geschlechterquote langsam Wirkung zeigen (Haager & Wieser, 2020, S. 2). An der operativen Unternehmensspitze bewirkt diese gesetzliche Regelung aber kaum Bewegung, Männer bleiben die Entscheidungsträger, was in direkter Korrelation mit vergeschlechtlichten Unternehmensstrukturen zu betrachten ist (Acker, 1990). Dieser Aspekt soll im folgenden Mikroökonomie Kapitel 2.2.1. *Das organisationale Geschlechterregime* näher beleuchtet werden.

Die eben beschriebenen effektiven Auswirkungen der Geschlechtersegregation am europäischen und österreichischen Arbeitsmarkt zeichnen ein Bild der historisch gewachsenen und längst nicht überwundenen Marginalisierung von Frauen und ihrem Wert und Potential als gleichberechtigte Wirtschaftssubjekte (und Menschen). Das österreichische Bundeskanzleramt verlautbart zum bestehenden Geschlechtergefälle: „Die Gleichstellung von Frauen und Männern am österreichischen Arbeitsmarkt bedarf trotz vieler bereits erfolgreich umgesetzter Maßnahmen und erreichter Verbesserungen weiterhin großer Anstrengungen“ (Bundeskanzleramt.gv.at, 2021).

2.1.3 Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen von Gleichstellung

Die Geschlechtersegregation am europäischen Arbeitsmarkt ist nicht in Frage zu stellen (Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen, 2017). Umso mehr gilt es, die positiven Auswirkungen einer Gleichstellung in den Fokus zu rücken, welche die holistischen Entwicklungsmöglichkeiten einer Gesellschaft abbilden können, wenn Frauen eine gerechte Teilhabe an der Lohnarbeit ermöglicht wird. Dabei sind nicht nur individuelle Lebensrealitäten und Schicksale begünstigt, die Folgen sind auch gesamtwirtschaftlich, sogar international, weitreichend.

Ein Blick auf die Einzelschicksale zeigt, wie essenziell die Folgen einer Arbeitsmarktintegration sein können, wie eine Analyse der Europäischen Erhebung zur Lebensqualität zeigt. Demnach beurteilen erwerbstätige Frauen ihr Leben positiver, sind sozial integrierter und fühlen sich in

ihren Netzwerken mehr verbunden als Frauen, die keine Lohnarbeit leisten (Eurofound, 2020, S. 4). Außerdem fühlen sie sich in der Gesellschaft weniger ausgeschlossen und neigen eher dazu sich politisch zu betätigen (ebd.). All das sind zusätzliche soziale Aspekte, die das Selbstbewusstsein stärken und die finanzielle Sicherheit und Unabhängigkeit von erwerbstätigen Frauen noch ergänzen. Kaum verwunderlich also, dass der Zugang zu Lohnarbeit und die Gleichstellung am Arbeitsmarkt also oft als einer der Schlüsselfaktoren in der Emanzipation von Frauen genannt wird, da der Zugang zu Kapital direkt mit mehr Macht am Markt zusammenhängt (Power, 2018, S. 61).

Die weitreichenden Folgen gesamtwirtschaftlicher Geschlechtergleichstellung werden außerdem besonders deutlich, wenn die von der UN angestrebten Sustainable Development Goals, kurz SDGs, betrachtet werden (Eurofound, 2020). Gerechte Teilhabe von Frauen an der aktiven Erwerbsarbeit würde sich demnach auf folgende SDGs positiv auswirken: Ziel eins Armutsbekämpfung, Ziel zwei sicherer Zugang zu Nahrung, Ziel drei Gesundheitsvorsorge, Ziel fünf Gleichberechtigung der Geschlechter, Ziel acht Förderung von guten Arbeitsverhältnissen für alle, Ziel zehn Reduktion von Ungerechtigkeiten (UN Women, 2021). Dieser Rundumschlag an Auswirkungen, der eine gerechte Marktbeteiligung von Frauen mit sich brächte, zeigt, wie fundamental die gleichberechtigte wirtschaftliche Integration von Frauen ist, um aus der heteronormativen Matrix auszubrechen.

Abgesehen von gesellschaftlichen Argumenten, hätte eine zunehmende Erwerbsbeteiligung und eine Senkung des Lohngefälles zwischen den Geschlechtern auch massive wirtschaftliche Vorteile. Die Erhöhung des Beschäftigungsniveaus und die Zunahme an zur Verfügung stehendem Kapital würden das Wirtschaftswachstum ankurbeln, da sich das Pro-Kopf-BIP erhöht (Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen, 2017, S. 3). Außerdem wären weniger Frauen armutsgefährdet, was nicht nur auf persönlicher Ebene positive Folgen hätte, sondern auch auf staatlicher, da weniger Kosten im Sozialsystem anfallen (ebd.).

Das Europäische Institut für Gleichstellungsfragen (2017) sieht vor allem folgende Faktoren als essenziell um geschlechtsspezifische Diskrepanzen am Arbeitsmarkt abzubauen: Betreuungsmaßnahmen für Kinder, Elternurlaub, flexible Arbeitsregelungen, Rechtsvorschriften für gleichen Lohn, Reduzierung der Zahl der Laufbahnunterbrechungen von Frauen und die Beförderung von Frauen in Spitzenpositionen.

Dieses Kapitel konnte also zeigen, dass das gesamtwirtschaftliche System, in dem unsere Gesellschaft heute operiert vergeschlechtlicht ist und die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt zu einer tatsächlichen Geschlechtersegregation, und somit Marginalisierung von Frauen und zu einer geschwächten Position im neoliberalen Kapitalismus führen. Inwiefern die am Markt operierenden Entitäten, also Organisationen, dieses Bild widerspiegeln und reproduzieren soll Fokus des nächsten Kapitels sein.

2.2 Mikroökonomische Perspektive: der Business Case Gender Equality

Organisationen strukturieren unsere Gesellschaft und sind darin, und im herrschenden Wirtschaftssystem, als eigenständige Akteure zu betrachten (Hofbauer, 2014, S. 142). Werden die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Machtstrukturen und Gender Mechanismen von einer gesamtwirtschaftlichen Perspektive auf ein mikroökonomisches Level transportiert, wird klar, dass Organisationen als homosoziale Gebilde strukturell und kulturell vergeschlechtlicht sind (Britton & Logan, 2008, S. 108; Acker, 1990, S. 145). Die Position von Unternehmen in einem gegenderten System ist dabei aber nicht nur passiv, sondern wirkt auch reproduzierend. Diese Wechselwirkung wird besonders relevant, bedenkt man, dass Organisationen Orte und Treiber von Transformation sind, die individuelle und vor allem gesamtgesellschaftliche Auswirkungen haben kann (Bendl, Eberherr, & Hofbauer, 2019, S. 187). Aus der Perspektive von Unternehmen hat die Etablierung interner Geschlechtergleichheit aber vor allem einen ökonomischen Reiz, denn Diversität ist ein Wettbewerbsvorteil (Ferguson, 2015; Kunz & Prügl, 2019). Mensi-Klarbach (2012, S. 300) hat dies unter den Terminus „Business Case“ gestellt – also der wirtschaftlichen Legitimierung von Investitionen und folgenden Maßnahmen zum Abbau eines organisationsinternen Geschlechtergefälles. Die ethische Frage, ob sich Unternehmen nicht aus reiner sozialer Verantwortung für Gleichberechtigung einsetzen sollten, ohne dahinterliegenden kapitalistischen Motivationen (ebd.), sei dahingestellt aber vor allem in Anbetracht des neoliberalistischen Systems schlicht unrealistisch.

Dieses Kapitel beleuchtet eingangs die vergeschlechtlichten Strukturen in Organisationen und welche tatsächlichen Auswirkungen diese mit sich ziehen. Außerdem werden einerseits interne Equality Bemühungen auf strategischer Ebene behandelt, sowie infolgedessen auch die Chancen von externem Gender Consulting.

2.2.1 Das organisationale Geschlechterregime

„Organisationen sind strukturbildend für die moderne Gesellschaft, das Leben in Organisationen ist ein zentraler Ort, an dem Menschen mit Fragen der Fairness, Gerechtigkeit und des sozialen Ausgleichs in Berührung kommen – wo sie kontextabhängig Akzeptanz, Legitimation und Partizipation oder Missachtung, Benachteiligung und Ausschließung erfahren“ (Bendl, Eberherr, & Hofbauer, 2019, S. 187). Grundsätzlich verhalten sich Organisationen als homosoziale Gebilde Minderheiten gegenüber ausschließend und es kommt zu einer Spaltung in Wir/Ihr-Gruppen, die oftmals mit einer Überbetonung von Unterschieden mithergeht (Goodman & Kaplan, 2018). Die organisationale Struktur Ebene impliziert hierbei Normen, Regeln und Hierarchien, die in täglichen Interaktionen und Diskursen von Organisationsmitgliedern geschaffen und reproduziert werden (Haas & Koeszegi, 2017, S. 19). Gleichstellung bedeutet also nicht nur unternehmensintern marginalisierten Gruppen, wie Frauen, gleiche Chancen einzuräumen, sondern auch ein Umfeld zu schaffen, das sich gegen die Vergeschlechtlichung des Wirtschaftssystems auflehnt und daraus einen signifikanten Marktvorteil zu schöpfen (Mensi-Klarbach, 2012, S. 301). Dass diese Chance, zum Nachteil von Frauen, noch kaum im aktuellen Marktgeschehen ergriffen wird, hat bereits die Elaboration der makroökonomischen Perspektive im vorherigen Kapitel gezeigt. Ein Blick auf Unternehmensstrukturen macht jedoch deutlich, dass sich viele der gesamtwirtschaftlichen Phänomene auch parallel in Organisationen abspielen.

Die „Normalarbeitskraft“ – ein Mann

Ähnlich wie der neoliberale Kapitalismus maßt sich auch das Konzept der rationalen Organisation an ein geschlechtsneutrales System zu sein, dessen meritokratische Grundprinzipien Leistung unabhängig vom Leistungsträger bewerten (Funder, 2014, S. 36). Es gibt also auch mikroökonomisch die Idee des idealen Organisationsmitgliedes, der „Normalarbeitskraft“, welche starke Assoziationen mit der Konstruktion des Homo Oeconomicus hervorruft. Beide dieser Leitbilder sprechen sich in der Theorie von geschlechtlichen Zuschreibungen los (ebd.) und orientieren sich an rein an ökonomischen Werten wie Effizienz und Objektivität (Haas & Koeszegi, 2017, S. 3). Hierbei wird auch deutlich, dass sich diese Strukturen bis heute in der modernen Arbeitswelt nicht verändert, sondern durch den Neoliberalismus eher verstärkt haben. Doch bereits 1990 hat Joan Acker die

„Normalarbeitskraft“ als eine Hürde für Frauen im organisationalen Kontext identifiziert. Rational, sachorientiert, kompetent und vollverfügbar muss das anstrebenswerte Organisationsmitglied sein (Funder, 2014, S. 37). Offensichtlich orientiert sich dieser Archetyp an stereotypisiert maskulinen Lebensrealitäten, was oft eine Limitation an Karrieremodellen hervorbringt (Haas, 2020, S. 6). Die „Normalarbeitskraft“ ist demnach cis-männlich, weiß, aus der Mittel- oder Oberschicht, gut ausgebildet, hat keinerlei Versorgungspflichten und kann seinen Hauptfokus auf die Erwerbstätigkeit legen (Funder, 2014, S. 37-38). Außerdem soll die Karriereaufbahn von keinen privaten Störungen unterbrochen werden, was offensichtlich mehrheitlich männlichen Lebensrealitäten entspricht (Michalitsch, 2002).

Naturalisierung von Eigenschaften

Nachdem Abweichung vom unternehmerischen Idealbild zu Diskriminierung im Organisationsgefüge führt, versuchen Frauen sich oft wie Männer zu verhalten, was nicht nur eine Naturalisierung von Eigenschaften zur Basis hat, sondern auch eine inhärente Abwertung der Weiblichkeitskonstruktion (McRobbie, 2010, S. 122). Durch bewusst emotionsloses und aggressives Verhalten soll eine „Männlichkeit“ vorgetäuscht werden, die vermeintlich als strukturkonform belohnt wird (ebd.). Dass dies neben der Ausbleibenden Kritik an hegemonialen Geschlechterordnungen, aber auch nicht so trivial ist, zeigt der „competence / likeability trade off“ (Haas, 2020, S. 43; Correll, 2017, S. 730), nachdem eine Bewertung der Sympathie in Relation zur professionellen Kompetenz stattfindet. Dabei werden bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen bei Männern und bei Frauen unterschiedlich wahrgenommen – meist in dem Sinne, dass Frauen restriktiert und negativ bewertet werden. Beispielsweise gilt Ehrgeiz bei einem Mann als zielorientiert, während einer Frau eher Geltungsdrang nachgesagt wird. Der Spielraum an potenziellen Verhaltensweisen, die als in Ordnung gewertet werden, ist also für Frauen deutlich enger gesetzt (Correll, 2017, S. 730). Die Differenz an beruflichem Status beeinflusst (und erschafft) außerdem die Eigen- und Fremdwahrnehmung welches Geschlecht für welche Tätigkeiten besonders geeignet ist. Neben der Naturalisierung von Eigenschaften kommt es also zu einem „performance bias“ und „biased (self) assesment“ (Torres-Guijarro & Bengoechea, 2017, S. 1074-1077), was auf unternehmerischer und individueller Seite weitreichende Folgen hat. Beispielsweise könnte so gerechtfertigt werden, weswegen Frauen „besonders“ geeignet für administrative Tätigkeiten sind: da sie diese „besser können“ als Männer. Derartige Stereotype betreffen aber nicht nur

Strukturen im Unternehmen sondern auch seine Mitglieder. Also kommt es oft dazu, dass sich Frauen selbst denken, dass sie besser für administrative Tätigkeiten geeignet sind und eine Generalisierung einem Geschlecht gegenüber findet statt. Dass dies jedoch auch absolut ohne jegliche böse Absicht entstehen kann, zeigt der Begriff „second generation bias“ (Ibarra, Ely, & Kolb, 2013, S. 64). Die bewusste Intention zur Ausgrenzung und direkte negative Auswirkungen auf die Betroffenen sind demnach keine Voraussetzung, um genderbiased Umfeldler zu erschaffen. Dies passiert viel indirekter und kreierte eher einen stereotypisierten Kontext, der Frauen oft nicht die Ausschöpfung ihres vollen Potentials ermöglicht.

Die allgegenwärtige Firewall

Die Orientierung an traditionellen Genderrollen und den damit einhergehenden Karrieremodellen, sowie die Naturalisierung von Genderstereotypen, haben ein Phänomen hervorgebracht, das seit 30 Jahren als Gläserne Decke referenziert wird (Morrison, White, & van Velsor, 1992; Edding & Erfurt Sandhu, 2019). Wie beim Thema der vertikalen Arbeitsteilung angeschnitten, geht es dabei um das Geschlechtergefälle in Führungspositionen, in denen Frauen deutlich unterrepräsentiert sind. Der Anteil an weiblichen Mitarbeiterinnen nimmt mit der Höhe der Hierarchieebene ab, eine Gläserne Decke fungiert also als metaphorische Barriere, die Frauen den beruflichen Aufstieg erschwert (Haager & Wieser, 2020, S. 5). Ganz im Sinne des Wir/Ihr-Prinzips (Goodman & Kaplan, 2018) stützen sich die Auswahlkriterien bei der Besetzung von Führungspositionen oft auf das „Ähnlichkeitsprinzip“, was zur Kreation von homogenen Entscheidungsträger-Gruppen führt (AllBright Stiftung, 2020). Obwohl dieses Prinzip in allen strukturellen (Hiring-)Prozessen in Organisationen eingeschrieben ist, sind die Auswirkungen besonders in hohen hierarchischeren Ebenen fatal, da dies der Ort ist, an dem strategische Entscheidungen getroffen werden (Haager & Wieser, 2020).

Die Metapher der Gläsernen Decke hat ihren Ursprung in den 90ern und wird oft als nicht mehr adäquat gesehen. Nicht weil ein Ausgleich des Geschlechtergefälles sie redundant gemacht hätte, sondern weil der Begriff Gläserne Decke suggeriert, dass die Diskriminierung von Frauen nur nach oben strebt und noch dazu unsichtbar ist – tatsächlich aber ist die Marginalisierung in Organisationskontexten weit komplexer. Bendl und Schmidt (2010) verweisen daher auf die Metapher einer Firewall, welche allgegenwärtig und in alle horizontalen und vertikalen Richtungen gespannt werden kann – und das unbewusst. Die

Autorinnen sehen diese Transformation als Schritt weg von der passiven Konnotation „having discrimination“ hin zu „doing discrimination“ (Bendl & Schmidt, 2010, S. 629). Dies ist vor allem vor dem Hintergrund des theoretischen Rahmens dieser Arbeit relevant.

Eines haben also all diese Strukturen gemeinsam: sie (er-)schaffen ungleiche Chancen und vergeschlechtlichte Umfelder. In den letzten Jahren hat sich zunehmend mehr Bewusstsein für diese Genderdifferenzen in Organisationen etabliert. Und auch wenn es wünschenswert wäre, dass Unternehmen dies aus rein altruistischen und sozialen Motivationen heraus ändern wollen, sind die Beweggründe dazu wohl eher einer gewinnorientierten Denkweise zuzuschreiben – Gender Equality als Business Case also. (Geschlechts)-Diverse Teams sind nachweislich ökonomisch erfolgreicher und heterogene Gruppen sind ein Treiber von Innovation, was ebenfalls einen wettbewerbsfähigen Erfolgsfaktor darstellt (Mensi-Klarbach, 2012, S. 301). Auch im Kampf um, besonders junge, Talente am Arbeitsmarkt kann Gender Equality ein ausschlaggebendes Argument für oder gegen ein Unternehmen sein, weshalb in den letzten Jahren immer mehr Maßnahmen und Organisationsentwicklung in diese Richtung gesetzt wurden (Lundkvist, 2011, S. 101).

2.2.2 Interne Gender Diversitäts-Maßnahmen

In diesem Kapitel sollen genau diese organisationsinternen Ansätze Chancengleichheit entgegenzuwirken behandelt werden. Diese finden also innerhalb einer Organisation, aus den unternehmenseigenen Ressourcen, statt und werden in der strategischen Ebene intern entwickelt und meist top-down implementiert. Das bedeutet nicht, dass nicht auch bottom-up Maßnahmen hilfreich und auch notwendig sein können, jedoch sind interne Changemanagement Prozesse in dieser Größenordnung meist top-to-bottom am effektivsten (Bendl, 2012, S. 258). Unternehmen sehen sich heute zu Tage nicht nur mit Gender Equality als Business Case konfrontiert, sondern auch mit der gesellschaftlichen Erwartung Frauenförderung und Chancengleichheit als ein Leitbild zu etablieren (Bendl, Eberherr, & Hofbauer, 2019, S. 191). Zwischen den Maßnahmen und den tatsächlichen Ergebnissen herrscht aber nach wie vor eine hartnäckige Lücke (ebd.). Dennoch wird Diversität, welche in intersektionaler Betrachtung deutlich mehr Faktoren aufweist als „nur“ Geschlecht, mittlerweile als ein Asset betrachtet. Neben der enormen Chance, die diese Bedeutungsumkehr mit sich bringt, birgt sie jedoch auch die Gefahr der Entpolitisierung und

Individualisierung von Differenz (Woltersdorff, 2015, S. 49). Ein Aufbrechen der hegemonialen Organisationsstrukturen kann aber auch eine Diskontinuität im männlich geprägten Ähnlichkeitsprinzip erzeugen – Frauen treiben das Thema Diversität in organisationalen Kontexten nämlich eher voran als Männer (Ronda & Azanza, 2021, S. 515). Die Unternehmenskultur und -struktur sind dabei signifikante Determinanten (Hanappi-Egger, 2012, S. 188; Mensi-Klarbach, 2012, S. 304) und im Folgenden wird ein Überblick an organisationsinternen Gender Diversitäts-Maßnahmen gegeben, die sich einer strategischen Vorgehensweise bedienen.

Chancengleichheitsprogramme

Gleichstellung impliziert Chancengleichheit für alle beteiligten Gruppen, also die Eliminierung von Marginalisierungen. Die temporäre Bevorzugung von Benachteiligten ist demnach zu rechtfertigen, da der gleiche Ausgangspunkt für alle geschaffen werden soll (Bendl, 2012, S. 238). Auch wenn dies in privatwirtschaftlichen Organisationen, basierend auf neoliberalen Leistungsprinzipien, schwieriger zu etablieren ist, hat sich in den 80er Jahren ein betrieblicher Diskurs zu Chancengleichheitsprogrammen entwickelt, welcher auch von politischer und staatlicher Seite zunehmend unterstützt wurde (Bendl, 2012; Mensi-Klarbach, 2012). Ziel ist es geschlechteregalitäre Strukturen zu erschaffen, frauenspezifische Benachteiligungen abzubauen und dies als langfristige Strategie unter Unternehmensleitung zu verfolgen (Bendl, 1997; Bendl, 2012). Obwohl der Chancengleichheitsdiskurs auf Basis eines Gleichheitsansatzes der Geschlechter begonnen hat, hat er sich rasch in die Richtung eines Differenzansatzes entwickelt. Dementsprechend verschob sich der Fokus von strukturell ungleichen Bedingungen, hin zur expliziten „Frauenförderung“ und der Wertschätzung ihrer „besonderen Fähigkeiten“, was einer Naturalisierung von Eigenschaften gleichkommt (Bendl, 2012, S. 243). Vor allem das Human Resource Departement wird von einer solchen strategischen Ausrichtung beeinflusst, Maßnahmen bei der Personalwerbung, -auswahl und -weiterbildung werden gesetzt (Krebsbach-Gnath & Schmid-Jörg, 1985). Bendl (1997, S. 23) argumentiert allerdings, dass dies nur wenige von vielen weiteren top-down Schritten sein müssen, um eine langfristig angelegten Unternehmensstrategie sein können.

Gender Mainstreaming

Als Reaktion auf die Entwicklungen hin zu einem Ansatz der geschlechtsneutralen Chancengleichheit, hat die EU die Richtlinie des Gender Mainstreaming eingeführt, welche die

Antidiskriminierung von Frauen auf politischer Ebene der Mitgliedsstaaten regeln soll. Bereits 1985 entwickelt, wurde sie 1997 veranlasst und verpflichtet somit alle EU-Staaten zur Einbindung der weiblichen Perspektive bei staatlichen Programmen und Entscheidungen. Es handelt sich also um einen prozessorientierten Ansatz, der durch politische Regularien auch in Unternehmen eingreifen soll (Bendl, 2012, S. 245). Ziel war es vor allem die Lage für Frauen zu verbessern, Gleichstellung zu erreichen und das Thema Gender, wie der Name bereits erahnen lässt, von der Nische in den Mainstream zu holen (ebd.). Geschlechterblindheit auf politischer Ebene sollte so eliminiert werden (Hanappi-Egger, 2012, S. 178). „Ähnlich wie beim früheren Frauenförderungsdiskurs steht auch bei Gender Mainstreaming die Dualität Frau/Mann für die soziale Konstruktion von Geschlecht im Vordergrund“ (Bendl, 2012, S. 248). Diese Differenzperspektive verdeutlicht also auch die inhärente Normalisierung des hegemonialen Mainstreams.

Diversitätsprogramme

Als die modernste Abwandlung des Business Case Gender Equality kann das Diversitätsmanagement verstanden werden, welches das ökonomische Potential von Vielfalt betrieblich nutzen will und die bisher genannten strategischen Maßnahmen um eine sozial strukturelle Dimension ergänzt (Bendl, 2012, S. 251). Es geht jedoch um weit mehr als um Geschlecht, eine intersektionale Perspektive wird angewendet. Eine Beleuchtung der mannigfaltigen Ebenen des Diversitätsmanagements sind im Umfang dieser Arbeit allerdings unrealistisch, daher soll nur auf die Diversitätsdimension Geschlecht eingegangen werden. Die zielgerichtete Potentialorientierung von Diversitätsprogrammen verdeutlicht die vorrangige ökonomische Ausrichtung der strategischen Maßnahmen. Es geht also vorrangig um kapitalistische Ziele und nicht um Antidiskriminierung aus sozialen Beweggründen (ebd.). Die Struktur und Kultur des Unternehmens sollen dahingehend verändert werden, dass möglichst diverse Personen ihre bestmögliche Arbeitsleistung erbringen können – was der Organisation zugutekommt. Die flächendeckenden Changemanagement Prozesse, die damit zusammenhängen haben eine strategische Ausrichtung und oft wird dem Diversitätsmanagement im Unternehmen ein eigenes Departement zugewiesen. Die Umsetzung von Maßnahmenkatalogen gehört ebenso dazu, wie das Management von unternehmensinternen Widerständen gegen die Neuerungen (Hanappi-Egger, 2012, S. 190). Um bei letzterem zu unterstützen werden oft bottom-up Komponenten ergänzt, was

organisationsinterne Diversitätsprogramme allerdings auch sehr komplex werden lässt (Bendl, 2012, S. 240).

Auch wenn sich diese drei Arten der internen Gender Diversitätsmaßnahmen auf dem Papier trennscharf voneinander unterscheiden lassen, gibt es in der Praxis doch meist eher Mischformen. Während der Erfolg der genannten Ansätze natürlich auch immer auf der Konsistenz und der Qualität der Durchführung beruht, gibt es kritisch zu hinterfragende Komponenten der Strategien. Vor allem die Basis des Differenzansatzes kann oft dazu führen, dass Unterschiede eher überbetont werden und eine noch größere Spaltung hervorgerufen wird (Bendl 2012, S. 243; Wynn & Correll, 2018, S. 514). Ein Beispiel dazu sind Employee Resource Groups, welche im Diversitätsmanagement oft initiiert werden. Dabei schließen sich marginalisierte Gruppen an Organisationsmitgliedern zusammen, um an Lösungen zu arbeiten, aber auch einfach um einen Ort des Austausches zu erschaffen. Das kann hilfreich sein, birgt jedoch auch die Gefahr, dass das „bonding capital“ innerhalb der Gruppe das „bridging capital“ zum Rest des Unternehmens überwiegt (Hanappi-Egger, 2012, S. 183; Wynn & Correll, 2018, S. 514). Das hat seinen Ursprung auch darin, dass Maßnahmen innerhalb der bestehenden Unternehmensstrukturen exekutiert werden, was vielleicht kurzfristig gesehen positive Auswirkungen hat, aber langfristig keine Veränderungen in der Organisationsausrichtung bewirken kann, da soziale Kategorisierungen reproduziert werden (Acker, 1990). „Es ist nur dann möglich, die Binarität der Geschlechterverhältnisse aufzubrechen, wenn ein dekonstruktiver „doing gender“ bzw. „doing diversity“ Ansatz gewählt wird. Nur dieser ist im Stande, die Produktion und Reproduktion von Geschlechterdualitäten und -hierarchien aufzuzeigen und rekonstruktiv alternative geschlechteregalitäre Prozesse und Strukturen hervorzubringen und alternative Geschlechteridentitäten zuzulassen“ (Bendl, 2012, S. 251). Außerdem schlagen Bendl, Eberherr und Hofbauer (2019, S. 192) vor, dass sich Organisationen statt am formalen Gleichheitsprinzip an materialer Gleichheit orientieren. Demnach werden gesellschaftliche, strukturelle Marginalisierungen von Frauen auch im betrieblichen Kontext berücksichtigt, um effektive Gleichbehandlung zu realisieren.

2.2.3 Externes Gender Consulting

Neben Maßnahmen aus unternehmenseigenen Ressourcen, hat sich, besonders in den letzten zehn Jahren, eine Alternative entwickelt, die Organisationen die Chance bietet Gender Expertise extern zuzukaufen: Gender Consulting (Olivius & Rönblom, 2019; Petersson McIntyre, 2021a). Der Kern dieser Tätigkeit ist eine beratende Funktion von Gender Expert*innen, die staatlichen Organisationen, NGOs oder eben privatwirtschaftlichen Organisationen beim Ausgleich des internen Geschlechtergefälles unterstützen sollen (Kunz & Prügl, 2019, S. 4). Wie diese Unterstützung explizit aussieht, kann viele verschiedene Gesichter haben. Ein Auftrag kann demnach das Ausmaß einer stundenbasierten Analyse des Status-quo sein, oder ein monatelanger Prozess, der auch die tatsächliche Umsetzung und Kontrolle der empfohlenen Maßnahmen durchführt v. Die Thematik Gender Equality oder Gender Sensitivity haben jedoch alle Projekte gemeinsam (Blanchard, 2019). Inwiefern auch Changemanagement Prozesse die Analyse von internen vergeschlechtlichten Strukturen ergänzen, kann individuell variieren. Maßnahmenpläne, Workshops, Führungskräfte Trainings und Restrukturierungen von Recruiting Strategien sind häufig im Leistungsportfolio von Gender Consultants (Olivius & Rönblom, 2019; Petersson McIntyre, 2021a). Besonders Policies zur Etablierung von mehr Transparenz haben sich in den letzten Jahren als sinnvoll erwiesen, wenn es um die Vorurteilsfreiheit von Entscheidungen geht (Britton & Logan, 2008, S. 118). Bei Performance Bewertungen, sowie Einstellungsverfahren können also klare, formal festgehaltene Kriterien davor schützen den Genderbias des Entscheidungstreffers zu umgehen (ebd.). Ebenso positive Auswirkungen konnten durch Führungskräfte Trainings und Workshops zur Bewusstmachung von Unconscious Bias erzielt werden (Correll, 2017, S. 510).

Gender Consultants haben oft einen professionellen Hintergrund in den Gender Studies und arbeiten für private Beratungsunternehmen oder als Selbstständige, was den Zuständigkeitsbereich von staatlichen Regulatoren auf den Markt verlagert hat (Olivius & Rönblom, 2019, S. 76). Das bedeutet also auch, dass Gender Expertise am neoliberalistischen Markt als Wirtschaftsgut gehandelt wird, was durch den Term „Consultant“ signalisiert wird. Es handelt sich also nicht bloß um Personen, die Gender Expert*innen sind, sondern ihr einschlägiges Wissen und Leistungen auch im Austausch zur Verfügung stellen (Petersson McIntyre, 2021b, S. 5). Durch die Zusammenführung von Feminismus und kapitalistischem Neoliberalismus in einem Berufsfeld – was auch ein Spannungsfeld darstellt, wie noch

erläutert werden wird – hat Ross (2019, S. 521) Gender Consultants als „professional feminists“ bezeichnet. Kunz und Prügl (2019, S. 5) sehen sie dagegen als „trojanische Pferde“, die feministische Agenden von einem externen Standpunkt bis ins innerste einer Organisation befördern können. Dafür grundlegend ist aber ein Verständnis von vergeschlechtlichten Strukturen in Unternehmen, deren Dekonstruktion der einzige Weg in eine Gleichbehandlung ist (Kunz & Prügl, 2019, S. 8). Die Diskonformität mit normalisierten Stereotypisierungen soll also aufgebrochen werden, um feministische Agenden zu verfolgen – es könnte auch Entgenderung genannt werden.

Feministische Kritik und der Entgenderungs-Diskurs

Durch den oftmals akademischen Hintergrund ist es naheliegend, dass Gender Consultants einen Ausgangspunkt haben, der Gender Stereotypen nicht zu reproduziert und geschlechtstheoretischen Mechanismen, wie Doing Gender, bewusst in ihre Arbeit miteinfließen. Doch auch das ist noch lange keine Garantie dafür, dass externes Gender Consulting nicht dem Differenzansatz verfällt (Ferguson, 2015). Viel eher macht dies deutlich, wie abhängig die Qualität der Beratungsleistung vom angeheuerten Individuum und dessen Werten und vermeintlicher Gender Expertise ist (Ferguson, 2015, S. 382). Wird zum Beispiel ein essentialistischer Ansatz verfolgt, liegt der Fokus der Gender Consulting Projekte nicht auf der Entgenderung von organisationalen Strukturen, sondern auf der Frauenförderung innerhalb der stereotypisierten Geschlechterordnung des Unternehmens, was seinen Ursprung im meritokratischen Selbstverständnis des Neoliberalismus findet (Blanchard, 2019, S. 95). Daher wird Gender Consulting oft eine Komplizenschaft mit dem kapitalistischen System und eine Vernachlässigung von feministischen Agenden nachgesagt (Kunz & Prügl, 2019; Petersson McIntyre, 2021b). Das Problem von Geschlechterungleichheit wird nach dieser Kritik entpolitisiert und von einem gesellschaftlichen Diskurs in eine privatwirtschaftliche Managementkomponente verwandelt (Ferguson, 2015, S. 392). Der praktizierte Markt Feminismus, also der wettbewerbsorientierte Austausch von Gender Expertise (Kantola & Squires, 2012), ist zudem natürlich auch abhängig von Angebot und Nachfrage. Insofern besteht eine Abhängigkeit des Gender Consultants vom organisationalen Auftraggeber, der die Leistung bezahlt, was die innerbetrieblichen Gleichstellungsmaßnahmen massiv beeinflussen kann (Ferguson, 2015). Es muss also eine

Balance zwischen Akzeptanz im beratenden Unternehmen und tatsächlich vermittelten feministischen Werten gehalten werden (ebd.).

Doch auch wenn dem Ansatz des externen Gender Consultings viel theoretische Kritik entgegenweht, kann auch nicht jedem Gender Consultant pauschal unterstellt werden keine feministischen Agenden zu verfolgen, denn „*it is only by engaging with the market that we can change what it does*“ (Petersson McIntyre, 2021b, S. 6).

Mit der Erkenntnis, dass Organisationsstrukturen aber inhärent vergeschlechtlicht sind, wird jedoch deutlich, dass viele dieser Maßnahmen – egal ob intern oder extern – das Problem nicht wirklich an der Wurzel packen, sondern eher Symptome behandeln (Britton & Logan, 2008, S. 118-119). Auch wenn Frauen innerhalb der gegenderten Strukturen geholfen wird, ist das nicht die Problemlösung, der es bedarf (Acker, 1990). Vielmehr ist es notwendig in die strukturelle und kulturelle Ebene von Organisationen einzugreifen, wenn nachhaltige Veränderung mit dem Thema Gender herbeigeführt werden soll. Eine Entgenderung würde im langfristigen Sinne ein Umfeld schaffen, in dem Gender kein Differenzierungspunkt mehr ist (Correll, 2017) und die Organisation sich ihren vergeschlechtlichten Strukturen bewusst widmen (Bendl, 2012). Wie das vermeintliche Ziel der Entgenderung im betrieblichen Rahmen erreicht werden und die bisherigen Untersuchungen weiterentwickelt werden können, bedarf weiterer Forschung (Wynn & Correll, 2018, S. 517-518). Das folgende Kapitel soll Aufschluss über die theoretischen Hintergründe geben, die eine Entgenderung als effektivsten Ansatz der Gleichstellung im vergeschlechtlichten Organisationsumfeld nach sich ziehen.

3 Theorierahmen

Die Grundannahme, auf der jegliche Untersuchungen, die sozialkonstruktivistische Gender-Theorien und Organisationsforschung kombiniert, ist, dass der moderne Arbeitsmarkt geschlechtersegregiert ist (Lundkvist, 2011) und sich die vergesellschaftliche Geschlechterstereotypisierung auch in Unternehmen strukturell manifestiert (Acker, 1990) – was im vorangegangenen Kapitel des Forschungsstandes erläutert werden konnte. Basierend darauf soll nun auch ein Blick auf die theoretische Basis geworfen werden, die den betrieblichen Kontext und seine Vergeschlechtlichung in den Mittelpunkt rückt. Inwiefern ein theoretischer Rahmen einer genaueren Betrachtung wert ist, macht Funder (2014, S. 40) in einer Metapher deutlich: demnach reiche es nicht aus, Organisationen als Spiegelbild der Gesellschaft und ihrer Geschlechterhierarchie zu betrachten, denn das sei nur die Spitze des Eisberges. Es sei daher notwendig, weiter in die Tiefe zu gehen und die Strukturen und Prozesse als Quelle der Ungleichbehandlung wahrzunehmen. Die fundamentale Rolle, die Unternehmen im kapitalistischen Neoliberalismus zugewiesen wird, nämlich eine gesellschaftlich strukturierende Entität zu sein, macht ihre nähere theoretische Betrachtung unabdingbar (Hofbauer, 2014, S. 160). Denn, dass Organisationen Marginalisierungen nicht nur (re-)produzieren (ebd.), sondern sie auch legitimieren wird dieses Kapitel zeigen.

Der Ursprung der Verschmelzung zweier vermeintlich verschiedener Denkschulen, der Gender- und der Organisationstheorie, ist die Basis zur Erläuterung des essenziellen Theorierahmens dieser Arbeit: der *Gendered Organizations* Theorie nach Joan Acker, entwickelt im Jahr 1990. Im Anschluss wird die zentrale Forschungsfrage hergeleitet, als Zusammenführung der bisher gesammelten Forschungsergebnisse und Theorien dieser Arbeit.

3.1 Die Zusammenführung von Gender- und Organisationstheorie

Nach den bisherigen Aspekten dieser Arbeit, mag eine Überschneidung der Gender- und Organisationstheorie naheliegend sein, denn „dabei kommt weder die Geschlechterforschung ohne eine Berücksichtigung der Organisationsebene aus, noch wäre eine Organisationsforschung gut beraten, die Genderdimension vollständig aus ihren Konzepten auszublenden“ (Funder, 2014, S. 50-51). Geschlecht ist demnach eine der relevantesten Determinanten in der Interaktion in und mit einer Organisation, insofern ist die theoretische

Zusammenführung der beiden Komponenten unabdingbar (Wilz, 2001; Kanter, 1975). Organisationstheorien haben sich parallel zur Industrialisierung und vor allem der neoliberalistischen Transformation, die den Stellenwert von Betrieben wachsen hat lassen, entwickelt. Innerhalb des damit einher geführten Managementdiskurses kam es auch in den 1970er Jahren zu ersten Verschmelzungen mit Gendertheorien, welche zeitgleich entstanden und ausgearbeitet wurden. Zwar gab es davor vereinzelte Theoretiker*innen, zum Beispiel Dietrich (1914) und Seyffert (1922), die Frauen im Zusammenhang mit Organisationslogik erwähnten, aber bei diesen Ansätzen kann nicht die Rede von Transdisziplinarität sein. Die verfolgte Ideologie des Differenzansatzes war hierbei jedoch ausschlaggebend, ebenso wie bei den meisten Publikationen ab den 1970ern (Hanappi-Egger, 2012, S. 177). Es wurden also Frauen und ihre „geschlechtsspezifischen Bedürfnisse und Fähigkeiten“ im betrieblichen Rahmen kontextualisiert (ebd.). Hier lässt sich auch eine ideologische Brücke zum fordistischen Familienernährermodell, das das Wirtschaftssystem bestimmte, und zu stereotypisierten Rollenverteilungen schlagen. Prägend für die theoretischen Ausführungen dieser Zeit war, die Probleme und Hürden, die Frauen hatten, bei ihnen selbst als Verantwortliche und Verursacher zu sehen. Demnach hatten Frauen Jobs und keine Karrieren (Britton & Logan, 2008, S. 109). Das erste Werk, das sich eingehend mit Machtstrukturen und der Benachteiligung von Frauen als strukturelle Kraft beschäftigt hat, wurde von Rosabeth Kanter (1977) veröffentlicht. Sie sieht dabei einen Zusammenhang von Hierarchie und Geschlecht, dem sich Organisationsmitglieder nicht entziehen können (Hanappi-Egger, 2012, S. 179; Britton & Logan, 2008, S. 108). Zusätzlich wurden ab Mitte der 70er Jahre Unternehmen in der Organisationstheorie als reflexive Strukturation wahrgenommen, was bedeutet, dass sie nicht mehr als Binnenkonstrukt, sondern im Austausch mit ihrem Umfeld und der Gesellschaft gesehen wurden (Funder, 2014, S. 45). Zeitgleich mit der Transformation der Wahrnehmung von Unternehmen als homosoziale Gebilde, veränderte sich auch die Konzeption der Mitarbeiter*innen. Auch sie wurden als soziale und individuelle Akteure begriffen, deren Handlungsfähigkeit ausschlaggebend bei der Herstellung, (Re-)produktion und Veränderung von organisationalen Strukturen ist (ebd.). Neben den sozialen und gesellschaftlichen Kontexten, in denen Betriebe also agieren, gibt es jedoch noch eine weitere Komponente der Organisationstheorien dieser Zeit. Denn, obwohl Organisationen als Orte des Diskurses und der Kommunikation begriffen wurden, ist die Macht des Ungesagten (*unspoken forces*) nicht zu vergessen, die Themen wie Gewalt, Sexualität und eben auch Geschlecht

affektiert (Hearn & Parkin, 2003, S. 132). Der Großteil der Organisationstheorien geht nicht auf Geschlecht als relevante Determinante in Unternehmen ein, konzipiert diese also als vermeintlich geschlechtsneutrale Institutionen (Hanappi-Egger, 2012, S. 178). Ein Beispiel dafür sind meritokratische Sichtweisen, nach denen allein Leistung organisationsintern belohnt wird. Die Erläuterungen zur neoliberalistischen Marginalisierung von Frauen in den vorangegangenen Kapiteln, machen jedoch deutlich, dass die Illusion der Geschlechtsneutralität kritisch zu betrachten ist. Hanappi-Egger (2012, S. 178-179) verzichtet daher auch bewusst auf den Begriff Geschlechtsneutralität und ersetzt diesen durch Geschlechtsblindheit. Denn, auch wenn Geschlecht nicht als bedeutende Dimension genannt wird, beeinflussen stereotypisierte Vorstellungen und Normen betriebliche Strukturen. Organisationen „können keine `Inseln der Neutralität` innerhalb eines durch Geschlecht strukturierten Umfeldes darstellen; das asymmetrische Geschlechterverhältnis zu Ungunsten von Frauen wird auch in Organisationen (re)produziert“ (Wilz, 2001, S. 99). Diese inhärente Vergeschlechtlichung wird als Weiterentwicklung in neueren Organisationstheorien auch als eine maßgebliche Strukturkategorie genannt (Hanappi-Egger, 2012, S. 179).

Doing Gender in Organisationen

Die sozialkonstruktivistische Theorie des Doing Gender, deren Ursprung in feministischen und soziologischen Diskursen zu finden ist, hat sich zunehmend auch in der Organisationsforschung etabliert (Haas & Koeszegi, 2017, S. 1). Kern der Theorie ist die Entkopplung von Geschlecht und Biologie, hin zum Fokus auf die soziale Konstruktion von Geschlecht und seinen inhärenten (ebenso konstruierten) Rollenerwartungen (Hanappi-Egger, 2012). „`Doing gender` zielt darauf ab, Geschlecht bzw. Geschlechtszugehörigkeit nicht als Eigenschaft oder Merkmal von Individuen zu betrachten, sondern jene sozialen Prozesse in den Blick zu nehmen, in denen `Geschlecht` als sozial folgenreiche Unterscheidung hervorgebracht und reproduziert wird“ (Gildemeister, 2004, S. 137). Ebenso relevant ist die hegemoniale Hierarchisierung, welche durch situative Interaktionsbeziehungen konstruiert wird (Hanappi-Egger, 2012, S. 183). Das bedeutet also, dass Geschlecht in jeder Interaktion, in jeder noch so klein scheinenden alltäglichen, zwischenmenschlichen Handlung (re-)produziert und kontextspezifisch interpretiert wird (Haas & Koeszegi, 2017, S. 1). Dies geschieht genauso im Mikrokosmos jeder Organisation, weswegen Doing Gender auch Einzug in der Organisationstheorie gefunden hat (Hanappi-Egger, 2012, S. 183). Neben der (Re-)produktion

von Geschlecht werden auch organisationale Strukturen durch Interaktionsbeziehungen von agierenden Subjekten produziert, was eine weitere Ebene der Wechselwirkung in Unternehmen erzeugt (Wilz, 2001). Darauf basierend hat sich ab den 1990er Jahren das Konzept von vergeschlechtlichten Organisationen entwickelt (Ranftl, 2014, S. 75-76).

3.2 Die Theorie *Gendered Organization*

Eines der wohl bekanntesten Theoriekonzepte, welches die Organisations- und Geschlechterforschung zusammenführt, wurde von Joan Acker veröffentlicht. Ihre *Gendered Organization* hat 1990 *Doing Gender* in den Kontext des betrieblichen Umfeldes gestellt und kennzeichnet somit einen Paradigmenwechsel, welcher Gender als in soziale Strukturen eingebettet betrachtet (Britton & Logan, 2008, S. 107). Die zentrale Aussage der Theorie ist, dass Organisationsstrukturen nicht genderneutral sind und Frauen als Reproduktion des gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisses marginalisiert werden (Acker, 1990). Die Prozesse des Genderns beschreibt Acker (1990) als: „...advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, [that] are patterned through and in terms of distinction between male and female, masculine and feminine. *Gender is not an addition to ongoing processes, conceived as gender neutral. Rather, it is an integral part of those processes, which cannot be understood without an analysis of gender*“ (S. 146). Und auch wenn die Marginalisierung eher weniger von Individuen, als von der Struktur ausgeht (Britton & Logan, 2008), sieht Acker die Auswirkungen von machthabenden Akteur*innen bei der Allokation von Ressourcen, monetären Mitteln, Hierarchieentscheidungen, Aufgabenteilungen und nicht zuletzt bei der Vermittlung von Anerkennung und Wertschätzung Mitarbeitenden gegenüber (Acker, 2006, S. 443). Auch wenn Ackers Theorie der *Gendered Organization* vor mittlerweile über drei Dekaden veröffentlicht wurde, ist die Kernaussage nach wie vor relevant und wird in zahlreichen Forschungsarbeiten referenziert (Benschop & Doorewaard, 2012, S. 232).

Der Paradigmenwechsel der *Gendered Organization*

Seine theoretischen Ursprünge findet die Theorie, in dem oben bereits erwähnten Werk von Rosabeth Kanter (1977), welches in einer Studie über eine „large corporation“ feststellte, dass Geschlechterungerechtigkeiten in der Struktur des Unternehmens verankert sind. Diese strukturellen Vorteile verhelfen Männern daher auch erfolgreicher in betrieblichen Kontexten

zu sein. Außerdem hat Kanter neben der strukturellen Ebene auch die kulturelle berücksichtigt und ebenso eine Vergeschlechtlichung von Jobs (occupations) festgestellt. Das Geschlechtergefälle sieht sie jedoch nicht naturalisierten Unterschieden zwischen Männern und Frauen geschuldet, sondern als Ergebnis von vergeschlechtlichten Machtstrukturen – genau diesen revolutionären Gedanken greift Joan Acker in ihren theoretischen Verortungen auf (Acker, 2011). Dieser theoretische Rahmen ist durchaus als fortschrittlich zu betrachten, da Gender nicht mehr als individuelles Problem in der Forschung wahrgenommen wurde und keine Schuldzuweisung Frauen gegenüber stattgefunden hat. Vielmehr wurden strukturelle Ungleichheiten und Stereotype aufgezeigt, die sich letzten Endes bis in die Unternehmensstruktur und -kultur durchgesetzt haben (Ranftl, 2014, S. 76). Acker betont dieses bis dahin stattfindende Versäumnis der Organisationsforschung vehement und bekrittelt die hegemoniale Differenzperspektive bei der Formulierung von Ursachen der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung (Acker & Van Houten, 1974). Daher ist einer der Ausgangspunkte Ackers bei der Theorieentwicklung auch die Trennung von Produktion und Reproduktion (Ranftl, 2014, S. 71), worauf in Kapitel 2.2.1. *Neoliberalismus: ein vergeschlechtlichtes System* bereits eingegangen wurde.

In der Kombination von Bürokratie und Patriachat sieht Acker die Vergeschlechtlichung von vermeintlich genderneutralen Organisationen auf struktureller Ebene (Acker, 1990). Dieser Ansatz, der den Fokus weg vom Individuum hin zu sozialen Strukturen legt, läutet einen Paradigmenwechsel in der Geschlechterforschung ein (Britton & Logan, 2008) und lässt sich ideologisch auch mit der Theorie des Doing Gender verknüpfen. Entscheidend ist, dass alle Prozesse und Strukturen inhärent vergeschlechtlicht sind, also in ihrem neutralen Zustand gar nicht existieren können, Geschlechtsneutralität eine Illusion ist (Acker, 2011). Die Komplexität besteht also auch darin dies anzuerkennen und alltägliche (noch so kleine) Handlungen als vergeschlechtlicht zu verstehen und Geschlecht als etwas Konstruiertes wahrzunehmen (Ranftl, 2014; Benschop & Doorewaard, 2012). Der zentrale Einfluss der Zweigeschlechtlichkeit reproduziert marginalisierende Strukturen (Haas & Koeszegi, 2017), so ist es auch kaum verwunderlich, dass Acker bereits in der ersten Publikation der Theorie die stereotypisierte Männlichkeit des idealen Organisationsmitgliedes thematisiert hat (Acker, 1990).

Fünf Dimensionen der *Gendered Organization*

Das theoretische Modell wurde von Acker in fünf Dimensionen geteilt, die für die (Re-)produktion von Geschlechterhierarchien auf struktureller Ebene verantwortlich sind. Allerdings kann mit Hilfe derer auch die Vergeschlechtlichung in Organisationen sichtbar gemacht werden (Dye & Mills, 2012). Die fünf Dimensionen werden im Folgenden erläutert, auch wenn klar ist, dass diese in der Praxis nicht so trennscharf zu unterscheiden sind wie in der Theorie.

- ◆ **Geschlechtliche Arbeitsteilung und die Organisation von Arbeit (Acker, 1990):** In dieser Dimension dreht sich alles um die Allokation von Entscheidungspotential und die (monetäre) Entlohnung von Arbeit (Ranftl, 2014, S. 77). Die Besetzung von Tätigkeitsbereichen, Hierarchiestufen und Einkommen sind hier, neben dem Fokus auf betriebliche Prozesse, also relevant (Dye & Mills, 2012). Das Geschlechtergefälle in der Hierarchie – die vertikale Arbeitsteilung sowie die Gläserne Decke / Firewall – und die Geschlechtersegregation in Tätigkeitsbereichen – die horizontale Arbeitsteilung – werden in dieser Dimension behandelt (Acker, 1990). Allerdings wird angemerkt, dass Hierarchie in der hegemonialen Gesellschaft an sich bereits etwas Männliches an sich hat (ebd.). So zeigen Studien, dass auch in rein weiblichen Teams, die Entscheidungspositionen oft von Frauen besetzt sind, die sich männliche Verhaltensweisen aneignen (mehr dazu in Kapitel 2.1.2. *Die Position der Frau im Kapitalismus*) (Parsons et al., 2012). Das zeigt wie verwoben und unsichtbar die Vergeschlechtlichung sein kann (Dye & Mills, 2012).
- ◆ **Symbole und Bilder (Acker, 1990):** Jede Organisation konstruiert und reproduziert eine eigene Kultur, bestehend aus Bildern und Symbolen. Explizit sind damit zum Beispiel Sprache, Ideologien, Selbstbild und -wahrnehmung und der Auftritt nach außen gemeint (Ranftl, 2014, S. 77). Ausschlaggebend ist hier bereits das Bild der Organisation, das durch die neoliberalistische Transformation gezeichnet wurde. Demnach sind Unternehmen Orte des Wettbewerbs, sie sind zielorientiert, effizient und unempathisch (ebd.). Ebenso existiert in den meisten Organisationen eine genaue Vorstellung wie Erfolg verkörpert wird und wie das optimale Organisationsmitglied

auszusehen hat (Acker, 1990). All diese Konnotationen sind gesellschaftlich männlich geprägt, was eine strukturelle, unsichtbare Vergeschlechtlichung bedingt.

- ◆ **Interaktion zwischen Individuen (Acker, 1990):** Als Ort des Diskurses, an dem handelnde Akteur*innen zusammentreffen, trägt auch deren Interaktion maßgeblich zur Strukturbildung bei. Zu dieser Dimension gehört jeglicher Kontakt zwischen Organisationsmitgliedern im betrieblichen Kontext. Das umfasst zum Beispiel Gespräche zwischen Mitarbeitenden in Meetings aber auch in der Kaffeeküche, Interaktionen mit Vorgesetzten oder Kund*innen und jegliche Arten des Kontaktknüpfens – also sowohl formelle, als auch informelle Strukturen (Ranftl, 2014). Die Art und Weise wie also miteinander gesprochen wird, wie die Tonalität ist, ob andere unterbrochen werden und auf welcher Augenhöhe kommuniziert wird, ist vergeschlechtlicht (Acker, 1990).
- ◆ **Konstruktion von Geschlechtsidentitäten (Acker, 1990):** Darunter fallen alle Arten der Selbstdarstellung auf der Subjektebene, also Kleidung, Make-up und Sprache – alles was (stereotypisiert) eine Geschlechterzugehörigkeit signalisiert. Dazu gehört auch die offen oder verdeckt ausgelebte Sexualität und damit verbundene Erwartungshaltungen und Dominanz seitens der Organisation.
- ◆ **Organisationale Logik (Acker, 1990):** Die Erstveröffentlichung der *Gendered Organization* von Joan Acker hatte ursprünglich fünf Dimensionen. In einer Überarbeitung kurz darauf wurde diese ihrerseits jedoch revidiert, da sie nicht als eigenständige Ebene angesehen wurde, sondern als ohnehin inhärente Komponente in den anderen vier Dimensionen (Hearn & Parkin, 2003, S. 129). Empirische Arbeiten mit dem *Gendered Organization* Framework berufen sich allerdings auf die ursprüngliche Variante mit fünf Dimensionen, mit der Rechtfertigung, dass ansonsten ein weiter Teil der organisationalen Vergeschlechtlichung ungesehen bleibt (Dye & Mills, 2012; Parsons et al., 2012). Eine Überlegung der sich auch Acker im Endeffekt anschließt (Sayce, 2019, S. 1728-1729) und der Grund weshalb die fünfte Dimension auch in dieser Arbeit Betrachtung finden soll. Organisationale Logik umfasst in materieller Form geschriebene Arbeitsregeln, Verträge, Betriebsanweisungen und andere Dokumentationstools, aber auch Leistungsevaluierungen von Mitarbeitenden

und Jobausschreibungen (Acker, 1990). Der Anschein der Geschlechtsneutralität, der auch dem Begriff der Logik innewohnt, ist aber natürlich auch in dieser Ebene eine Illusion (ebd.).

Geschlecht als Resultat von Organisationsstrukturen (Tyler, 2011), vergeschlechtlichte Machthierarchien und die Ablehnung der heteronormativen Binärität von Geschlecht prägen Ackers Theorie der *Gendered Organization*, die dem sozialistischen Feminismus zuzuordnen ist (Ranftl, 2014). Acker selbst bezeichnet ihre Elaboration als mehr als „nur“ eine Theorie. Sie bezeichnet sie als *“Feminist Analysis of Organizations“* (Acker, 1990). So wurde sie in der Forschung auch als Framework benutzt, um vergeschlechtlichte Organisationsstrukturen sichtbar zu machen (Dye & Mills, 2012; Parsons et al. 2012). Beispielsweise haben Dye und Mills (2012) das US-amerikanische Unternehmen Pan American Airways untersucht, gegliedert in die Dimensionen von Ackers Feminist Analysis of Organizations, da die verschmelzenden Prozesse der Vergeschlechtlichung so am besten untersucht werden konnten. Die Ergebnisse zeigten, dass beinahe alle Untersuchungsmaterialien (Flyer, Texte, Jobausschreibungen etc.) inhärent stereotypisiert vergeschlechtlicht waren, von Spitznamen in der Kommunikation unter Kolleg*innen, über Slogans bis hin zu Betriebsvereinbarungen (ebd.). Einer der relevantesten Punkte der empirischen Studien war unter anderem auch, Ackers Arbeit als holistisches Framework zu betrachten, also, dass der größte Mehrwert erzeugt werden kann, wenn alle fünf Dimensionen berücksichtigt und untersucht werden (Dye & Mills, 2012; Parsons et al. 2012).

Handlungsorientierung als Chance

Die fünf Dimensionen und ihre Sichtbarmachung der Vergeschlechtlichung zeichnen jedoch kein sehr optimistisches Bild. Schnell kann es scheinen als wären diese eingeschriebenen Geschlechterrollen unabdingbar und das Framework der *Gendered Organization* bloß dazu da, um diese festzustellen, sie kritisch zu beleuchten aber ohne die Chance Transformation herbei zu führen, was die Theorie mehr oder weniger zu einem zahnlosen Instrument machen würde. Doch die Analyse ist nur der erste Schritt in Ackers handlungsorientiertem Ansatz, der sich unter anderem mit der Frage beschäftigt, wie Geschlechterstrukturen in Unternehmen aufrecht erhalten und im Endeffekt verändert werden können (Ranftl, 2014, S. 80). Herrschende Machtstrukturen müssen konstant und immer wieder aufs Neue etabliert

werden und ihre Vormachtstellung verteidigen. In diesem Prozess können bestehende Strukturen reformiert und Hierarchieverhältnisse aufgebrochen werden (Hearn & Parkin, 2003), da Organisationen als kontextabhängig und somit als prinzipiell wandelbar begriffen werden müssen (Wilz, 2001). Das Potential in Ackers Framework liegt auch genau darin, diese Sollbruchstellen, die Veränderung einleiten können, zu identifizieren (Dye & Mills, 2012, S. 282). Dies ist jedoch nur möglich, wenn der organisationale Kontext, in dem die Strukturen eingebettet sind, berücksichtigt wird (Britton, 2000) und die Vergeschlechtlichungen im ersten Schritt sichtbar gemacht werden (Britton & Logan, 2008).

Grenzen und Erweiterungen

Natürlich wurden Ackers Veröffentlichungen auch kritisch hinterfragt und um Ergänzungsvorschläge erweitert. Um einen holistischen Überblick der *Gendered Organization* Theorie zu gewährleisten, wird in dieser Arbeit auch auf diese Inputs eingegangen. Der erste Kritikpunkt den Silvia Wilz (2004, S. 513) aufwirft ist die Unklarheit zum Organisationsbegriff, denn Acker steckt die Definition nie direkt ab, was zu Ambivalenzen führen kann, da der Terminus sehr weitläufig benutzt wird. Abgesehen davon beschäftigt sich das Konzept mit Geschlecht als eindimensionale Determinante, das Konzept der Intersektionalität wird in den ersten Veröffentlichungen nicht berücksichtigt (Benschop & Doorewaard, 2012, S. 229). Das hat jedoch Joan Acker selbst in Überarbeitungen des Frameworks revidiert und ergänzt. Demnach schlägt sie vor die Ungleichheitserzeugenden Komponenten nicht isoliert, sondern in Wechselwirkung, zu betrachten (Acker, 2011; Acker, 2006). Organisationen sieht sie in dieser Kausalität als Ungleichheitsregime, *inequality regimes* (Acker, 2006). Was diese Überarbeitung aber noch immer nicht in Betracht zieht, sind die Außeneinflüsse auf Unternehmen (Parsons et al., 2012). *Gendered Organizations* werden also als geschlossene Systeme betrachtet, ohne der Unternehmensumwelt ihre Verantwortung und ihren Einfluss auf die Konstruktion von Gender einzuräumen (ebd.). Ein weiterer kritisch betrachteter Punkt ist die Annahme der Omnipräsenz und Omnirelevanz von Geschlecht in Organisationen und die Generalisierung der Vergeschlechtlichung in allen betrieblichen Ebenen und Strukturen (Ranftl, 2014, S. 79). Vor allem weil dieser Absolutismus wenig Spielraum für potenzielle Veränderungen und Transformation lässt (Britton, 2000, S. 422-423), wie bereits erwähnt wurde. Unter diesen Umständen ist es schwer vorzustellen wie eine „Ungendered“ Organization (Britton, 2000, S. 422) aussehen könnte, ein Arbeitsplatz an dem tatsächliche

Geschlechtsneutralität herrscht ohne Geschlechtsblindheit (Korvajärvi, 2011, S. 236). Die Debatte rund um geschlechtslose Organisationsstrukturen wurde in der feministischen Organisationstheorie viel diskutiert. Der gemeinsame Nenner ist, dass es sich um eine utopische Idealvorstellung handelt, die es durchaus anzustreben gilt (Sayce, 2019; Parsons et al., 2012; Korvajärvi, 2011; Acker, 2000; Britton, 2000). Einigkeit herrscht ebenso darüber, wie komplex dieses Vorhaben ist und wie schwierig dies mit dem Business Case Gender Equality zu vereinen ist (ebd.), weitere empirische Forschungsarbeit sei hier von Nöten (Parsons et al., 2012, S. 275).

Zusammenfassend ist Joan Ackers *Gendered Organization* mehr als eine Theorie nach der klassischen Definition – „it is a framework for seeing inequality“ (Acker, 1990, S. 118). Die Grundannahme Unternehmen als strukturell vergeschlechtlicht zu betrachten setzt neue Maßstäbe für die Zusammenführung der Geschlechter- und Organisationsforschung und revolutioniert den Umgang mit Gender in betrieblichen Kontexten, denn „nicht ‚der Unterschied‘ konstituiert die Bedeutung, sondern die Bedeutung die Differenz“ (Gildemeister, 2004, S. 137). Auch wenn sich seit der Erstveröffentlichung 1990 viel verändert hat, sind vergeschlechtlichte Organisationsstrukturen in der modernen Arbeitswelt noch immer etabliert und durch ihre Selbstverständlichkeit weitgehend unsichtbar, jedoch aber nicht unumstößlich. Genau deswegen ist es notwendig neue Kulturen, Strukturen und Formen von Organisationen zu entwickeln (Acker, 1990, S. 154-155), „organizations in which hierarchy is abolished, the work of caretaking is valued as highly as economic production, and the rigid barrier between public and private spheres is dissolved, or at least rendered more permeable“ (Britton 2000, 422).

3.3 Herleitung der Forschungsfrage

Dieses Kapitel soll die bisherigen Erkenntnisse des Theorieteils und seine signifikantesten Aussagen zusammenfassen, um eine Forschungsfrage für diese Arbeit holistisch ableiten zu können.

Gleichstellung muss durch eine tatsächliche Gleichbehandlung erzeugt werden und nicht durch eine Überbetonung der stereotypisierten Geschlechterunterschiede und naturalisierten Eigenschaften. Geschlechterdualitäten reproduzieren automatisch Hierarchien und Stereotypisierungen, weswegen auch von Ansätzen wie reinen

Frauenförderungsprogrammen abgesehen werden sollte (Ferguson, 2015, S. 380-381). Diese vernachlässigen die strukturelle Vergeschlechtlichung von Organisationen, die von Acker (1990) theoretisiert wurde, und sehen den Fokus abermals bei den Frauen als Ursache und Lösung von Marginalisierungen. „Aus heutiger Perspektive geht es weder um Gleichheit noch um Differenz, sondern um Dekonstruktion von Geschlechterverhältnissen und Doing Gender“ (Bendl, 2012, S. 243). Die Schaffung von Umfeldern in Organisationen, die sich gegen die vergeschlechtlichten Marktbedingungen auflehnen sind dabei essenziell und nebenher auch noch zum Wettbewerbsvorteil ausbaubar (Mensi-Klarbach, 2012, S. 322).

Das Konzept der Entgenderung von Organisationen

Immer wieder ist in wissenschaftlichen Veröffentlichungen die Rede eines Degenderings von Organisationen, eine genaue Konzeptionierung und Umsetzung dieser Idealvorstellung findet aber nicht statt (Kunz & Prügl, 2019; Correll, 2017; Wilz, 2004; Britton, 2000). Daher soll nun eine eigenständige Begriffsdefinition stattfinden, welche eine zentrale Rolle im empirischen Teil dieser Arbeit einnehmen soll. Der Differenzansatz soll also durch eine Entgenderung überwunden werden, weswegen der Begriff Entgendern (freie deutsche Übersetzung, angelehnt an das Englische degendering) als die Loslösung von vergeschlechtlichten Strukturen als passend für diese Arbeit erachtet wird, da dies als eine Gegenbewegung zur Marginalisierung von Frauen verstanden wird. Die Konzeptionierung des Entgenderns wird im Rahmen dieser Arbeit also als das Gegenteil von Ackers *Gendered Organization* Theorie verstanden und erscheint als vermeintliches Idealbild und Gegenbewegung zu den aktuellen, empirisch belegten, Vergeschlechtlichungen der Arbeitswelt. Orientiert an Geschlechterneutralität, die auf struktureller und kultureller Ebene etabliert wird, werden die dichotomen Strukturen von Geschlechteridentitäten dekonstruiert und eine entgenderete Organisation als die anstrebenswerte Organisationsform der feministischen Ökonomie angenommen. „Engendering bildet folglich die Basis weiterführender feministischer Reflexion der Ökonomie, die letztlich zu neuen Fragestellungen etwa nach der Definition der Ökonomie als Markt, dem Stellenwert von Kooperation in der Konkurrenzwirtschaft (..) oder der Bedeutung von Emotionen in der Ökonomie führt“ (Michalitsch, 2002, S. 17). Abgeleitet aus den bisherigen Erwähnungen in der Literatur (Kunz & Prügl, 2019; Correll, 2017; Wilz, 2004; Britton, 2000) wird das Konzept der entgendereten Organisation von Transparenz, der

Abstinenz von Stereotypen und der Lossagung von inhärent vergeschlechtlichten organisationalen Strukturen geprägt.

Entgenderung und Gender Consulting

Der Ansatz des Gender Consultings als externe Beratungsleistung für Unternehmen hat sich in den letzten zehn Jahren zunehmend etabliert (Petersson McIntyre, 2021a). In der Wissenschaft wurde ihm jedoch noch nicht sonderlich viel Beachtung geschenkt, weswegen seine Implikationen und Potentiale noch weitgehend unerforscht sind (Kunz & Prügl, 2019). Doch die Bezeichnung als „professional feminists“ (Ross, 2019) und „trojanische Pferde“ der feministischen Agenden (Kunz & Prügl, 2019) legt eine vielversprechende Basis, um eine Entgenderung in Organisationen potenziell vorantreiben zu können, entsprechend der eben definierten Grundpfeiler des Konzeptes. Einerseits weil auf unternehmensexterne Ressourcen zurückgegriffen wird, die vermeintlich einen neutraleren Blick auf Organisationsstrukturen bieten. Zum anderen, setzt die mitgebrachte Gender Expertise einen reflektierteren Umgang mit Geschlecht als sozialkonstruktivistische Determinante voraus, dessen Dekonstruktion der einzige Weg in eine Gleichbehandlung ist (Kunz & Prügl, 2019). So zumindest in der Theorie (Blanchard, 2019).

Entgenderung und Gender Consulting sollen also in dieser Arbeit zusammengeführt werden, um die beschriebene Forschungslücke zu schließen versuchen. Aus der Problemstellung, dem theoretischen Fundament und Rahmen, ergibt sich folgende Forschungsfrage, die Zentrum dieser Arbeit sein soll:

FF: Können Organisationen mit Hilfe von externem Gender Consulting entgendert werden?

Ziel der Arbeit ist im empirischen Teil eine Exploration des Gender Consulting Ansatzes im Umfeld von Organisationen in Österreich. Grundlegend soll untersucht werden, was Gender Consulting überhaupt ausmacht und welchen Problemen es sich in organisationalen Kontexten wie widmet. Weiterführend sollen Methoden und Potentiale der Praktik herausgefunden und deren Einfluss auf die Firmenstruktur untersucht werden. Der empirische Teil soll also den Ansatz des Gender Consultings und sein Potential Organisationsstrukturen zu entgendern explorieren und die Frage beantworten, ob dies überhaupt grundlegend möglich ist.

4 Empirischer Teil: Gender Consulting zur Entgenderung von Organisationen

Die hergeleitete Forschungsfrage soll im Rahmen dieser Arbeit empirisch untersucht werden, was der Hauptfokus dieses Kapitels ist. Es wurden insgesamt sechs leitfadengestützte Expert*inneninterviews durchgeführt. Neben der Erläuterung der Vorgehensweise bei der Interviewführung, sowie der Auswertung und Interpretation ihrer Inhalte soll auch die Methodik der Arbeit erklärt und gerechtfertigt werden. Diese Transparenz und das schrittweise Verfahren dienen auch der Qualitätssicherung der Forschung (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 93) – auch dazu in diesem Kapitel mehr.

4.1 Methodik – Expert*inneninterview

In der empirischen Arbeit gibt es zwei grundlegend verschiedene Forschungsmethoden: quantitative und qualitative (Mayring, 2015). Die Entscheidung, der vorliegenden Forschungsfrage mit einer qualitativen Methodik gegenüber zu treten wurde aus zwei Gründen getroffen. Erstens kann qualitative Forschung den Untersuchungsgegenstand und seine Bedeutung durch Interpretation erkunden. Das bedeutet auch, dass dieser nicht bereits vorliegen muss und sich die Empirie nicht „bloß“ mit der adäquaten Repräsentation eines bestehenden Datenkorpus beschäftigen muss, sondern viel mehr mit seiner Deutung (Bogner, Littig, & Menz, 2014). „Anders gesagt: Weil die soziale Welt sich aus Interpretationen `zusammensetzt`, weil die Wirklichkeit immer schon das Resultat von Interpretation ist, muss Wissenschaft rekonstruktiv verfahren“ (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 92-93). Auf dieser dekonstruktiven Komponente baut auch das zweite Argument auf, das für qualitative Forschung im Rahmen dieser Arbeit spricht, denn diese ist in der Geschlechterforschung besonders relevant. Prozesse des Doing Gender können durch qualitative Verfahren also besser nachvollziehbar gemacht werden, während auch ihr konstruktivistischer Charakter nicht unter den Tisch fällt (Buschmeyer, 2013, S. 131). Die Komplexität der sozialen Welt und die Vergeschlechtlichung gesellschaftlicher Strukturen kann durch tiefergehende „Wie“- beziehungsweise „Warum“-Fragen angemessen untersucht werden (ebd.), was auch die Formulierung der Forschungsfrage rechtfertigt.

Die spezifisch gewählte Methodik dieser Arbeit sind Expert*inneninterviews, welche zur Kategorie der interpretativen Sozialforschung zählen (Liebold & Trinczek, 2009). Ihr Fokus liegt auf der Erfassung sozialer Wirklichkeiten und darauf gesellschaftliche Relevanzstrukturen zu rekonstruieren (Liebold & Trinczek, 2009, S. 35) und bietet somit „*exklusive Einblicke in Strukturzusammenhänge und Wandlungsprozesse von Handlungssystemen, wie etwa in Entscheidungsstrukturen und Problemlösungen von Organisationen und Institutionen*“ (Liebold & Trinczek, 2009, S. 53). Genau das macht Expert*inneninterviews auch zur idealen Methodik bei der Auseinandersetzung mit mikropolitischen Verhältnissen von Organisationen und Geschlecht (Meuser & Nagel, 2010, S. 376). Dies spiegelt die beiden oben genannten Argumente der Methodenwahl wider, eint abermals die beiden Bereiche der Geschlechter- und Organisationsforschung.

4.1.1 Leitfadengestütztes Expert*inneninterview

Eine der am häufigsten genutzten Methoden in der empirischen Sozialforschung ist das Expert*inneninterview (Liebold & Trinczek, 2009, S. 32), welches mit seiner unvergleichbaren Dichte an Daten (Bogner & Menz, 2002) Zugriff auf exklusive Wissensbestände, sowie das Verstehen von Zusammenhängen ermöglicht (Buschmeyer, 2013, S. 130). Es wird oft als Teil eines Methodenmix angewandt, aber ebenso häufig kommt es als eigenständiges Verfahren vor (Meuser & Nagel, 1991) – wie auch in dieser Arbeit. Trotz seiner vielfachen Verwendung gibt es keine standardisierte Form des Expert*inneninterviews (Liebold & Trinczek, 2009), weswegen die Methodik nun, im Rahmen dieser Forschungsarbeit, elaboriert werden soll, um möglichst viel Nachvollziehbarkeit zu schaffen.

Durch die Nähe der Thematik an der alltäglichen Lebenspraxis der Expert*innen (Liebold & Trinczek, 2009, S. 33), kann deren Wissen nicht einfach abgefragt werden, da die Relevanz ihrer Handlungen nicht zwingend bewusst wahrgenommen wird (Meuser & Nagel, 2010, S. 377). Viel eher sollte das Expert*innenwissen durch bestimmte Aussagen im Kontext des Interviews rekonstruiert werden, wofür sich das leitfadengestützte, offene Expert*inneninterview etabliert hat (ebd.). Der Leitfaden erfüllt im Rahmen des Interviews mehrere Funktionen. Er dient in der Vorbereitung dazu, die Themenfelder des Interviews zu strukturieren und dabei, die Forschungsfrage nicht aus den Augen zu verlieren (Buschmeyer, 2013, S. 133), während auch das Gespräch an sich in inhaltliche Fokussierungen gegliedert

wird (Bogner, Littig, & Menz, 2014). Die Fragen an die Expert*innen sind jedoch offen und gewährleisten so freie Erzählpassagen der Interviewees. Sie können also über Prozesse berichten, Meinungen erläutern und Beispiele bringen (Meuser & Nagel, 2010, S. 377). Es ist ausgesprochen wichtig selbstläufige Schilderungen zu ermöglichen und den Leitfaden eher als Gedächtnisstütze und Orientierung des Interviews zu betrachten (Liebold & Trinczek, 2009). Flexibilität und Offenheit sind im Umgang mit dem Leitfaden also essenziell (ebd.). Demnach können auch die Fragen oder Themenblöcke in den Interviews in verschiedener Reihenfolge besprochen werden, je nachdem wie sich das Gespräch ergibt und entwickelt (Meuser & Nagel, 2010). Dank des Leitfadens, in welcher Anordnung und Fragenformulierung auch immer, sind die Interviews aber dennoch vergleichbar (Bogner, Littig, & Menz, 2014; Meuser & Nagel, 1991). Je besser die Person, die das Interview führt, mit der Thematik des Gesprächs bewandert ist, desto besser kann auch ein Austausch und qualifiziertes Nachfragen im Sinne des Forschungsinteresses stattfinden (Liebold & Trinczek, 2009). Idealerweise entwickelt sich so also ein, am Leitfaden orientiertes, Gespräch, das aber keinesfalls von der interviewenden Person dominiert werden darf. Die Situation von Co-Expert*innen muss unbedingt vermieden werden, da dies an der Methode des Expert*inneninterviews vorbei gehen würde und die Ergebnisse verfälscht (ebd.).

Nachdem es sich bei einem Interview noch immer um ein Gespräch, und somit eine soziale Interaktion, handelt, sind auch die Rahmenbedingungen zu beachten, um eine möglichst entspannte und authentische Atmosphäre erzeugen zu können. Insofern ist der berufliche und soziale Kontext der Expert*innen in der Vorbereitung und der Interviewsituation zu berücksichtigen, sei es in der Form der Ansprache oder dem gewählten Ort des Gesprächs (Liebold & Trinczek, 2009).

Qualitätskriterien und Limitationen

Für qualitative Sozialforschungsmethoden gibt es, unabhängig von der projektbezogenen Methodik, keine kanonisierten Gütekriterien, wie etwa in der quantitativen Forschung. Die Qualität qualitativer Verfahren kann also nicht an standardisierten Kriterien festgemacht werden (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 92). In der Sozialforschung besteht allein darin Konsens, dass die Gütekriterien qualitativer Forschung – Objektivität, Reliabilität und Validität – nicht übernommen werden können (ebd.). Grund dafür ist die geringe Standardisierbarkeit

qualitativer Methoden. Was aber natürlich auf der anderen Seite eine ihrer größten Stärken, wie oben beschrieben, ist. Entscheidend ist daher vor allem die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Schritte, Entscheidungen und Interpretationen im Forschungsprozess – Transparenz wird somit also zum Gütekriterium (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 93). Besonders bei letzterem, der Interpretation des Datenkorpus, ist es empfehlenswert die Auswertung von mehreren Forschenden parallel durchführen zu lassen, sofern das forschungsökonomisch möglich ist. Das stellt Intercoder-Reliabilität her (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 75).

In der Reflexion von Expert*inneninterviews ist definitiv zu berücksichtigen, dass die Interviewsituation anerkannt werden muss und keine Dekontextualisierung möglich ist (Liebold & Trinczek, 2009). Das Interview an sich, als soziale Interaktion, ist außerdem eine Extremsituation für Forscher*innen, in der eine Gradwanderung aus Offenheit und Strukturierung gemeistert werden muss (ebd.). Die Qualität der Datensammlung hängt also auch maßgeblich von der sozialen und inhaltlichen Kompetenz der Interviewer*innen ab, was durchaus einen Nachteil der Methode darstellen kann (Bogner, Littig, & Menz, 2014). Zusätzlich sollten auch Prozesse des Doing Gender reflektiert werden, welche durch die Interaktionsbeziehung zwangsläufig stattfinden (Littig, 2002, S. 202). Eine weitere Limitation von Expert*inneninterviews ist, dass die Anonymisierung der Interviewees de facto unmöglich ist (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 89). Ob das potenziell notwendig wäre, hängt sehr stark von der Sensibilität der Daten ab (ebd.). Jedoch würde durch eine Anonymisierung jegliche Kontextualisierung der Expert*innen verloren gehen, was im Sinne des Gütekriteriums Transparenz limitierend wirken könnte (Meuser & Nagel, 1991). Der letzte zu reflektierende Punkt der Methodik, ist die Abhängigkeit der interviewten Expert*innen, deren Aussagen den (gesamten) Datenkorpus des Forschungsvorhabens ausmachen (ebd.). Es muss also auch reflektiert werden, ob die Interviewsituation vielleicht bloß zur Selbstinszenierung genutzt wird, oder ob ein tatsächliches Interesse der Teilnahme im Sinne der Forschungsfrage gegeben ist. In diesem Zusammenhang tut sich natürlich auch die Frage auf, wer überhaupt als Expert*in gilt (Meuser & Nagel, 2010).

Der Expert*innen-Begriff

Das Sampling bei Expert*inneninterviews findet durch eine bewusste Auswahl in Anbetracht des Forschungsinteresses und der Forschungsfrage statt (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 34). Insofern handelt es sich um eine Kombination aus Induktion und Deduktion, da bestimmte Personen bewusst angesprochen und ausgewählt werden, ein Leitfaden formuliert wird aber dennoch offene Antworten gegeben werden, die eine Konfrontation mit der sozialen Realität darstellen – Liebhold und Trinczek (2009, S. 36) sprechen daher von einer „geschlossenen Offenheit“. In diesem Zusammenhang ist die Reflexion des Begriffes Expert*in natürlich unabdingbar, da dies maßgeblich zur Auswahl der Interviewpartner*innen beiträgt.

Der Terminus Expert*in ist bislang in der Theorie kaum systemisch diskutiert worden, was zur Folge hat, dass es keine klaren Kriterien zur Expert*innenauswahl gibt (Meuser & Nagel, 2010, S. 376). Noch dazu, leben wir heute in einer hochgradig differenzierten Welt, die die Unterscheidung in Expert*in und Laie erst überhaupt notwendig werden lässt (Liebold & Trinczek, 2009). Diese „Ubiquität und Diversität von Expertise hat freilich nicht zur Präzisierung des Expertenbegriffs beigetragen, im Gegenteil“ (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 10). Grundsätzlich gilt als Expert*innenwissen nur jenes, das nicht jeder Person frei zur Verfügung steht, der Zugriff muss also begrenzt sein. Zusätzlich muss ein Wissensvorsprung in Bezug auf die Forschungsfrage vorhanden sein, um sich als Expert*in für ein Expert*inneninterview zu qualifizieren (Meuser & Nagel, 2010). Das impliziert aber bereits einen überaus wichtigen Punkt: denn nicht die Gesamtheit der Person ist relevant für das Forschungsinteresse, sondern bloß die Seite der Expertise (Meuser & Nagel, 1991). Die persönliche Biografie rückt also in den Hintergrund und Expert*in zu sein ist keine personenbezogene Fähigkeit, sondern eine Zuschreibung (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 11). Der Expert*innenstatus wird also vom Forschenden in Bezug auf eine bestimmte Forschungsfrage verliehen (Meuser & Nagel, 1991). Nachdem die Expertise aber im Kontext eines Forschungsinteresses zugeschrieben wird, bedeutet das auch, dass der Expert*innenstatus nicht auf andere Themenfelder übertragbar ist (Buschmeyer, 2013, S. 134). Das macht deutlich, dass die soziale Einbettung der Expertise ebenso relevant ist und, dass Expertise einen handlungsorientierten und strukturierenden Einfluss auf die Gesellschaft hat (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 12-13). Meuser und Nagel (2010) haben versucht den Begriff etwas klarer zu definieren und zwei Arten der Expertise festgehalten. Somit kann als Expert*in bezeichnet werden (Meuser & Nagel, 2010, S. 377):

- ◆ „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder
- ◆ wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über relevante Personengruppen, Soziallagen und Entscheidungsprozesse verfügt“.

Die Expert*innen, die für diese Arbeit interviewt wurden, erfüllen somit eine Doppelposition, denn sie arbeiten nicht nur aktiv an der Front der Problemlösung, sondern haben auch besondere Einblicke in organisationale Kontexte und Strukturen. Eine weitere Besonderheit bei der Auswahl der Expert*innen dieses Forschungsvorhabens ist, dass die Geschlechterverteilung für die Methode der Expert*inneninterviews ungewöhnlich ist. Denn die Arbeitsmarktsegregation, insbesondere die vertikale Arbeitsteilung, wirkt sich immens auf die Rekrutierung von Expert*innen aus (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 56). Weniger Frauen in entscheidungstragenden Positionen und in der Führungsebene führt oft zu einem automatischen Geschlechtergefälle in der Qualifikation als Expert*in (Meuser & Nagel, 2010, S. 376). Gesellschaftliche Geschlechterverhältnisse können sich also durchaus im Forschungsdesign von Expert*inneninterviews manifestieren. Dennoch ist davon abzusehen eine gezielte Quotierung des Samples zu verfolgen, solange eine Reflexion im Sinne der Qualitätskriterien der Forschungsleistung stattfindet (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 56).

4.1.2 Interviewpartner*innen und Interviewdurchführung

Insgesamt wurden für diese Arbeit sechs Interviews mit Expert*innen durchgeführt, die zwischen 35 und 70 Minuten lang waren. Die Auswahl der Personen hatte die, bereits erwähnte, Grundlage der Qualifikation als Expert*in als Grundlage. Interviewt wurden also Gender Consultants aus Österreich, die in verschiedensten Ausführungen einer beratenden Tätigkeit im Bereich Gender für Organisationen nachkommen. Anzumerken ist, dass das Berufsbild Gender Consultant, wie auch in Kapitel 2.2.3. *Externes Gender Consulting* erläutert, relativ jung ist, weswegen die Mehrzahl der Erfahrungsjahre der Expert*innen auf den ersten Blick wenig erscheinen mag. In der für diese Arbeit gesuchten Expertise, sind die Erfahrungen und Hintergründe der Interviewees jedoch passend für die Erarbeitung der Forschungsfrage, da sie in gewisser Weise auch als Vorreiter eines sich zunehmend etablierenden Berufsfeldes zu verstehen sind. Folgende Expert*innen wurden interviewt:

	Anstellungs- verhältnis	Hintergrund / Ausbildung	Jahre Erfahrung mit Gender Consulting Projekten	Wird aktuell an einem Gender Consulting Projekt gearbeitet
Interview 1	Selbstständig	Kultur- & Sozialanthropologie	28 Jahre	Ja
Interview 2	Angestellt	Gender Studies	2 Jahre	Ja
Interview 3	Selbstständig	Sozioökonomie & Wirtschaftsrecht	4 Jahre	Ja
Interview 4	Selbstständig	Psychologie	7 Jahre	Ja
Interview 5	Selbstständig	BWL & Organisationsforschung	6 Jahre	Ja
Interview 6	Angestellt & Selbstständig	Kultur- & Sozialanthropologie, Gender & Sexuality Studies	2 Jahre	Ja

*Tabelle 1: Expert*innen der durchgeführten Interviews (in der Reihenfolge der Interviews)*

- ◆ Expert*in 1 ist seit 28 Jahren als Gender Consultant selbstständig tätig und zertifizierte Gender Auditor*in. Der Hintergrund als Kultur- und Sozialanthropolog*in prägt die Herangehensweise an Unternehmensberatungs-Projekte, bei der Menschenrechte und Chancengleichheit zentral sind. Expert*in 1 hat auf der ganzen Welt Gender Consulting Projekte durchgeführt, arbeitet bedingt durch die Covid-19 Pandemie aber aktuell remote an Aufträgen.
- ◆ Expert*in 2 ist Teil des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen an der Wirtschaftsuniversität Wien. Dieser hat die Aufgabe die Institution zu beraten, um Diskriminierung, unter anderem auf Grund von Geschlecht, zu vermeiden. Expert*in 2 hat Gender Studies studiert und arbeitet seit zwei Jahren beratend an Diversitäts- und Gleichbehandlungsprojekten.
- ◆ Expert*in 3 ist wirtschaftspolitische*r Referent*in der Arbeiterkammer Wien, arbeitet seit vier Jahren selbstständig im Bereich Gender Equality Management und setzt in diesem Bereich aktuell mehrere Projekte um. Der Hintergrund liegt in der Sozioökonomie und im Wirtschaftsrecht. Außerdem ist Expert*in 3 eine*r der Sprecher*innen des Frauen*Volksbegehrens 2.0 und Autor*in.

- ◆ Expert*in 4 ist Psycholog*in mit einem Doktorat in Geschlechterforschung und seit sieben Jahren als Gender Consultant selbstständig. Expert*in 4 ist Expert*in für sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden mit Fokus auf die Themenbereiche Geschlecht und IT und hat eine Ausbildung zum systemisch-konstruktivistischen Coach.
- ◆ Expert*in 5 hat über 14 Jahre Erfahrung in Forschung und Lehre zum Thema Gender und Diversität in Organisationen, ein betriebswirtschaftliches Studium sowie ein Doktorat in Wirtschaft- und Sozialwissenschaften. Expert*in 5 ist darauf spezialisiert Prozesse gendersensibel zu transformieren und arbeitet seit sechs Jahren hauptberuflich selbstständig als Gender Consultant. Zu den Kund*innen zählen unter anderem Almdudler und Amnesty International.
- ◆ Expert*in 6 hat neben zweijähriger selbstständigen Tätigkeit als Gender Consultant auch eine beratende Funktion bei der Österreichischen Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT). Der professionelle Hintergrund liegt in der Kultur- und Sozialanthropologie und den Gender und Sexuality Studies. Expert*in 6 ist Spezialist*in für Gender Bias in der Technologieentwicklung und Wissensproduktion, sowie im Bereich der sexuellen Bildung.

Durch Internet Recherche oder persönliche Empfehlungen wurden die Expert*innen angesprochen und im Rahmen eines online Meetings interviewt. Wegen der herrschenden Kontaktlimitierungen zum Zeitpunkt der Datenerhebung, bedingt durch die Covid-19 Pandemie, wurden alle Expert*inneninterviews digital durchgeführt. Dies wurde im Vorhinein mit allen Expert*innen abgeklärt, war aber, nach beinahe zwei Jahren anhaltender Pandemie, kein Problem und somit auch keine fremde Situation für alle Beteiligten. Nach einer persönlichen Begrüßung und einem kurzen Kennenlernen, wurden die Interviews, mit Einverständnis der Expert*innen, per Tonaufnahme aufgezeichnet.

Der Leitfaden

Der entwickelte Leitfaden, welcher auch im Anhang zu finden ist, ist eine strukturierende Stütze in den sechs Interviews, die Fragenreihenfolge wurde dabei je nach dem Verlauf des

Gespräch flexibel angepasst. Zu Beginn jedes Interviews wurden die immer gleichen persönlichen Arbeitsumstände abgefragt, welche auch in Tabelle 1 aufgelistet sind. Das ordnet nicht nur die Expert*innen im Feld ihrer Expertise ein, sondern ermöglicht auch einen einfacheren und sanfteren Einstieg ins Gespräch. Im Leitfaden wurden diese Ice-Breaker Fragen als *Block 0* angeführt. *Block 1* ist eine schrittweise Annäherung an die konkrete Elaboration der Forschungsfrage und dem Konzept der Entgenderung von Organisationen. Mit dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstandes und der theoretischen Einbettung wurden Fragen entwickelt, die einerseits auf das Selbstverständnis als Gender Consultant eingehen, persönliche Erfahrungen mit organisationaler Vergeschlechtlichung abfragen und Raum zur Erläuterung von praktischen Arbeitsmethoden lassen. Ziel war es hierbei durchaus auch persönliche Einschätzungen und Werte zu erfahren, was die Berufsausübung natürlich maßgeblich prägt. In *Block 2* wurde der Fokus auf die Arbeitsprozesse bei Consulting Projekten und potenzielle Spannungsfelder gelegt. Diese Fragen wurden im Leitfaden als optional gekennzeichnet, da sie nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Forschungsfrage stehen und somit, im Falle einer Zeitknappheit in der Interviewsituation, zweitrangig sind. Trotzdem wurden sie aber in allen sechs Interviews besprochen, da einerseits noch ausreichend Zeit vorhanden war und die Inhalte andererseits auch von den Expert*innen selbstständig angesprochen wurden.

4.1.3 Der Auswertungsprozess

Bedingt durch die, bereits erwähnte, lückenhafte Theoretisierung von Expert*inneninterviews, gibt es aktuell auch (noch) kein kanonisiertes Auswertungsverfahren (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 71). Eine große Stütze in diesem Prozess ist jedoch der Leitfaden, der immerhin aufbauend auf der theoretischen Basis entwickelt wurde und neben dem Fokus auf die Forschungsfrage auch eine Vergleichbarkeit der Interviews bei der Auswertung sicherstellt (Meuser & Nagel, 1991). Das ist wichtig, da bei der Analyse nicht nur die Inhalte der einzelnen Interviews unabhängig voneinander betrachtet werden, sie werden in ihrer Gesamtheit untersucht. Der Datenkorpus umfasst also alle durchgeführten Interviews und die Auswertung zielt darauf ab „überindividuell-gemeinsame Wissensbestände herauszuarbeiten“ (Meuser & Nagel, 2010, S. 378). Das bedeutet also, dass immer wiederkehrende Thematiken – egal, an welcher Stelle sie in den Interviews genannt werden – aufgezeigt werden. Wichtig ist dabei die inhaltliche Zusammengehörigkeit (ebd.). Die

Aussagen sind also direkt im Rahmen der „institutionell-organisatorischen Handlungsbedingungen“ (Meuser & Nagel, 2010, S. 378) zu kontextualisieren, was eine Beachtung der Zeitlichkeit im Interviewrahmen irrelevant macht (Buschmeyer, 2013, S. 136). Die Interviewtexte sollen auf Grund dieser zusammengehörigen Betrachtungsweise und dem reinen Fokus auf den Inhalt der Äußerungen vergleichbar gemacht werden (Buschmeyer, 2013; Meuser & Nagel, 2010). Dies ist ein unabdingbar wichtiger Schritt, der von den Forschenden getätigt werden muss, denn erst diese Interpretation der Interviews ermöglicht einen Zugriff auf das, von den Expert*innen geäußerte, implizite Wissen, das häufig nicht direkt ausgesprochen wird (Buschmeyer, 2013, S. 129). Ziel ist es in der vergleichenden Auswertung der Interviews einen inhaltlichen Kontext mit identifizierten Dimensionen, Unterschieden und Gemeinsamkeiten herzustellen, eine (quer)dimensionale Analyse also (Liebold & Trinczek, 2009), und den Datenkorpus sinnhaft zu interpretieren (Buschmeyer, 2013, S. 135). „Etwas zugespitzt formuliert lässt sich sagen, dass die dimensionale Analyse des Interviewmaterials darauf abzielt, die erhobenen Daten zu reduzieren und in einer verdichteten Geordnetheit wiederzugeben“ (Liebold & Trinczek, 2009, S. 43).

Der Prozess

Meuser und Nagel (1991) haben einen Modellvorschlag entwickelt, der eine interpretative Auswertungsstrategie für leitfadenorientierte Expert*inneninterviews darstellt, welcher in dieser Arbeit schrittweise durchlaufen wird.



Abbildung 1: Der Auswertungsprozess von leitfadenorientierten Expert*inneninterviews (eigene Abbildung nach Meuser & Nagel, 1991, S. 451ff.)

- ◆ Schritt eins ist das *Volltranskript* jedes einzelnen Interviews. Das bedeutet also, dass die Tonbandaufnahmen wörtlich verschriftlicht werden (Liebold & Trinczek, 2009). Es ist wichtig, dass hier keine Paraphrasierung von Passagen stattfindet, da das bereits ein erster Schritt in die Interpretation der Daten wäre (Meuser & Nagel, 1991). Erlaubt sind jedoch Glättungen der Sprache, nachdem das Gesprochene häufig grammatikalisch inkorrekt ist oder Dialekt gesprochen wird. Der Wortlaut soll jedoch nicht verändert, das Transkript bloß in die übliche Schriftsprache transformiert werden, wenn es notwendig ist (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 42).

- ◆ Der zweite Schritt im Prozess, ist der erste Schritt das Textmaterial zu verdichten. Eine chronologische *Paraphrasierung* des Gesprächsverlaufs soll wiedergeben, was von den Expert*innen gesagt wurde und das Transkript wird in thematische Blöcke sequenziert (Meuser & Nagel, 1991). Das soll helfen den Datenkorpus zu komprimieren und zusammenzufassen, ohne aber seine Komplexität zu verschleiern (ebd.).

- ◆ Die Paraphrasierungen müssen im dritten Schritt nicht mehr dem Verlauf des Interviews folgen, sondern können nun auch aufgebrochen und aus dem Kontext des einzelnen Interviews betrachtet werden. Die interviewte Person wird vom Datenkorpus getrennt. Die Analyse geht nun also erstmalig von den einzelnen Transkripten, also den einzelnen Interviews und Expert*innen, weg, hin zu einer Gesamtbetrachtung des Datenmaterials (Meuser & Nagel, 1991). Einzelne Interviewsequenzen werden mit inhaltlich gleichen oder ähnlichen Aussagen zusammengesammelt und *Überschriften*, sogenannte Codes, werden zugeordnet (Liebold & Trinczek, 2009). Das kann wiederum helfen, den Datenkorpus explizit nach thematischen Äußerungen zu durchkämmen (Buschmeyer, 2013). Dadurch können alle Zitate mit ähnlichen Thematiken gesammelt werden (ebd.).

- ◆ Nun können alle Zitate zu einem bestimmten *Thema vergleichend* und im Kontext der anderen Interviews interpretiert werden (Buschmeyer, 2013). Die Überschriften für die einzelnen Kategorien, also den Zitatsammlungen zu einem bestimmten Thema, können vereinheitlicht werden und entsprechend ihrem inhaltlichen Fokus benannt werden (Meuser & Nagel, 1991). Jene Kategorien sollten sich durch analytische und

metaphorische Qualität auszeichnen (ebd.). In Zuge dessen, werden auch alle zugeordneten Aussagen abermals auf die inhaltliche Stimmigkeit kontrolliert (Buschmeyer, 2013). Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der einzelnen Zitate innerhalb einer Kategorie können nun verglichen werden, was als „qualitative Clusteranalyse“ bezeichnet wird (Liebold & Trinczek, 2009, S. 45).

- ◆ Erst im fünften Prozessschritt erfolgt die völlige Ablösung der Analyse von den Interviewtexten. „Dies bedeutet nicht nur, dass die Sequenzialität des einzelnen Interviews aufgehoben ist, sondern auch, dass das Einzelinterview zwar immer noch als Fallgestalt präsent ist, gleichzeitig, aber auch textlich aufgelöst wird“ (Liebold & Trinczek, 2009, S. 43). Die Kategorien werden final benannt und soziologische Konzepte kommen ins Spiel, was eine empirische Generalisierung sicherstellen soll (Meuser & Nagel, 1991). Am Ende dieser *Konzeptualisierung* sollte der gesamte Datenkorpus der Interviews, inhaltlich sortiert und zueinander kontextualisiert vorliegen (ebd.).
- ◆ Der letzte Schritt der Auswertung ist die *theoretische Generalisierung* der Erkenntnisse. Dieser rekonstruktive Schritt widmet sich der Einbettung der Kategorien in theoretische Rahmenbedingungen und interpretiert die Ergebnisse der Forschung dementsprechend, es werden also Theorie und Empirie kombiniert (Meuser & Nagel, 1991).

4.2 Erkenntnisse

Der beschriebene Auswertungsprozess wurde schrittweise durchlaufen und das gesamte Datenmaterial nach den eben beschriebenen Phasen analysiert. Die finale Abbildung der Prozessschritte eins bis fünf wurde in einem Codebuch zusammengefasst, welches im Anhang zu finden ist und eine Sammlung aller relevanten Interviewzitate, inhaltlich zueinander kontextualisiert und in Kategorien unterteilt, zeigt. Die Interpretation und Präsentation der 20 gebildeten Kategorien soll nun in diesem Unterkapitel stattfinden, was auch den sechsten, und somit letzten, Schritt der Auswertungsphase darstellt. Die 20 Kategorien wurden des weiteren auch thematisch geclustert und in vier Blöcke unterteilt, welche strukturgebend für

die Vorstellung der Erkenntnisse der empirischen Arbeit sind. Ein Überblick der Themenblöcke und den zugehörigen Kategorien, ist in der folgenden Tabelle zu sehen:

Themenblöcke	Kategorien
Block 1: Die Einbettung von vergeschlechtlichten Organisationen in eine vergeschlechtlichte Gesellschaft	Die vergeschlechtlichte Organisation
	Das ideale Organisationsmitglied
	Gesellschaftliche Wechselwirkung
	Gender Affinität in Organisationen
Block 2: Das Berufsfeld Gender Consulting & seine Wirkungsweisen	Transformationspotenzial
	Limitationen
	Der Prozess
	Innovation
	Das Ziel
	Spannungsfeld Binarität
Block 3: Gender Consulting in organisationalen Kontexten	Entgenderung im Gender Consulting
	Praktische Anknüpfungspunkte des Gender Consultings
	Bottleneck Führungsebene
	Bewusstseinsbildung & Sichtbarmachung
	Respektierte Vielfalt
Block 4: Das Umfeld von Gender Consulting und seine Einbettung	Politisches Involvement
	Arbeitsmarkt Entwicklungen
	Gefahr des Gender Tokenismus
	Unbezahlte Care Arbeit
	Rückschritt Covid-19

Tabelle 2: Übersicht der Themenblöcke und zugehörigen Kategorien im Schritt der theoretischen Generalisierung der Erkenntnisse

4.2.1 Block 1: Die Einbettung von vergeschlechtlichten Organisationen in eine vergeschlechtlichte Gesellschaft

Der erste Block der Ergebnisse der durchgeführten Expert*inneninterviews sind vier Kategorien, die stark mit dem theoretischen Hintergrund und dem Forschungsstand rasonieren und neben einem Blick in organisationale Praktiken, auch die makroökonomischen und gesellschaftlichen Umfeldler von Unternehmen nicht außer Acht lassen.

Die vergeschlechtlichte Organisation

Eine erste Kategorie, die thematisch in jedem der sechs Interviews genannt wurde, ist die mikropolitische Vergeschlechtlichung von Unternehmen. Im Leitfaden wurde explizit danach gefragt, die Anzahl der gesammelten Zitate zu diesem Thema und seine immer wieder aufkommende Relevanz über die gesamte Interviewlaufzeit hinweg, verdeutlichen jedoch seine Signifikanz. Diese strukturelle Vergeschlechtlichung deckt sich inhaltlich mit Joan Ackers Theorie (1990) der *Gendered Organization*, welche bereits erläutert wurde. Somit kann sich diese Arbeit ergebnistechnisch in die Reihe empirischer Belege des theoretischen Frameworks einordnen. Die Ausprägungen der vergeschlechtlichten Organisation wurden mannigfaltig beschrieben und erinnern stark an die von Acker entwickelten fünf Dimensionen der *Gendered Organization*. Besonders die geschlechtliche Arbeitsteilung wurde immer wieder herausgehoben – sowohl horizontal als auch vertikal. Der Mangel an Frauen in der Führungsebene wurde weiterführend auch mit dem Gender Pay und Pension Gap verknüpft, sowie mit der Teilhabeungleichheit im heteronormativen Machtgefälle in Organisationen. Diese Hierarchisierung ist laut allen Expert*innen strukturell in Unternehmen eingeschrieben, so stark in Prozessen verinnerlicht, dass die Vergeschlechtlichung oft nicht auffällt, sondern einfach als Normalzustand akzeptiert wird. Eine der Expert*innen beschreibt das Negieren der geschlechterungleichen Machtverhältnisse mit folgenden Worten:

„Und für viele ist es nicht ein aktives `Ich bin jetzt sexistisch`, sondern ein `Das ist halt, wie die Arbeitswelt funktioniert` und da musst du dich eingliedern.“ (Interview 6, Z. 138-140)

Das ideale Organisationsmitglied

In engem Zusammenhang dazu, und auch ein weiterer Teil Joan Ackers Erstveröffentlichung (1990) des *Gendered Organization Frameworks*, steht die Konzeption eines idealtypischen Organisationsmitgliedes. Dieses ist als die Personifizierung der vergeschlechtlichten Organisationsstrukturen und der „Normalarbeitskraft“ des neoliberalistischen Kapitalismus (siehe dazu Homo Oeconomicus im Kapitel 1.2.1. *Das organisationale Geschlechterregime*) zu verstehen. Auch einige Expert*innen erwähnen in den Interviews normative Vorstellungen der idealen Mitarbeitenden und der perfekten Führungskräfte, welche an männlichen Lebensrealitäten orientiert sind:

„Es ist relevant, dass sichtbar ist, dass unsere Arbeitswelt hauptsächlich für Männer gemacht ist (...) und auf unserem Idealbild von Männern aufbaut.“ (Interview 6, Z. 64-66)

In Organisationen findet demnach also auch eine (unbewusste) Diskriminierung von Personen statt, die von diesem Idealbild abweichen – was durch vielerlei Diversitätskomponenten der Fall sein kann, nicht nur durch Geschlecht. Immer wieder wurde, vor allem bezogen auf die normativ männlichen Lebenskontexte dieser „Normalarbeitskraft“, das Thema der Verfügbarkeit angesprochen. Demnach sind jegliche andere Verantwortungen neben der Erwerbsarbeit ein diskriminierungswirksamer Angriffspunkt, von dem vor allem Frauen betroffen sind, da unbezahlte Care Arbeit hauptsächlich von ihnen getragen wird (Power, 2018; Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen, 2017). Dieses Thema wurde jedoch unter einer eigenen Kategorie zusammengefasst. Mehr dazu in Kapitel 4.2.4. *Block 4: Das Umfeld von Gender Consulting und seine Einbettung.*

Gesellschaftliche Wechselwirkung

Ein weiterer Punkt, der im Kontext der genannten Kategorien von den Expert*innen diskutiert wurde, ist das gesellschaftliche Umfeld, da Organisationen nicht in einem luftleeren Raum operieren. Sie sind eine Entität der Gesellschaft und stehen in einer engen Wechselwirkung mit dieser. Diese gegenseitige Einflussnahme wurde in den Interviews aus zweierlei Perspektiven beleuchtet. Einerseits in dem Sinne, dass Organisationen die vergeschlechtlichten Machtstrukturen der Gesellschaft reproduzieren (Interview 3 & Interview 4) und der geschlechtssegregierte Arbeitsmarkt seine Weiterführung auf organisationsindividueller Ebene findet (Interview 5 & Interview 6), wie auch in Kapitel 1.1.2. *Die Position der Frau im neoliberalen Kapitalismus* erläutert wurde. Die Wechselwirkung und die Relevanz gesamtgesellschaftlicher Diskriminierungen und die passive und limitierende Position von Organisationen wird in folgendem Zitat deutlich:

„Die Organisationen sind ein kleiner Ort dieser Gesellschaften, wo sich alle unsere gesellschaftlichen Praktiken widerspiegeln eigentlich, und noch mal im Kleineren abgespielt werden.“ (Interview 6, Z. 97-99)

Die zweite Perspektive der Expert*innen zeigt eine deutlich aktivere Rolle der Organisation im Gesellschaftssystem. Nachdem eine Wechselwirkung beschrieben wird, kann also nicht nur auf eine Organisation eingewirkt werden, sondern sie kann auch nach außen wirken - von der Reproduktion also zur Produktion. Das kann laut Expert*innen in Interview 3 und 5 auch dazu genutzt werden, um positiven Wandel in der Gesellschaft voranzutreiben und mit einem positiven Beispiel voran zu gehen. Organisationen wird somit auch eine gesellschaftliche Verantwortung zugeschrieben. Es wird dafür plädiert,

„...dass es für Organisationen selbstverständlich ist, dass sie da eine wesentliche Rolle übernehmen und umgekehrt beeinflussen können, wie sich gesellschaftliche Dinge weiterentwickeln.“ (Interview 5, Z. 372-374)

Obwohl beide Perspektiven, passiv und aktiv, sehr gegensätzlich sind, schließen sie einander nicht aus. Einige Expert*innen (Interview 3, Interview 5 & Interview 6) nannten also beide Strömungen der Wechselwirkung und die Relevanz sich diesen Mechanismen im organisationalen Kontext bewusst zu sein.

Gender Affinität in Organisationen

Zum Thema der gesellschaftlichen Verantwortung passend, wurde dem Bewusstsein von Gender als Diversitätsdimension in den Interviews auch Platz einberaumt. Mehrere Expert*innen sprachen von einer maßgeblichen Grundhaltung von Unternehmen, die eine Zusammenarbeit voraussetzt. Dadurch, dass Gender Consulting eine externe Beratungsleistung ist, muss seitens der Organisation also überhaupt ein bestimmtes Verständnis und Problembewusstsein für Geschlechterungleichheiten vorhanden sein, um derartige Aufträge zu erteilen. Die Expert*innen waren sich darüber einig, dass zur tatsächlichen Umsetzung von Gender Consulting Projekten eine gewisse Offenheit für das Thema vorhanden sein muss:

„Natürlich kommen die Organisationen zu mir, wenn sie schon eine bestimmte Gender Affinität haben.“ (Interview 5, Z. 398-399)

Denn immerhin müssen auch betrieblich wichtige Ressourcen, wie Zeit und Geld, aufgewendet werden, um Gender Consultants zu Rate zu ziehen. Mehrmals (Interview 1, Interview 4 & Interview 5) wurde ebenso erwähnt, dass Aufträge abgelehnt werden, wenn diese Offenheit scheinbar nicht gegeben ist:

„Ich möchte auch nicht diejenige sein, die etwas in Organisation bringt, was nicht gewünscht ist – das ist ja auch völlig unmöglich.“ (Interview 4, Z. 184-185)

4.2.2 Block 2: Das Berufsfeld Gender Consulting & seine Wirkungsweisen

Einige Kategorien konnten identifiziert werden, die sich mit dem genauen Berufsbild des Gender Consultings auseinandersetzen. Dies ist insofern höchst relevant, da die Theoretisierung des Gender Consultings in der Literatur noch sehr lückenhaft ist, was auf seine relativ junge Entstehungsgeschichte von zehn Jahren zurückzuführen ist (Olivius & Rönnblom, 2019; Petersson McIntyre, 2021a). Die letzte der sechs Kategorien widmet sich außerdem dem Binaritäts Diskurs, welcher selbstverständlich für die Wirkungsweise von Gender Consulting maßgebend ist.

Transformationspotenzial

Alle Expert*innen waren sich darüber einig, dass Gender Consulting durchaus in der Lage sein kann, Geschlechtergefälle in Organisationen auszugleichen und strukturelle Änderungen herbeizuführen, solange die bereits erwähnte Gender Affinität im Unternehmen besteht. Besonders die Ausgangssituation des externen Zukaufens von Gender Expertise wurde als Vorteil genannt, um betriebliche Transformation herbei zu führen. Das Potenzial wurde nicht nur dabei gesehen, wirtschaftliche Vorteile hervor zu rufen, sondern auch der gesellschaftlichen Verantwortung als Organisation nachzukommen:

„Gleichstellung auf dieser Mesoebene zu befördern und so ganz sicher auch gesellschaftlich gesehen zur Gleichstellung beizutragen, zum Abbau von Stereotypen beizutragen, zu einer Entwicklung von Personen, aber auch von Organisationen, die natürlich ein Stückweit unabhängig voneinander existieren, die natürlich aber auch eine Rückkoppelung in die

Gesellschaft haben. Das ist denke ich die Essenz und das ist schon mal nicht nichts.“

(Interview 3, Z. 132-137)

Dennoch wurde auch darüber reflektiert, dass Gender Consulting zumeist ein Unternehmen nicht von Grund auf neu strukturieren kann (je nach Projektausmaß), jedoch ein aktiver Schritt in die richtige Richtung sein kann, der tatsächliche Veränderungen mit sich bringt:

„Ich glaube genau durch diese Kleinigkeiten kann man auch die größeren Schritte gehen.“

(Interview 2, Z. 337)

Limitationen

Auch einige Grenzen des Gender Consultings wurden im Rahmen der Interviews genannt, wie zum Beispiel die Ressourcen Zeit und Geld (Interview 1, Interview 3 & Interview 6). Denn natürlich muss es sich ein Unternehmen leisten können, und auch wollen, Gender Consultants zu engagieren und auch monetäre Mittel dafür aufzuwenden. Als besonders limitierend empfinden die interviewten Consultants des weiteren die Projektlaufzeit, die natürlich immer so kurz und effizient wie möglich sein sollte, im Sinne der Wirtschaftlichkeit der Organisationen (Interview 1 & Interview 5). Der/Die beauftragte Consultant befindet sich also in einem stetigen Spannungsfeld aus Zeit und Qualität der Arbeit. Alle interviewten Expert*innen arbeiten außerdem stark intrinsisch motiviert. Die eigenen Idealvorstellungen hinter die, vom Unternehmen definierten, Projektziele zu stellen, kann also auch durchaus schwierig sein. Denn im Endeffekt können tatsächliche Entscheidungen und Maßnahmen nur von Entscheidungsträger*innen organisationsintern durchgesetzt werden. Die Consultants bleiben als externe Expert*innen also in einer rein beratenden Rolle, die zur idealen Potenzialausschöpfung der Zusammenarbeit möglichst viel Vertrauen seitens der Auftraggeber*innen genießen sollten. Die Projekte sind außerdem höchst individualisiert und der Grad an Standardisierbarkeit ist extrem gering. Es wurden also auch einige Limitationen des Gender Consultings genannt, eine Expertin beschreibt das Berufsfeld mit folgenden Worten:

„Also es ist sicher kein Job, wo es einfache Lösungen gibt oder ein richtig und falsch.“

(Interview 5, Z. 191-192)

Der Prozess

Die Herangehensweisen der Expert*innen an ihre Consulting Projekte sind sehr individuell, je nachdem welche Methoden und zertifizierte Techniken genutzt wurden und welchen Umfang die Aufträge haben. Eines haben jedoch alle Prozessbeschreibungen in den Interviews gemeinsam: eine tiefgehende Analysephase des Status quo. Demnach ist es laut den Expert*innen einer der Kernaspekte ihrer Arbeit, nach der Definition der Projektzielsetzung, die aktuelle Situation in der Organisation zu erfassen, die Strukturen zu verstehen und ein Gefühl für das Unternehmen und seine Mitglieder zu bekommen:

„Dafür muss man vor allem, das ist mir sehr wichtig in wirklich gelungenen Projekten, eine Analyse durchführen, wo man Interviews führt, Fokusgruppen macht, aber auch wo man sich die Zahlen ansieht.“ (Interview 3, Z. 174-177)

Häufig genannte Methoden sind hierbei Umfragen, Interviews, Fokus Gruppen und Workshops, welche ein tieferes Verständnis für die betriebliche Kultur und die vergeschlechtlichten Strukturen facilitieren. Dies ist eine notwendige Ergänzung zur Analyse der Zahlen (Anzahl an weiblichen Bewerber*innen, Geschlechterverteilung von Teilzeitmitarbeiter*innen etc.). Basierend auf der Zielsetzung und dem erhobenen Status quo können dann in Abstimmung mit der auftraggebenden Organisation Handlungsempfehlungen entwickelt werden (dazu mehr in der Kategorie *Praktische Anknüpfungspunkte des Gender Consultings*). Während der Prozess des Gender Consultings hier bei einigen der interviewten Expert*innen (Interview 2 & Interview 6) zu Ende geht – eventuell „nur“ noch mit einer Monitoringrolle ergänzt – gaben ebenso Expert*innen an, auch ein aktiver Teil des Restrukturierungsprozesses zu sein (Interview 3, Interview 4 & Interview 5). Das bedeutet also, dass sie aktiv auch an der Implementierung und Umsetzung der Maßnahmen beteiligt sind. Der Umfang von Gender Consulting Projekten kann variieren, von einem mehrstündigen Workshop (Interview 2 & Interview 6) bis hin zu Gender Change Projekten mit einer Laufzeit von über sechs Monaten (Interview 1, Interview 3, Interview 4 & Interview 5). Doch

ungeachtet des Ausmaßes der Aufträge, eine Art Endbericht wurde von mehreren Expert*innen (Interview 1, Interview 3 & Interview 4) erwähnt, um den Prozess abzuschließen.

Innovation

Ein Thema, das zwar nur von zwei der Expert*innen in Interview 3 und Interview 5 angesprochen wurde, aber trotzdem vor dem theoretischen Hintergrund dieser Arbeit wichtig erscheint, ist der Zugang zum Thema Gender aus einer Business Perspektive. Gender Equality wird zunehmend als Business Case (Mensi-Klarbach, 2012) konzipiert und seine Relevanz für Organisation stieg zunehmend in den letzten Jahren, zusammen mit der Nachfrage und der beginnenden Theoretisierung des Gender Consultings (Olivius & Rönnblom, 2019; Petersson McIntyre, 2021a). Die Expert*innen argumentierten das unter anderem auch damit, dass die Innovationskraft des Ansatzes Unternehmen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld weit mehr ansprache als „traditionelle“ Equality Maßnahmen:

„Und das finde ich auch nochmal wichtig, weil ich glaube, dass wir bei dem ganzen Gender Thema oft zu wenig innovativ sind, dass es recht traditionell und klassisch abgehandelt wird und damit auch viele Chancen verpasst werden.“ (Interview 5, Z. 119-121)

In diesem Zusammenhang war auch die Rede von Gender Consulting als ein Zweig des Innovationsmanagements (Interview 3), was sich thematisch auch in die Ansprüche von Geschlechtergleichheit als Business Case eingliedert und Gender Thematiken attraktiver für Organisationen gestalten kann.

Das Ziel

Trotz der unterschiedlichen Prozesse des Gender Consultings, herrschte über die grundsätzliche Intention ihrer Arbeit Einigkeit unter den Expert*innen. Unabhängig von einzelnen Aufträgen wird also das Ziel verfolgt, organisationale Veränderung voranzubringen (siehe dazu auch die Kategorie *Transformationspotenzial*) und ein betriebliches Umfeld zu schaffen, in dem Diskriminierung entgegengewirkt werden kann und Gender als gleichberechtigte Dimension wahrgenommen und auch gelebt wird. Erwähnt wurde auch

mehrmals (Interview 2, Interview 5 & Interview 6), dass Gender dabei aber nicht auf binäre Geschlechterverhältnisse zu Beschränken ist. Einer der Expert*innen hat das Ziel der beruflichen Tätigkeit wie folgt formuliert:

„Also ich glaube für die Unternehmen, dass das so eine Selbstverständlichkeit ist, dass das Thema Gender, Gender Identitäten, dass das im Alltag eine Rolle spielt im Sinne von gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung und, dass gleichzeitig den Organisationen bewusst wird, dass sie noch viel mehr tun können, um insgesamt in der Gesellschaft auch für mehr Gleichberechtigung zu sorgen.“ (Interview 5, Z. 365-369)

Neben der Öffnung eines diskriminierungskritischen Umgangs mit Gender (Identitäten) ist ein weiteres Ziel das Durchleuchten von Organisationen und darauf aufbauend reale Maßnahmenauswirkungen herbei zu führen. Abgesehen davon, ist natürlich auch ein Mehrwert für die auftraggebenden Unternehmen zu verfolgen – neben gesellschaftlichen Zielen und gleichen Teilhabechancen für alle Geschlechter, da das meist aus kapitalistischer Perspektive nicht ausreicht.

„Also, die Essenz daraus ist, dass man versucht, sehr organisationsspezifisch herauszufinden, wie es möglich ist, in dieser einen Organisationen nicht nur die Barrieren zu beseitigen, sondern die Organisation so auszurichten, dass Menschen in ihren unterschiedlichen Lebensphasen mit unterschiedlichen Lebenskonzepten ihr Potenzial entfalten können und so letztlich auch die Innovationskraft einer Organisation zu stärken.“ (Interview 3, Z. 71-76)

Spannungsfeld Binarität

Als Gender Consultant ist natürlich die persönliche Auffassung von Gender maßgeblich für die berufliche Beratungstätigkeit, da das eigene Verständnis von Geschlecht in die Organisation hineingetragen und vermittelt wird. Diese Thematik wurde bereits in Kapitel 1.2.3. *Externes Gender Consulting* diskutiert, da Gender Consulting oft eine Komplizenschaft mit neoliberalistischen Werten und eine ideologische Vernachlässigung von feministischen Agenden nachgesagt wird (Kunz & Prügl, 2019; Petersson McIntyre, 2021b). Das ist direkt verknüpft mit der individuellen Auffassung der Dimension Gender, also ob der Differenz- oder

Gleichheitsansatz verfolgt wird. Ersteres gilt dabei in der feministischen Literatur oft als Symptombekämpfung, da Frauen in ihren „Besonderheiten“ gefördert werden, während keine Ursachenbekämpfung in Richtung der normativen Gesellschaftsstrukturen betrieben wird (McRobbie, 2010, S. 109). Dass dieses theoretische Richtig und Falsch in der Praxis oft aber doch nicht so trivial abzugrenzen ist, zeigen viele Aussagen der Expert*innen. Grundsätzlich wurde von beinahe allen (Interview 1, Interview 2, Interview 4, Interview 5 & Interview 6) selbstständig das Aufbrechen der binären Geschlechterstrukturen erwähnt und die Notwendigkeit von Organisationen auf die Vielfalt der gelebten Geschlechtsidentitäten zu reagieren und diese wertzuschätzen. Es sollte im Gender Consulting laut den Expert*innen also nicht mehr „nur“ um die Gleichstellung von Mann und Frau gehen:

„Dieses Thema mit: Jetzt müssen wir Männer und Frauen gleichstellen – ich muss immer lachen, wenn ich das höre, weil ich mir denke, wir dürfen nicht mehr in diesem Rahmen, in diesem Verständnis, denken, weil es einfach nicht der Realität der Dinge entspricht.“

(Interview 2, Z. 155-157)

Auf der anderen Seite sind aber die realen Diskriminierungen von Frauen in einem geschlechtssegregierten Arbeitsmarkt (siehe Kapitel 1.1.2. *Die Position der Frau im neoliberalen Kapitalismus*) auch anzuerkennen und dürfen durch eine Ablehnung des Differenzansatzes nicht negiert werden. Dieses Spannungsfeld wurde in Interview 5 als „Spagat“ umschrieben und verdeutlicht die oft zwiegespaltene Position, in der sich Gender Consultants befinden. Das zeigt auch die Fortführung des oben genannten Zitats:

*„Und andererseits sagt einiges leider genau das Gegenteil aus, nämlich: Lohnunterschiede, Karriere, wer hat Zugang zu was, welche Mitarbeiter*innen werden angestellt und welche nicht, aus welchem Grund.“ (Interview 2, Z. 157- 160)*

4.2.3 Block 3: Gender Consulting in organisationalen Kontexten

Neben der näheren Erläuterung von Gender Consulting als methodischen Zugang im Generellen, wurden auch seine praktischen Potenziale in den Interviews diskutiert. Die Kategorien in diesem Block setzen Gender Consulting also in den Kontext des organisationalen

Umfeldes und betrachten seine praktischen Anknüpfungspunkte und Transformationspotenziale in Unternehmen.

Entgenderung im Gender Consulting

Ein Punkt, der in allen Interviews, dem Leitfaden entsprechend, diskutiert wurde, ist das Konzept der Entgenderung von Organisationen im Zusammenhang mit Gender Consulting (was genau darunter verstanden wird, siehe Kapitel 3.3. *Herleitung der Forschungsfrage*). Trotz des Konsenses darüber, dass der Ansatz durchaus spannend sein kann und eine neue Herangehensweise an das Thema Gender in Unternehmen sei, war die Skepsis gegenüber dem Konzept überwiegend. Die Meinungen der Expert*innen waren durchaus divergent, denn drei von ihnen nannten auch positives Transformationspotenzial der Entgenderung (Interview 2, Interview 4 & Interview 5). Demnach kann eine Entgenderung von betrieblichen Strukturen und Prozessen dabei helfen vergeschlechtlichte Stereotypen zu vermeiden. Ein Beispiel dafür wäre das inhärente Geschlecht, das einer Assistenzstelle innewohnt und die Annahme, dass Frauen besser für administrative Tätigkeiten geeignet wären zu verwerfen und gegen genderneutrale Betrachtungen von Jobs und Skills zu tauschen. Neben der Bekämpfung von stereotypen Bildern (Interview 2), wurde Entgenderung auch als ein potenzieller Weg genannt, Gleichberechtigung in Organisationen als selbstverständlich zu betrachten (Interview 4). Worauf ebenso eingegangen wurde, ist die heteronormative Maskulinität als Ursprung von vergeschlechtlichten Organisationen und das Potenzial von Entgenderung dem von Grund auf entgegenzuwirken (Interview 5). Dies passt auch gut zu der in dieser Arbeit formulierten Definition des Entgenderungs Begriffes, welcher sich als der Gegensatz von *Gendered Organizations* nach Joan Acker (1990) versteht:

„Was schon spannend ist, ist, dass grundsätzlich dieses ganze Thema der vergeschlechtlichten Organisation ja auch sehr stark aus maskulinen Organisationen heraus entstanden ist (..) wo wirklich Entscheidungen, Kommunikation von oben nach unten durchgedacht werden. Eigentlich ist es ja so, dass wir auch in der Praxis sagen, dass alles, wo ihr wegkommt, von diesen hierarchischen Entscheidungen, wo ihr stärker in so kollaborative Modelle kommt, ist auch gut für das Thema Gender, weil da beginnt man dann eben Unterschiedlichkeit zu akzeptieren.“ (Interview 5, Z. 429-436)

Trotz einiger durchaus positiver Überlegungen, wurde das Konzept der Entgenderung aber keinesfalls als eine implementierbare Praxis im Gender Consulting verstanden, wie aus dem Großteil der Interviews hervorgeht (Interview 1, Interview 2, Interview 3, Interview 5 & Interview 6). Es wurde eher als ein theoretisches Konstrukt verstanden, das vielleicht auf dem Papier eine spannende Überlegung sei, aber in der Realität nicht umgesetzt werden kann. Das liegt vor allem daran, dass die Gesellschaft, in der Organisationen agieren, nicht geschlechtergleich ist und solange das der Fall ist, werden vergeschlechtlichte Strukturen immer in die Unternehmen hineingetragen. Entgenderung im betrieblichen Kontext wurde daher als eine Wunschvorstellung gesehen, solange in der modernen Gesellschaft nicht absolut Gleichberechtigung herrscht:

„Schlicht, weil, Personen ein Geschlecht haben und weil unsere Lebensweise und unser Handeln vergeschlechtlicht ist. Ich halte es deswegen für gänzlich unmöglich.“ (Interview 3, Z. 267-268)

Geschlechtsneutralität kann in einer durch Geschlecht strukturierten Gesellschaft nach den Expert*innen nie tatsächlich erreicht werden, es kann sich ihr, wenn dann, immer nur angenähert werden (Interview 6). Der Schein der Neutralität ist daher trügerisch und irreführend, da er einen Zustand vermittelt, der unmöglich zu erreichen ist und im schlimmsten Fall, die Existenz von Geschlechteridentitäten und Geschlechterhierarchien als Ganzes negiert (Interview 1, Interview 2 & Interview 5). Geschlechtsneutralität ist also keine Geschlechtergleichheit. Dies gleichzusetzen ist eine Gefahr, die im Rahmen der Interviews im Kontext der organisationalen Entgenderung gesehen wurde (Interview 3). Durch die Kritik, dass es sich um ein zu theoretisches, realitätsfernes Konstrukt handelt, wurde eine entgenderete Organisation auch von einigen Expert*innen in fünf der sechs Interviews (1,2,3,5,& 6) als nicht anstrebenswert gewertet. Eine Entgenderung sei also nicht das Mittel zur Loslösung von vergeschlechtlichten Organisationsstrukturen. In den Interviews wurde das auch durch eine kaum vermeidbare Unsichtbarmachung von (Geschlechter-) Identitäten begründet, welche nicht ethisch vertretbar ist:

„Durch die Entgenderung wäre wieder die Gefahr, dass bestimmte Realitäten oder Geschlechtsidentität nicht sichtbar gemacht werden oder unsichtbar bleiben.“ (Interview 2, Z. 258-259)

Ein weiterer Punkt, der in einem Interview genannt wurde, ist, nicht zu vergessen, dass Geschlechtergleichheit kein Zustand ist, sondern immer wieder verhandelt werden muss. Es kann also, wenn dann, nur Organisationen geben, die sich um Entgenderung bemühen, aber nie eine vollends entgenderete Organisation. Das würde das Ziel aus den Augen verlieren und als Spiegelung der gesellschaftlichen Strukturen würden Unternehmen nach kürzester Zeit wieder in normative Machtstrukturen zurückfallen (Interview 6).

Praktische Anknüpfungspunkte des Gender Consultings

Auch die konkreten Arbeitsweisen der Consultants wurden in den Interviews diskutiert. Dabei ging es vor allem um die praktischen Anknüpfungspunkte in Unternehmen und die Entwicklung und Implementierung von gezielten Maßnahmen. Alle Expert*innen haben also Hebel identifiziert, mit denen sie in die Organisationsstruktur eingreifen und sie verändern können:

„Und prinzipiell müsste man natürlich die gesamten Organisationen auf den Kopf stellen und die Systeme komplett umstrukturieren, damit man eben diese Strukturen und Prozesse verändern kann. Also wie laufen Meetings ab, wie ist der Arbeitsalltag, was wird von wem verlangt? Die expliziten, aber auch impliziten Sachen.“ (Interview 6, Z. 115-118)

Die Sammlung der genannten Anknüpfungspunkte und Maßnahmen in dieser Kategorie ist mit Abstand die umfassendste dieser Analyse. Daher soll die Zusammenfassung der Erkenntnisse durch eine übersichtliche Auflistung stattfinden, welche durchaus als Maßnahmenkatalog an potenziellen Arbeitsweisen eines Gender Consultants zu verstehen ist.

- ◆ **Architektur:** Arbeitsstätten an sich können die Ursache von Diskriminierung sein. Auch hier können Gender Consultants eingreifen und bauliche Veränderungen vorantreiben, die ein Umfeld schaffen, in dem sich verschiedenste Mitarbeiter*innen

wohlfühlen und gesehen fühlen können. Als konkretes Beispiel wurde hier neben der Barrierefreiheit auch das Einrichten eines Breast Feeding Raumes genannt (Interview 1). Der Umgang mit Toiletten Politiken ist ebenso ein Hebel, der vor allem Sichtbarkeit von Gender Identitäten vorantreiben kann. Neben konkreten architektonischen Veränderungen können Gender Consultants in diesem Sinne aber auch rechtlich beraten (Interview 1, Interview 2 & Interview 6). In der verarbeitenden Industrie sind beispielsweise ab einer gewissen Anzahl an weiblichen Mitarbeitenden Waschräume gesetzlich verpflichtend.

- ◆ **Sprache:** Immer wieder wurde die Relevanz von Sprache erwähnt und, dass im Rahmen von Gender Consulting Projekten Sprachleitfäden entwickelt werden sollten, die für das ganze Unternehmen gelten (Interview 2). Diese sollen dafür sorgen, dass gendersensible und sichtbarmachende Begriffe organisationsintern, aber auch extern, angewandt werden.
- ◆ **Außenauftritt:** Zur Kommunikation mit externen Stakeholdern passend, ist der Öffentlichkeitsauftritt von Organisationen, zu dem Gender Consultants beraten können (Interview 1, Interview 3 & Interview 5). Dazu zählen nach den Expert*innen zum Beispiel die Website oder die Social Media Kanäle. Wichtig ist hier aber jedenfalls, dass kein Gender Tokenismus stattfindet (siehe dazu Kategorie *Gefahr des Gender Tokenismus*).
- ◆ **Internes Capacity Building:** Gender Kompetenz sollte an die beratenen Unternehmen weitergegeben werden und interne Sensibilisierung aufgebaut werden. Durch Wissensvermittlung und Bewusstseinschaffung für das Thema kann immer wieder organisationsintern reflektiert werden, wo Gender als Diversitätskomponente und im Sinne der Gleichberechtigung aktuell im Unternehmen steht (Interview 3). Das ist vor allem wichtig, um nachhaltige Organisationsstrukturen zu verändern und der Gender Consulting Auftrag ist somit „nur“ als Auftakt einer gendersensiblen Transformation zu verstehen, die folgend auch durch unternehmensinterne Capacities vorangetrieben werden kann. Diese Kompetenzvermittlung seitens der Consultants an Mitarbeiter*innen sollte auch von der Einführung von Kontrollmechanismen begleitet sein. Im Sinne eines Gleichbehandlungs- und Diversitäts-Mindsets zu handeln, sollte

unternehmensintern also nicht auf freiwilliger Basis passieren, sondern verpflichtend sein (Interview 2). Es müssen Prozesse und Strukturen aufgesetzt werden, die das einfordern und überwachen.

- ◆ **Führungskräfte Trainings:** Die Personen, die diese Kontrolltätigkeit am ehesten übernehmen können, sind Entscheidungsträger*innen (Interview 1, Interview 3, Interview 5 & Interview 6). Deswegen ist das interne Capacity Building an ihrer Stelle wichtig, um Sensibilität für Gender Themen bei der Entwicklung und Implementierung von jeder Veränderung mitzudenken. Die Schulung der Führungskräfte ist außerdem wichtig, da sie ein Team unter sich haben und tonangebend für die gelebte Kultur sind (Interview 6). Sexismusvermeidungs-Workshops wurden in Interview 5 als Beispiel genannt, um Entscheidungsträger*innen mit notwendigem Wissen auszustatten, um ihre Teams zu leiten und auch Maßstäbe für gewünschte und nichtakzeptable Verhaltensweisen zu setzen.
- ◆ **Recruiting:** Die Personalbeschaffung war einer der häufigsten genannten Anknüpfungspunkte, um Organisationsstrukturen zu verändern, denn der gesamte Prozess ist meistens vergeschlechtlicht:

„Ja und im Recruitment ist auch so eine Frage was gibt's da für stereotype Bilder darüber, wie ein Geschlecht agiert und wie kann das auch sichtbar gemacht werden, damit Personen dann doch eingestellt werden, weil sie bestimmte Kompetenzen und Qualifikationen haben und nicht, weil sie auf eine bestimmte Art und Weise gelesen werden und dann auch mit den dementsprechenden Bildern im Kopf verknüpft werden.“ (Interview 2, Z. 178-182)

Laut den Expert*innen sind beinahe alle Recruitingprozessschritte potenzielle Hebel die organisationale Gleichberechtigung voranzutreiben. Das beginnt bereits bei der Art und Weise wie offene Stellen ausgeschrieben werden – auf welchen Plattformen, in welchen Schulen, mit welcher Bildsprache und mit welchem Wording. Besonders die Funktionsbeschreibungen sind hier auch relevant, da hier oft implizite Stereotype mitspielen (Interview 2). Der gesamte Prozess, von Bewerbung bis hin zur Einstellung oder Absage, ist ebenso oft eine Quelle (unbewusster) Diskriminierung – welche Fragen werden in Bewerbungsgesprächen an welche Bewerber*innen gestellt, wie

werden Lebensläufe interpretiert, welche Eigenschaften zählen wann als Stärken und welches Geschlecht wird eher als passend für hierarchisch höhere Positionen eingeschätzt (Interview 5). Gender Consultants können den gesamten Recruiting Prozess transformieren und durch konkrete Maßnahmen verändern, was weitreichende, positive Folgen für die Geschlechtervielfalt in Unternehmen haben kann.

- ◆ **Personalentwicklung:** Nach der Auswahl der Mitarbeiter*innen sind auch alle internen Personalprozesse im Gender Consulting extrem relevant und mehrere Anknüpfungspunkte wurden hier von den Expert*innen genannt, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle (Interview 1, Interview 4, Interview 5 & Interview 6). Es geht darum, nicht nur die traditionellen Arbeitsmodelle anzubieten, sondern auch Abweichungen davon zu fördern und zu etablieren. Dazu zählt beispielsweise die Auffassung von Teilzeitmitarbeitenden – meistens Frauen – als vollwertige Arbeitskräfte, die nicht „nur“ administrative Tätigkeiten erledigen und auch selbst Entscheidungen treffen können. Auch geteilte Führungspositionen wurden immer wieder genannt (Interview 5 & Interview 6), welche die Position der klassischen Führungskraft –, männlich und keinerlei Pflegeverpflichtungen – aufbrechen würde. Ein weiterer Hebel ist das Durchleuchten der Gehaltssysteme und deren Vergeschlechtlichung (Interview 3). Die interviewten Gender Consultants berichteten davon, die Unternehmen oft auf genderbasierte Gehaltsscheren aufmerksam zu machen und Strategien und Policies zu entwickeln, diese zu schließen. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist auch die Transparenz, wer wie viel in der Organisation verdient (Interview 4). Zum Thema Transparenz wurde auch erwähnt, dass Beförderungen so standardisiert und nachvollziehbar wie möglich gemacht werden müssen, da das am ehesten eine vorurteilsfreie Personalentwicklung ermöglicht (Interview 4). Hand in Hand damit geht auch die Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden, die ebenso nach klar definierten Parametern stattfinden sollte, um sich von vergeschlechtlichten Strukturen lösen zu können. Auch die Untersuchung der Geschlechterverteilung bei der Allokation von Weiterbildungsbudget ist für Gender Consultants relevant (Interview 6). Eine weitere Maßnahme, die in der Mehrheit der Interviews zur Sprache kam, ist die Einführung von Quotenregelungen. Diese bergen durch präzise

definierte Zahlen und Ziele sehr hohes Transformationspotenzial (Interview 3, Interview 4, Interview 5 & Interview 6).

- ◆ **Kultur:** Die Unternehmenskultur ist einer der stärksten impliziten Hebel, der von den Gender Consultants genannt wurde, der aber durch seine Individualität und Unsichtbarkeit durchaus komplex zu bearbeiten ist (Interview 4 & Interview 6). Grundsätzlich geht es darum eine Kultur zu etablieren oder voranzutreiben, die Vielfalt wertschätzt, von Respekt geprägt ist und in der sich alle Mitarbeiter*innen wohl fühlen. Das Aufbrechen von traditionellen Firmenkulturen wirkt sich in diesem Sinne positiv aus und kann zum Beispiel durch sehr flache Hierarchien gefördert werden. Es sollte ein Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften herrschen, dass sich jede*r frei artikulieren und entwickeln kann. Die Abwesenheit von Stereotypen und heteronormativen Geschlechtervorstellungen ist dabei essenziell. Eine praktische Maßnahme, die hier in Interview 6 genannt wurde, ist die Einführung einer Väterkarenz, welche als absolut selbstverständlich wahrgenommen und nicht verurteilt werden sollte.
- ◆ **Strategie:** Für längerfristige Gender Consulting Projekte ist die Anpassung der Unternehmensstrategie einer der effektivsten Anknüpfungspunkte (Interview 3). Im besten Fall wirkt sich diese Transformation auf jeden Bereich und jede Struktur im Unternehmen aus und ist ein dauerhaftes Commitment seitens des Unternehmens:

„Was ich sehr wichtig finde, ist Gleichstellung in einer Strategie zu verankern, die unabhängig von den jeweilig handelnden Personen in Organisationen verankert ist. Ich hätte in gewisser Weise gern eine Verselbständigung, so wie alle Dinge in Organisationen funktionieren, unabhängig davon, wer am Ruder ist.“ (Interview 3, Z. 242-246)

Exekutiert kann die Strategie anhand von Richtlinien und Policies werden, die explizit für die verschiedensten Prozesse formuliert und eingefordert werden (zum Beispiel zur Leistungsbeurteilung, wie bereits erwähnt) und für die Organisation in ihrer Gesamtheit gelten.

- ◆ **Betroffenheit auslösen:** Eine Arbeitsweise, die für all diese genannten Maßnahmen gilt und die bei deren unternehmensinterner Akzeptanz helfen soll, ist auf Empathie zu setzen. Die Expert*innen sprechen davon Betroffenheit in den Führungskräften und Mitarbeitenden auszulösen, um Gender Themen voran zu treiben:

„Ansonsten vielleicht auch Themen aufzubringen auf eine Art und Weise, die auch die emotionale Seite vom Ganzen zeigt. Vielleicht auch die traumatische Komponente sichtbar zu machen, die Verletzlichkeit, damit Personen zumindest versuchen können, sich in diese Position hineinzusetzen, obwohl es unmöglich ist.“ (Interview 2, Z. 309-313)

Bottleneck Führungsebene

Organisationen, die in einer vergeschlechtlichten Gesellschaft operieren, sind größtenteils auch stark durch Hierarchisierung strukturiert. Dass das meist auch ein Machtgefälle zwischen den Geschlechtern erzeugt und ein wichtiger Hebel für Gleichberechtigung wäre, wurde bereits erläutert und ist nicht Zentrum dieser Kategorie. Vielmehr geht es um die essenzielle Rolle, die Führungskräfte bei der erfolgreichen Umsetzung von Gender Consulting Projekten spielen. Die Expert*innen sprechen von einer Schlüsselrolle, die Entscheidungsträger*innen in den organisationalen Strukturen innehaben, um reale Transformationsprozesse zu implementieren, denn Gender Themen funktionieren am besten top-down (Interview 5 & Interview 6)). Natürlich ist das Commitment aller Mitarbeitenden notwendig, um Gleichberechtigung und Gleichbehandlung zu fördern, aber die Führungsebene ist als struktur- und prozessvorgebende Größe entscheidend. Jedoch sind die Machthabenden in einer hierarchischen Ordnung oft am veränderungsresistentesten:

„Man muss sich sehr genau in diese Machtgefüge hineindenken, um zu schauen, an welchen Rädchen man drehen muss, mit welchen Argumenten man dann doch Bewegung in die Prozesse bringt.“ (Interview 1, Z. 122-124)

Die Überzeugungsarbeit Entscheidungsträger*innen an Board der Gender Consulting Projekte zu holen, steht natürlich auch in einem gewissen Zwiespalt der Organisation als Auftraggeber gegenüber. Aus Erfahrungsberichten der Expert*innen setzt der finanzielle Aufwand, den eine

Institution betreibt, aber noch lange kein Commitment der Führungsebene dem Thema gegenüber voraus. Eine der häufigsten Gefahrenquellen des Scheiterns von Gender Consulting Projekten ist also der Mangel an Interesse und Verständnis von Mitarbeiter*innen in leitenden Funktionen (Interview 1, Interview 3 & Interview 5). Denn gerade sie sind es, die Gender Themen nachhaltig in der Organisation etablieren können:

„Eigentlich funktioniert dann zum Thema Gleichberechtigung etwas, wenn es auch tatsächlich aus der Geschäftsführung ein klares Commitment gibt.“ (Interview 5, Z. 130-131)

In den Interviews kam daher immer wieder das Thema Verantwortlichkeit und Accountability zur Sprache. Demnach müssten auch Strukturen etabliert werden, die eine Führungsantwort und Zuständigkeit zu Themen wie Gender Equality einfordern – von den einzelnen Mitarbeitenden eingefordert durch die jeweilige Führungskraft und von der Führungskraft eingefordert durch organisationale Verpflichtungen, wie Policies und Feedback Mechanismen (Interview 1).

Bewusstseinsbildung & Sichtbarmachung

Eine der wichtigsten Aufgaben von Gender Consultants ist laut den Interviews die Sensibilisierung für die Diversitätsdimension Gender, da in Organisationen oft keinerlei Bewusstsein für das Thema vorhanden ist. Dieser Mangel an Wahrnehmung kann so weit reichen, dass betriebliche Vergeschlechtlichung völlig unsichtbar gemacht und somit negiert wird (Interview 2, Interview 3, Interview 5 & Interview 6). Oft führt das dazu, dass es keine Einsicht in Unternehmen gibt, sich aktiv Gender Thematiken zu widmen – warum sollten auch Ressourcen für etwas vermeintlich nicht Vorhandenes aufgebracht werden. Das geht auch Hand in Hand mit dem verbreiteten Irrglauben, dass Gleichberechtigungsbemühungen überholt und nicht mehr notwendig sind, da die Geschlechter in der modernen Arbeitswelt ohnehin gleichberechtigt sind (Interview 1 & Interview 6). Gleichberechtigung und Chancengleichheit werden in Organisationen also oft entsprechend dem Meritokratie Diskurs konzipiert und nicht hinterfragt (Interview 3). Für Gender Consultants gilt es an dieser Stelle also Bewusstsein zu schaffen, dass dies nicht der Realität entspricht – weder im gesamtwirtschaftlichen Kontext, noch auf betriebswirtschaftlicher Ebene (mehr dazu siehe

Kapitel 2. *Aktueller Forschungsstand*). In vielen Fällen hat diese Betriebsblindheit für das Thema aber nicht unbedingt (nur) etwas mit Ignoranz zu tun, oft mangelt es laut den Expert*innen einfach an Wissen (Interview 1 & Interview 2). Viele Menschen, die in bestimmte Prozesse involviert sind, sind nicht sensibilisiert oder haben sich noch nie mit Geschlechterunterschieden und ihren Ursprüngen und Auswirkungen auseinandergesetzt. Hier kann Gender Consulting ansetzen:

„Es ist eine diskriminierungskritische Sensibilisierungsarbeit, damit bestimmte Themen überhaupt aufgebracht werden oder angestoßen werden, weil oft bleiben sie sowieso unsichtbar oder werden unsichtbar gemacht.“ (Interview 2, Z. 24-27)

Auf der einen Seite geht es also stark um eine Bewusstseinsbildung in der Organisation, auf der anderen um eine Sichtbarmachung von Geschlechteridentitäten und vergeschlechtlichten Strukturen (Interview 1 & Interview 3). Für externe Gender Consultants ist das Identifizieren und Benennen solcher Ursachen für Diskriminierung also ein wichtiger erster Schritt in ihrer Arbeit:

*„Und das vor Augen zu halten und zu sagen: dem müsst ihr euch stellen. Ihr habt den Anspruch, ihr seid für Gleichstellung und Diversität. Ihr habt aber diese Praxis und diese Verhältnisse behindern euch, schaffen Barrieren und schaffen keine gleichen Teilhabe Chancen. Und sich dann dem zu stellen, das ist schon ein wichtiger Erkenntnisprozess.“
(Interview 3, Z. 181-185)*

Respektierte Vielfalt

In Bezug auf die eben beschriebene Sichtbarkeit wurde auch immer wieder auf die Vielfalt von Menschen hingewiesen, ihre Geschlechteridentitäten, ihre Lebensmodelle, ihre Bedürfnisse und vieles mehr. Organisationen sind ein Ort, an dem viele Personen aufeinandertreffen. Eine homogene Mitarbeiter*innenschaft sei dabei laut den Expert*innen aber nicht anzustreben (Interview 2, Interview 3 & Interview 4), da das nicht der gesellschaftlichen Realität entspricht und außerdem auch eine diskriminierungskritische Unternehmenskultur unterminiert – abgesehen vom wirtschaftlichen Vorteil, den heterogene Team-Zusammensetzungen bringen

können. In den Interviews plädieren die Gender Consultants auf eine Kultur des Respekts, die nicht, orientiert an heteronormativer Einstellungen, ausgrenzt:

„Und für mich ein produktiver, souveräner Umgang wäre, dass man einen Begriff von Gleichstellung entwickelt, der sich aus Vielfalt zusammensetzt und das ist immer etwas, was über Toleranz hinausgeht. Was aber auch nicht bedeutet, dass sich Unterschiedliches auflösen muss, sondern Unterschiedliches kann als gleichermaßen relevant, wertvoll, kompetent anerkannt werden, ohne dass es an eine Norm angeglichen ist.“ (Interview 3, Z. 300-304)

Diversität sollte also als eine Stärke des Unternehmens aufgefasst werden und ein Umfeld für Mitarbeitende bieten, das verschiedenste Lebensrealitäten und Identitäten akzeptiert und respektiert. Das Konzept einer „Normalarbeitskraft“, wie auch in der Kategorie *Das ideale Organisationsmitglied* beschrieben, sollte also überwunden werden. Dies wäre nicht nur vorteilhaft für die Innovationskraft von Unternehmen, sondern auch im Sinne der Gesellschaft und Reduktion von Geschlechterhierarchien (Interview 2 & Interview 3).

4.2.4 Block 4: Das Umfeld von Gender Consulting und seine Einbettung

Wie bereits des Öfteren in dieser Arbeit erwähnt besteht eine Wechselwirkung zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt. Einige dieser Komponenten wurden auch von den Expert*innen im Rahmen der Interviews erwähnt und als Einflussgrößen auf ihre Arbeit und generell die Dimension Gender in Organisationen genannt. Diese fünf Kategorien werden nun in diesem Kapitel vorgestellt.

Politisches Involvement

Ein immer wieder genanntes Thema waren die gesetzlichen Rahmenbedingungen von Geschlechtergleichheit in Unternehmen und in diesem Zusammenhang der, meist mangelnde, politische Wille Organisationen gesetzlich zu einem Ausgleich des betrieblichen Geschlechtergefälles zu verpflichten (Interview 1, Interview 3 & Interview 6). Ein Potenzial, das mehrmals von den interviewten Consultants geäußert wurde, ist also das aktive Involvement der Politik in Gleichstellungsfragen (Interview 1, Interview 3 & Interview 6). Eine

bisher häufig ausbleibende Haftbarkeit der Unternehmen könne so erzeugt werden, die ausschließlich dem Gesetzgeber obliegt. Der vermeintlich einflussreichste Hebel Diskriminierung in Organisationen zu reduzieren und zu verhindern, wäre also laut den Expert*innen, sie gesetzlich zu verbieten und auch strafbar zu machen:

„... das wäre eine aktive Gleichstellungspolitik, die kann Gender Equality Management – vielleicht ein zentraler Satz für dieses Interview – nicht ersetzen.“ (Interview 3, Z. 344-345)

Arbeitsmarktentwicklungen

So wie sich die Gesellschaft stetig verändert, spiegeln sich diese Entwicklungen auch am Arbeitsmarkt und all seinen Teilnehmer*innen wider, wie diese Kategorie zeigt. Vor allem jüngere Generationen, die sich zunehmend am Marktgeschehen beteiligen bringen neue Ideologien und Ansprüche an die arbeitgebenden Institutionen mit, nach denen sich Organisationen auch mehr und mehr richten müssen (Interview 2 & Interview 5). Junge, gut ausgebildete Personen sind im mehrmals genannten War for Talents umkämpfte Mitarbeitende, die aufgrund des Arbeitskräftemangels eine große Verhandlungsmacht innehaben (Interview 1). Das, in Kombination mit dem in jüngeren Generationen tiefer verwurzelten Anspruch auf Gleichstellung und der Sensibilität für diskriminierungskritische Diskurse, zwingt Organisationen zunehmend zum Handeln:

„Also ich glaube, jetzt ist auf jeden Fall ein Druck da für viele Organisationen, die größer sind, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.“ (Interview 6, Z. 266-267)

Außerdem müssen Unternehmen modern bleiben und sich dem Status quo entsprechend entwickeln, um am aktuellen Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können. Das impliziert heute auch immer mehr ein positives Verhältnis zu Diversität zu haben (Interview 1, Interview 3 & Interview 6).

Gefahr des Gender Tokenismus

Basierend auf dem externen Druck besteht natürlich auch die Gefahr, dass die Dimensionen Geschlecht und Diversität nach außen hin instrumentalisiert werden, wie zum Beispiel als reines Employer Branding. Der Begriff Tokenismus umfasst hier die symbolische Inklusion von Minderheiten oder von benachteiligten Gruppierungen zum Zweck der positiven Öffentlichkeitswahrnehmung ohne eine tatsächliche Implementierung von sozialen Werten in der Unternehmensstruktur und -kultur (Moss Kanter, 1977). Tokenismus als Terminus wurde an dieser Stelle stellvertretend für die Zitate dieser Kategorie gewählt, die alle auf das Risiko reiner Lippenbekenntnisse zu Gleichstellungsansprüchen, unter dem Druck der Arbeitsmarktentwicklungen, hinweisen:

„Ich würde mir wünschen, dass in Prozessen und Strukturen Gender als gleichberechtigte Dimensionen vorhanden ist, dass das dann nicht nur so Bekenntnisse sind nach außen.“

(Interview 1, Z. 174-176)

Unbezahlte Care Arbeit

Anknüpfend an das Konzept der „Normalarbeitskraft“ in Organisationen, war vor allem die ungleiche Geschlechterverteilung in der Care Ökonomie immer wieder Thema in den Interviews. Das muss vor allem auch bei der Kritik am Differenzansatz im Gender Consulting bedacht werden, denn die Diskriminierung von Frauen auf Grund ihrer unbezahlten Care Tätigkeiten ist noch immer Realität:

„Die Frau übernimmt den Großteil der reproduktiven Arbeiten, da sind wir noch immer nicht sehr viel weitergekommen, was in weiterer Folge den ganzen Rattenschwanz von Benachteiligungen nach sich zieht. Bis zu geringeren Pensionen, bis zu drei, vier Stunden täglich mehr unbezahlte Arbeit, nicht Aufsteigen im Job und so weiter. Egal ob die Pflege von Angehörigen, Pflege kleiner Kinder. Da sind wir in Österreich wirklich noch nicht besonders gut aufgestellt.“ (Interview 1, Z. 226-231)

Die Expert*innen plädieren daher auf eine Öffnung gegenüber verschiedenster Lebensrealitäten und flexibler Karenzmodelle, die auch Männer miteinbeziehen (Interview 1,

Interview 3, Interview 4 & Interview 6). Jedoch sind die Rahmenbedingungen der gelebten Care Ökonomie ein Beispiel der Wechselwirkung zwischen Unternehmen und den normativen Strukturen einer Gesellschaft, in der Organisationen eher „nur“ reagieren und mit gutem Beispiel voran gehen können.

Rückschritt Covid-19

Die Hälfte der interviewten Gender Consultants hat besonders im Zusammenhang mit der geschlechterungleichen Verteilung der Care Arbeit die Covid-19 Pandemie zur Sprache gebracht (Interview 1, Interview 3 & Interview 4). Grundsätzlich wurde die Corona Krise in dieser Arbeit nicht explizit behandelt, auch im Kapitel des aktuellen Forschungsstandes wurde nicht darauf eingegangen, da die Pandemie zum Zeitpunkt des Verfassens der Arbeit noch nicht überwunden war und zum tagesaktuellen Geschehen zählt. Trotzdem waren die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt Thema in diesen drei Expert*inneninterviews, da vor allem die Geschlechtersegregation durch die Ausnahmesituation verstärkt wurde:

„Die Covid Krise ist ein Backlash, da werden sogar Errungenschaften der 70er Jahre in Frage gestellt. Es ist schwierig.“ (Interview 4, Z. 156-158)

Neben den fatalen Folgen auf Frauen, hat auch die Wirtschaft, vor allem die Privatwirtschaft, viele Einbußen machen müssen. Organisationen reagieren in Krisen regressiv, der Fokus liegt auf ökonomisch relevanten Tätigkeiten und oftmals geht es um das Überleben von Betrieben. Themen wie Gender Consulting oder Diversität werden hier oft nach hinten priorisiert:

„Seit Corona muss man sagen, haben sich die Dinge ein wenig geändert. Die Prioritäten sind andere geworden und ich habe schon diese Tendenz genannt, dass Organisationen in Krisensituationen regressiv reagieren.“ (Interview 3, Z. 317-319)

Die sechs Interviews mit den Expert*innen konnten durch den Auswertungsprozess nach Meuser und Nagel (1991) also mannigfaltige spannende Erkenntnisse liefern, die auf der Literaturlbasis dieser Arbeit aufbauen. Insgesamt wurden 20 Kategorien identifiziert, die als

die empirischen Ergebnisse der Forschungsarbeit zu verstehen sind. Deren Interpretation vor dem Kontext der Forschungsfrage soll im nächsten Kapitel vorgenommen werden.

5 Fazit

Das abschließende Kapitel dieser Arbeit soll der Zusammenfassung der präsentierten Inhalte dienen und die erarbeitete Forschungsfrage und ihre Elaboration schlussfolgern. Neben den kritisch reflektierten limitierenden Faktoren der Forschung, gibt es zum Abschluss außerdem noch einen Forschungsausblick, der offene Fragen, aufbauend auf dieser Arbeit, aufbringt.

5.1 Zusammenfassung

Diese Arbeit konnte eindeutig zeigen, dass die historisch gewachsene Vergeschlechtlichung, die sich auch im neoliberalistischen Kapitalismus widerspiegelt, zu einer Geschlechtersegregation des Arbeitsmarktes geführt hat. Jedoch muss auch anerkannt werden, aus welchen normativen Strukturen heraus sich der Neoliberalismus und seine meritokratische Ideologie ursprünglich entwickelt hat. Die Diskriminierung dieses vermeintlich leistungsorientierten Systems manifestiert sich, wie im Forschungsstand hergeleitet, in Phänomenen wie der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, dem Gender Pay Gap und der Verantwortung für unbezahlte Care Tätigkeiten. Die inhärente Vergeschlechtlichung des österreichischen Wirtschaftssystems wirkt sich selbstverständlich auch auf seine Marktteilnehmer*innen aus – unter ihnen auch Organisationen, die mit ähnlichen Arten der internen Diskriminierung konfrontiert sind, bloß heruntergebrochen auf ein mikroökonomisches Level. Als eigenständige Entitäten der Gesellschaft, findet auch in Unternehmen eine Wechselwirkung mit ihrem Umfeld statt, die Stereotype und normative Lebensentwürfe (re)produzieren. Mit dem Heranwachsen von Gender Equality als Business Case entwickelten sich zunehmend mehr organisationale Maßnahmen, um dem Thema mehr Platz einzuräumen und auch in der Theorie wurden Gender- und Organisationsforschung zusammengeführt. Gender Consulting als Unternehmensberatungsleistung wurde in den letzten zehn Jahren als der Zukauf von externer Gender Expertise immer beliebter. In sechs Expert*inneninterviews mit Gender Consultants wurde der Ansatz und seine Wirkungsweisen in dieser Arbeit empirisch untersucht, sowie sein Potenzial Unternehmen zu entgendern – also die Vergeschlechtlichung in Organisationsstrukturen, im Sinne der *Gendered Organizations* Theorie nach Joan Acker (1990), zu eliminieren. Dazu im nächsten Unterkapitel mehr. Neben den Themen der Forschungsfrage wurden in den Interviews mannigfaltige Ergebnisse gewonnen, die zu einer weiteren Theoretisierung des Gender Consultings beitragen, sowie ein näheres Verständnis für den Ansatz im betriebswirtschaftlichen Kontext bieten.

Viele der theoretischen Hintergründe dieser Arbeit wurden auch durch die Interviews bestätigt, wie die grundlegend vergeschlechtlichten organisationalen Strukturen und Praktiken mit denen die Expert*innen in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert sind. Auch die Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Gesellschaft wurde als maßgebliche Determinante in Gender Themen identifiziert. Die immer stärker werdende Marktdurchdringung von Gender Consulting erklären sich die Expert*innen vor allem durch die steigende Relevanz von Diversitätsthemen in der Gesellschaft und Wirtschaft. Aus den Interviews ging auch eine präzise Beschreibung des Berufsbildes eines Gender Consultants hervor, welcher die bestehende Literatur durchaus erweitert. Das identifizierte Transformationspotenzial, das Gender Consulting tiefgehend in organisationale Prozesse eingreifen lässt, macht den Ansatz aus sozialer und betrieblicher Perspektive höchst spannend, auch wenn – oder vielleicht gerade weil – es ein sehr ideologiegetriebener Beruf ist. Dies stellt auch ein Spannungsfeld dar, welches durch die Interviews aufgedeckt werden konnte, das in der bisherigen Literatur nur sehr einseitig angesprochen wird. Es ist komplex sich den bestehenden Geschlechterhierarchien am Arbeitsmarkt zu öffnen und zu akzeptieren, dass Frauen noch immer das benachteiligte Geschlecht sind, aber andererseits nicht in eine binäre Denkweise zu verfallen, die alle anderen Geschlechtsidentitäten neben Frau und Mann völlig außen vor lässt. Es ist eine ständige Balance und ein wiederkehrendes Hinterfragen der eigenen Weltbilder notwendig, um mit ausreichend Sensibilität aber gleichzeitig ausreichendem Realitätssinn, Gleichberechtigung in Organisationen voranzutreiben. Nicht ohne Grund wurde die Arbeit als Gender Consultant bereits als „professional feminist“ (Kunz & Prügl, 2019, S. 5) bezeichnet. Die interviewten Expert*innen betonen die notwendige Agilität und Sensibilität, nicht nur dem Diversitätsthema an sich gegenüber, sondern auch in der Vermittlung zwischen eigenen Idealbildern und dem Verständnis wie bestenfalls mit Gender umgegangen wird und den Voraussetzungen und Potenzialen in einem Unternehmen, denn wie im Forschungsstand bereits zitiert: „it is only by engaging *with* the market that we can change what it does“ (Petersson McIntyre, 2021b, S. 6). Aber auch wenn Gender Consulting nicht den neoliberalistischen Kapitalismus und seine Geschlechterhierarchie als Ganzes stürzen kann, können Organisationen transformiert und wichtiges Wissen und Verständnis vermittelt werden. Dazu ist, sind sich die Expert*innen einig, ein hohes Maß an Individualität bei den Gender Consulting Projekten notwendig und

eine tiefgehende Analysephase der aktuellen Umstände im jeweiligen Betrieb. Eine weitere genannte Stärke des Ansatzes ist die Innovationskraft für das Unternehmen an sich und die Innovationskraft mit der Diversitätsthematiken angegangen werden können und auf das Ziel der Gleichstellung aller Geschlechter hingearbeitet werden kann.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Durch den theoretischen Teil der Arbeit abgeleitet, wurde eine Forschungslücke identifiziert, die zentral für diese Arbeit ist und deren Beantwortung in diesem Unterkapitel stattfinden soll. Wie bereits erwähnt, wurden neben der expliziten Bearbeitung der Forschungsfrage auch andere relevante Aspekte in den Expert*inneninterviews, unterstützt durch den Leitfaden, diskutiert, deren Erkenntnisse im vorangegangenen Unterkapitel zusammengefasst wurden.

FF: Können Organisationen mit Hilfe von externem Gender Consulting entgendert werden?

Durch Mangel an Literatur, wurde das Konzept des Entgenderns für diese Arbeit so konzipiert, dass es das Gegenteil von Joan Ackers Theorie der *Gendered Organization* darstellt, also eine Loslösung von vergeschlechtlichten Strukturen in Organisationen, was automatisch als eine Gegenbewegung zur Marginalisierung von Frauen angenommen wurde. Wie die Interviews aber zeigen konnten, ist eine entgenderte Organisationen laut den Expert*innen grundlegend nicht anstrebenswert, und mit ihr das Konzept der Entgenderung in dieser Arbeit. Obwohl 50 Prozent der interviewten Gender Consultants dem Konzept der Entgenderung durchaus auch positive Aspekte abgewinnen konnten, wie zum Beispiel die Bekämpfung von vergeschlechtlichten Stereotypen, überwog die Skepsis. Während einige eine entgenderte Organisation keinesfalls als das Ziel von Gender Consulting identifizierten, waren sich alle sechs Expert*innen darüber einig, dass eine komplette Loslösung der Diversitätskategorie Geschlecht in einer vergeschlechtlichten Gesellschaft unmöglich sei und die Gefahr einer Negierung von heteronormativen Geschlechterverhältnissen die positiven Potenziale überwiegt. *Organisationen können also nicht mit der Hilfe von externem Gender Consulting entgendert werden.*

Jedoch wurden einige Alternativen genannt, die an Stelle der Entgenderung der Organisation im Prozess eines Gender Consulting Projektes angestrebt werden können. Vor allem die Themen der Sichtbarkeit, Bewusstseinsbildung und Vielfalt in den Unternehmen wurden

angesprochen und als eigentliches Transformationspotenzial konzipiert. *Der Grundgedanke vergeschlechtlichte Organisationsstrukturen aufzubrechen, sich von heteronormativen Werten zu lösen und alle Geschlechter in einem Unternehmen als gleichberechtigt zu positionieren, bleibt also derselbe, der auch der Kern des Entgenderungs Konzeptes dieser Arbeit ist. Die gewählte Herangehensweise ist bloß eine andere als die Forschungsfrage impliziert.* Zentrum, der von den Expert*innen am häufigsten diskutierten Alternativen, ist das positive Verhältnis zu Diversität in Unternehmen zu fördern und Mitarbeiter*innen für Gender Themen zu sensibilisieren. *Statt einem Fokus auf Geschlechtsneutralität wird auf eine Sichtbarmachung aller Gender Identitäten und Lebensmodelle plädiert,* die in Folge auch eine Transformation von Unternehmensstrukturen nach sich ziehen kann. Durch verschiedenste Hebel, die von den Expert*innen genannt wurden – Architektur, Sprache, Außenauftritt, Internes Capacity Building, Führungskräfte Trainings, Recruiting Personalentwicklung, Kultur, Strategie, Betroffenheit auslösen – kann in die Prozesse, Kultur und langfristig auch die Struktur von Unternehmen eingegriffen werden, immer abgestimmt auf die individuellen Bedürfnisse und Zielsetzungen des Projektauftraggebers.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass Gender Consulting vergeschlechtlichte Organisationsstrukturen durchaus transformieren und tief in die betrieblichen Prozesse eingreifen kann. Es geht bei dieser Dekonstruktion, die durchaus nicht nur als eine Symptombehandlung zu verstehen ist, nicht um eine Auflösung der Diversitätskomponente Geschlecht, sondern um einen offeneren und respektvolleren Umgang, der in vollem Bewusstsein der gesellschaftlich diskriminierenden Verhältnisse stattfindet und laufend sichtbar gemacht und diskutiert wird. Neben handfesten Maßnahmen wie Sprachleitfäden, muss auch ein Verständnis für normative Geschlechterhierarchien mit Empathie vermittelt werden, damit Organisationen dazu befähigt werden ihre strukturierende Rolle in der Gesellschaft auszunutzen und als positive Beispiele vorangehen.

Gender Consulting als Ansatz ist dazu geeignet, die individuellen Vergeschlechtlichungen in Organisationen anzuerkennen und diesen durch maßgeschneiderte Maßnahmen an identifizierten Hebeln entgegenzuwirken. Acker bezeichnet ihre *Gendered Organization* Theorie als „framework for seeing inequality“ (Acker, 1990, S. 118). *Vielleicht könnte Gender Consulting als „framework for containing inequality“ gesehen werden, als interdisziplinäres*

Feld der Gender- und Organisationsforschung mit dem Ziel, einen nachhaltig positiven Umgang mit Diversität in Unternehmen zu etablieren und ihre Strukturen zu transformieren. Eine Entgenderung gilt dabei aber keines Falls als anstrebenswert und kann durch Gender Consulting auch nicht in Organisationen umgesetzt werden.

5.3 Limitationen

Obwohl die Forschungsfrage dieser Arbeit weitgehend beantwortet werden konnte, fand die durchgeführte Forschung unter spezifischen Umständen statt, die den Prozess und folglich auch das Endergebnis einschränken. Auf diese Limitationen soll in diesem Unterkapitel aufmerksam gemacht werden, auch um sich der Qualitätsdimension der Transparenz möglichst anzunähern.

Zum einen wurden ausschließlich österreichische Expert*innen interviewt. Dies erhöht einerseits die Vergleichbarkeit aufgrund des ähnlichen wirtschaftlichen und kulturellen Umfelds, schränkt aber andererseits die Universalität der gewonnenen Erkenntnisse ein. Die Inputs sind daher spezifisch auf einen bestimmten geografischen Bereich fokussiert und ihre Anwendbarkeit in anderen kulturellen Kontexten, und damit eine Verallgemeinerung, ist ungewiss.

Der gesamte Forschungsprozess wurde von nur einer Person durchgeführt, was eine wesentliche Einschränkung in Bezug auf die Qualitätsfaktoren wissenschaftlicher Ausarbeitungen darstellt. Um ein Höchstmaß an Transparenz zu gewährleisten, werden Materialien, wie der Leitfaden und das Codebuch, die den Forschungsprozess begleiten oder daraus resultieren, im Anhang veröffentlicht. Dies gewährleistet die Nachvollziehbarkeit für Leser*innen und macht Entscheidungen und Methoden für Außenstehende nachvollziehbar. Qualitative Forschung beinhaltet jedoch immer auch eine stark subjektive Komponente, die die Prozesse und Ergebnisse beeinflusst. Insbesondere die Interpretation der Daten ist von der forschenden Person abhängig. Daher wurden mehrfache Analyseschleifen getätigt und die Transkripte wurden mehrmals codiert, um einen Kontrollmechanismus zu imitieren. Unabhängig davon, kann die Intercoder-Reliabilität aus forschungsökonomischen Gründen nicht garantiert werden (Mayring, 2015; Bogner, Littig, & Menz, 2014). Das Material wurde zwar mehrfach gesichtet, aber die forschende Person ist bereits durch frühere

Interpretationsrunden voreingenommen. Zudem war die Einbeziehung von externen Forscher*innen aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht möglich. Es muss daher akzeptiert werden, dass die Komponente der Intercoder-Reliabilität zwar angestrebt wurde, aber nicht vollständig erreicht werden konnte.

Eine weitere Limitation, deren Existenz im Rahmen der Arbeit auch schon gerechtfertigt wurde ist der einschlägige Fokus auf die Diversitätsdimension Geschlecht. Wie bereits erwähnt ist dies durch den Umfang der Forschungsarbeit bedingt, was keinesfalls eine Negierung der intersektionalen Auffassung von Diversität darstellt. Dennoch ist es relevant diese Einschränkung abermals zu erwähnen und zu betonen, dass Diskriminierung in Organisationsstrukturen nicht nur auf Grund von Geschlecht stattfindet und die Machtstrukturen in eurozentristischen Gesellschaften und ihren Entitäten weitaus komplexer sind.

5.4 Forschungsausblick

Auch wenn diese Arbeit einen Beitrag zur weiteren theoretischen Exploration des Gender Consulting Ansatzes leisten konnte, bedarf es weiterer Forschung in diesem Bereich. Vor allem die möglichen Transformationsprozesse in Unternehmen, unter der Zusammenführung von Gender- und Organisationstheoretischen Gesichtspunkten kann spannend sein und praxisnahe Erkenntnisse für Change Management Ansätze liefern. Obwohl die empirische Forschung dieser Arbeit die Potenziale des Gender Consultings und seine betriebsinternen Hebel identifizieren konnte, wäre eine nähere Untersuchung dieser Ergebnisse spannend. Eine Begleitung und tiefgehende Analyse von Gender Consulting Projekten durch eine quantitative und qualitative Maßnahmen Evaluierung könnte interessante Einblicke in die tatsächlichen Auswirkungen des Gender Consultings bieten und würde gleichzeitig eine Nähe zur aktiven Tätigkeit und zu individuellen Projekten im Forschungsprozess bieten, die in dieser Arbeit nicht zielführend gewesen wäre.

Auch das Konzept der Entgenderung bedarf einer weiteren Theoretisierung. Denn obwohl es in wissenschaftlichen Texten immer wieder angesprochen wird, so gibt es doch keine universelle Definition, was eine Beforschung der Thematik nicht nur erschwert, sondern auch zerstreut. Eine generelle Beforschung des „idealen“ Umganges mit der Diversitätsdimension

Geschlecht in einem organisationalen Kontext könnte darauf aufbauend auch spannend sein, vor allem durch eine intersektionale Perspektive ergänzt.

Literaturverzeichnis

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (2000). Gendered Contradictions in Organizational Equity Projects. *Organization*, 7(4), 625-632.
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Acker, J. (2011). Theorizing Gender, Race, and Class in Organizations. In E. Jeanes, D. Knights, P. Yancey Martin (Hrsg.), *Handbook of Gender, Work, and Organization* (S. 65-80). Chichester (UK): Wiley.
- Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organization. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 152-163.
- AllBright Stiftung. (2020). *Deutscher Sonderweg. Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise*. Berlin: AllBright Stiftung GmbH.
- Bendl, R. (1997). *Chancengleichheit am Arbeitsplatz für Frauen – Integration in die strategische Unternehmensführung*. München-Mering: Hampp Verlag.
- Bendl, R. (2012). Das Verhältnis von Chancengleichheitsprogrammen und Gender Mainstreaming zu Diversitätsmanagement – eine vergleichende Darstellung. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 237-264). Wien: Facultas.
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From Glass Ceilings to Firewalls. Metaphors for Describing Discrimination. *Gender Work & Organization*, 17(5), 612-634.
- Bendl, R., Eberherr, H., & Hofbauer, J. (2019). Magie der Meritokratie. Hindernisse transformativer Geschlechterpolitik in Organisationen. In F. Luks (Hrsg.), *Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation. Ökonomische und soziologische Perspektiven* (S. 185-199). Heidelberg: Springer.
- Benschop, Y., & Doorewaard, H. (2012). Gender subtext revisited. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 225-235.
- Blanchard, S. (2019). The market for gender-equality expertise: providing services to public and private organisations in France. *European Journal of Politics and Gender*, 2(1), 93-111.
- Bogner, A., & Menz, W. (2002). Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 7-29). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Britton, D. M. (2000). The Epistemology of the Gendered Organization. *Gender & Society*, 14(3), 418-434.
- Britton, D. M., & Logan, L. (2008). Gendered Organizations: Progress and Prospects. *Sociology Compass*, 2(1), 107-121.
- Bundeskanzleramt.gv.at. (2021). *Gleichstellung am Arbeitsmarkt*. Abgerufen am 3. Oktober 2021 von [Bundeskanzleramt.gv.at](https://www.bundeskanzleramt.gv.at): <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/frauen-und-gleichstellung/gleichstellung-am-arbeitsmarkt.html>

- Buschmeyer, A. (2013). *Qualitative Methoden in der Frauen- und Geschlechterforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Correll, S. J. (2017). Reducing Gender Biases In Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change. *Gender & Society*, 31(6), 725-750.
- Crenshaw, K. W. (1995). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color. In K. W. Crenshaw, N. Gotanda, G. Peller, T. Kendall (Hrsg.), *Critical Race Theory: The Key Writings that Formed the Movement* (S. 357-383). New York: The New Press.
- Dye, K., & Mills, A. J. (2012). Pleading the fifth. Re-focusing Acker's gendered substructure through the lens of organizational logic. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 278-297.
- Edding, C., & Erfurt Sandhu, P. (2019). Personalauswahl im Topmanagement. Irrtumswahrscheinlichkeiten begrenzen. *Zeitschrift für Organisations Entwicklung*, 1, 71-74.
- Eurofound. (2020). *Frauen und Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt: Macht COVID-19 die jüngsten Erfolge wieder zunichte?* Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen. (2017). *Wirtschaftlicher Nutzen der Gleichstellung in der Europäischen Union*. EU, EIGE. Vilnius: EU Publications.
- Eurostat. (2021). *Beschäftigung – Jahresstatistik*. Abgerufen am 9. Oktober 2021 von [europa.eu/eurostat](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Beschäftigung_-_Jahresstatistik&oldid=511316):
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Beschäftigung_-_Jahresstatistik&oldid=511316
abgerufen
- Ferguson, L. (2015). "This Is Our Gender Person". The messy business of working as a Gender Expert in International Development. *International Feminist Journal of Politics*, 17(3), 380-397.
- Funder, M. (2014). Die Mainstream-Organisationsforschung – Reflexionen aus einer Genderperspektive. In M. Funder (Hrsg.), *Gender Cage - Revisited* (S. 27-57). Baden-Baden: Nomos.
- Gildemeister, R. (2004). Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung. In R. Becker, B. Kortendiek, R. Becker, & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (S. 137-145). Wiesbaden: VS.
- Gill, R. (2016). Post-postfeminism?: new feminist visibilities in postfeminist times. *Feminist Media Studies*, 16(4), 610-630.
- Goodman, R., & Kaplan, S. (2018). *Reconsidering Gender Diversity in Economic Development*. Abgerufen am 10. Oktober 2021 von ssir.org:
https://ssir.org/articles/entry/reconsidering_gender_diversity_in_economic_development#
- Haager, T., & Wieser, C. (2020). *Frauen.Management.Report.2021*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien Abteilung Betriebswirtschaft.
- Haas, M. (2020). *Nachwuchswissenschaftler*innen an der Chemie - Befragung der Fördernden, qualitative Analyse*. Abgerufen am 1. Oktober 2021 von femchem.chemie.tu.wien.ac.at:
https://femchem.chemie.tuwien.ac.at/wp-content/uploads/2020/10/FemChem_Ergebnis_Haas.pdf
- Haas, M., & Koeszegi, S. T. (2017). Die Konstruktion von Geschlecht und Professionalität in Organisationen – eine Rahmenanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 18(3), 1-25.

- Hanappi-Egger, E. (2012). Die Rolle von Gender und Diversität in Organisationen: Eine organisationstheoretische Einführung. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 175-201). Wien: Facultas.
- Haynes, M. C., & Lawrence, J. S. (2012). Who's to Blame? Attributions of Blame in Unsuccessful Mixed-Sex Work Teams. *Basic and Applied Social Psychology*, 34(6), 558-564.
- Hearn, J., & Parkin, W. (2003). The gendered organisation: A positive critique. *Comportamento organizacional e gestão*, 9(2), 125-146.
- Hofbauer, J. (2014). Der Bourdieusche Werkzeugkasten: Organisation als symbolische Gewalt. In M. Funder (Hrsg.), *Gender Cage - Revisited* (S. 142-165). Baden Baden: Nomos.
- Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review* (91), 60-66.
- Kanter, R. M. (1975). Women and the Structure of Organizations: Explorations in Theory and Behavior. *Sociological Inquiry*, 2(3), 34-74.
- Kantola, J., & Squires, J. (2012). From state feminism to market feminism. *International Political Science Review*, 33(4), 382-400.
- Korvajärvi, P. (2011). Practicing Gender Neutrality in Organizations. In E. Jeanes, D. Knights, P. Yancey Martin (Hrsg.), *Handbook of Gender, Work and Organization* (S. 231-240). Chichester (UK): Wiley.
- Krebsbach-Gnath, C., & Schmid-Jörg, I. (1985). Wissenschaftliche Begleituntersuchung zu Frauenförderungsmaßnahmen. In *Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie und Gesundheit*.
- Kunz, R., & Prügl, E. (2019). Introduction: Gender experts and gender expertise. *European Journal of Politics and Gender*, 2(1), 3-21.
- Liebold, R., & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz, A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden* (S. 32-56). Wiesbaden: VS Verlag.
- Littig, B. (2002). Interviews mit Experten und Expertinnen. Überlegungen aus geschlechtertheoretischer Sicht. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 191-206). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lundkvist, H. (2011). Employer Brand Opens up for a Gender Process Model. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), 99-115.
- Maihofer, A., Schwiter, K., & Wehner, N. (2012). Geschlechtersegregation. Subtile Mechanismen beeinflussen die Berufswahl. *Panorama Bildung, Beratung, Arbeitsmarkt*, 5, 22-23.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Ausg.). Basel: Beltz Verlag.
- McRobbie, A. (2010). *Top Girls. Feminismus und der Aufstieg des neoliberalen Geschlechterregimes*. (1. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mensi-Klarbach, H. (2012). Der Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 299-326). Wien: Facultas.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In D. Graz, K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2010). ExpertInneninterview: Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissens. In R. Becker, B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (S. 376-379). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Michalitsch, G. (2002). Engendering Economics. Grundlagen feministischer Ökonomie. *Kurswechsel. Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen* (1), 10-21.
- Michalitsch, G. (2004). Was ist Neoliberalismus? Genese und Anatomie einer Ideologie. In D. Graf, K. Kaser (Hrsg.), *Vision Europa. Vom Nationalstaat zum europäischen Gemeinwesen* (S. 144-163). Wien: Czernin.
- Michalitsch, G. (2006). Privatisiert. Geschlechterimplikationen neoliberaler Transformation. In M. Lemke, C. Ruhe, M. Woelki, & B. Ziegler, *Genus Oeconomicum. Ökonomie – Macht – Geschlechterverhältnisse* (S. 119-129). Konstanz: UVK Verlag.
- Michalitsch, G. (2017). Männliche Härte: Vom neoliberalen Konkurrenten zum rechten Feind. *Feministische Zeitschrift für Politik und Gesellschaft* (3), 16-18.
- Morrison, A., White, R., & van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations?*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Moss Kanter, R. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Olivius, E., & Rönnblom, M. (2019). In the business of feminism: Consultants as Sweden's new gender-equality workers. *European Journal of Politics and Gender*, 2(1), 75-92.
- Parsons, D. B., Sanderson, K., Mills, J. H., & Mills, A. J. (2012). Organizational logic and feminist organizing: stewardesses for women's rights. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* (31), 266-277.
- Petersson McIntyre, M. (2021a). Commodifying feminism: Economic choice and agency in the context of lifestyle influencers and gender consultants. *Gender Work and Organization*, 28(3), 1059-1078.
- Petersson McIntyre, M. (2021b). It's Not All 'Bout the Money: (Un)doing the Gendered Economy. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 1-15.
- Power, N. (2018). Der verführte Feminismus. *Blätter für deutsche und internationale Politik* (3), 59-68.
- Ranftl, E. (2014). Beginn feministischer Organisationsforschung und erste theoretische Ansätze zu „Geschlecht und Organisation“. In M. Funder (Hrsg.), *Gender Cage - Revisited* (S. 58-86). Baden-Baden: Nomos.
- Ronda, L., & Azanza, G. (2021). Employer Femvertising: Women Empowerment in Employer Brand Messages. *International Journal of Communication* (15), 514-544.
- Ross, F. J. (2019). Professional feminists: Challenging local government inside out. *Gender, Work & Organization*, 26(4), 520-540.
- Salzinger, L. (2020). Sexing Homo Oeconomicus: Finding Masculinity at Work. In W. Callison, & Z. Manfredi, *Mutant Neoliberalism. Market Rule and Political Rupture* (S. 196-214). New York: fordham university press.
- Sayce, S. (2019). Revisiting Joan Acker's work with the support of Joan Acker. *Gender, Work & Organization*, 26(12), 1721-1729.
- Schmidt, E.-M., Kaindl, M., & Mazal, W. (2020). *Frauen in der Arbeitswelt Erwerbsarbeitszeitmodelle und deren Potenzial für Frauenförderung und Geschlechtergleichstellung*. Universität Wien. Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung.
- Teubner, U. (2008). Vom Frauenberuf zur Geschlechterkonstruktion im Berufssystem. In R. Becker, B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (S. 491-498). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Torres-Guijarro, S., & Bengoechea, M. (2017). Gender differential in self-assessment: A fact neglected in higher education peer and self-assessment techniques. *Higher Education Research & Development*, 36(5), 1072-1084.
- Tyler, M. (2011). Postmodern Feminism and Organization Studies: A Marriage of Inconvenience? In E. L. Jeanes, D. Knights, P. Yancey Martin (Hrsg.), *Handbook of Gender, Work, and Organization* (S. 9-24). Chichester (UK): Wiley.
- UN Women. (2021). *Facts and Figures: Economic Empowerment Benefits of economic empowerment*. Abgerufen am 8. Oktober 2021 von unwomen.org: <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures> abgerufen
- Weinbach, C. (2010). Hyperinklusion durch Hartz IV. Differenzierungstheoretische Überlegungen zur „Modernisierung“ der Geschlechterrollen im SGB II. In A. Manske, K. Pühl (Hrsg.), *Prekarisierung zwischen Anomie und Normalisierung. Geschlechtertheoretische Bestimmungen* (S. 133-164). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Wilz, S. M. (2001). Gendered Organizations: Neuere Beiträge zum Verhältnis von Organisation und Geschlecht. *Berliner Journal für Soziologie*, 11(1), 97-107.
- Wilz, S. M. (2004). Organisation: Die Debatte um ‚Gendered Organizations‘. In R. Becker, B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (S. 513 - 519). Wiesbaden: VS.
- Woltersdorff, V. (2015). Normalitätsregime von Geschlecht und Sexualität im Kontext von Arbeit. In C. Micus-Loos, & M. Plößer, *Des eigenen Glückes Schmied_in!?* (S. 43-59). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- World Economic Forum. (2019). *Global Gender Gap Report 2020*. Genf: World Economic Forum.
- Wynn, A. T., & Correll, S. J. (2018). Combating Gender Bias in Modern Workplaces. In B. Risman, C. Froyum, & W. J. Scarborough (Hrsg.), *Handbook of the Sociology of Gender* (S. 509-521). Stanford: Springer International Publishing AG.

Anhang

Expert*inneninterviewleitfaden

BLOCK 0

Expert*inneninterview – Leitfaden

- - Unter welchen Rahmenbedingungen arbeitest du aktuell an Gender Consulting Projekten - Selbstständig, in einer Beratung etc.?
- - Seit wann beschäftigst du dich mit Gender Consulting Projekten?
- - Was ist dein professioneller Hintergrund?
- - Arbeitest du aktuell an einem Gender Consulting Projekt?

BLOCK 1

1. *Wie würdest du Gender Consulting beschreiben, was ist für dich das Job Profil? à Was ist für dich persönlich die Essenz des Gender Consultings?*
2. *Weshalb ist Gender Consulting deiner Meinung nach relevant?*
3. *Was ist für dich, losgelöst von bestimmten Projekten, das Ziel von Gender Consulting – das übergeordnete Ziel, nachdem du alle deine Aufträge ausrichtest?*
4. *Wie ist Gender in organisationalen Strukturen, Prozessen und Strategien wahrnehmbar?
à Wie kann in diese eingegriffen werden?*
5. *Was ist aus deiner Perspektive der Idealzustand mit der Diversitätsdimension Geschlecht in Organisationen umzugehen?*
6. *Es gibt mittlerweile das Konzept von der Entgenderung von Organisationen. Siehst du eine Chance Organisationen zu entgendern?
à Wenn ja weshalb ist es wichtig? Wie kann sich diesem Ideal angenähert werden?
Wie würdest Du dabei vorgehen?*

*à Wenn nein, warum ist es nicht wichtig? Warum kann man sich dem nicht annähern?
Was spricht dagegen?*

7. *Wenn du an gesellschaftliche Rahmenbedingungen und aktuelle Entwicklungen denkst - inwiefern arbeitet deiner Meinung nach auch die Zeit für das Thema Gender in Organisationen?
à Siehst du das Ziel der entgenderten Organisation und warum?*

BLOCK 2 (optional)

1. *Wie sieht bei dir der Prozess bei einem Consulting Projekt aus?*
2. *Was sind für dich die größten Hürden in der Zusammenarbeit mit deinen Auftrag gebenden Organisationen?*

àIn dem Zusammenhang würde ich gerne auf das Spannungsfeld Selbstständigkeit eingehen: wie gehst du mit der Abhängigkeit der Auftrag gebenden Organisation als Geldgeber um? Steht das dem potenziellen Outcome von Gender Consulting Projekten im Weg?

- 3. Ich würde auch noch gerne über das Spannungsfeld Zeit sprechen. Gender Consulting Projekte sind meist nicht unendlich und die Zeitspanne begrenzt, daher die Frage: wie viel kann ein Gender Consultant überhaupt ausrichten?*

Kategorie	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6
BLOCK 1						
Die vergeschlechtlichte Organisation	<p>„Die bestehenden Ungerechtigkeiten und Ungleichheiten würde ich sagen, weil es ist ja schön zu glauben, es wäre schon alles perfekt, aber das ist es nicht. Da braucht man nur den Gender Pay Gap anschauen, Frauen in Führungspositionen.“</p> <p>„Na ja, wenn man mal jetzt Gender als eine Dimension sieht, die Querschnitts Materie ist, dann eigentlich in jedem Prozess, in jeder Struktur, egal wo man hineinschaut.“</p> <p>„Es geht sehr viel um Machtstrukturen innerhalb von Organisationen, die oft sehr unbewusst sind. Manchmal aber auch sehr bewusst.“</p>	<p>„Es besteht trotzdem immer die Möglichkeit, Prozesse, Abläufe, Situationen zu reflektieren, um dann auch neue Strategien zu entwickeln, damit sich was ändert.“</p> <p>„Auf jeden Fall ist es wahrnehmbar. So wie überall in the World. Gender ist eine Kategorie, oder eine Dimension, die berücksichtigt werden sollte.“</p> <p>„Zum Beispiel zeigt sich in Bezug auf diese Prozesse oder Abläufe: wer kommt weiter, wer nicht? Wer hat die Möglichkeit Karriere zu machen, voranzukommen? Wer hat die</p>	<p>„Weil Teilhabe-Defizite im Bereich von Geschlecht verweisen in der Regel auch auf Entwicklungsprobleme in einer Organisation ganz generell. Damit meine ich das Personal, aber auch die Prozesse und Strukturen, die mit Menschen verbunden sind.“</p> <p>„Das ist nur ein Stück von Stereotypen und die existieren alle in einer relativen Unabhängigkeit von Organisationen, obwohl sie in der Organisation gleichzeitig wieder spezifisch eingeschrieben sind.“</p>	<p>„Selbstverständlich, das ist immer und überall her.“</p>	<p>„hat sich dann sehr stark gezeigt, dass es immer ähnliche Hürden und ähnliche Barrieren gibt, wenn Frauen in bestimmten Berufsfeldern und in bestimmten Institutionen Karriere machen.“</p> <p>„da hat mich dann unter anderem auch beschäftigt, warum wir in der Praxis immer noch so althergebrachte Dinge wie Frauen Programme verwenden, während wir auf Basis dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse ja schon lange wissen, dass dieser Ansatz nirgendwo hinführt und dass man im Prinzip in die Prozesse der Organisationen und Unternehmen</p>	<p>„Es ist überall eigentlich.“</p> <p>„Es gibt die Annahme, dass Organisationen oder da, wo Menschen arbeiten, dass die neutral sind und prinzipiell würden wir sagen, es wäre ja praktisch, wenn das neutral tatsächlich wäre, aber das ist es im Moment nicht.“</p> <p>„Aber es wird immer alles in die Richtung argumentiert, dass es für die Machthabenden funktioniert und dass diese Macht erhalten bleibt. Es müsste einfach die gesamte Arbeitswelt auf</p>

	<p>„Das ist für mich die Gender Lense. Also, wenn du die Brille aufsetzt, dann wirst du eigentlich überall etwas finden, was relevant ist.“</p>	<p>Möglichkeit, ein Leitungsfunktion zu übernehmen? Und auch in Aufnahmeverfahren : Wer wird angesprochen, wer nicht?“</p>			<p>reingehen muss, um die insgesamt offener und durchlässiger zu gestalten.“</p> <p>„Ist es trotzdem so, dass wir wesentlich mehr männliche Entscheidungsträger haben und wesentlich mehr Frauen in zuarbeitenden, administrativen Positionen, und es ist trotzdem so, dass es in so gut wie jedem Unternehmen einen Gender Pay Gap gibt, und es ist trotzdem so, dass überall immer die gleichen Personen rekrutiert werden.“</p> <p>„Und wenige Unternehmen machen sich Gedanken über dieses Gender Ungleichgewicht, wie diese Arbeitszeitmodelle ausgewählt werden und dass ich da dann wesentlich mehr Frauen in Teilzeit Positionen hab und dass sich das</p>	<p>den Kopf gestellt werden.“</p> <p>„Und für viele ist es nicht ein aktives `Ich bin jetzt sexistisch`, sondern ein `Das ist halt, wie die Arbeitswelt funktioniert` und da musst du dich eingliedern.“</p>
--	--	--	--	--	--	---

					<p>umgekehrt auf die Karrierechancen der Frauen, auf ihr Einkommen und auch letztendlich auf ihre Pension, auf ihr Einkommen im Alter, auswirkt.“</p> <p>„Das ist quasi die eine Sicht und die andere ist: Wenn ich in dieser Organisation drinnen bin, dann erlebe ich diese Hierarchie auch und die wirkt sich dann ja tatsächlich wieder aus. Also man kann das dann nicht so entkoppelt betrachten. Ja, das finde ich auch noch spannend, weil wir da in der Organisationstheorie aus meiner Perspektive viel zu wenig hinschauen. Also diese Verschränkung, Individuum und Organisation.“</p>	
Gesellschaftliche Wechselwirkung		„Das entspricht einfach nicht der Realität, der Entwicklung der Gesellschaft. Ich	„Es ist natürlich nicht unabhängig von der gesellschaftlichen Lage oder dem gesellschaftlichen	„Die Gesellschaft macht ja nicht halt vor Organisationen, das wird ja tatsächlich alles hineingetragen. “	„oft höre ich, dass die Organisationen sich fragen: können wir eigentlich wirklich etwas tun, weil	„Es ist in der gesamten Gesellschaft natürlich. Und die Organisationen

		<p>finde auch in Unternehmen, genauso wie in den Institutionen, sollte es eine solche Auseinandersetzung geben, vor allem um sich klar zu werden, dass das ist gelebte Realitäten sind.“</p> <p>„Also ich finde schon, dass sich Organisationen, Unternehmen, Institutionen auch ein bisschen anschauen könnten: Wie sieht es eigentlich überhaupt in der Gesellschaft aus? Was gibt es für Lebensrealitäten? Und warum ist es wichtig, genau diese anzuerkennen und Platz zu geben? Weil das auch eine Rolle spielt.“</p>	<p>Kontext, den du meinst.“</p> <p>„Das heißt, es braucht ein gewisses Problembewusstsein im gesellschaftlichen Kontext dafür, dass Teilhabechancen auf Organisationsebene nicht realisiert sind, auch nicht realisiert sein können, weil Organisationen immer in einem Umfeld existierenden - einem gesellschaftlichen, in einem politökonomischen und deswegen auch nur bedingt in der Lage sind, kleinere Defizite auszugleichen.“</p> <p>„Aber was ist so stark gesellschaftlich, dass wir es hier nur reflektieren können und uns dazu verhalten können, aber nicht lösen können, sondern uns dazu verhalten. (..) Bearbeitbar ja, aber lösbar sicher nicht.“</p>	<p>„Da spiegelt sich natürlich die Gesellschaft auch wieder.“</p>	<p>eigentlich ist das ja alles schon in der Erziehung, in der Ausbildung, in der Gesellschaft und so, als wäre es irgendwo da draußen und dass es für Organisationen selbstverständlich ist, dass sie da eine wesentliche Rolle übernehmen und umgekehrt beeinflussen können, wie sich gesellschaftliche Dinge weiterentwickeln.“</p> <p>„Ich finde diesen Punkt auch wichtig, den du gesagt hast, dass mit dieser Verschränkung als Individuum und Organisation, Gesellschaft und Organisation, dass wir das ja alles nicht im luftleeren Raum machen.“</p> <p>„Und so stelle ich mir das vor, dass ich nicht mehr darüber nachdenke, was bringt das jetzt für</p>	<p>sind ein kleiner Ort dieser Gesellschaften, wo sich alle unsere gesellschaftlichen Praktiken widerspiegeln eigentlich, und noch mal im Kleineren abgespielt werden.“</p> <p>„Die Gesellschaft ist ja nicht als Ganzes entgendert. (..) Weil solange es in der Gesellschaft nicht passiert ist, kann das nicht in der einzelnen Organisation erreicht sein.“</p> <p>„Schwierig, das glaube ich in einer kleineren Entität zu schaffen, wenn es in der Gesellschaft noch so aussieht, wie es aussieht.“</p>
--	--	---	--	---	--	---

			<p>„Ich meine, es war sehr abstrakt, aber, dass beispielsweise ein Lohn- oder Gehaltsschema bzw. System auf einer Organisationsebene mit Diskriminierung behaftet ist, ist zwar etwas, das immer organisationspezifisch ist, ist aber nichts was mit der Organisation und ihrer Gründung in die Welt gekommen ist, sondern was mit Kollektivvertrag, mit Bewertung von weiblicher Arbeit und weibliche Performanz zu tun hat.“</p> <p>„und zur gesellschaftlichen Entwicklung auch einen Beitrag auf Organisationsebene zu leisten.“</p>		<p>einen speziellen Nutzen, sondern dass es klar ist, dass es insgesamt etwas bringt, gesamtgesellschaftlich “</p>	
Das ideale Organisationsmitglied	„Es geht sehr viel auch um Familienfreundlichkeit. Das ist auch ein Thema, das dazugehört also Diskriminierung aufgrund von Familienstand. “		„Das heißt, Organisationen diskriminieren immer noch aufgrund des Geschlechts, haben traditionelle Führungs Modelle und Vorstellungen, haben		„was wir sehen bei den Barrieren sind oft sehr normative Vorstellungen davon, wie zum Beispiel der ideale Mitarbeiter, die ideale Mitarbeiterin, die	„Es ist relevant, dass sichtbar ist, dass unsere Arbeitswelt hauptsächlich für Männer gemacht ist und für spezifisch Männer

	<p>„die Mehrzahl der in Österreich Lebenden, haben Familie. Und die Mehrzahl derer, die Familie haben, da ist die Frau Teilzeit arbeitend, der Mann arbeitet Vollzeit. Die meisten Modelle laufen so und das bringt strukturelle Benachteiligungen.“</p>		<p>Arbeitszeitmodelle, die nur enge männliche Lebenskonzepte honorieren, haben Senioritätsprinzip.“</p>		<p>ideale Führungskraft, sein soll.“</p>	<p>Körper auch und auf unserem Idealbild von Männern aufbaut.“</p>
<p>Gender Affinität in Organisationen</p>	<p>„Ich nehme den Auftrag an oder nicht, ganz einfach. Ich bin ja nicht gezwungen. Ich bin ja selbständig. Entweder sehe ich eine Ausschreibung und bewerbe mich diesen Auftrag zu gewinnen, oder es tritt jemand an mich heran und fragt mich. Dann sag ich ja oder nein, ich lehne ja auch Aufträge ab. Es ist nicht so, dass man überall.. also wenn's zu blöd ist, dann sicher nicht.“</p>		<p>„Ich versuche sehr nachhaltig und strategisch zu arbeiten, das heißt, dass ich auch intellektuelles Interesse an dieser Arbeit habe. Also ich arbeite mit Organisationen, die nicht mehr lernen müssen, dass ihre Beschäftigten und ihre Führungskräfte ein Geschlecht haben und dass die Organisation ein Geschlecht hat sondern, dass das schon eine Voraussetzung ist“</p> <p>„Das nimmt Zeit in Anspruch und das muss sich eine Organisation auch</p>	<p>„Also in dem Zusammenhang, gibt es keine Hürden. Es ist ein Austausch auf einer Ebene, von Informationen, die sie haben wollen. Habe ich nicht erlebt und möchte ich auch gar nicht erleben. Ich möchte ja auch nicht diejenige sein, die etwas in die Organisation bringt, was gar nicht gewünscht ist - das ist ja auch völlig unmöglich.“</p> <p>„Aber das kostet ja etwas, so eine Gender Analyse, und Geld wegschmeißen will ja auch nicht mal ein prosperierendes Unternehmen. Also da mag man dann natürlich schon, dass etwas</p>	<p>„Ich kann sagen, dass so gut wie alle Organisationen, mit denen ich jetzt gearbeitet habe, auch von sich aus - natürlich kommen die Organisationen zu mir, wenn sie schon eine bestimmte Gender Affinität haben - und da gibt es ganz viel.“</p>	<p>„Ich würde gar nicht von so großen Hürden reden, weil die Organisationen, die kommen, sind von selber gekommen. Das heißt, sie haben ein Interesse daran, etwas zu verändern. Aber ich meine, natürlich ist es ganz oft ein Verständnis von dem Thema, aber das würde ich jetzt nicht als Hürde sehen. Es muss sich ja nicht jede Person damit auskennen. Deshalb fragen sie ja an.“</p>

			<p>leisten wollen. Deswegen meine ich das, was ich mache, ist in gewisser Weise fortgeschritten.“</p> <p>„Also man muss an das anknüpfen, was es schon gibt an Bewusstsein und Willen etwas zu ändern. Und man muss versuchen, hier eher facilitierend oder begleitend den Prozess zu organisieren.“</p>	Sinnvolles rauskommt, wenn man da Geld ausgibt.“		
BLOCK 2						
Transformationspotenzial	<p>„die Projekte sind ja wie Babys die man auf die Welt bringt und dann sieht man sie wandern und dass sich etwas tut - das ist super.“</p> <p>„Aber wie gesagt, der Einfluss ist ein kleiner. Im Idealfall schaut man, dass man diese Führungsantwort einfordert, aber das kann auch nur die Organisation in den Auftrag reinschreiben,</p>	<p>„Ich habe schon das Gefühl, dass es das Potential zur Veränderung gibt. Und es besteht die Möglichkeit, irgendwie etwas zu bewegen.“</p> <p>„Trotzdem kann Gender Consulting auch genau in diesen Räumen oder im Arbeitsalltag, egal was für ein Beruf das ist, etwas bewirken.“</p>	<p>„Gleichstellung auf dieser Meso-Ebene zu befördern und so ganz sicher auch gesellschaftlich gesehen zur Gleichstellung beizutragen, zum Abbau von Stereotypen beizutragen, zu einer Entwicklung von Personen, aber auch von Organisationen, die natürlich ein Stückweit unabhängig voneinander</p>	<p>„Aber ich glaube, es gibt keine Möglichkeit überzeugend in ein Unternehmen reinzugehen, also ich würde es nicht machen, wenn man immer schief angeschaut wird. Aber wenn das Commitment da ist, dann kann man wirklich gute Sachen machen.“</p> <p>„Also ich glaube tatsächlich, dass man viel machen kann, wenn's dann tatsächlich auch</p>	<p>„Also dort geht es dann eigentlich um den Prozess. Da kann man sehr viel verändern und da kann man auch nachhaltig verändern. Finde ich auch wichtig, weil wenn die Prozesse dann mal etabliert sind, dann laufen sie und dann ist es klar, dass es auch so gemacht wird.“</p>	<p>„Also wenn das in Organisationen durch irgendetwas anderes passiert und nicht durch das Gender Consulting, dann ist das genauso.. Denn es geht nicht um das Gender Consulting, sondern es geht darum, dass das Bewusstsein geschaffen wird, dass die Arbeitswelt, wie</p>

	<p>man kann es vorschlagen, aber das liegt dann halt im Auge des Auftraggebers oder der Auftraggeberin.“</p>	<p>„Ich glaube genau durch diese Kleinigkeiten kann man auch die größeren Schritte gehen.“</p>	<p>existieren, die natürlich aber auch eine Rückkoppelung in die Gesellschaft haben. Das ist denke ich die Essenz und das ist ja schon mal nicht nichts.“</p> <p>„Aber dennoch ist das sehr, sehr hilfreich, weil in der Regel die Person, die das intern kritisieren oder, die intern Vorschläge machen, nicht auf Augenhöhe operieren. Und als externe Berater*innen mit Expertise, mit Auftrag geht man mit einem ganz anderen Selbstverständnis in solche Verhandlungssituationen.“</p> <p>„Ich glaube, dass diese großen Ziele, nur zu erreichen sind, wenn man eben auch immer das Geschlecht mitdenkt. Und hier spielt Gender Equality Management auf einer Organisations Ebene</p>	<p>diese Handlungsempfehlungen gibt. Also, was kann man tun und was brauchen sie noch als Unterstützung, um das in die Wege zu leiten? Da arbeitet man stark an der Nachhaltigkeit.“</p>		<p>sie jetzt ist, einfach asymmetrisch ist und nur für einen Teil der Gesellschaft gemacht ist, sozusagen.“</p>
--	--	---	--	---	--	---

			sicher eine große Rolle.			
Der Gender Consulting Prozess	<p>„Also was ich halt viel mache sind Gender und Diversity Audits.“</p> <p>„Man muss immer mit einer gewissen Methode herangehen, den Status quo erheben und dann eben Empfehlungen zu schmieden, die natürlich abgesprochen werden müssen mit der Erhebung.“</p> <p>„Du hast deine Consulting Tage immer wieder, dann machst du mal die Umfrage, die Interviews, dann die Fokus Gruppendiskussionen, dann den Workshop, dann noch die Empfehlungen, dann validierst du die Empfehlungen und dann den Endbericht.“</p>	<p>„Um das konkret zu machen, hat der AKG diese Monitoring Rolle, indem zum Beispiel alle Ausschreibungstexte gecheckt werden. Bevor die veröffentlicht werden müssen die durch den AKG genehmigt werden, überprüft, genehmigt und freigegeben werden.“</p>	<p>„Ein langfristiges Projekt, das zieht sich schon seit Ende 2019, Anfang 2020 und besteht aus mehreren Phasen. Einer Analyse Phase, einer vertieften Analyse Phase und einer, sagen wir, eine Restrukturierungsphase und die letzte Phase ist to be defined.“</p> <p>„Vermutlich macht es mehr Sinn on the go einen Rekrutierungsprozess zu begleiten, zu dekonstruieren und zu rekonstruieren.“</p> <p>„Dafür muss man vor allem, das ist mir sehr wichtig in wirklich gelungenen Projekten, eine Analyse durchführen, wo man Interviews führt, Fokusgruppen macht, aber auch wo man sich die Zahlen ansieht.“</p> <p>„Also man muss an das anknüpfen, was es</p>	<p>„Außerdem muss man schon wirklich in die Strukturen hineinschauen, tatsächlich auch eine Analyse machen, also was passiert gerade in dem und dem Bereich. Und sich informieren - Fragebögen, Interviews machen - und schauen in welche Richtung das Ziel liegen soll.“</p> <p>„Es gibt mal ein Vorgespräch, also was wollen sie genau, wo soll es hingehen? Und dann gibt es eigentlich eine Forschungsarbeit, wo man wirklich relevanten Player im Unternehmen interviewt und schaut wie es aussieht.“</p> <p>„Es gibt einen Bericht und der enthält auch Handlungsempfehlungen und manchmal wird man auch miteinbezogen in der Umsetzung seiner Handlungsempfehlungen.“</p>	<p>„Der Analyse Prozess, den ich da konzipiert habe, der dauert meistens in etwa sechs Monate. Das mache ich sehr partizipativ mit den Unternehmen, mit einer Projektgruppe, die selber auch in der Organisation dann diese Aspekte reflektiert und die gemeinsam weiterarbeiten.“</p> <p>„Es ist die Idee von mir auch tatsächlich einen sehr pragmatischen Zugang zu wählen zum Thema Gender und Gender Equality und zu schauen, dass man recht rasch auch in Umsetzungs Schritte kommt und etwas anders machen kann.“</p> <p>„Jetzt habe ich zum Beispiel einen relativ großen Industriebetrieb, wo wir in dieser ersten</p>	<p>„Eigentlich müsste man viel länger mit den Organisationen gemeinsam arbeiten, einfach lange Projekte machen, Wissen aufbauen. Dieses Monitoring auch, starten quasi mit denen gemeinsam, damit sie das fortführen können.“</p>

			<p>schon gibt an Bewusstsein und Willen etwas zu ändern. Und man muss versuchen, hier eher facilitierend oder begleitend den Prozess zu organisieren. Also wie schafft man es, die internen Capacities zu aktivieren und denen Möglichkeiten zu geben in der Organisation zu wirken.“</p>		<p>Analyse eigentlich ausschließlich Zahlenmaterial betrachtet haben, also Verteilungen von Männern und Frauen in Führungspositionen, Verteilungen von Arbeitszeit, von Gehalt etc..“</p> <p>„Also für mich ist es dann auch so ein: Gut, treffen wir uns dann alle drei, vier Wochen noch mal und machen ein Wrap-up, was ist bisher passiert und wer kümmert sich um was?“</p> <p>„Also zu schauen, wie kann man längerfristige und nachhaltige Projekte und Prozesse auch wirklich aufsetzen, damit sie dann sogenannte Gender Change Projekte werden.“</p>	
Gender Consulting als Innovation			<p>„Man kann letztlich auch das Gender Equality Management unter</p>		<p>„Und das finde ich auch nochmal wichtig, weil ich glaube, dass wir bei dem ganzen Gender Thema oft zu</p>	

			Innovationsmanagement fassen, würde ich sagen.“		wenig innovativ sind, dass es recht traditionell und klassisch abgehandelt wird und damit auch viele Chancen verpasst werden. “	
Das Ziel	<p>„Ich verfolge ganz einfach die Umsetzung der Menschenrechte, bestmöglich und einfach zu fördern, dass Menschen in der Arbeitswelt, es handelt sich ja meistens um die Arbeitswelt oder Projekte und Programme, gleichberechtigt behandelt werden.“</p> <p>„Ich würde mir wünschen, dass in Prozessen und Strukturen Gender als gleichberechtigte Dimensionen vorhanden ist, dass Frauen Männer, divers, soweit möglich, auch in den verschiedenen Führungsstrukturen verankert ist und, dass das dann nicht nur so Bekenntnisse sind nach außen.“</p>	<p>„Grundsätzlich der Arbeitskreis hat die allgemeine Aufgabe, Diskriminierungen entgegenzuwirken, die von Organisations Organen und Angehörigen, vor allem aufgrund dieser geschützten Merkmale, passieren - also aufgrund des Geschlechts, ethnischer Zugehörigkeit auch Religion, Alter, sexuelle Orientierung.“</p> <p>„Das gesamte Ziel wäre meinem Empfinden nach eine diskriminierungskritische Institutionspolitik zu entwickeln oder voranzubringen.“</p>	<p>„Organisationen und Unternehmen zu durchleuchten mit einem analytischen Blick auf die Vergeschlechtlichung einer Organisation in ihrer Spezifik zu schauen, herauszufinden, wo sind hier Barrieren für gleiche Teilhabe, wo sind hier Barrieren für Entwicklung und das geht weit über Geschlechterverhältnisse hinaus.“</p> <p>„Also, die Essenz daraus ist, dass man versucht, sehr organisationspezifisch herauszufinden, wie es möglich ist, in dieser einen Organisationen nicht nur die Barrieren zu beseitigen, sondern die Organisation so auszurichten, dass</p>	<p>„Das ist einfach da, das ist gegeben und damit muss man umgehen und da geht es ganz viel um Reflexion, Zahlen anschauen, Daten, Fakten anschauen, und reflektieren, was kann ich tun - wenn ich will.“</p>	<p>„Es ist so, dass mein Schwerpunkt mit dieser Prozess Beratung immer sehr stark Analyse getrieben ist, also wirklich dieses Reinschauen in Organisationen und auch viel dann Empfehlungen was können sie besser machen, in welche Richtung könnte es gehen?“</p> <p>„es geht um dieses Thema mit den gleichen Teilhabechancen, also, dass es wirklich unabhängig vom Geschlecht möglich sein muss, dass ich gleich eine Karriere mache“</p> <p>„Also ich finde, am Ende einer Zusammenarbeit im</p>	<p>„Ich denke, das übergeordnete Ziel je nach Größe von Organisationen und so weiter ist natürlich, dass sich etwas verändert in die richtige Richtung. Und dass man gemeinsam erarbeitet, wie das passieren könnte in der spezifischen Organisation.“</p> <p>„Und dann alle Gegebenheiten so umstrukturieren, dass es für alle Personen, und zwar immer für die, die benachteiligt sind, am ehesten, gut funktioniert.“</p> <p>„Das heißt, eigentlich müsste</p>

		<p>„Meine Wunschvorstellung wäre, dass dieser Bereitschaft zur Anerkennung von unterschiedlichen Lebensrealitäten gegeben ist.“</p>	<p>Menschen in ihren unterschiedlichen Lebensphasen mit unterschiedlichen Lebenskonzepten ihr Potenzial entfalten können und so letztlich auch die Innovationskraft einer Organisation zu stärken.“</p> <p>„Das Durchleuchten, das Anleiten von Lernen und Veränderung in der Organisation. Das ist der aufwändigere, aber auch nachhaltigere.“</p> <p>„Oder aber Potential und Innovationskraft zu heben und zu stärken, und zur gesellschaftlichen Entwicklung auch einen Beitrag auf Organisationsebene zu leisten.“</p>		<p>Bereich Gender Equality muss immer stehen, dass die Maßnahmen, die man umsetzt, dann tatsächlich auch eine Auswirkung, also eine strukturelle Auswirkung, haben.“</p> <p>„Also ich glaube für die Unternehmen, dass das so eine Selbstverständlichkeit ist, dass das Thema Gender, Gender Identitäten, dass das im Alltag eine Rolle spielt im Sinne von gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung und, dass gleichzeitig den Organisationen bewusst wird, dass sie noch viel mehr tun können, um insgesamt in der Gesellschaft auch für mehr Gleichberechtigung zu sorgen.“</p> <p>„Und so stelle ich mir das vor, dass ich nicht mehr darüber nachdenke, was</p>	<p>das Wissen überall verteilt sein und nicht nur an einer Stelle.“</p>
--	--	--	---	--	---	---

					<p>bringt das jetzt für einen speziellen Nutzen, sondern dass es klar ist, dass es insgesamt etwas bringt,</p> <p>gesamtgesellschaftlich mehr auf dieses Miteinander zu schauen und dass jede und jeder die gleichen Teilhabechancen hat.“</p>	
<p>Gender Consulting Limitationen</p>	<p>„Und da brauchst du Zeit. Das sind Ressourcen und die geben Firmen je nachdem gern oder nicht gerne aus.“</p> <p>„Aber wie gesagt, der Einfluss ist ein kleiner. Im Idealfall schaut man, dass man diese Führungsantwort einfordert, aber das kann auch nur die Organisation in den Auftrag reinschreiben, man kann es vorschlagen, aber das liegt dann halt im Auge des Auftraggebers oder der Auftraggeberin.“</p> <p>„Also die erste Hürde, die man nehmen muss,</p>		<p>„Das nimmt Zeit in Anspruch und das muss sich eine Organisation auch wir leisten wollen.“</p>		<p>„Also es ist sicher kein Job, wo es einfache Lösungen gibt oder ein richtig und falsch.“</p> <p>„Also mir kommt vor, dass ich nach wie vor sehr individualisierte Projekte mache und weniger standardisiertes, was vielleicht auch noch mal dem Spannungsfeld geschuldet ist, in dem wir da drinnen stecken und wo wir uns überlegen müssen, in welche Richtung kann das gehen.“</p>	<p>„Also man hat auch die eigenen Idealvorstellungen, würde ich mal sagen, man hat immer das Gefühl, man weiß genau, man müsste einfach das, das, das machen und dann läuft alles und das auch ein bisschen ausverhandeln mit den Organisationen und auch die eigene Position.“</p> <p>„Naja, es ist schwierig, weil du bist in einer Situation, wo du ja nicht selber</p>

	<p>ist, dass die Leute Vertrauen in einen haben. (..) Also es ist immer ein gewisses Kunststück zu ehrlichen Aussagen zu kommen.“</p> <p>„Genug Zeit ist für diese Maßnahmen, um sich kennen zu lernen. Also es funktioniert sicher nicht, wenn man reinhupft geschwind was schreibt und wieder raushupft. Man muss versuchen, dass man eine Zeit lang einen Prozess begleiten kann.“</p> <p>„Und vor allem viele glauben ja, dass man mit null Geld auch schon viel machen kann. Das geht auch nicht.“</p>					<p>aussuchen kannst immer, was gemacht wird. Das heißt, das sucht sich ja auch die Organisation aus. Und da kommt es immer darauf an, wie viel Budget haben die für das Projekt?“</p> <p>„Und es braucht ja auch so viel Willenskraft, weil diese Gendertheorie bedeutet ja manchmal auch wirklich, dass die Organisation einen Profit dadurch hat, also finanziell.“</p> <p>„Aber das mit der Zeit ist natürlich immer ein Problem.“</p>
Spannungsfeld Binarität	„Also weg von Frauen in der Entwicklungszusammenarbeit, oder nur Frauenrechten hin zu Gender und Gleichstellungsprinzipien. “	„Dieses Thema mit: Jetzt müssen wir Männer und Frauen gleichstellen - ich musste immer lachen, wenn ich das höre, weil ich mir denke, wir dürfen		„Aber nicht in dem Sinne von Frauenförderungsprogrammen , sondern, dass es einfach wahnsinnig wichtig ist für die unterschiedlichen Teams, dass da Frauen dabei sind	„Also ich glaube, was wichtig ist, in dem Gender Bereich, das eigene Verständnis von Gender und Gender Equality, dass man bereit ist, das auch ständig wieder	„Und es ist nicht so ein Fokus.. ich habe das Gefühl, es ist im deutschsprachigen Raum so eine starke Gender Fixierungen, also

	<p>„Das ist halt der lange Weg, der sich so dahin schlängelt und jetzt sind wir ja weg von Männlein, Weiblein hin zu non-binary. Also es ist dauernd etwas in Bewegung, langsam, sehr langsam und manchmal leider rückläufig. Aber here we go.“</p> <p>„Ich würde mir wünschen, dass in Prozessen und Strukturen Gender als gleichberechtigte Dimensionen vorhanden ist, dass Frauen Männer, divers“</p> <p>„Ich bin halt jetzt nicht mehr so viel im universitären Umfeld, aber manchmal denke ich mir, manche Dinge laufen komplett neben der Realität. Ja, man kann schon denken und das ist auch gut so und wir haben ja eine Vielfalt. Aber, wenn man jetzt realpolitisch oder real in der Wirtschaft was tun will,</p>	<p>nicht mehr in diesem Rahmen, in diesem Verständnis denken, weil es einfach nicht der Realität der Dinge entspricht. Und andererseits sagt einiges leider genau das Gegenteil aus, nämlich Lohnunterschiede, Karriere, wer hat Zugang zu was, welche Mitarbeiter*innen werden angestellt und welche nicht, aus welchem Grund.“</p> <p>„Und das sehe ich auch als Teil dieser Aufgabe. Ein bisschen aus einer differenzierteren Perspektive, sich diese Gender Dimension anzuschauen.“</p> <p>„Also wenn es zum Beispiel um Gender Identity geht, dass es nicht mehr nur um die Gleichstellung von</p>		<p>und wirklich gerne angenommen werden und so können wir unsere Perspektive erweitern auf andere Gedanken kommen, auf ein anderes Erfahrungswissen zugreifen.“</p>	<p>zu hinterfragen und auch sich wirklich mit neuen Konzepten auseinanderzusetzen.“</p> <p>„Ah Marita, du hast da schon wieder so ein binäres Konstrukt von Gender drinnen mit Mann und Frau. Und das müssen wir jetzt schon noch mal alles anders gestalten.“</p> <p>„Und diese ganzen alten Programme, die wir tatsächlich haben, sowie Frauen Förderprogramme oder Mentoring Programme, die bauen ja trotzdem immer noch auf dieser Idee: Hier gibt es die Männer, hier gibt es die Frauen und die Frauen müssen wir speziell fördern auf.“</p> <p>„ist es eine Anforderung an dieses Jobprofil oder an dieses Thema, nicht diesem binären Weltbild aufzusitzen,</p>	<p>das Bedürfnis die Kategorien voneinander zu trennen.“</p> <p>„Okay, wir haben jetzt irgendwie einen Mann zu wenig, eine Frau zu wenig, eine Transpersonen zu wenig in diesem Führungsteam“. Man muss natürlich auch die Gegebenheiten in der Organisation so gestalten, dass diese Personen auch lange da arbeiten können.“</p>
--	--	---	--	---	---	--

	dann muss man halt immer schauen, was ist denn wirklich da? Also zuerst schauen, dann schmieden.“	Mann und Frau geht“			diese alten Strukturen mitzubekommen und das ist aber ein Spagat , weil auf der einen Seite muss ich das Ungleichgewicht anerkennen und auf der anderen Seite muss ich bereit sein, hier aufzumachen und Dinge neu zu denken und anders zu denken als bisher gedacht.“	
BLOCK 3						
Das Konzept Entgenderung	<p>„Und das ist für mich ein sehr theoretisches Konstrukt, weil es in der Praxis so nicht ist.“</p> <p>„Deswegen kann ich mit einer entgenderten Organisationen nicht viel anfangen. Sofort, wenn tatsächlich alle gleiche Rechte haben, die Ungerechtigkeiten ausgeräumt sind. Aber solange das noch besteht, wie Gender Pay Gap, oder diese ungleiche Arbeitsverteilung im reproduktiven Bereich, halte ich nichts davon.“</p>	<p>„Ich bin hin und hergerissen. Ich habe mir auf jeden Fall gedacht, einerseits kann das hilfreich sein, um bestimmte stereotype Bilder zu vermeiden.“</p> <p>„Durch die Entgenderung wäre wieder die Gefahr, dass bestimmte Realitäten oder Geschlechtsidentität nicht sichtbar gemacht werden oder unsichtbar bleiben.“</p>	<p>„Ich finde es weder anstrebenswert. Warum können wir besprechen. Aber ich finde es vor allem unmöglich. Schlicht weil, Personen ein Geschlecht haben und weil unsere Lebensweise und unser Handeln vergeschlechtlicht ist. Ich halte es deswegen für gänzlich unmöglich.“</p> <p>„Ja und warum nicht anstrebenswert? Weil ich denke, dass die Geschlechtsneutralität letztlich nicht gleichzusetzen ist mit</p>	<p>„der Begriff Gender schon wahnsinnig belastet ist. Also wenn man den nur nennt, dann ist man sofort in einer intensiven Diskussion, wo einfach Ängste vor Machtverlust dahinterstehen. Und ich glaube schon, dass dieses nicht in den Vordergrund spielen, aber trotzdem wissen, dass es da ist, eine gute Sache ist. Also nicht, dass man es aus den Augen verliert, sondern ganz im Gegenteil. Also ich glaube schon, dass es eine gute Sache ist.“</p>	<p>„Dann rutscht dieses Thema tatsächlich so ein bisschen in den Hintergrund, ohne dass es sinnvoll bearbeitet wurde. Da sehe ich eben eine Gefahr. Also wenn wir von dieser vergeschlechtlichen Organisation wirklich in ein Degendering gehen, ich mein ich weiß gar nicht, ob das wirklich möglich ist. Es ist schon noch spannend.“</p> <p>„was schon spannend ist, ist, dass grundsätzlich dieses ganze Thema der</p>	<p>„Die einzelnen Akteur*innen sind bestimmt nicht entgendert, auch wenn man versucht die Organisation zu entgendern, das wird man glaub ich nicht erreichen und das wäre auch nicht ethisch vertretbar. Ich denke schon, dass es wichtig ist, das zu verfolgen, dieses Ziel, die Organisation zu entgerndern.“</p>

	<p>„Die theoretische Frage dahinter ist die die Auflösung der Geschlechterrollen? Ja, ich glaube schon, dass wir in einem Prozess sind, wo sich viel ändert, aber leider nicht in dem Ausmaß, dass wir sagen können, das wäre gleichberechtigt.“</p> <p>„Ja, wenn die Leute keine Kinder mehr bekommen, dann ist das okay.“</p> <p>„Weil ich einfach glaube, dass gesellschaftlich die Nachteile für Frauen noch immer mehr sind als für Männer. Da ist strukturell noch ein weiter Weg. Für mich ist es super, wenn man die Geschlechterrollen über die Schultern werfen kann. Aber wenn man sich die Zahlen anschaut, die ganz realen Zahlen, dann spricht leider noch nichts dafür, dass man sagen könnte alles ist entgendert.“</p>	<p>„Weil nur gewisse Geschlechtsidentitäten dann angesprochen oder sichtbar gemacht werden.“</p>	<p>Geschlechtergerechtigkeit.“</p> <p>„Wenn das neutral gehandhabt wird, nicht nur weil die Verhältnisse ungleich sind - neutral bedeutet ja in der Regel dem männlichen Standard oder der männlichen Norm folgend - auch wenn das überwunden wäre, ist es kein souveräner und auch kein positiver Umgang mit Differenz.“</p> <p>„geschlechtsneutral, a) vollkommen unrealistisch und b) ich glaube geschlechterungerecht . Ich finde so einen Anspruch, so wie er sich auch in der rhetorischen Modernisierung findet, äußerst trügerisch, weil es eben ahistorisch ist. Deswegen bin ich dagegen.“</p>		<p>vergeschlechtlichen Organisation ja auch sehr stark aus maskulinen Organisationen heraus entstanden ist und diesen eher totalitären Organisationen, wie zum Beispiel das Militär oder so, wo wirklich Entscheidungen, Kommunikation von oben nach unten durchgedacht werden. Eigentlich ist es ja so, dass wir auch in der Praxis sagen, dass alles, wo ihr wegkommt, von diesen hierarchischen Entscheidungen, wo ihr stärker in so kollaborative Modelle kommt, ist auch gut für das Thema Gender, weil da beginnt man dann eben Unterschiedlichkeit zu akzeptieren.“</p> <p>„wenn wir uns neue Organisationsformen anschauen, also stärker agile oder</p>	<p>„Das Problem ist, wenn man sagt: `Okay, wir haben das jetzt geschafft, wir sind jetzt eine genderneutrale Organisation.´ Ob das nicht auch nach hinten losgehen kann, dass man zuerst versucht alles Gender sichtbar zu machen und jetzt sagen wir haben es geschafft, dass das weg ist und wir haben jetzt keine Prozesse mehr, die irgendwie gegendert sind oder so.“</p> <p>„Ich glaube, man dürfte nicht sagen, wir sind genderneutral, sondern es ist immer ein Ziel - und es passiert aber nie ganz.“</p> <p>„Ja, nein, ich glaube, es kann ein Ziel sein, auf</p>
--	---	--	---	--	--	--

	<p>„aber nur wenn es gleichberechtigte Arbeitsteilung gibt, auch im Privatbereich.“</p>				<p>holokratische Organisationen, wo es sehr viel um das Thema Selbstorganisation geht, dann sehe ich hier wieder, dass eher so althergebrachte maskuline Werte in den Vordergrund rücken für das, was gut ist.“</p> <p>„So gesehen stellt sich für mich schon die Frage, ob diese Degendering überhaupt möglich ist. Also was ist eine Organisation? Und eine Organisation hat ja bestimmte Funktionen auch, die eben mit Entscheidungen und Entscheidungsprozessen zu tun hat, mit Kommunikationsprozessen etc. und wie würden die dann tatsächlich ausschauen?“</p> <p>„Die Kritik, die damit verbunden ist, dass tatsächlich dann alle unsichtbar gemacht</p>	<p>jeden Fall, und das soll es auch, wenn man sagt, nicht gendersensible oder gendergerechte, sondern entgenderete Organisation quasi. Aber eben, dass man das als Ziel behält. Ich glaube, es ist ein bisschen ein Ziel, das man dann nie erreichen kann unter Führungszeichen, weil ja, wenn du es erreicht hast und dann ist wieder irgendwas, wo man merkt, okay, gut, es passt jetzt schon wieder nicht, oder wir haben eigentlich nur cis-geschlechtliche Personen, zum Beispiel in der Organisation oder wir haben ein Sexismus Problem.“</p>
--	--	--	--	--	--	--

					werden, also alle unterschiedlichen Geschlechter.“	
Praktische Anknüpfungspunkte des Gender Consultings	<p>„Bei irgendwelchen Organisationen, dass es da dann einen Breast Feeding Room gibt für die Mütter.“</p> <p>„wie macht man Stellenausschreibungen im ganzen Personalmanagement“</p> <p>„wie schau ich, dass sich Frauen in der Firma wohl fühlen“</p> <p>„Viele hatten Angst, dass wenn sie mehr Frauen haben in der technischen Belegschaft, in der verarbeitenden Industrie, dann brachen sie plötzlich mehr Klos und Duschen und so.“</p> <p>„rechtliche Informationen“</p> <p>„Webseite“</p> <p>„In welche Schulen kann ich gehen, um Werbung zu machen?“</p>	<p>„Natürlich achten wir darauf auf verschiedenen Ebenen, sei es im Sinne der Sprache oder im Sinne der Strukturen, auch im Sinne der architektonischen Strukturen.“</p> <p>„Jetzt ein Beispiel, die Erstellung eines abgeleiteten Leitfadens sprachlich für die gesamte Uni.“</p> <p>„wie funktionieren Aufnahmeverfahren“</p> <p>„Wer macht die Institution aus? Die Menschen, die da angestellt sind. Wie werden sie rekrutiert?“</p> <p>„Wenn ich eine inklusive Sprache verwende, inklusive auch im Sinne der Geschlechter</p>	<p>„Wenn man so intensiv reinschaut, auch wirklich zum Beispiel Rekrutierungsprozesse zerlegt in einer großen Organisation.“</p> <p>„Da geht es oft tatsächlich auch um so was wie Personal und die Gehaltssysteme und auch wirklich nicht nur die latenten, sondern auch die manifesten Differenzierungen, die mit Diskriminierung behaftet sind.“</p> <p>„Und was man schon von außen machen kann, ist ständig rückspiegeln und zu sagen so nehmen wir euch wahr - in einem Meeting oder auf Basis von Dokumenten, von Social Media etc..“</p> <p>„Weil eine Quote zu installieren, was sehr wichtig wäre oder auch ein</p>	<p>„Ja, also es geht ganz einfach darum, dass alle Menschen im Unternehmen ihre Möglichkeiten haben, sich zu entwickeln. Und da brauchen wir natürlich die Quote, ein transparentes des Gehalts-System.“</p> <p>„Und da braucht man natürlich eine bestimmte Form der Unternehmenskultur. Da braucht man eine bestimmte Art der Flexibilität, der Arbeitszeiten, die man sich regeln kann, flache Hierarchien und Mitarbeiter*innen haben einfach die Möglichkeiten, ihre Zeit zu nutzen, um zu arbeiten. Und es ist kein Verbrechen, wenn man auf 30 Stunden reduzieren mag als Mann, zum Beispiel, wenn ich</p>	<p>„Das sind so Daten und Fakten zum Thema Gender, Gender Inequality drinnen und dann aber auch: wie kann ich jetzt Gender sensible Sprache im Alltag umsetzen? Wie kann ich für Sexismusvermeidung in meinem Team sorgen? Wie kann ich gendersensible Arbeitszeiten aufbauen?“</p> <p>„wie schaut euer Rekrutierungsprozess aus und wo in diesem Prozess habt ihr blinde Flecken, so dass ihr immer nur die gleichen Personen rekrutiert? Und wie müsste man den Prozess jetzt ausstellen, damit der tatsächlich auch offener ist, mehr Diversity zulässt, was dann insgesamt einen positiven Gender Effekt hat.“</p>	<p>„Wenn man sich anschaut, ob darauf Wert gelegt wird, oder ob darüber nachgedacht wird, dass zum Beispiel der Eingang in die Organisation barrierefrei ist, wenn dort Menschen arbeiten sollen. Wenn man an Bewerbungsgespräche denkt oder überhaupt an Bewerbungsverfahren. Ob die überhaupt stattfinden. Ob sie eher Freund*innen Wirtschaft stattfinden. Wie die Gehälter sind, wie ausgeschrieben wird.“</p> <p>„Und prinzipiell müsste man natürlich die gesamten</p>

	<p>„Also zum Beispiel gutes Training für die Führungskräfte, das nicht unbedingt zu belehrend kommt, sondern selbst Betroffenheit auslöst. Das ist am besten.“</p> <p>„Es gibt ja auch den sogenannten familienfreundlichen Betrieb, da kann es sein, dass dann Bewusstsein da ist. Da kann es Teilzeitmodelle, und Arbeitszeitmodelle, Ganzjahresmodelle geben, vielen wie man den Leuten mit ihren Bedürfnissen näherkommen kann.“</p>	<p>Vielfalt, dann fühlen sich Personen angesprochen und vielleicht bewerben sie sich auch.“</p> <p>„Toiletten Politiken, also bauliches“</p> <p>„Ja und im Recruitment ist auch so eine Frage was gibt's da für stereotype Bilder darüber, wie ein Geschlecht agiert und wie kann das auch sichtbar gemacht werden, damit Personen dann doch eingestellt werden, weil sie bestimmte Kompetenzen und Qualifikationen haben und nicht, weil sie auf eine bestimmte Art und Weise gelesen werden und dann auch mit den dementsprechenden</p>	<p>Gehaltssystem zu korrigieren sind für sich genommen wichtige Maßnahme.“</p> <p>„Wie ist Weiterbildungsbudget verteilt, wie sieht das Gehalt aus, wie sind Führungspositionen verteilt, welche Positionen sind wie thematisch zugeordnet?“</p> <p>„auf Basis der Strategie, die immer von der Organisation kommen muss, die mit Commitment versehen sein muss, konkrete Maßnahmen zu entwickeln und Maßnahmen zu implementieren, die unabhängig vom Goodwill von Einzelpersonen, aber auch unabhängig von den internal capacities ist.“</p> <p>„. Das ist dann natürlich schon ein Indikatoren System, wie kann man dann laufend feststellen,</p>	<p>gerade Vater geworden bin.“</p> <p>„Also wie viele Frauen arbeiten dort? Könnte es sein, dass das zu wenige sind?“</p> <p>„Wie kann man versuchen, das Gehaltssystem transparent zu machen, in dem vielleicht nicht unbedingt die Gehälter nennt?“</p> <p>„Alle diese Dinge, dass man schaut wie man Frauen gut abholen kann im Unternehmen, dass es ein Mentoring-Programm gibt, dass klar ist wer, wann, unter welchen Bedingungen befördert wird.“</p> <p>„Also das ist hierarchiefrei, es ist geprägt Vertrauen, ganz viel Vertrauensvorschuss an Mitarbeiter*innen, dass sie ihre Sachen machen, dass sie aber</p>	<p>„Aber der größte und wichtigste Hebel aus meiner Sicht sind tatsächlich die Prozesse in den Organisationen, also die Art und Weise, wie Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen rekrutiert werden, wie sie in dieser Employee Journey weiter begleitet werden, wie mit dem Thema Elternschaft, Arbeitszeit in der Organisation umgegangen wird, wie mit dem Thema Bezahlung umgegangen wird. (...) Und hier kann man tatsächlich eingreifen und Dinge anders machen.“</p> <p>„die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die 30 Stunden im Unternehmen sind, die sind dann auch tatsächlich lange genug da und viel genug da, um an allen Entscheidungen mit partizipieren zu</p>	<p>Organisationen auf den Kopf stellen und die Systeme komplett umstrukturieren, damit man eben diese Strukturen und Prozesse verändern kann. Also wie laufen Meetings ab, wie ist der Arbeitsalltag, was wird von wem verlangt? Die expliziten, aber auch impliziten Sachen. Gibt es all-in-Verträge zum Beispiel, wer hat Raum sich zu entfalten? Ganz viele, so auch kulturelle Dinge innerhalb der Organisation.“</p> <p>„auch für Väter, ist es genauso ein Problem, dass sie zum Beispiel eben nicht einen Anspruch auf Väterkarenz haben.“</p>
--	--	---	--	--	---	--

		<p>Bildern im Kopf verknüpft werden.“</p> <p>„Leitfäden oder Richtlinien zu erstellen, die eine bestimmte Vorgehensweise auch nicht nur empfehlen, sondern vorschreiben.“</p> <p>„Und insofern wäre es vielleicht wichtig, sich auch zu überlegen, wie kann ich auch Personen erreichen und auch abholen, indem ich sowas verpflichtend einführe und gleichzeitig dafür, keine Ahnung, Prämien gebe. Ich fände es voll schön, wenn es nicht so nötig wäre, aber ich glaube nicht, dass das funktionieren kann.“</p>	<p>wie sind bei uns eigentlich Geschlechter Verhältnisse, das heißt wie sind Positionen verteilt, wie ist Geld verteilt, wie ist Macht und Einfluss verteilt.“</p> <p>„Das heißt Geschlechterquoten: in dem Bereich wollen wir bis 2025 45 Prozent Frauen haben, das wäre unser Ziel. Und was sind die Maßnahmen, um dorthin zu kommen? Die zu verankern wäre eine entsprechende Maßnahme.“</p> <p>„Aber Rekrutierungsprozesse zu durchleuchten und sich zu überlegen, wie schaut eine Funktionsbeschreibung aus? Wie wird ausgeschrieben?“</p> <p>„Aber wenn etwas zu stark verzögert wird oder wenn letztlich immer nur die Bereitschaft ist, etwas</p>	<p>nicht von neun bis fünf Uhr am Schreibtisch sitzen müssen. Es ist unglaublich viel Flexibilität drin und unglaublich viele Möglichkeiten, das Leben außerhalb der Arbeit zu managen, dass das gut zusammenpassen kann.“</p>	<p>können, die einen wesentlichen Beitrag leisten können und wir uns auch vorstellen können, dass sie Führungspositionen übernehmen und damit diesen Gap, der besteht zwischen Teilzeitarbeit und Vollzeitarbeit, ein Stückweit auszugleichen. Dann habe ich ihn wieder einen Gender Fact.“</p> <p>„Und so versuche ich das anzugehen, in meiner Arbeit oder in meiner Beratungstätigkeit, jene Prozesse zu identifizieren, die den größten Hebel in den jeweiligen Organisationen haben, und dann gute Pakete zu entwickeln, was das sein könnte.“</p> <p>„Das ist ein wahnsinniger Hebel und das ist so leicht umzusetzen, also solche Dinge einfach in einen Prozess</p>	<p>„Also erstens mal dieses Reflektieren darüber in jeder neuen Stellenausschreibung, in jedem Prozess, den es gibt. Also bei Bewerbungen, wenn jemand befördert wird, in der Führungsetage, Workshops oder Veranstaltungen, Weiterbildungen auch zu dem Thema einfach immer wieder, dass Personen, wenn sie schwanger sind, einen Vorteil in der Arbeitswelt kriegen unter Führungszeichen - im Sinne von, dass sie trotzdem weiter gestuft werden.“</p> <p>„Aber prinzipiell, darf eine Teilzeitstelle oder Vaterschaft, Mutterschaft nie</p>
--	--	--	--	--	--	--

		<p>„ansonsten vielleicht auch Themen aufzubringen auf eine Art und Weise, die auch die emotionale Seite vom Ganzen zeigt. Vielleicht auch die traumatische Komponente sichtbar zu machen, die Verletzlichkeit, damit Personen zumindest versuchen können, sich in diese Position hineinzusetzen, obwohl es unmöglich ist.“</p>	<p>freiwillig zu machen, dann wird es schwieriger. Es braucht eine gewisses Commitment. Und wenn dieses Commitment da ist, dann ist mal abgesehen von dem Bereich Personalentwicklung, internes Capacity Building, im Bereich des Maßnahmen Design und der Prozess Gestaltung am nachhaltig wirksamsten.“</p> <p>„Was ich sehr wichtig finde, ist Gleichstellung in einer Strategie zu verankern, die unabhängig von den jeweilig handelnden Personen in Organisationen verankert ist. Ich hätte in gewisser Weise gern eine Verselbständigung, so wie alle Dinge in Organisationen funktionieren, unabhängig davon, wer am Ruder ist.“</p>		<p>reinzubringen. Wo setzen wir Quoten, wann reflektieren wir über unsere eigenen Bilder? Wie können wir Zusammensetzung von Teams, die Leistungen beurteilen, so gestalten, dass nicht immer nur die eine Führungskraft den oder die eine Mitarbeiterin bewertet etc. Also dort geht es dann eigentlich um den Prozess. Da kann man sehr viel verändern und da kann man auch nachhaltig verändern. Finde ich auch wichtig, weil wenn die Prozesse dann mal etabliert sind, dann laufen sie und dann ist es klar, dass es auch so gemacht wird.“</p> <p>„Und unter anderem haben sie eben auch Väter bzw. Partner / Partnerin Karenz sehr stark forciert und wird auch sehr stark in</p>	<p>ein Nachteil sein für den Arbeitgeber, für die Arbeitgeberin sein.“</p> <p>„Und es muss immer möglich sein, dass eine Führungsposition geteilt wird, dass es Führung in Teilzeit gibt und dass die Arbeit dann dementsprechend verteilt wird. Und eigentlich sollte eine Organisation das zum Beispiel nicht fördern, dass verrückt viele Überstunden gemacht werden.“</p> <p>„Genau das die Unternehmenskultur so ist, dass man auch immer sagen kann, was für einen gerade geht oder nicht geht. Und dass man sich ganz genau überlegt, wer eben Entscheidungen</p>
--	--	--	---	--	--	--

					Anspruch genommen.“	trifft und auf welcher Basis und auch über wen und ob hier eine Gender Ungleichverteilung besteht. Also prinzipiell denke ich schon, dass es gescheit ist, wenn aktiv auf Quoten geachtet wird.“ „Das heißt eigentlich, ich glaube schon, dass ich sehr, sehr viel ändern würde, wenn zum Beispiel Männer, wenn sie Väter werden, viel, viel mehr in Karenz gehen.“
Bottleneck Führungsebene	„Beziehungsweise Entscheidungsträger*in nen überhaupt oft erst einmal sehen, wie ihre Entscheidungen Menschen beeinflussen im positiven oder negativen Sinn, also um Strukturen und Prozesse zum Besseren zu ändern.“ „Und dann zu schauen, dass die Leitungsebene		„Ich denke, es ist für alle Unternehmen und Organisationen möglich, geschlechtergerecht zu optimieren, allerdings nicht von heute auf morgen und ohne Commitment von Führungskräften, ohne Commitment von Leitungen, wird es kein Equality Management geben,	„Also grundsätzlich ist es so, dass es ein Commitment geben muss, sonst kann man alles vergessen. Das Commitment muss sowohl von den Mitarbeiter*innen als auch der Geschäftsführung kommen.“	„Und danach bräuchte es eigentlich, finde ich, oft etwas, was gemeinsam mit den Führungskräften, mit den Entscheidungsträgern / Entscheidungsträgerin nen gemeinsam gemacht wird.“	„Das glaube ich auch, wenn du in einer hierarchischen Organisation bist und dann machst du einen Workshop für random Mitarbeiter*innen , dann wird das in der Organisation nichts ändern. Das heißt, wenn das

	<p>das auch annimmt, weil der Widerstand herrscht oft in den Führungsebenen etwas zu verändern. Obwohl das die sind, die beauftragen. Da liegt dann die Pracht verborgen..“</p> <p>„Wie bekommt man diese, sich nicht einigende Führungsebenen, dazu Dinge zu verändern. Man muss sich sehr genau in diese Machtgefüge hineindenken, um zu schauen, an welchen Rädchen man drehen muss, mit welchen Argumenten man dann doch Bewegung in die Prozesse bringt.“</p> <p>„Das ist halt so eine Sache, es ist ein finanzieller Aufwand für die Firma oder für die Organisation, so eine Untersuchung zu machen. Aber das heißt eben leider nicht immer, dass dann die Führung schon dabei ist, nur weil es gemacht wird.“</p>		<p>das wirklich nachhaltig verankert ist.“</p>		<p>„Gender kann in Organisationen nur top down funktionieren“</p> <p>„auch ein Anspruch von meiner Seite, wenn wir so partizipative Beratung machen, dass dann jemand aus der Geschäftsführung mit dabei sein muss.“</p> <p>„Eigentlich funktioniert dann zum Thema Gleichberechtigung etwas, wenn es auch tatsächlich aus der Geschäftsführung ein klares Commitment gibt.“</p> <p>„Der eine Hebel ist das, worüber wir schon gesprochen haben, nämlich das Commitment der Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen.“</p> <p>„ein Stück weit wird vorausgesetzt, dass jede Führungskraft</p>	<p>Ziel ist, in der Organisation etwas zu verändern, dann muss sich natürlich die Führungsebene damit auch auseinandersetzen und explizit auseinandersetzen .“</p>
--	--	--	--	--	--	--

	<p>„Immer wieder der Bottleneck, immer, immer wieder.“</p> <p>„Aber du bleibst immer wieder bei der Führungskraft hängen.“</p> <p>„Das heißt, dass man doch meistens auf die Willkür oder den guten Willen der Führungskräfte oder der Chefs angewiesen ist.“</p> <p>„Und dass es Strukturen gibt, die die Verantwortlichkeit und Accountability von den Führungskräften einfordert, also dass es einen Feedback Mechanismus gibt.“</p>				<p>aber zum Thema Gender und Gender Equality eine Ahnung hat und auch gut drauf schauen kann und umgekehrt gibt es wenig Dinge, wo diese Kompetenz aufgebaut werden kann. Also das ist der eine Hebel, wirklich mit den Führungskräften auch an ihrem Wissen, Know-how und dem, was sie umsetzen können, arbeiten.“</p> <p>„Also oft sind Projekte schon dann erfolgreich, wenn sich die Führungskräfte einen halben Tag Zeit nehmen und zusammensetzen, um über das Thema Gender Equality zu reden.“</p>	
Bewusstseinsbildung & Sichtbarmachung	<p>„Und vor allem noch immer sehr wenig, also in manchen Organisation, keine Einsicht, dass was geändert gehört.“</p> <p>„Beziehungsweise Entscheidungsträger*innen überhaupt oft erst</p>	<p>„Genau das ist auch so ein anderes Projekt und da geht es wirklich darum Denkanstöße aufzubringen und gleichzeitig bestimmte Thematiken sichtbar zu machen (..), sei es</p>	<p>„Und das vor Augen zu halten und zu sagen: dem müsst ihr euch stellen. Ihr habt den Anspruch, ihr seid für Gleichstellung und Diversität. Ihr habt aber diese Praxis und diese Verhältnisse behindern euch,</p>		<p>„Und sinnvoll wäre es ja, das umgekehrt zu machen. Also wenn wir jetzt den Gender Stern verwenden und damit nicht nur Männer und Frauen, sondern auch Personen, die sich nicht einem</p>	<p>„Es ist relevant, dass sichtbar ist, dass unsere Arbeitswelt hauptsächlich für Männer gemacht ist und für spezifisch Männer Körper auch und auf unserem</p>

	<p>einmal sehen, wie ihre Entscheidungen Menschen beeinflussen im positiven oder negativen Sinn, also um Strukturen und Prozesse zum Besseren zu ändern.“</p> <p>„Also ich habe zum Beispiel in Österreich (..) Beratungen mit Klein und Mittelbetrieben gemacht und da ist halt viel in die Richtung gegangen zuerst einmal Bewusstsein zu schaffen. Also generell, weil da oft wirklich absolut kein Wissen vorhanden ist.“</p> <p>„Wir haben allerlei Dinge, aber ich glaube, dass ganz, ganz viele Betriebe das Thema überhaupt nicht wahrnehmen.“</p>	<p>Geschlechter Vielfalt im Sinne von non binary, nicht binäre, trans- und inter-Personen zum Beispiel zum Thema einzuladen.“</p> <p>„Es ist eine diskriminierungskritische Sensibilisierungsarbeit, damit bestimmte Themen überhaupt aufgebracht werden oder angestoßen werden, weil oft bleiben sie sowieso unsichtbar oder werden unsichtbar gemacht.“</p> <p>„Ich glaub was das ausmacht ist auf jeden Fall, diese Sensibilisierungsarbeit und Sichtbarmachung - vor allem von strukturellen Aspekten, die entweder unsichtbar bleiben oder unsichtbar gemacht werden.“</p>	<p>schaffen Barrieren und schaffen keine gleichen Teilhabe Chancen. Und sich dann dem zu stellen, das ist schon ein wichtiger Erkenntnisprozess.“</p> <p>„Über vieles wird bewusst nicht - und das ist der springende Punkt - verhandelt, weil die rhetorische Modernisierung insinuiert, dass diese Dinge nicht mehr existieren und hängt einen Schleier über die Verhältnisse.“</p> <p>„Ich glaube, dass das ganz, ganz viel ändert, wenn man auf einer Mikroebene, laufend schlecht debattierbare, ungleiche Verhältnisse damit ansprechbar macht.“</p>		<p>Geschlecht zuordnen wollen oder können, sichtbar machen - ist dann immer noch schlimm, dass es einen Stern gibt für ganz viele unterschiedliche Gender Identitäten. Und es müsste ja eigentlich unser Ziel sein, viel mehr noch in diese Richtung zu gehen und anstatt so etwas Neutrales zu machen.“</p>	<p>Idealbild von Männern aufbaut. Das heißt, das was immer wieder versucht wird zu machen, ist Frauen zu integrieren und alle anderen Personen, die nicht heterosexuell cisgeschlechtlich sind und immer wieder die zu beschuldigen sozusagen `Oh ja, du wirst schwanger, du bist selber schuld, dass du jetzt ein Jahr lang Arbeitszeit verlierst, weniger Pension kriegst, dass du jetzt nicht aufsteigen kannst, dass du die Gehaltserhöhung nicht bekommst, weil du hast nicht gearbeitet usw.`. Das muss sichtbar gemacht werden.“</p> <p>„Denn es geht nicht um das Gender</p>
--	---	--	---	--	--	---

		<p>„Benennen ist ein sehr guter erster Schritt. Einfach mal ansprechen, dass das so ist oder diese Sichtbarmachung. Ich glaube, das fehlt oft. Viele Menschen, die in bestimmten Prozessen involviert sind, sind nicht sensibilisiert oder haben sich noch nie mit dem Thema auseinandergesetzt.“</p> <p>„Aber es ist wirklich so, dass es noch immer so ist, dass Gender benennen und die Sichtbarmachung von Gender Identität als Ideologie oder irgendwas in der Art abgetan wird, weil 2021 sind eh alle gleich. Der allererste wichtige Schritt ist, diese Benennung und dieses sichtbar machen, damit dann daraus neue Strategien</p>				<p>Consulting, sondern es geht darum, dass das Bewusstsein geschaffen wird, dass die Arbeitswelt, wie sie jetzt ist, einfach asymmetrisch ist und nur für einen Teil der Gesellschaft gemacht ist, sozusagen.“</p> <p>„man muss nur zeigen oder sichtbar machen“</p> <p>„Wer gezeigt wird, wer sichtbar gemacht wird innerhalb der Organisationen, im Umgang mit Karenz, zum Beispiel mit Arbeitszeiten.“</p> <p>„Aber eingreifen jetzt auf Projekt Basis, wenn man mit Unternehmen zusammenarbeitet , ist es sicher das</p>
--	--	--	--	--	--	---

		<p>entwickelt werden können.“</p> <p>„im Sinne von: `ok, bis ich keine non-binary Person getroffen habe, denke ich mir, es gibt keine`. Es braucht wirklich eine Bereitschaft sich zu engagieren“</p>				<p>Sichtbar-machen, Wissen aufbauen.“</p> <p>„Aber sie setzen sich auf jeden Fall mehr damit auseinander und das könnte schon was Positives sein. Ich glaube aber auch, dass es manchmal schwierig weil auch die Personen - also, wenn du gar keine Ahnung hast von dem Thema, dann weißt du oft gar nicht, wo du anfangen sollst und wen du zu Rate ziehst“</p>
Respektierte Vielfalt	„Auch mit Respekt und Wertschätzung für alle Mitarbeitenden , weil das ja manchmal am Weg verloren geht.“	<p>„Genau das ist auch so ein anderes Projekt und da geht es wirklich darum Denkanstöße aufzubringen und gleichzeitig bestimmte Thematiken sichtbar zu machen (..), sei es Geschlechter Vielfalt im Sinne von non binary, nicht binäre, trans und inter</p>	<p>„Ich würde sagen, dass die Gegenwart sehr viel von Heterogenität gekennzeichnet ist und es unterschiedliche Bedürfnisse, unterschiedliche Ansprüche und Möglichkeiten gibt.“</p> <p>„Na ja, das heißt prinzipiell, dass man nicht auf- oder</p>	<p>„Und es gibt Unternehmen, die da schon eine ganz feine Kultur haben. Die sehr wohlwollend, respektvoll, wo auch Diversität absolut gewünscht ist.“</p> <p>„das auch einfach eine Normalität ist - Menschen haben einfach ihre unterschiedlichen Phasen. Und das hat einfach viel mit Respekt</p>		

		<p>Personen zum Beispiel zum Thema einzuladen.“</p> <p>„Weil auch Arbeitsbereiche sich an der Zeit anpassen sollten und an den gesellschaftlichen Entwicklungen, daran, dass viele Menschen, die jetzt richtig lange nicht gehört wurden oder noch immer nicht gehört werden oder weiterhin unsichtbar gemacht werden, auch endlich mal Platz bekommen sollten und wollen.“</p> <p>„Dass diese Unterschiede einfach als auch Potenzial angesehen werden und nicht instrumentalisiert werden, um ganze Personengruppen auszuschließen.“</p> <p>„Dass es klar ist, dass sich Menschen differenzieren aus verschiedenen</p>	<p>abwertet, nur weil jemand oder etwas verschieden von mir selbst oder von einer Norm ist. Das würde ich mal in einer prinzipiellen Definition dazu sagen. Dann finde ich, ist es eine große Herausforderung, weil Differenz ohnehin überall ist.“</p> <p>„Ich finde Geschlechtergerechtigkeit oder in gelebter Gleichstellung gibt es immer einen kritischen, aber auch einen konstruktiven, positiven Umgang mit Differenz. Differenz als nichts Negatives, sondern als etwas Bereicherndes, das wäre in geschlechtsneutralen Settings für mich nicht mehr greifbar.“</p> <p>„Und für mich ein produktiver, souveräner Umgang wäre, dass man einen Begriff von Gleichstellung</p>	<p>vor den einzelnen Personen zu tun, vor den einzelnen Arbeitnehmern.“</p>		
--	--	---	--	---	--	--

		<p>Gründen, aus verschiedenen Erfahrungen, Positionierungen, Zugängen zu Wissen oder eben kein Zugang zu Wissen, zu Geld oder wie auch immer, dass es das gibt, dass das anerkannt wird, dass es diese Differenzierung gibt, aber dass es nicht instrumentalisiert wird, um dann Machtverhältnisse aufrecht zu erhalten und dann diese Unterschiede zu instrumentalisieren, um Menschen auszuschließen.“</p> <p>„Ich würde eher plädieren für eine Anerkennung der Vielfalt.“</p>	<p>entwickelt, der sich aus Vielfalt zusammensetzt und das ist immer etwas, was über Toleranz hinausgeht. Was aber auch nicht bedeutet, dass sich Unterschiedliches auflösen muss, sondern Unterschiedliches kann als gleichermaßen relevant, wertvoll, kompetent anerkannt werden, ohne dass es an eine Norm angeglichen ist.“</p>			
BLOCK 4						
<p>Politisches Involvement</p>	<p>„Und es kommt auch immer drauf an, wie viel politischer Wille ist da überhaupt da, etwas umzusetzen.“</p>		<p>„Aber auch, das haben wir gar nicht angesprochen, das wäre eine aktive Gleichstellungspolitik, die kann Gender Equality Management</p>		<p>„Also ich bin davon überzeugt, da wird sich in den nächsten Jahren sehr viel tun. Es kommt nächstes Jahr auch eine neue Richtlinie im Hinblick</p>	<p>„Und das ist nicht ein organisationales Problem, sondern das ist ein politisches Problem, das</p>

	<p>„Immer wieder der Bottleneck, immer, immer wieder. Und der politische Wille und die Durchsetzungskraft“</p>		<p>- vielleicht ein zentraler Satz für dieses Interview - nicht ersetzen.“</p>		<p>auf börsennotierte Unternehmen raus, welche Zahlen im Bereich Sustainability reportet werden müssen. Und da ist das Thema Gender eben ein Aspekt, der immer beurteilt werden muss. Und da geht es, glaube ich, um zwei sehr, sehr gute Kennzahlen. Einerseits um den Gender Pay Gap, der dann verpflichtend auch erhoben und analysiert werden muss und auf der anderen Seite auch um das Thema Frauen in führenden Positionen.“</p>	<p>sowas nicht umgesetzt wird. Der Arbeitgeber, die Arbeitgeberin kann noch immer sagen, dass sie das nicht wollen zum Beispiel.“</p> <p>„und das muss eigentlich der Staat durchsetzen, das ist eigentlich nicht die Verantwortung.. es ist auch die Verantwortung von den Organisationen, aber dass das illegal ist, dass man Menschen unterschiedlich bezahlt, einfach, und zwar egal auf welcher Basis, ob das ist weil jetzt Boni ausgezahlt werden oder ob das ist, weil eine Person eben nicht danach gefragt hat, mehr zu verdienen oder so.“</p>
--	---	--	--	--	---	--

<p>Arbeitsmarkt Entwicklungen</p>	<p>„Oder ist das ein Privatunternehmen, das aus eigenem Interesse und aus dem War for Talents heraus Vielfalt oder Diversität oder Gender besonders fördern will?“</p> <p>„Ich würde sagen, eventuell durch diesen war of talents, also der Mangel an Fachkräften, merken die Firmen schon, dass es wichtig ist, sich zu positionieren und dass diese Themen durchaus helfen.“</p>	<p>„Ich habe schon das Gefühl, dass durch diese neoliberalen Entwicklungen zum Thema Gender und Diversity in Unternehmen, aber auch bei Institutionen sich etwas bewegt.“</p> <p>„Ich habe schon auch noch ziemlich viel Hoffnung auf jüngere Generationen, die vielleicht mehr wissen oder noch mehr Interesse für bestimmte Formen von Wissen oder selbst auch mehr motiviert sind, sich hörbar oder sichtbar zu machen. Auch durch diese digitale Transformation, die schon längst passiert.“</p>	<p>„In diesen Mission Statements, in diesen Leitbildern ist letztlich ein Anspruch verankert, dass die Organisation modern ist und modern bedeutet gleich und gleichgestellt mit verankerten Prinzipien für Anti-Diskriminierung und einem positiven Verhältnis zu Diversität.“</p>		<p>„Und jetzt sehen wir schon, dass die nachkommende Generation am Arbeitsmarkt, dass die so gut wie alle zum Thema Gender und Gender Equality schon eine Idee haben, eine Vorstellung, dass das in der Ausbildung dabei war. Aber jetzt in meiner Generation sind das nur die Personen, die sich halt speziell dafür interessiert haben.“</p> <p>„Also so ein bisschen: `Ja, liebe Frau Haas, machen Sie Frauen Förderprogramme oder können Sie mal einen Tag kommen, um unsere Führungskräfte schulen, damit Sie dann wissen, was im Bereich Gender zu tun ist?` Hat sich das mittlerweile schon so verändert: Wir wissen, wir müssen wirklich was tun. Und wir wissen auch, wir müssen hier ein</p>	<p>„Also ich glaube, jetzt ist auf jeden Fall ein Druck da für viele Organisationen, die größer sind, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.“</p> <p>„Aber ja es ist teilweise manchmal schon so, wenn man eben keine Gender Beauftragte Person hat, dann stehst du schon schlecht da. Obwohl das Ziel ist natürlich nicht eine Gender Beauftragte zu haben, sondern dass die Organisation nicht mehr sexistisch agiert oder gegendert agiert.“</p>
---------------------------------------	--	---	--	--	--	---

					<p>nachhaltiges Programm aufsetzen. Und wir wissen aber noch nicht ganz genau wie.“</p> <p>„Und die andere ist natürlich Personen, die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommen. Also es ist für die Unternehmen so spürbar, dass junge, gut ausgebildete Leute nicht mehr so arbeiten wollen, wie wir vor 30 Jahren gearbeitet haben und, dass das Thema nicht nur wie gestalten sich Arbeitszeit oder wie gestaltet sich der Umgang mit meinem ganz persönlichen Lebenskonzept, der eine Rolle spielt, sondern dass junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend nachfragen: ‚Okay, wie geht ihr eigentlich in eure Organisation mit dem Thema Gender und Diversität um? Was tut ihr da</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					dafür? Was habt ihr für Guidelines?'.“	
Gefahr des Gender Tokenismus	<p>„Also ich persönlich arbeite mit einem Menschenrechts Ansatz. Man muss es halt den Unternehmen manchmal anders verkaufen, weil in der Wirtschaftswelt wird das nicht so verstanden.“</p> <p>„Ich würde mir wünschen, dass in Prozessen und Strukturen Gender als gleichberechtigte Dimensionen vorhanden ist, dass Frauen Männer, divers, soweit möglich, auch in den verschiedenen Führungsstrukturen verankert ist und, dass das dann nicht nur so Bekenntnisse sind nach außen.“</p> <p>„Nicht allein ein auf die Fahnen schreiben, sondern auch ein intern gelebtes Diversity Management.“</p>	<p>„Und, dass es nicht darum geht, zu sagen: `Wir sind so weltoffen und deswegen akzeptieren wir alle Queers'. Nein, es ist klar, dass diese Akzeptanz und Anerkennung ein erster Schritt sein kann, um dann zu einer Selbstverständlichkeit zu kommen.“</p> <p>„Es ist manchmal nur ein bisschen fragwürdig, warum Menschen das tun, weil oft geht es eigentlich um Geld. (..) Das kann aber trotzdem ein positiver Start sein für diese Sensibilisierung.“</p>	<p>„Aufzugeben zu glauben es gäbe hier lived gender equality, gelebte Geschlechtergleichstellung, das wäre eine Macht Fantasie. Wo soll es sowas geben? In einer patriarchalen Gesellschaft nicht.“</p>		<p>„ob das Thema Gender oder Diversity so ein Employer Branding Thema ist oder ob das tatsächlich wichtig ist für die Personen.“</p> <p>„Werden sich Gedanken gemacht überhaupt über das Thema Gender und Diversity? Oder ist das nur sozusagen jetzt etwas, womit sie sich auseinandersetzen müssen aus irgendwelchen Gründen?“</p> <p>„Die Frage ist, ob denn tatsächlich was dabei herauskommt, außer dass es auf der Website steht, dass sie darauf achten. Ja, das ist die Frage.“</p>	

<p>Unbezahlte Care Arbeit</p>	<p>„Weil wenn wir uns anschauen wer macht die reproduktive Tätigkeit zu Hause..“</p> <p>„Da ist ja auch dieser Indikator drinnen mit Unpaid Reproductive work und ich glaub, das ist die größte Krux. Frauen und Männer in Österreich sind solange gleichberechtigt, bis sie Familie gründen und dann ein Kind kommt.“</p> <p>„Die Frau übernimmt den Großteil der reproduktiven Arbeiten, da sind wir noch immer nicht sehr viel weitergekommen, was in weiterer Folge den ganzen Rattenschwanz von Benachteiligungen nach sich zieht. Bis zu geringeren Pensionen, bis zu drei, vier Stunden täglich mehr unbezahlte Arbeit, nicht Aufsteigen im Job und so weiter. Egal ob die Pflege von Angehörigen, Pflege kleiner Kinder. Da sind wir in Österreich wirklich noch nicht</p>		<p>„Und auf einer Paar Ebene: wenn ein Kind in die Beziehung kommt, steigt der Gender Pay Gap in den nächsten zehn Jahren um etwa 50 Prozent im Durchschnitt an, 52 oder so sind es genau.“</p> <p>„Und in Bezug auf die Care Ökonomie, sowohl die bezahlte als auch die unbezahlte, ist Differenz eine riesige Herausforderung, weil diese gesamte Ökonomie über die Differenz organisiert ist - über die geschlechtliche, aber auch die Differenz zwischen dem, was privat und öffentlich ist.“</p>	<p>„Also wenn man dann tatsächlich einfach mehr Zeit für die Kinder braucht und aber trotzdem im Job bleiben kann und das alles auf seine Art und Weise machen kann, für bestimmte Zeiten, die gut denkbar und gut machbar ist für die einzelne Personen.“</p>		<p>„Es gibt ja viele Menschen, die einfach auch Verwandte pflegen müssen, die jetzt nicht ihre Kinder sind. Und das können auch Männer sein, das können Frauen sein, ist egal, wer das spezifisch ist. Aber das muss einfach im Unternehmen mitbedacht werden.“</p>
-------------------------------	---	--	---	---	--	--

	<p>besonders gut aufgestellt.“</p> <p>„Es hat halt viel mit Familie tun. Ich glaub Leute, die mit Familie nichts am Hut haben, blenden gerne die Gender Dimension aus. Oder zumindest leichter, weil da die Rollenverteilung nicht so ist. Ich glaube da ist einfach ein bisschen die Trennlinie wie weit man dieses Thema als relevant ansieht oder eben nicht.“</p> <p>„Du musst dir überlegen, was ist, wenn du keinen Kinderbetreuungsplatz hast, wie machst du dann, dass du Vollzeit arbeiten gehst zum Beispiel?“</p>					
Rückschritt Covid-19	<p>„Ich glaube die Pandemie hat das jetzt wieder rückläufig gemacht, ganz ehrlich gesagt, weil in Betrieben geht es jetzt häufig ums Überleben.“</p>		<p>„Es gibt natürlich auch rückwärts Entwicklungen. Es gibt nicht nur eine fortschreitende Entwicklung. Gerade in Krisen ist die Reaktion von Organisationen oft eine regressive auf unsichere</p>	<p>„Die Covid Krise ist ein Backslash, da werden sogar Errungenschaften der 70er Jahre in Frage gestellt. Es ist schwierig. Wenn das so weitergeht, dann glaube ich, schaut das nicht gut aus für die Gleichstellung.“</p>		

			<p>Umweltbedingungen, auf unsichere Finanzierungslagen etc..“</p> <p>„seit Corona muss man sagen, haben sich die Dinge ein wenig geändert. Die Prioritäten sind andere geworden und ich habe schon diese Tendenz genannt, dass Organisationen in Krisensituationen regressiv reagieren.“</p>			
--	--	--	---	--	--	--