

## „Walk the Talk“ oder das Verhältnis von Tun und Sagen der Geschlechtergleichstellung: Forschungsergebnisse im Dialog mit der Praxis

Dass in der Arbeitswelt Frauen und Männer gleichgestellt sein sollen, ist heutzutage ein gesellschaftlich erwünschtes und weitgehend selbstverständliches Ziel. Wie die Umsetzung dieses Ziels in Organisationen aussieht und welche Diskrepanzen zwischen „Tun“ und „Sagen“ ausgemacht werden können, wurde bei der Tagung „Walk the Talk: Zwischentöne organisationaler Geschlechtergleichstellung“ an der Fachhochschule Nordwestschweiz (9. – 10. Juni 2016 in Olten) anhand von neuesten Forschungsergebnissen im Austausch mit der Praxis diskutiert.

Im Rahmen der Tagung stellten Forscher\_innen des internationalen Forschungsprojektes „Gender Cage – Revisited“<sup>1</sup> ihre Resultate zu Gleichstellungsfragen einem kritischen Publikum zur Diskussion. Handlungsfelder für weitere Schritte der Chancengleichheit und Diversitätsmanagement in Organisationen wurden erörtert; alles in einem produktiven Dialog zwischen Forscher\_innen, Gleichstellungsbeauftragten, Diversitätsmanager\_innen, HR-Fachpersonen und Führungskräfte von internationalen Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen sowie Nonprofit-Organisationen.

Diversität und Chancengleichheit gelten in Unternehmen oft als selbstverständlich und umgesetzt. Werden jedoch Fragen nach Arbeitszeit, dem Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen oder spezifischen Funktionen gestellt, so ist noch Handlungsbedarf vorhanden, ebenso bei konkreten Vereinbarkeitsmassnahmen. Eine wesentliche Rolle spielen dabei die im Forschungsprojekt untersuchten organisationalen Mythen bezüglich Effizienz und Leistung, die für eine chancengleichheitsorientierte Personalauswahl und -beförderung hinderlich sind (vgl. Funder/May 2014). Dass Organisationen auf diese gesellschaftlichen Rationalitätserwartungen reagieren müssen, ist eine These des soziologischen Neo-Institutionalismus, der als theoretische Grundlage für das Projekt herangezogen wurde. Wie Organisationen mit solch widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen umgehen, welche Legitimitätslogiken sie entwickeln, hängt vielfach vom Kontext ab, den sie für sich relevant setzen.

Die Studie konnte zeigen, dass Diversität und Chancengleichheit eher umgesetzt sind, je näher sie am Management und am Kerngeschäft angesiedelt sind. Umgekehrt bedeutet dies, dass faktische Chancengleichheit geringer ist, wenn Organisationsmitglieder das Thema als weit weg vom Kerngeschäft wahrnehmen. Zu diesem Verhältnis von gewollter und faktischer Chancengleichheit wurde bei der Tagung ein Schema vorgestellt, das davon ausgeht, dass jede Organisation stets auf den drei Ebenen „Talk“, „Decision“ und „Action“

---

1 Dies ist ein Kooperationsprojekt der Philipps-Universität Marburg, der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Wirtschaftsuniversität Wien. Für weitere Informationen: [www.gendercage-revisited.eu](http://www.gendercage-revisited.eu). Für Ergebnisse des Forschungsprojekts siehe Amstutz et al. (in Vorbereitung) sowie für ein Teilvorhaben die Forschungsskizze „Die heldenhafte Organisation“ von Vöhringer in diesem Heft.

arbeitet (Brunsson 1989). Organisationen setzen demnach auch Gleichstellungs- oder Diversitätsanliegen unterschiedlich differenziert auf diesen drei Ebenen um.

So gibt es Organisationen, die verstärkt „Talk“ pflegen und z.B. Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit in ihr Leitbild und strategische Zielsetzungen aufnehmen. Dadurch können das Commitment zu Chancengleichheit erhöht und Änderungen bewirkt werden, nicht zuletzt deshalb, da Organisationen selbst bestrebt sind, ihrem eigenen „Talk“ gerecht zu werden (Christensen et al. 2013). In Organisationen kann jedoch Ungleichheit bei gleichzeitigen Bekenntnissen zur Förderung von Chancengleichheit de-thematisiert werden (Funder/May 2014). Um deshalb nicht nur organisationalen „Talk“ zu betrachten, kann im Vergleich die Ebene der „Decisions“ analysiert werden, die Organisationsentscheidungen, Massnahmen und Regelungen beschreibt. Manche Organisationen weisen eine Fülle an „Decisions“ zu Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, flexibler Arbeitszeit und anderen Unterstützungsmassnahmen auf. Diese tragen dazu bei, dem Handeln im Arbeitsalltag („Action“) einen verbindlichen Rahmen zu geben. Die Herausforderung liegt darin, „Decisions“ so zu gestalten, dass deren Interpretationsspielraum nicht zu gross wird. „Action“ kann nur themenspezifisch analysiert werden, z.B. in Bezug auf Teilzeitarbeit. Gerade hier zeigen sich widersprüchliche Umsetzungen, Interpretationen und Handlungsweisen innerhalb von Organisationen, deren Bearbeitung zentral für organisationale Diversitäts- und Gleichstellungspolitiken sind.

## Literatur

- Amstutz, Nathalie/Eberherr, Helga/Funder, Maria (Hrsg.) (in Vorbereitung): *Geschlecht als widersprüchliche Institution*. Baden-Baden: Nomos.
- Brunsson, Nils (1989): *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Christensen, Lars Thøger/Morsing, Mette/Thyssen, Ole (2013): *CSR as aspirational talk*. In: *Organization* 20(3), 372-393.
- Funder, Maria/May, Florian (2014): *Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos?* In: Funder, Maria (Hrsg.): *Gender Cage – Revisited*. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos, 195-224.
- Vöhringer, Hanna, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin und Diversitätsbeauftragte an der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten,  
hanna.voehringer@fhnw.ch
- Nussbaumer, Melanie, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten, und Doktorandin an der Universität Basel,  
melanie.nussbaumer@fhnw.ch
- Amstutz, Nathalie, Prof. Dr., Dozentin für Kommunikation und Gender & Diversity Management an der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten,  
nathalie.amstutz@fhnw.ch