

Anne Busch-Heizmann, Daniela Rastetter, Timothy Rinke

# Geschlechterungleichheit in Erwerbsorganisationen

Zur Verschränkung von „Struktur“ und „Kultur“

<https://doi.org/10.1515/arbeit-2018-0004>

**Zusammenfassung:** Auf dem Arbeitsmarkt existieren nach wie vor bestimmte soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern, etwa im Hinblick auf die Verortung in unterschiedlichen Berufen und hierarchischen Positionen sowie Verdienste. Andockend an die bisherige Forschung, fragen wir nach der Rolle von Betrieben bei der Generierung geschlechtsspezifischer Arbeitsmarktchancen. Bei dieser Forschungsfrage betrachten wir zum einen „egalitäre“ betriebliche Strukturen (Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine paritätische Geschlechterdemografie im Betrieb und in dessen Leitungspositionen, betriebliche Formalisierung der Beschäftigungspolitik) und ihren Einfluss auf geschlechterbezogene soziale Ungleichheiten. Zum anderen wird, unter Bezugnahme auf den Neo-Institutionalismus, diskutiert, inwieweit sich jene „egalitären“ Strukturen in der Betriebskultur bzw. in der subjektiven Wahrnehmung der Strukturen niederschlagen. Ein besonderes Ziel liegt darin, mögliche Ambivalenzen zwischen positiven und negativen Auswirkungen „egalitärer“ Betriebsstrukturen aufzudecken. Aufbauend auf diese Überlegungen wird auf den weiteren Forschungsstand aufmerksam gemacht, mit dem es möglich ist, eine solche Verschränkung von „Struktur“ und „Kultur“ und ihre Auswirkungen auf geschlechterbezogene soziale Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt zu untersuchen.

**Schlüsselwörter:** soziale Ungleichheit, Geschlecht, Arbeitsmarkt, Organisation, Betriebskultur, Betriebsstrukturen

---

**Prof. Dr. Anne Busch-Heizmann** (geb. Busch), Professorin für Soziologie mit den Schwerpunkten Soziale Ungleichheit und Genderforschung, Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg, Deutschland, [anne.busch-heizmann@uni-due.de](mailto:anne.busch-heizmann@uni-due.de)

**Prof. Dr. Daniela Rastetter**, Professorin für BWL, insb. Personal und Gender, Universität Hamburg, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Von Melle Park 9, 20146 Hamburg, Deutschland, [daniela.rastetter@wiso.uni-hamburg.de](mailto:daniela.rastetter@wiso.uni-hamburg.de)

**Timothy Rinke**, Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg, Deutschland, [timothy.rinke@uni-due.de](mailto:timothy.rinke@uni-due.de)

# What is the Impact of Firm Characteristics on Gender-Related Social Inequalities in the Labor Market?

## Intersections of “Structure” and “Culture”

**Abstract:** In the labor force, women still face relatively low labor market opportunities, compared to men. This is visible for example in lower wages and reduced advancement prospects as well as in the occupational gender segregation. Therefore – pursuing and expanding existing research – we analyze the role firms play for gender specific labor market opportunities. On the one hand, we focus on “egalitarian” firm structures (firm specific programs concerning gender equality and work family compatibility, balanced gender demographics in the firm and in its management positions, firm specific formalization of employment policies) and their impact on gender specific inequalities. On the other hand, we take arguments from neoinstitutionalism into account, discussing the extent to which those structures are reflected in the organizational culture and in the subjective perception of the structures, respectively. A particular aim is to identify possible ambivalences between positive and negative consequences of “egalitarian” organizational structures. Building on these considerations we indicate that more research is needed that aims to analyze this intersection of “structure” and “culture” and its effect on social inequalities between women and men in the labor market.

**Keywords:** social inequality, gender, labor market, organization, firm structure, firm culture

## 1 Einleitung

Das Forschungsinteresse gilt zunehmend der Berücksichtigung des spezifischen Erwerbskontexts, genauer der *Erwerbsorganisationen*, in denen Frauen und Männer tätig sind, und deren Einfluss auf geschlechtsspezifische Problemlagen, wie etwa den geringen Frauenanteil in Führungspositionen (Holst/Friedrich 2017), den „gender pay gap“ (Statistisches Bundesamt 2017) oder die berufliche Geschlechtersegregation (Busch 2013b). Daher soll in diesem Beitrag, anknüpfend an die bestehende Forschung, der Frage nachgegangen werden, welche Rolle *Betriebe* bei der Generierung solcher geschlechtsspezifischer Chancendis-

paritäten spielen. Dahinter steht implizit die Annahme, dass „Erwerbsorganisationen über Handlungsspielräume verfügen und den Kontext bilden, in dem Geschlechterunterschiede und -ungleichheiten erzeugt und legitimiert, aber auch relativiert werden können“ (Achatz 2008, 121-122). Wir orientieren uns an strukturtheoretischen Argumentationen, berücksichtigen also bestimmte betriebliche Strukturen und deren Einfluss auf soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern, sowie an neo-institutionalistischen Ansätzen, die sich mit der Entkopplung von formalen Strukturen und betrieblicher Praxis beschäftigen.

Betriebliche Strukturen werden mittels (1) des Grades der betrieblichen *Formalisierung* der Beschäftigungspolitik, (2) betrieblicher *Maßnahmen* zur Geschlechtergleichstellung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie (3) der *Geschlechterdemografie* im Betrieb und in dessen Leitungspositionen betrachtet. Wir fragen, inwieweit sich jene Betriebsstrukturen auf soziale geschlechtsspezifische Ungleichheiten auswirken und welche Rolle dabei die *Betriebskultur* und die subjektiven Wahrnehmungen der Strukturen spielen. Dabei gehen wir von Ambivalenzen zwischen positiven und negativen Auswirkungen „egalitärer“ Betriebsstrukturen aus: So müssen egalitäre Betriebsstrukturen nicht automatisch mit einer egalitären Betriebskultur einhergehen. Formale Elemente können auch zu einer Illusion von Rationalität und Geschlechterneutralität führen, die de facto nicht existiert. Solche „Scheinwelten“ werden mit dem Neo-Institutionalismus gut greifbar. Die Perspektive des Neo-Institutionalismus eignet sich für die Analyse von Geschlechterungleichheiten in Betrieben, weil hier anders als in der klassischen Institutionentheorie nicht angenommen wird, dass Organisationen rein zweckrational, und damit weitestgehend geschlechtsneutral, an ökonomischer Effizienz orientiert sind (Senge 2007). Die Orientierung von Organisationen an Legitimität in ihrem organisationalen Feld, wie sie im Neo-Institutionalismus betont wird, erlaubt es, die Kategorie Geschlecht und damit verbunden auch die mögliche Illusion von Geschlechterneutralität zu berücksichtigen.

Je höher der Formalisierungsgrad der Personalpolitik, je mehr Fördermaßnahmen bestehen, je weniger segregiert Frauen und Männer im Betrieb zusammenarbeiten, so die Ausgangsthese, desto geringer sind geschlechtsspezifische soziale Ungleichheiten ausgeprägt, im Hinblick auf die *berufliche Geschlechtersegregation*, den Zugang von Frauen in *Führungspositionen* und den „*gender pay gap*“. Diese Zusammenhänge sind aber vermutlich nicht immer eindeutig. Betriebliche Strukturen müssen genauer hinsichtlich ihrer kulturell geprägten subjektiven Dimensionen betrachtet werden. Welche kulturellen Faktoren wirken dahingehend, dass die genannten Strukturen als egalitätsförderlich wahrgenommen, dass sie akzeptiert und genutzt werden, um Gleichstellung zu för-

dern? Welche kulturellen Faktoren sind umgekehrt dafür verantwortlich, dass diese Strukturen keine oder sogar kontraproduktive Folgen für Gleichstellung haben, dass sie ignoriert, negativ gedeutet oder die mit ihnen verbundenen Potenziale nicht genutzt werden? Die dem Beitrag zugrundeliegende These ist daher: Gleichstellungsaktivitäten sind eine Ressource, die sowohl für die Zementierung des Status quo als auch für Verbesserungen bezüglich Gleichstellung genutzt werden kann. In welche Richtung die Ressource wirkt, hängt – so die Vermutung – von der Kultur beziehungsweise den Kulturen des Betriebs ab. Im Folgenden werden wir diese These diskutieren, theoretisch reflektieren und mit empirischen Studien, soweit vorhanden, unterfüttern, bevor wir im Fazit auf den weiteren Forschungsbedarf aufmerksam machen.

## 2 Gesellschaftspolitische und theoretische Rahmung

In vielen Bereichen auf dem deutschen Arbeitsmarkt zeigt sich ein Rückgang in den sozialen Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern, etwa bei den geschlechtsspezifischen Erwerbsquoten oder bei der Beteiligung an der Hochschulbildung (Cornelißen 2005). In der Schulbildung weisen Frauen sogar bessere Leistungen auf als Männer (Quenzel/Hurrelmann 2010). Gleichzeitig bestehen bestimmte Ungleichheitsstrukturen weiter: So herrscht nach wie vor eine starke berufliche Geschlechtersegregation, also eine Verortung von Frauen und Männern in unterschiedlichen Berufen (Busch-Heizmann 2015). Typische Frauenberufe weisen dabei gegenüber Männerberufen (mit vergleichbarem Qualifikationsniveau) meist schlechtere Arbeitsmarktchancen auf, etwa hinsichtlich Aufstiegschancen und Verdiensten (vgl. zusammenfassend European Commission's Expert Group on Gender and Employment [EGGE] 2009). Damit einhergehend sind Frauen nach wie vor in Führungspositionen unterrepräsentiert (Holst/Kirsch 2016). Schließlich existiert für Deutschland immer noch eine Lohnlücke zwischen Frauen und Männern. Aktuell im Jahr 2016 liegt der so genannte „gender pay gap“ bei 21 Prozent; Frauen erzielen also einen Verdienst, der um 21 Prozentpunkte unter dem Verdienst der Männer liegt (Statistisches Bundesamt 2017).

Der Wandel auf dem Arbeitsmarkt in Richtung einer zunehmenden Arbeitsmarktflexibilisierung mag dazu beitragen, jene starren Ungleichheitsstrukturen abzubauen. So macht die Forschung zum sozialen Wandel der Arbeitswelt eine Entwicklung weg von einer *beruflichen* Strukturierung des Arbeitsmarktes deut-

lich (Goedicke 2006). Eine solche „Entberuflichung“ geht damit einher, dass die Beschäftigten zunehmend ihr Erwerbsleben eigenständig strukturieren und kontrollieren müssen, im Sinne eines „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998). Folgt man der Argumentation des Institutionenansatzes der Geschlechterforschung, dass sich traditionelle Geschlechterrollen in den Institutionen des Lebenslaufs, wie etwa der Schule, des Arbeitsmarkts oder des Rentensystems, manifestiert haben (Krüger 2003), so müsste dieser Wandel weg von einer „Verberuflichung“ hin zu einer flexibilisierten eigenständigen Gestaltung des Erwerbslebens auch eine zunehmende Durchlässigkeit der Geschlechtergrenzen zur Folge haben, und es müssten sich neue Chancen für Frauen und für den Abbau geschlechtsspezifischer Ungleichheiten ergeben (vgl. zur – kritischen – Diskussion Nickel u.a. 2003).

Die Frage ist, welche Rolle den Erwerbsorganisationen bei diesen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt hin zu einer neuen Eigenverantwortlichkeit und Flexibilisierung zukommt. Unternehmen und Betriebe können die mit der Arbeitsmarktflexibilisierung verbundenen Probleme durch entsprechende Strategien befördern oder auch abschwächen. Die deutsche Organisationssoziologie verweist auf die zentrale (und wachsende) Bedeutung von Organisationen für die Generierung sozialer Ungleichheiten (Allmendinger/Hinz 2002; Goedicke 2006). Auch geschlechtsspezifische Ungleichheitsstrukturen können durch die Erwerbsorganisation beeinflusst werden: So machen organisationssoziologische Ansätze der Geschlechterforschung darauf aufmerksam, dass nicht nur über die Berufe, sondern auch innerhalb von Organisationen ein „gendering“ stattfindet. Jene organisationssoziologischen Überlegungen wurden von Joan Acker schon vor längerer Zeit mit dem Begriff der „vergeschlechtlichten Organisationen“ versehen (Acker 1990): Danach sind geschlechtliche Trennungslinien zentrale Elemente von Organisationen und in sämtlichen Organisationsstrukturen, Abläufen und Prozessen internalisiert. Organisationen institutionalisieren Normen, welche an männlichen Lebenswelten orientiert sind, und blenden in ihren Strukturen weibliche Lebenswelten mit ihren Vereinbarkeitsproblemen zwischen Familie und Beruf aus (Achatz 2008, 128). Auch weisen sozialpsychologische Ansätze darauf hin, dass sich gerade in institutionell (noch) wenig vorderstrukturierten Situationen, die insbesondere im Zuge eines sozio-ökonomischen Wandels vorherrschen, geschlechtsspezifische Strukturen immer wieder durchsetzen (Ridgeway 2001). Dies liege daran, dass Personen dazu tendierten, in Interaktionen auf bekannte geschlechterstereotype Handlungsmuster zurückzugreifen, um die chaotischen Bedingungen zu ordnen (ebd.). Altbekannte Geschlechtergrenzen setzen sich demnach auch unter Bedingungen sozialen Wan-

dels wieder durch und fließen selbst in Organisationsstrukturen junger Unternehmen und Betriebe mit ein.

Aufbauend auf bisherigen Studien fragen wir danach, ob und unter welchen Bedingungen Betriebe und Unternehmen eher zu einem Abbau oder zu einer Verfestigung von Geschlechterungleichheiten beitragen. Bei dieser Frage orientieren wir uns zum einen an strukturtheoretischen Argumentationen, die davon ausgehen, dass bestimmte strukturelle organisationale Bedingungen Auswirkungen auf die individuellen Chancen und im Aggregat auf das geschlechtsspezifische Ungleichheitsgefüge haben (Achatz u.a. 2002). Es geht also darum herauszufinden, welche strukturellen Charakteristika Organisationen aufweisen, die sich in besonderem Maße durch Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern auszeichnen, etwa indem Frauen die gleichen Chancen wie Männer auf eine Führungsposition haben. So können Strukturen, die dazu dienen sollen, Barrieren für die Karriere von Frauen entgegenzuwirken, tatsächlich auch geschlechtsspezifische soziale Ungleichheiten verringern. Gleichzeitig kann jedoch auch eine ambivalentere Wirkung vermutet werden: So ist es denkbar, dass egalitäre Strukturen von Betrieben (auch) dazu beitragen, den zunehmenden Leistungsdruck zu legitimieren sowie Individualisierungstendenzen zu verstärken, da sie die Botschaft enthalten, dass Chancengleichheit hergestellt ist und nun die Beschäftigten in der Verantwortung stehen, diese für sich zu nutzen. Nach einer relativ langen Zeit der Institutionalisierung von Gleichstellungsmaßnahmen und der Förderung von Frauen entsteht der Eindruck, dass auf formaler Ebene genug für die Geschlechtergleichheit getan wurde und es jetzt an den einzelnen Personen liege, die Angebote zu nutzen. Diese Vermutung einer ambivalenten Wirkung von Organisationsstrukturen ist orientiert am so genannten Neo-Institutionalismus: Demnach etablieren Organisationen zwar zunehmend Programme zur Geschlechtergleichstellung – allerdings nicht zwangsläufig mit dem Ziel, Gleichstellung herbeizuführen, sondern um sich Legitimität „nach außen“ zu verschaffen. „Strukturen und Aktivitäten entwickeln sich nicht oder nicht primär, um effizient und effektiv Probleme zu lösen, sondern um Legitimität für vorhandene Problemlösungsmuster zu erzeugen“ (Müller 2010, 42). In diesem Zusammenhang wird von einer Entkopplung von Struktur und Handlung gesprochen. Organisationen müssen „beweisen“, dass sie gesellschaftliche Ziele erfüllen (z.B. Solidarität), und bilden die dazu passenden Strukturen aus. Diese werden aber nicht wirklich umgesetzt, sondern nur „zeremoniell zum Ausdruck“ gebracht (Aulenbacher/Riegraf 2010, 166).

Eine negative Wirkung auf Geschlechtergleichheit tritt ein, wenn Legitimationsfassaden aufgebaut werden, hinter denen informelle Prozesse umso wirkungsvoller ablaufen. Ein Beispiel dafür sind die Anpassungen der Personal-

strategien an das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), nachdem dieses 2006 in Kraft getreten war. Die Betriebe haben gemäß den Vorgaben AGG-Schulungen eingeführt und ihre Verfahren in stärkerem Maß formalisiert. Da jedoch weiterhin große Handlungsspielräume existieren, werden letztlich die gleichen Entscheidungen wie früher getroffen, mit der kontraproduktiven Folge, dass sie jetzt (noch) schlechter hinsichtlich Diskriminierung zu erkennen sind als früher (Raasch/Rastetter 2013).

Die Betrachtung von Organisationen kann insgesamt also wichtige Erkenntnisse für die sozialen Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern hervorbringen. Organisationen sind auf einer gesellschaftlichen „Mesoebene“ zu verorten, die Befassung mit ihnen erlaubt es daher, mikro- und makrosoziologische Erklärungen zu verbinden (Achatz u.a. 2002; Allmendinger/Hinz 2002; für einen Überblick siehe auch Müller u.a. 2013). Im Sinne neo-institutionalistischer Theorie stehen Organisationen vor der Aufgabe, den Erwartungen ihres organisationalen Feldes zu entsprechen und teilweise gegenläufige Erwartungen zu vereinbaren. Der Umgang von Organisationen mit solchen institutionellen Erwartungen kann sich an verschiedenen Strategien orientieren, die in Kapitel 3.4 des Beitrags ausführlich behandelt werden. Die Berücksichtigung sowohl der Wirkung von Organisationsstrukturen als auch der mit ihnen verschränkten Organisationskulturen kann zu einem ganzheitlichen Verständnis der Bedeutung von Organisationen für geschlechtsspezifische Ungleichheitslagen beitragen.

### **3 Die Bedeutung von Strukturen und Kulturen im betrieblichen Kontext: Thesen und Forschungsstand**

Basierend auf dem theoretischen und empirischen Forschungsstand diskutieren wir die These, dass die Betriebskulturen eine entscheidende Rolle dafür spielen, ob egalitäre Strukturen zu nachhaltiger Chancengleichheit führen oder nicht. Egalitäre Strukturen führen weder automatisch zu einer egalitären Betriebskultur noch sind sie deren notwendige Folge, sondern sie können davon losgelöst bzw. damit „lose gekoppelt“ andere Zwecke verfolgen: Fachkräftemangel beheben, externe Erwartungen oder Vorgaben erfüllen, als fortschrittlicher Betrieb gelten, Flexibilisierung vorantreiben, Leistung erhöhen etc. Zur Struktur gehört stets ein Bedeutungssystem, das diese Struktur interpretiert und deutet. Im Extrem kann die manifeste Struktur (z.B. Frauenanteil in Leitungsfunktionen) mit einem Bedeutungssystem einhergehen, das die Struktur nicht als Gleichstellung

deutet, sondern beispielsweise als ungerechte Bevorzugung bestimmter Personen („latente Struktur“). Dies kann im Hinblick auf teils unterschiedliche Subkulturen beziehungsweise Orientierungstypen der Geschlechterkultur festgestellt werden (Kaiser u.a. 2012; Liebig 2000; Funder u.a. 2006; Horwath 2017) und wird in Kapitel 3.4 weiter ausgeführt.

Es ist ein zunehmendes Forschungsinteresse in Deutschland an den Erwerbsorganisationen, genauer den Betrieben oder Unternehmen, bei der (Re-) Produktion sozialer Ungleichheiten festzustellen (Achatz 2008; Achatz u.a. 2002; Allmendinger/Podsiadlowski 2001; Goedicke 2006; Lengfeld 2010). Zum Beispiel werden die geschlechtsspezifische Segregation und ihre Folgen – meist bezogen auf Lohnunterschiede – immer häufiger nicht nur berufsspezifisch, sondern auch firmenspezifisch betrachtet (Achatz u.a. 2010; Achatz u.a. 2005; Allmendinger/Hinz 2007; Beblo u.a. 2008; Hinz/Gartner 2005; Hinz/Schübel 2001; Ziegler u.a. 2010). So sind Organisationen des öffentlichen Dienstes häufig weniger segregiert als die der Privatwirtschaft (Allmendinger/Podsiadlowski 2001), und große Betriebe zeigen einen niedrigeren Segregationsgrad als kleine Betriebe (Hinz/Schübel 2001). Gleichzeitig sind Frauen in Führungspositionen häufiger in kleinen als in großen Unternehmen anzutreffen (Holst/Friedrich 2017). Mittels Dekompositionsmethoden zeigt sich, dass Organisationsmerkmalen (wie der Größe des Unternehmens und seiner sektoralen Verortung) eine wichtige Bedeutung bei der Erklärung des „gender pay gap“ zukommt (Achatz u.a. 2005; Busch 2013a; Busch/Holst 2013). In der Projektgruppe „Geschlechterungleichheiten im Betrieb“ (Projektgruppe GiB 2010) sowie in einer Studie von Seifert und Schlenker (2014) wurden Betriebsmerkmale im Hinblick auf geschlechtsspezifische Problemlagen überprüft. Der Einfluss der Kultur und ihre möglicherweise ambivalente Verschränkung mit der Struktur wurde jedoch in all diesen Studien nicht explizit empirisch untersucht.

Die Überlegung der ambivalenten Wirkung von Betriebsstrukturen dockt insbesondere auch an aktuelle Ansätze und Forschungsergebnisse aus den USA an. Die „Egalität“ von Betriebsstrukturen kann, wie oben gesagt, anhand der drei Dimensionen (1) *Formalisierung* der Beschäftigungspolitik, (2) betriebliche *Maßnahmen* zur Geschlechtergleichstellung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie (3) *Geschlechterdemografie* im Betrieb und in Leitungspositionen betrachtet werden. Diese drei Dimensionen gelten in der Forschungsliteratur als wichtige Strukturmerkmale von Erwerbsorganisationen bei der Generierung sozialer geschlechtsspezifischer Ungleichheiten (Huffman u.a. 2017; Krell 2010). Im Folgenden wird der Forschungsstand zu diesen drei Strukturmerkmalen und anschließend der – dazu quer liegenden – Organisationskultur dargelegt.



### 3.1 Formalisierung

Unter Formalisierung werden institutionalisierte Interessenvertretungen wie Betriebsräte, Gleichstellungs- oder Diversitybeauftragte sowie der Grad der Formalisierung von personalwirtschaftlichen Verfahren verstanden. Formalisierung der Personalpolitik, so die Annahme der Literatur, kann soziale Ungleichheiten auch im Hinblick auf Geschlechterungleichheiten reduzieren, da sie die Auswirkungen von Stereotypisierungen und Diskriminierungen im Betrieb abschwächt. Sind die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger an formale Regeln etwa bei der Personalrekrutierung gebunden, können sie weniger auf Basis von Vorurteilen und Präferenzen entscheiden (Stainback u.a. 2010).

Formalisierung in Form von *Betriebsräten und Gleichstellungsbeauftragten* trägt dazu bei, dass Expertinnen und Experten mit Genderkompetenz gezielte Unterstützung bieten und der Geschäftsleitung sinnvolle Maßnahmen vorschlagen können. Nach Achatz und anderen (2010) geht das Vorhandensein einer betrieblichen Interessenvertretung mit dem Abbau von geschlechtlicher Segregation einher und schränkt die Verbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse ein, in denen mehr Frauen als Männer arbeiten (Fuchs 2010). Geschlechtstypische Lohndifferenzen sind ebenfalls in Betrieben mit Betriebsrat reduziert (Achatz u.a. 2005; Ziegler u.a. 2010). Studien weisen jedoch darauf hin, dass die bloße Existenz eines Betriebsrats weniger wichtig ist als dessen Engagement, Ungleichheiten abzubauen (Bothfeld u.a. 2010, 33). Hier liegt ein großes ungenutztes Potenzial, denn die Unterschiede zwischen Betriebsräten verschiedener Betriebe hinsichtlich Gleichstellungsengagement sind ebenso beträchtlich wie zwischen den jeweiligen Gleichstellungsbeauftragten (Maschke/Wiechmann 2010). Funder und Sproll (2015) zeigen, dass in innovativen Branchen Interessenvertretungen von einem Teil der Beschäftigten als nicht mehr zeitgemäß empfunden und deshalb ignoriert werden. Akzeptanzprobleme zeigen sich aber auch im Führungsbereich: In einer Studie sagten weibliche Nachwuchskräfte aus, dass eine Beratung durch die Gleichstellungsbeauftragte als Schwäche und mangelnde Führungskompetenz ausgelegt werde und darum diese Ressource von ihnen nicht genutzt werde (Rastetter u.a. 2011).

Was die *Formalisierung von personalwirtschaftlichen Verfahren* betrifft, existieren zu deren Auswirkungen auf Geschlechter(un)gleichheit bislang widersprüchliche Befunde. In den USA wirkt sie sich auf geschlechtsspezifische Verdienstunterschiede aus: Frauen haben in solchen Betrieben vergleichsweise hohe Verdienste (Anderson/Tomaskovic-Devey 1995). Auch haben Frauen in Betrieben mit starken Formalisierungen nach einer Studie von Reskin und McBrier (2000) einen besseren Zutritt zu Führungspositionen. Kalev und andere (2006) können einen solchen Effekt jedoch nicht nachweisen. Tomaskovic-Devey und

Skaggs (2001) verdeutlichen für die USA, dass eine starke Formalisierung der Personalpolitik die Segregation von Frauen und Männern in Organisationen verringert; allerdings ist der Effekt schwächer als erwartet. Auch wirken nicht alle Formalisierungsmaßnahmen gleich: Formalisierte Aufstiegsleitern (interne Arbeitsmärkte) sowie eine starke Spezialisierung von Organisationsstrukturen („Departmentalisierung“) können Ungleichheiten sogar verstärken, da hier die Gefahr besteht, Geschlechterungleichheiten zu institutionalisieren und in Organisationsstrukturen festzuschreiben (Tomaskovic-Devey/Skaggs 2001). Damit Formalisierung auch entsprechende Wirkung zeigt, muss sie, so ein Fazit der Forschung, mit bestimmten Bedingungen verknüpft sein: egalitäre Organisationslogiken, Sichtbarkeit und Verbindlichkeit der Maßnahmen (vgl. zusammenfassend Stainback u.a. 2010). Die vergleichsweise wenigen Studien für Deutschland zeigen ähnliche Resultate (z.B. Krell 2010). Eine aktuelle Studie für Deutschland mit den Linked-Employer-Employee-Daten des IAB (LIAB) kommt zu dem Ergebnis, dass Maßnahmen zur Formalisierung der Personalpolitik den „gender pay gap“ reduzieren, allerdings insbesondere im unteren Einkommensbereich (Huffman u.a. 2017). Im Hocheinkommensbereich scheinen jene Maßnahmen also eher wirkungslos zu sein (ebd.).

Insgesamt kann Formalisierung also positive Effekte haben, wenn dadurch Willkür und vorurteilsbehaftete menschliche Urteilsprozesse begrenzt werden. Sie kann aber auch keine oder sogar negative Effekte haben, wenn sie als Legitimationsfassade fungiert, hinter der Willkür oder stereotype Muster fortgesetzt werden.

### **3.2 Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Betriebliche Maßnahmen, die zu einem Abbau von Geschlechterungleichheiten beitragen sollen, können Stereotypisierungen und darauf aufbauenden Diskriminierungen in Einstellungen, Aufstiegen und Entlohnung entgegenwirken. Die Annahme ist, ähnlich wie auch schon bei der Formalisierung der Personalpolitik, dass solche Maßnahmen die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in den Betrieben davon abhalten, rein präferenzgeleitet und auf stereotypen Annahmen basierend zu handeln (Reskin u.a. 1999, 343). Zu solchen Maßnahmen zählen zum einen Regeln zur Berücksichtigung von Chancengleichheit, zum anderen aber auch Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Stainback/Kwon 2012). Beides soll dazu beitragen, Barrieren für Beschäftigungschancen von Frauen abzubauen.

Kalev und andere (2006) zeigen für die USA, dass das reine Vorliegen von betrieblichen Antidiskriminierungsregelungen (in Form von Diversity-Training) die Aufstiegschancen von Frauen und Minderheiten nicht generell verbessert, sondern – ähnlich wie bei der Formalisierung der Personalpolitik – nur dann, wenn solche Regelungen auch wirklich kontrolliert und überwacht werden (etwa durch entsprechende Kontrollgremien). Familienfreundliche Betriebsstrukturen wiederum führen in den USA durchaus zu verbesserten Aufstiegschancen von Frauen (Kalev u.a. 2006). Die oben zitierte aktuelle Studie für Deutschland zeigt auch bei diesen Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung einen ungleichheitsreduzierenden Effekt im Hinblick auf den „gender pay gap“, allerdings wiederum insbesondere in den unteren Einkommensklassen (Huffman u.a. 2017).

Auch hier deuten sich also Ambivalenzen an. Einerseits können Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Chancengleichheit von Frauen und Männern befördern. Andererseits können solche Maßnahmen aber auch ungleichheitsfördernde Wirkungen haben, zum Beispiel Frauen unter Druck setzen, noch mehr Leistung zu bringen, als wenn solche Maßnahmen nicht vorliegen würden. Misserfolge werden dann individuell attribuiert, da sie scheinbar nicht fehlender Gleichstellungspolitik angelastet werden können. Dafür sprechen Studienergebnisse aus Deutschland, die auf schwache Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und Wirkungen hindeuten (Funder u.a. 2006; Jüngling/Rastetter 2011). Andere und stärkere Faktoren sind offenbar ausschlaggebend dafür, dass Maßnahmen nicht in Anspruch genommen oder nicht angewendet werden. Funder und andere (2006) fanden aus neo-institutionalistischer Sicht große Diskrepanzen zwischen der „Vorderbühne“ mit der Rhetorik betrieblicher Gleichstellungspolitik und der „Hinterbühne“ informeller Strukturen, in denen Ungleichheiten weiter wirksam werden. Sie sprechen von einem „Egalitätsmythos“ (siehe auch Funder/May 2014). Eine Ursache dafür sind die Freiheitsgrade und Handlungsspielräume, die mit Gleichstellungsmaßnahmen verbunden sind. Von Seiten der Gleichstellungsakteure wird seit langem konstatiert, dass Gleichstellungsmaßnahmen umso besser wirken, je verbindlicher sie sind und je besser sie kontrolliert und evaluiert werden (z.B. Bothfeld u.a. 2010). Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass andere Einflussfaktoren dafür sorgen, dass Gleichstellungsprogramme nicht oder wenig in konkrete Aktionen umgesetzt werden. Werden Gleichstellungsmaßnahmen beispielsweise als hinderlich für qualifizierte Frauen betrachtet, weil die Überzeugung herrscht, dass leistungsstarke Frauen keine Förderung nötig haben, werden solche Maßnahmen wenig Wirkung auf die Erhöhung der Zahl von weiblichen Führungskräften haben. Gleichstellungspolitik, die als leis-

tungsfeindlich gilt, verliert ihre Legitimität und wird als ungerecht empfunden (Funder/Sproll 2015). Werte und Grundannahmen tragen mithin dazu bei, dass Maßnahmen ins Leere laufen oder umgekehrt ernsthaft umgesetzt werden.

Die Wirkung von betrieblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zeigt ähnliche Dynamiken. So werden in den USA zwar immer mehr Programme zur Arbeitszeitflexibilisierung angeboten, diese werden jedoch vergleichsweise selten in Anspruch genommen (Coltrane u.a. 2013; Williams u.a. 2013). Dieser Widerspruch wird mit einem sogenannten „Flexibility Stigma“ erklärt: Zum einen haben Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Angst, jene Programme zu nutzen, da sie negative Auswirkungen auf die Karriere fürchten. Tatsächlich zeigen Studien auch, dass sich die *Inanspruchnahme* entsprechender Maßnahmen negativ auf die Verdienste und Aufstiegschancen auswirkt (ebd.). Zum anderen werden Beschäftigte, die Arbeitszeitflexibilisierung aufgrund familiärer Verpflichtungen nutzen, stigmatisiert. Dies zieht negative Bewertungen nach sich, und zwar sowohl für Frauen als auch für Männer, da die Inanspruchnahme jener Maßnahmen der kulturellen Norm der voll dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Arbeitskraft widerspricht. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stehen dadurch automatisch in Verdacht, sich nicht mehr voll mit der Arbeit zu identifizieren und weniger leistungswillig zu sein. Ob es im Team akzeptiert ist, alle gesetzlichen Möglichkeiten als Mutter oder Vater in Anspruch zu nehmen, oder ob dies als rücksichtslos und unkooperativ gilt – diese impliziten Annahmen prägen das Verhalten der Betroffenen. „The use of flexible work arrangements can be interpreted by superiors, co-workers, and even the employee herself as a signal that the employee is violating the work devotion schema and is therefore morally lacking” (Williams u.a. 2013, 211). Ähnliche Ergebnisse zeigen sich in einer aktuellen deutschen Studie zur Akzeptanz von Arbeitszeitoptionen im Betrieb (Klenner/Lott 2016). Normative Erwartungen an Vollzeitarbeit, Überstunden bei Bedarf und erhöhten Arbeitseinsatz führten zu mangelnder Nutzung und Akzeptanz der eigentlich vorhandenen vielfältigen Arbeitszeitangebote. Besonders stark waren solche Erwartungen bei „männlichen“ Berufen und Hochqualifizierten, während umgekehrt von Frauen auf typischen Frauenarbeitsplätzen erwartet wurde, die Familie vor die Erwerbsarbeit zu stellen.

Auch wenn also entsprechende Maßnahmen vorliegen, gehen die Beschäftigten ein gewisses Risiko ein, wenn sie diese auch nutzen. Zudem kann die bereits beschriebene Wirkung eintreten, dass Vereinbarkeitsprobleme individualisiert werden. Wenn viele Angebote bereitgestellt werden, erhöht dies den Druck, diese anzunehmen und gleichzeitig uneingeschränkt für den Betrieb zur Verfügung zu stehen. Funder und Sproll (2015) zeigen für Deutschland, wie in

der Biotech-Branche die Wertschätzung individuellen Engagements und entgrenzte Arbeitszeiten sowie ein ausgeprägter Leistungsmythos die weitreichenden Vereinbarkeitsmaßnahmen konterkarieren und wirkungslos machen. Richen sich die Angebote hauptsächlich an die beschäftigten Frauen oder werden sie als bloße Alibimaßnahmen betrachtet, stabilisieren sie eher Ungleichheiten (vgl. Jüngling/Rastetter 2011).

### 3.3 Organisationsdemografie

Bezüglich eines *hohen Frauenanteils in betrieblichen Leitungsfunktionen* können positive Effekte auf Karrierechancen von Frauen im Betrieb vermutet werden. Allein die Existenz einer Gruppe von Frauen im Topmanagement ist Ausdruck und Signal dafür, dass Frauen nicht ausgeschlossen werden und eine Offenheit für geschlechtergemischte Leitungsteams besteht. Diese Beobachtung kann mit der Annahme der *Homophilie* in Verbindung gebracht werden, die eine Bevorzugung von Kontakten zu Personen, die einem möglichst ähnlich sind, postuliert (McPherson u.a. 2001).

Dies hat auch Konsequenzen für die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten: Im Sinne einer „homosocial reproduction“ (Kanter 1977) wählen demnach Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger eher Personen für eine Beförderung in höhere hierarchische Positionen aus, die ihnen möglichst ähnlich sind. Männer rekrutieren also eher Männer, um mögliche Unsicherheiten bei der Stellenbesetzung zu minimieren (Rastetter 2010). Solange vor allem Männer in Entscheidungspositionen in den Betrieben sind, werden entsprechende Ausgrenzungspraktiken, basierend auf Geschlechterstereotypen, reproduziert, und soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern bleiben bestehen (zusammenfassend Stainback/Kwon 2012). Sind jedoch Frauen vermehrt unter den Führungskräften des Betriebs, können diese nach Cohen und Huffman (2007) als „agents of change“ wirken: Sie sind im Vergleich zu Männern möglicherweise besonders bestrebt und motiviert, Diskriminierungen im Betrieb zu reduzieren. Soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern sind also, so eine Annahme in der Literatur, in Betrieben mit einem hohen Frauenanteil in leitenden Positionen geringer (ebd.).

Gleichzeitig kann ein hoher Frauenanteil in Leitungsfunktionen aber auch den Konkurrenzdruck unter Frauen erhöhen. Es besteht keineswegs ein Automatismus in der Art, dass ein hoher Frauenanteil in Leitungspositionen zu einem Zeitpunkt zu einem noch höheren Frauenanteil zu späteren Zeitpunkten führt. Es kann sogar ein gegenteiliger Effekt auftreten (Cohen/Huffman 2007): Frauen, die es in die Führungsetagen schaffen, fühlen sich möglicherweise eher

ihren männlichen Kollegen zugehörig und teilen die Stereotype über geringere Kompetenzen von Frauen. Auch kann hinterfragt werden, ob Frauen in leitenden Positionen wirklich die Autonomie und Macht haben, möglicherweise über die Köpfe ihrer männlichen Kollegen hinweg Geschlechterungleichheiten zu reduzieren. Diese Frauen sind daher nicht unbedingt „agents of change“, sondern möglicherweise eher „cogs in the machine“ (ebd.), Rädchen in der Maschine. Cohen und Huffman verdeutlichen in der zitierten Studie für die USA, dass ein höherer Anteil von Frauen in leitenden Positionen den „gender wage gap“ reduziert, allerdings insbesondere dann, wenn Frauen in besonders hohen hierarchischen Positionen sind. Die Studie von Cohen und Huffman (2007) betont damit die Relevanz des relativen Status von Frauen in Führungspositionen für die Wirksamkeit als „agents of change“ oder „cogs in the machine“.<sup>1</sup> In einer Studie für die USA konnte die These der „cogs in the machine“ teilweise bestätigt werden. In einer Teilstichprobe mit leistungsstarken Führungskräften zeigte sich, dass leistungsschwache Arbeitnehmerinnen vergleichsweise weniger verdienten, wenn sie von einer männlichen zu einer weiblichen Führungskraft wechselten (Srivastava/Sherman 2015). Eine aktuellere Studie von Stainback und anderen (2016) bestätigt für die USA wiederum die „agents of change“-These mit Bezug auf den Frauenanteil in Leitungspositionen verschiedener hierarchischer Ebenen. Je höher der Frauenanteil in Leitungspositionen, desto geringer ist nach dieser Studie die Geschlechtersegregation in Organisationen ausgeprägt, wenngleich die nachgewiesene Assoziation nicht linear ist.

Zudem ist auch die Wirkung der generellen Geschlechterzusammensetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb zu prüfen. So mag ein hoher Frauenanteil in einer Organisation mit einem Abbau von Geschlechterungleichheiten einhergehen, weil mehr Frauen in verschiedenen Funktionen und Bereichen des Betriebs arbeiten. Allerdings zeigen Tomaskovic-Devey und Skaggs (2001), dass ein zunehmender Frauenanteil in einer Organisation weniger mit einer zunehmenden paritätischen Integration von Frauen und Männern in Berufstätigkeiten assoziiert ist, sondern vielmehr eine Zunahme von Tätigkeitsfeldern bewirkt, in denen mehrheitlich Frauen anzutreffen sind. Zudem sollte bei einem möglichen ungleichheitsmindernden Effekt durch einen hohen Frauenanteil in der Belegschaft berücksichtigt werden, in welcher Branche der Betrieb angesiedelt ist. So ist etwa im Bereich Erziehung und Sozialwesen ein hoher betrieblicher Frauenanteil nicht unüblich, während ein hoher Frauenanteil etwa in der Branche „Maschinenbau“ durchaus ein Indikator für gleich-

---

<sup>1</sup> Ein hoher Frauenanteil in hierarchisch niedrigen Leitungspositionen zeigte in einer Studie für Südkorea sogar einen segregationsverstärkenden Effekt (Stainback/Kwon 2012).

berechtigte Arbeitsmarktchancen von Frauen und Männern sein kann. Ein hoher Frauenanteil im Betrieb einer Männerbranche kann als Fortschritt betrachtet und die damit einhergehenden Chancen für Frauen können positiv gewertet werden. Gleichzeitig kann er aber auch als Zufallsprodukt oder gar negativ gedeutet werden, weil die Frauen in diesen Bereichen möglicherweise sozial ausgegrenzt werden und daher unzufriedener sind als andere (vgl. zur sozialen Ausgrenzung „beruflicher Minderheiten“: Taylor 2010). Fühlen sich Frauen in Männerbranchen aufgrund der herrschenden Kultur unwohl und müssen viel Aufwand aufbringen, um sich durchzusetzen, tendieren sie zum Verlassen der Organisation oder zu defensiven Anpassungsleistungen, die keine weiteren positiven Veränderungen bezüglich der Chancen von Frauen in Männerberufen nach sich ziehen (Mucha 2014).

Die Wirkung der Organisationsdemografie ist also ebenfalls ambivalent. Je ausgewogener die Geschlechterzusammensetzung im Betrieb und in Leitungsfunktionen, desto größer ist das Potenzial für den Abbau von geschlechterbezogenen sozialen Ungleichheiten – jedoch nur bei gleichzeitigem Bestehen einer auf Kooperation basierenden Kultur im Betrieb (Pettigrew/Tropp 2006; Stainback u.a. 2010). Auch die Umsetzung formaler Einstellungspolitiken und ungleichheitsreduzierender Maßnahmen mag in Betrieben mit kooperativer Kultur begünstigt sein, da hier durch die stärkere Zusammenarbeit von Frauen und Männern ein größeres Verständnis für die Lebensrealitäten von Frauen vorherrscht, als dies in Firmen mit starkem internem Wettbewerb der Fall ist.

Organisationale Merkmale können mithin stets nur auf der Folie der lokalen Kultur sinnvoll daraufhin befragt werden, welchen Nutzen sie stiften. Interpretation, Akzeptanz und Umsetzung der Maßnahmen vor Ort spielen für die Wirkung eine entscheidende Rolle. Deshalb soll im Folgenden die Bedeutung der Organisationskultur in der Geschlechterforschung betrachtet werden.

### 3.4 Organisationskultur und Geschlecht

Der „cultural turn“ in der Forschung zu Geschlecht und Organisation beginnt mit den 1990er Jahren, als unter anderem Joan Acker ihren Ansatz der „gendered organization“ (1990) veröffentlichte. Eine Dimension bildet hierbei die symbolische Ebene, die jene „geschlechtliche Tiefenstruktur“ umfasst, durch die Geschlechterungleichheiten in Bildern, Geschichten und Symbolen

reproduziert werden.<sup>2</sup> Der Paradigmenwechsel wurde unter anderem dadurch begründet, dass sich trotz gesellschaftlicher, rechtlicher und betrieblicher Entwicklungen hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern hartnäckig perpetuierten und „rational“ oder aufgrund der strukturellen Faktoren nicht zu erklären waren. Die Analyse von Phänomenen jenseits formaler Regelungen und Strukturen soll die „kulturelle Eigenlogik von Organisationen“ (Hanappi-Egger 2011) und die „asymmetrische Geschlechterkultur“ (Wilz 2013) verständlich machen. Für Liebig (2014, 271) ist dies eine „Kernfrage in der Gleichstellungsdiskussion“, da sich, wie oben ausgeführt, die institutionellen Maßnahmen der Gleichstellung als weniger effektiv herausstellten als erwartet. Sylvia Wilz (2002) untersucht mit Bezug auf organisationssoziologische Ansätze sowie aus der Perspektive der Frauen- und Geschlechterforschung, inwiefern Organisationen Geschlecht als soziale Kategorie relevant machen. So sind zumindest aus strukturtheoretischer Perspektive Organisationen aufgrund der Eingebundenheit in gesellschaftliche Strukturen ‚gendered‘, jedoch in den organisatorischen Prozessen und Strukturen kontextgebunden unterschiedlich stark ausgeprägt. Anhand detaillierter Fallstudien untersucht Edelgard Kutzner (2003), ob und, wenn ja, wie sich betriebliche Geschlechterordnungen durch die Einführung von Gruppenarbeit ändern. Als ein zentrales Ergebnis der Studie erwies sich die soziale Interaktion in den Gruppen als bedeutungsvoll, die als gruppeninterner Prozess zum „Motor“ der Veränderung gezählt werden kann. Kutzner führt somit an: „Im Visier der Forschung stehen nicht nur die fertigen betrieblichen Strukturen, sondern die vielfältigen Kommunikations- und Interpretationspraktiken, mit deren Hilfe soziale Wirklichkeit erzeugt wird“ (Kutzner 2003, 283).

Im Rahmen des Kulturansatzes wurden „gendered organizational cultures“ untersucht, unter anderem, wie scheinbar geschlechtsneutrale Diskurse über Eignung vergeschlechtlichte berufliche Praktiken erzeugen (Calás/Smircich 1996, 2006; Wijk/Finchilescu 2008; Aaltio/Mills 2002) oder wie Betriebsfeiern, Kommunikationsformen oder Kleidungsnormen Geschlechtertrennungen legitimieren (Ortlieb/Sieben 2011; Dellinger 2002; Haynes 2012; Collinson 2007). Mucha (2014) zeigt, wie die technische Fachkultur innerhalb einer Organisation mittels verbaler und nonverbaler Kommunikation sowie der geschlechterbezo-

---

<sup>2</sup> Ackers Ansatz wurde vorgeworfen, dass er Geschlechterdifferenzen zu sehr betone und damit Gemeinsamkeiten zwischen Frauen und Männern ignoriere, dass er andere Differenzierungskategorien wie Nationalität und Religion ausblende und dass er zu sehr über alle Organisationen generalisiere (vgl. Liebig 2000). Die Integration der symbolischen Ebene ist nichtsdestotrotz ein Fortschritt gegenüber anderen Modellen.



genen Deutung von Arbeitstätigkeiten subtile Mechanismen des Ausschlusses von Frauen bewirkt, die den formalen Strukturen und Verfahren zuwiderlaufen.

Von Ursula Müller (1998, 127) stammt die Definition von Geschlechterkultur als „explizite oder implizite Wahrnehmungs- und Umgangsweisen, die das Verhältnis der Geschlechter in Organisationen regeln bzw. legitimieren“. Den Bezug zwischen Geschlechterkulturen und Gleichstellung findet man in neueren Studien bei Brigitte Liebig, Maria Funder und Ilona Horwath. Liebig (2000) untersuchte kollektive Auffassungen zu Geschlecht und identifizierte in Gruppendiskussionen vier verschiedene Geschlechterkulturen: männlichen Traditionalismus, betrieblichen Kollektivismus, normativen Individualismus und pragmatischen Utilitarismus. Nur im letzten Typus wird Geschlechtergleichstellung als betriebliche Verantwortung betrachtet, bei allen anderen ist sie entweder gar kein Thema oder wird als individuelles oder außerbetriebliches Problem wahrgenommen. Funder und andere (2006) konnten drei Kulturtypen ausmachen, von denen nur die „reflexiv-egalitäre“ Geschlechterkultur förderlich für betriebliche Gleichstellungspolitik war. Bei diesem Typus entsprach die egalitäre Struktur der Kultur und umgekehrt, allerdings befand sich nur ein einziges Unternehmen dieses Typs im Sample. Bei der „symbolisch-egalitären“ Kultur ist die Gleichheitsnorm zwar symbolisch vorhanden, schlägt sich aber nicht in den Strukturen nieder. Bei der „ambivalent-egalitären“ Geschlechterkultur wird wiederum die Norm der Gleichheit vertreten, darauf ausgerichtete Maßnahmen haben aber lediglich symbolischen Charakter. Horwath (2017) verbindet in ihrer qualitativen Studie zum Feuerwehrwesen in Österreich die Analyse von Geschlechterkulturen mit dem „Drei-Säulen-Modell“ von W. Richard Scott (2001). Es lassen sich auch in dieser Studie vier Orientierungstypen (Traditionalismus, Paternalismus, ambivalent-flexibler Egalitarismus, reflektierte Orientierung) der Geschlechterkultur unterscheiden. Bezüglich der kulturell-kognitiven Säule nach Scott (2001) zeigt die Autorin, dass die Orientierungstypen mit Ausnahme des reflektierten Orientierungstyps auf „eine alltägliche Institutionalisierung von Geschlecht als hierarchischer Ungleichheitskategorie verweisen“ (Horwath 2017, 146). Mit Blick auf die normative Säule stellt die Autorin fest, dass insbesondere die Norm der Effizienz und Sicherheit, die durch die soziale Kohäsion der Feuerwehrleute gewährleistet wird, mit den Orientierungstypen der Geschlechterkultur zu vereinbaren ist. Die Orientierungstypen interpretieren die mit der Integration von Frauen einhergehende Wirkung auf die soziale Kohäsion unterschiedlich und befürworten oder verneinen entsprechend die Integration von Frauen in die Feuerwehren.

Im Gegensatz zu den skizzierten Studien von Liebig (2000) und Funder und anderen (2006) sowie ähnlichen älteren Studien (vgl. Itzin 1995; Newman 1995;

Parkin/Maddock 1995), die Geschlechterkulturen von Organisationen weitgehend unabhängig von betrieblichen Merkmalen untersuchen, plädieren wir ähnlich wie Horwath (2017) dafür, dass die Kultur in Bezug auf strukturelle Merkmale der Organisation untersucht werden muss. Egalitäre Strukturen werden nicht nur beschlossen und implementiert, durchgeführt und weiterentwickelt, sondern von der Betriebsgemeinschaft sozial gedeutet. Dabei wird davon ausgegangen, dass verschiedene Subkulturen, eventuell auch Gegenkulturen, existieren, die verschiedene Deutungen manifester Strukturen anbieten. So kann eine Struktur, etwa ein Mentoringprogramm für Frauen, in einer Subkultur als ungerechtfertigte Förderung von Frauen interpretiert werden, in einer anderen als sinnvolle und wünschenswerte Unterstützung von Frauen. Dies hat Folgen für die Akzeptanz und weitere Förderung von Frauen in Führungspositionen. Ein Klima der mangelnden Wertschätzung und Akzeptanz trägt dazu bei, dass Frauen in Führungspositionen die Organisation wieder verlassen und dass weibliche Nachwuchskräfte eine geringe Aufstiegsmotivation haben.

Dabei lässt sich die neo-institutionalistische Perspektive nutzen, um zu analysieren, wie die Organisationskultur beziehungsweise die Geschlechterkultur die Wirksamkeit betrieblicher Maßnahmen zur Chancengleichheit fördern oder hemmen kann. So orientieren sich Organisationen beziehungsweise Betriebe mit dem Ziel der Legitimation an ihrem organisationalen Feld. Legitimität wird Mark C. Suchman (1995, 574) folgend definiert als „generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions“. Das organisationale Feld, in dem Organisationen versuchen, Legitimität zu erlangen, definieren Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell (1983, 148) als „those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products“. Organisationen beziehungsweise Betriebe werden dabei von den Akteuren des organisationalen Feldes mit verschiedenen Erwartungen konfrontiert. Nach DiMaggio und Powell (1983) erfolgt die Anpassung an die Erwartungen des organisationalen Feldes durch drei idealtypische institutionelle Mechanismen. Demnach gleichen sich Organisationen erstens durch Zwang an andere Organisationen in ihrem organisationalen Feld an. DiMaggio und Powell (1983) zufolge entsteht ein solcher Zwang insbesondere dann, wenn Organisationen von anderen Organisationen in ihrem organisationalen Feld abhängig sind, sowie durch politische Rahmenbedingungen. Daneben bewirkt zweitens auch die Unsicherheit von Organisationen, dass sich diese in einem organisationalen Feld angleichen, was die Autoren als mimetischen Isomorphismus bezeichnen. Dieser zweite Me-

chanismus erscheint für die Analyse der Wirksamkeit von Gleichstellungspolitiken in Betrieben als besonders bedeutend, denn hier wird deutlich, dass Organisationen beziehungsweise Betriebe unter Umständen aus Unsicherheit einzelne Programme anderer erfolgreicher Betriebe kopieren, um Legitimität in ihrem organisationalen Feld zu erlangen. Die Passung zur Praxis in den Betrieben muss dabei nicht immer gegeben sein, was unten unter dem Begriff „Entkoppelung“ weiter ausgeführt wird. Drittens schildern DiMaggio und Powell (1983) den normativen Isomorphismus. Hier wird davon ausgegangen, dass relevante Akteure wie etwa Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler oder professionelle Beraterinnen und Berater in bestimmten Professionen dazu beitragen, unter anderem standardisierte Personalstrategien zu etablieren, wodurch die Strukturangleichung der Organisationen in einem organisationalen Feld gefördert wird.

Angelehnt an diese drei Mechanismen, unterscheidet Scott (2001) in seiner Arbeit zwischen drei institutionellen Säulen, deren Elemente in Carriers, das heißt, spezifische Träger von Institutionen eingebettet sind. Scotts (1995, 33) Definition des Begriffs Institution fokussiert entsprechend auf die Elemente, aus denen Institutionen bestehen: „Institutions consist of cognitive, normative and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour. Institutions are transported by various carriers – cultures, structures, and routines – and they operate at multiple levels of jurisdiction.“ Scotts *regulative* Säule umfasst damit die Elemente von Institutionen, die sich etwa in Regeln und Gesetzen ausdrücken und deren Nichtbefolgung, ähnlich wie bei DiMaggio und Powell (1983), durch Zwang sanktioniert werden kann. Zugleich wird die Befolgung der regulativen Elemente von Institutionen belohnt. Die *normativen* Elemente von Institutionen umfassen laut Scott (2001) geteilte Normen und Werte, die durch moralischen Druck durchgesetzt werden können und sich beispielsweise in Zertifikaten oder Akkreditierungen ausdrücken. Die *kulturell-kognitive* Säule umfasst geteilte Grundannahmen wie Rollen oder Routinen, die Organisationen im mimetischen Prozess übernehmen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die institutionellen Erwartungen des organisationalen Feldes an Organisationen zum Teil widersprechen. So mag etwa die Institution Gleichstellungspolitik regulative, normative und kulturell-kognitive Elemente aufweisen. Aufgrund normativer Elemente der Institution Gleichstellungspolitik kann somit angenommen werden, dass die Befolgung von betrieblichen Maßnahmen zur Chancengleichheit befürwortet beziehungsweise die Nicht-Befolgung sanktioniert wird (Trenkmann 2017). Andererseits können die weiter oben unterschiedenen Orientierungstypen der Geschlechterkulturen in den Betrieben widersprechende kulturell-kognitive oder normative Elemente betonen (Horwath 2017). Wenn Organisationen mit sich widersprechenden Erwartungen des

organisationalen Feldes konfrontiert werden, lassen sich nach Meyer und Rowan (1977) verschiedene Strategien unterscheiden, mit denen Organisationen auf die gegensätzlichen Erwartungen ihrer Umwelt reagieren können. Als möglicherweise relevanteste Strategie kann im Kontext dieses Beitrags die Strategie der Entkopplung genannt werden. Darunter wird verstanden, dass Organisationen beziehungsweise Betriebe Legitimationsfassaden etablieren, das heißt, bestimmte formale Strukturen implementieren, die aber nicht mit kongruenten Handlungen in der betrieblichen Praxis einhergehen. Damit können die Organisationen legitimierende formale Strukturen aufrechterhalten, während die internen Aktivitäten davon abweichen können (Meyer/Rowan 1977, 357).

#### **4 Fazit – Berücksichtigung der Verschränkung von „Struktur“ und „Kultur“ bei der Betrachtung des betrieblichen Kontexts**

Der vorliegende Beitrag befasste sich mit der Wirksamkeit betrieblicher Strukturen für die Beschäftigungschancen von Frauen und von Männern. Dabei zeigte sich, dass von Strukturen und Maßnahmen, wie der Formalisierung von Betrieben, betrieblichen Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung und zur Vereinbarkeit sowie einem hohen Frauenanteil im Betrieb und in Leitungsfunktionen, von denen gemeinhin angenommen wird, dass sie Geschlechterungleichheiten mindern, ambivalente Effekte auf die Beschäftigungschancen von Arbeitnehmerinnen ausgehen. Theoretisch können die im Beitrag dargelegten ambivalenten Effekte solcher vermeintlich egalitärer betrieblicher Strukturen unter anderem aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus erklärt werden. So wird an neo-institutionalistische Überlegungen zu betrieblichen Legitimationsfassaden anknüpfend argumentiert, dass egalitäre Betriebsstrukturen mit egalitären Betriebskulturen einhergehen müssen, um die intendierten ungleichheitsmindernde Effekte zu entfalten. Gehen die betrieblichen Strukturen und Maßnahmen zur Chancengleichheit von Frauen und Männern nicht mit den im Betrieb vorherrschenden (Geschlechter-)Kulturen einher, laufen sie ins Leere, verfestigen soziale Ungleichheiten in den Betrieben oder verstärken diese sogar. Insgesamt ist also festzuhalten, dass es bei empirischen Untersuchungen des betrieblichen Kontexts für geschlechterbezogene soziale Ungleichheiten unerlässlich erscheint, die betrieblichen Strukturen und Kulturen systematisch in ihrer Verwobenheit miteinander zu berücksichtigen. Nur auf diese Weise ist es unseres Erachtens möglich, die ambivalenten empirischen Befunde zur Bedeutung von

betrieblichen Strukturen zu erklären. Für die Überprüfung des Zusammenhangs zwischen betrieblichen Strukturen, Kulturen und Arbeitsmarkt-Outcomes bietet sich unserer Ansicht nach eine Kombination von quantitativen Ansätzen, etwa anhand der Betriebsbefragung des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP-LEE) (Liebig/Schupp 2014; Meyermann u.a. 2009),<sup>3</sup> und qualitativen Ansätzen als zweckmäßig an.

Die Forschungsfrage sollte demnach lauten: Welche kulturellen Faktoren wirken dahingehend, dass die genannten Strukturen als egalitätsförderlich wahrgenommen, dass sie akzeptiert, genutzt und umgesetzt werden, um Gleichstellung zu fördern? Welche kulturellen Faktoren sind umgekehrt dafür verantwortlich, dass diese Strukturen keine oder sogar kontraproduktive Folgen für Gleichstellung haben, dass sie ignoriert, negativ gedeutet oder die mit ihnen verbundenen Potenziale nicht genutzt werden? Genauer muss untersucht werden:

- Wie nehmen die Befragten Werte und Normen ihres Betriebs wahr, in dem „egalitäre Strukturen“ vorliegen, wie stellt sich die kulturelle Landschaft aus ihrer Perspektive dar? Welche Besonderheiten weist die Kultur aus ihrer Sicht auf?
- Welche normativen kulturellen Übereinkünfte und Deutungsmuster existieren im Betrieb in Bezug zu Chancengleichheit und Gleichstellung?
- Welche Haltung nehmen die Befragten zu den formalen Strukturen ihres Betriebs ein, wo gerät die wahrgenommene Kultur in einen Konflikt mit eigenen Zielen und Werten? Welche Chancen und Perspektiven sehen sie für sich in ihrem Betrieb?

Zusammenfassend stellt sich also die Frage nach der „Egalitätskultur“ in Wechselwirkung mit den genannten Merkmalen „egalitärer“ Betriebsstrukturen. Kulturen im Betrieb, definiert als Werte- und Deutungsmuster, Weltsichten und Sinnsysteme wirken hinter dem Rücken der Subjekte und bilden eine „latente Struktur“. Diese latenten Strukturen gilt es zu erfassen, um die Wirkung von formalen Strukturen besser zu verstehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass keine nachhaltige Verbesserung der Chancengleichheit erreicht wird, wenn die Kulturen stark von den formalen Strukturen abweichen.

---

<sup>3</sup> Die Überprüfung der ambivalenten Bedeutung betrieblicher Strukturen mittels SOEP-LEE-Daten wird im Rahmen eines Forschungsprojekts durch die DFG gefördert (Projektnummer GZ BU 3143/2 1).

## Literatur

- Aaltio, I., A. J. Mills (2002): *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. London, New York: Routledge
- Achatz, J. (2008): Die Integration von Frauen in Arbeitsmärkten und Organisationen; in: S. M. Wilz (Hg.): *Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen. Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen*. Wiesbaden: VS, 105-138
- Achatz, J., S. Fuchs, J. von Stebut, C. Wimbauer (2002): Geschlechterungleichheit in Organisationen. Zur Beschäftigungslage hochqualifizierter Frauen; in: J. Allmendinger, T. Hinz (Hg.): *Organisationssoziologie. Sonderheft Nr. 42/2002 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 284-318
- Achatz, J., H. Gartner, T. Glück (2005): Bonus oder Bias? Mechanismen geschlechtsspezifischer Entlohnung; in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 57, 3, 466-493
- Achatz, J., M. Beblo, E. Wolf (2010): Berufliche Segregation; in: Projektgruppe GiB (Hg.): *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft*. Berlin: edition sigma, 89-139
- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations; in: *Gender and Society*, 4, 2, 139-158
- Allmendinger, J., T. Hinz (2002): Perspektiven der Organisationssoziologie; in: J. Allmendinger, T. Hinz (Hg.): *Organisationssoziologie. Sonderheft Nr. 42/2002 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 9-28
- Allmendinger, J., T. Hinz (2007): Geschlechtersegregation in Organisationen und die Lohn Differenz zwischen Männern und Frauen; in: R. Gildemeister, A. Wetterer (Hg.): *Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen*. Münster: Westfälisches Dampfboot, 172-188
- Allmendinger, J., A. Podsiadlowski (2001): Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen; in: B. Heintz (Hg.): *Geschlechtersoziologie. Sonderheft Nr. 41/2001 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 276-307
- Anderson, C. D., D. Tomaskovic-Devey (1995): Patriarchal Pressures: An Exploration of Organizational Processes that Exacerbate and Erode Gender Earnings Inequality; in: *Work and Occupations*, 22, 3, 328-356
- Aulenbacher, B., B. Riegraf (2010): Geschlechterdifferenzen und -ungleichheiten in Organisationen; in: B. Aulenbacher, M. Meuser, B. Riegraf (Hg.): *Soziologische Geschlechterforschung. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS, 157-171
- Beblo, M., A. Heinze, E. Wolf (2008): Entwicklung der beruflichen Segregation von Männern und Frauen zwischen 1996 und 2005 – Eine Bestandsaufnahme auf betrieblicher Ebene; in: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung (ZAF)*, 41, 2/3, 181-198
- Bothfeld, S., S. Hübers, S. Rouault (2010): Gleichstellungspolitische Rahmenbedingungen für das betriebliche Handeln. Ein internationaler Vergleich; in: Projektgruppe GiB (Hg.): *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft*. Berlin: edition sigma, 21-88
- Busch, A. (2013a): Der Einfluss der beruflichen Geschlechtersegregation auf den „Gender Pay Gap“ – Zur Bedeutung geschlechtlich konnotierter Arbeitsinhalte; in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 65, 2, 301-338

- Busch, A. (2013b): Die berufliche Geschlechtersegregation in Deutschland: Ursachen, Reproduktion, Folgen. Wiesbaden: Springer VS
- Busch-Heizmann, A. (2015): Frauenberufe, Männerberufe und die „Drehtür“: Ausmaß und Implikationen für West- und Ostdeutschland; in: WSI Mitteilungen, 68, 8, 571-582
- Busch, A., E. Holst (2013): Geschlechtsspezifische Verdienstunterschiede bei Führungskräften und sonstigen Angestellten in Deutschland: Welche Relevanz hat der Frauenanteil im Beruf?; in: Zeitschrift für Soziologie, 42, 4, 315-336
- Calás, M., L. Smircich (1996): From 'The Woman's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies; in: S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (Hg.): Handbook of Organization Studies. London: Sage, 218-257
- Calás, M., L. Smircich (2006): From the 'Woman's Point of View' Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies; in: S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. R. Nord (Hg.): Handbook of Organization Studies. 2. Auflage. London: Sage, 284-346
- Cohen, P. N., M. L. Huffman (2007): Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap; in: American Sociological Review, 72, 5, 681-704
- Collinson, D. (2007): Class, Work and Masculinity; in: M. Flood, J. K. Gardiner, B. Pease, K. Pringle (Hg.): International Encyclopedia of Men and Masculinities. London, New York: Routledge, 69-73
- Coltrane, S., E. C. Miller, T. DeHaan, L. Stewart (2013): Fathers and the Flexibility Stigma; in: Journal of Social Issues, 69, 2 (Special Issue: The Flexibility Stigma), 279-302
- Cornelißen, W. (Hg.) (2005): Gender Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. München: Deutsches Jugendinstitut e.V., BMFSFJ
- Dellinger, K. (2002): Wearing Gender and Sexuality „On your Sleeve“: Dress Norms and the Importance of Occupational and Organizational Culture at Work; in: Gender Issues, 20, 1, 3-25
- DiMaggio, P. J., W. W. Powell (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields; in: American Sociological Review, 48, 2, 147-160
- European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE) (2009): Gender Segregation in the Labour Market: Root Causes, Implications and Policy Responses in the EU, doi: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4028&langId=en](https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4028&langId=en)
- Fuchs, T. (2010): Beschäftigungsverhältnisse; in: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: edition sigma, 141-190
- Funder, M., F. May (2014): Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos?; in: M. Funder (Hg.): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos, 195-224
- Funder, M., M. Sproll (2015): Gleichstellung als arbeitspolitisches Feld. Symbolische Gewalt und Leistungsregime; in: WSI Mitteilungen, 68, 1, 43-50
- Funder, M., S. Dörhöfer, C. Rauch (2006): Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie. Berlin: edition sigma
- Goedicke, A. (2006): Organisationsmodelle in der Sozialstrukturanalyse: Der Einfluss von Betrieben auf Erwerbsverläufe; in: Berliner Journal für Soziologie, 16, 4, 503-523
- Hanappi-Egger, E. (2011): The Triple M of Organizations: Man, Management and Myth. Wien: Springer

- Haynes, K. (2012): Body Beautiful? Gender, Identity and the Body in Professional Services Firms; in: *Gender, Work and Organization*, 19, 5, 489-507
- Hinz, T., H. Gartner (2005): Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede in Branchen, Berufen und Betrieben; in: *Zeitschrift für Soziologie*, 34, 1, 22-39
- Hinz, T., T. Schübel (2001): Geschlechtersegregation in deutschen Betrieben; in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 34, 3, 286-301, [http://doku.iab.de/mittab/2001/2001\\_3\\_MittAB\\_Hinz\\_Schuebel.pdf](http://doku.iab.de/mittab/2001/2001_3_MittAB_Hinz_Schuebel.pdf)
- Holst, E., M. Friedrich (2017): Führungskräfte-Monitor 2017: Update 1995-2015. Berlin: DIW
- Holst, E., A. Kirsch (2016): Corporate Boards of Large Companies: More Momentum Needed for Gender Parity; in: *DIW Economic Bulletin*, 6, 3, 13-25
- Horwath, I. (2017): Scotts Institutionenbegriff als Heuristik zur Analyse von Geschlechterverhältnissen in Organisationen: Inspirationsquelle „Geschlechterwissen“; in: M. Funder (Hg.): *Neo-Institutionalismus – Revisited: Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung*. Baden-Baden: Nomos, 123-152
- Huffman, M. L., J. King, M. Reichelt (2017): Equality for Whom? Organizational Policies and the Gender Gap across the German Earnings Distribution; in: *ILR Review*, 70, 1 (A Special Issue on Inequality in the Workplace), 16-41
- Itzin, C. (1995): The Gender Culture of Organisations; in: C. Itzin, J. Newman (Hg.): *Gender, Culture and Organizational Change*. London: Sage, 30-54
- Jüngling, C., D. Rastetter (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien; in: G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 25-40
- Kaiser, S., K. Hochfeld, E. Gertje, M. Schraudner (2012): *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. Stuttgart: Fraunhofer
- Kalev, A., F. Dobbin, E. Kelly (2006): Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies; in: *American Sociological Review*, 71, 4, 589-617
- Kanter, R. M. (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books
- Klenner, C., Y. Lott (2016): Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb. WSI, Working Paper Nr. 203, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Krell, G. (2010): Führungspositionen; in: Projektgruppe GiB (Hrsg.): *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft*. Berlin: edition sigma, 423-484
- Krüger, H. (2003): Berufliche Bildung. Der deutsche Sonderweg und die Geschlechterfrage; in: *Berliner Journal für Soziologie*, 13, 4, 497-510
- Kutzner, E. (2003): *Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen*. München: Hampp
- Lederle, S., D. Rastetter (2010): Diversity Management – Latente Wirkungen eines modernen Diskurses; in: *Freie Assoziation*, 13, 4, 7-24
- Lengfeld, H. (2010): *Klasse – Organisation – soziale Ungleichheit. Wie Unternehmensstrukturen berufliche Lebenschancen beeinflussen*. Wiesbaden: VS
- Liebig, B. (2000): Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Gleichstellungskulturen; in: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, 18, 3, 47-66
- Liebig, B. (2014): Zum „Cultural Turn“ in der feministischen Organisationsforschung. Geschlecht im Licht theoretischer Perspektiven der Organisationskulturforschung; in: M.



- Funder (Hg.): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos, 271-293
- Liebig, S., J. Schupp (2014): SOEP-LEE Betriebsbefragung – Die Betriebsbefragung des Sozio-oekonomischen Panels. Datenzugang über DSZ-BO. doi:10.7478/s0549.1.v1
- Maschke, M., W. Wiechmann (2010): Instrumente und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung; in: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: edition sigma, 485-550
- McPherson, J. M., L. Smith-Lovin, J. M. Cook (2001): Birds of a Feather: Homophily in Social Networks; in: Annual Review of Sociology, 27, 415-444
- Meyer, J., B. Rowan (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony; in: American Journal of Sociology, 83, 2, 340-363
- Meyermann, A., J. Elsner, J. Schupp, S. Liebig (2009): Pilotstudie einer surveybasierten Verknüpfung von Personen- und Betriebsdaten. SOEPpapers 170. Berlin: DIW
- Mucha, A. (2014): Die mikropolitische Situation von Frauen in technischen Berufen. Baden-Baden: Nomos
- Müller, U. (1998): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität; in: Zeitschrift für Personalforschung, 12, 2, 123-142
- Müller, U. (2010): Organisation und Geschlecht aus neoinstitutionalistischer Sicht. Betrachtungen am Beispiel von Entwicklungen in der Polizei; in: Feministische Studien, 28, 1, 40-56
- Müller, U., B. Riegraf, S. M. Wilz (Hg.) (2013): Geschlecht und Organisation. Wiesbaden: Springer VS
- Newman, J. (1995): Gender and Cultural Change; in: C. Itzin, J. Newman (Hg.): Gender, Culture and Organizational Change. London: Sage, 11-29
- Nickel, H. M., M. Frey, H. Hüning (2003): Wandel von Arbeit – Chancen für Frauen? Thesen und offene Fragen; in: Berliner Journal für Soziologie, 13, 4, 531-543
- Ortlieb, R., B. Sieben (2011): River Rafting, Polonaise oder Bowling: Betriebsfeiern und ähnliche events als Medien organisationskultureller (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen; in: G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 445-454
- Parkin, D., S. Maddock (1995): A Gender Typology of Organizational Culture; in: C. Itzin, J. Newman (Hg.): Gender, Culture and Organizational Change. London: Sage, 68-80
- Pettigrew, T. F., L. R. Tropp (2006): A Meta-Analytic Test of Intergroup Contact Theory; in: Journal of Personality and Social Psychology, 90, 5, 751-783
- Projektgruppe GiB (Hg.) (2010): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: edition sigma
- Quenzel, G., K. Hurrelmann (2010): Geschlecht und Schulerfolg: Ein soziales Stratifikationsmuster kehrt sich um; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 62, 1, 61-91
- Raasch, S., D. Rastetter (2013): Das AGG auf dem Prüfstand; in: D. Alewell (Hg.): Rechtstatsachen und Rechtswirkungen im Arbeits- und Sozialrecht. München, Mering: Hampp, 78-104
- Rastetter, D. (2010): Stereotype, Macht und Mikropolitik; in: S. Baer, S. Smykalla, K. Hildebrandt (Hg.): Schubladen, Schablonen, Schema F. Stereotype als Herausforderung für Gleichstellungspolitik. Schriftenreihe Gender kompetent. München: Kleine, 53-66
- Rastetter, D., D. Cornils, A. Mucha (Hg.) (2011): Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen. Sonderheft Freie Assoziation – Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur, 14, 3+4. Göttingen: Psychosozial

- Reskin, B. F., D. B. McBrier (2000): Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers; in: *American Sociological Review*, 65, 2, 210-233
- Reskin, B. F., D. B. McBrier, J. A. Kmec (1999): The Determinants and Consequences of Workplace Sex and Race Composition; in: *Annual Review of Sociology*, 25, 335-361
- Ridgeway, C. L. (2001): Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt; in: B. Heintz (Hg.): *Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 250-275
- Scott, W. R. (1995): *Institutions and Organizations*. London: Sage
- Scott, W. R. (2001): *Institutions and Organizations*. 2. Auflage. London: Sage
- Seifert, S., E. Schlenker (2014): Occupational segregation and organizational characteristics. Empirical evidence for Germany; in: *Management Revue – Socio-Economic Studies*, 25, 3, 185-206
- Senge, K. (2007): Was ist neu am Neo-Institutionalismus? Eine vergleichende Betrachtung der Organisationsumwelten zwischen dem Neo-Institutionalismus und anderen dominanten Ansätzen der US-amerikanischen Organisationssoziologie; in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 32, 1, 42-65
- Srivastava, S. B., E. L. Sherman (2015): Agents of Change or Cogs in the Machine? Reexamining the Influence of Female Managers on the Gender Wage Gap; in: *American Journal of Sociology*, 120, 6, 1778-1808
- Stainback, K., S. Kwon (2012): Female Leaders, Organizational Power, and Sex Segregation; in: *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639, 1, 217-235
- Stainback, K., D. Tomaskovic-Devey, S. Skaggs (2010): Organizational Approaches to Inequality: Inertia, Relative Power, and Environments; in: *Annual Review of Sociology*, 36, 225-247
- Stainback, K., S. Kleiner, S. Skaggs (2016): Women in Power: Undoing or Redoing the Gendered Organization?; in: *Gender & Society*, 30, 1, 109-135
- Statistisches Bundesamt (2017): Drei Viertel des Gender Pay Gap lassen sich mit Strukturunterschieden erklären. Pressemitteilung vom 14. März 2017 – 094/17
- Suchman, M. C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches; in: *The Academy of Management Review*, 20, 3, 571-610
- Taylor, C. J. (2010): Occupational Sex Composition and the Gendered Availability of Workplace Support; in: *Gender and Society*, 24, 2, 189-212
- Tomaskovic-Devey, D., S. Skaggs (2001): Führt Bürokratisierung zu geschlechtsspezifischer Segregation?; in: B. Heintz (Hg.), *Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 308-331
- Trenkmann, J. (2017): *Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft: Eine institutionensoziologische Analyse organisationaler Gleichstellungspolitik*. Wiesbaden: Gabler
- Voß, G. G., H. J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“?; in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 1, 131-158
- Wijk, C. H. van, G. Finchilescu (2008): Symbols of Organisational Culture: Describing and Prescribing Gender Integration of Navy Ships; in: *Journal of Gender Studies*, 17, 3, 237-249
- Williams, J. C., M. Blair-Loy, J. L. Berdahl (2013). Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma; in: *Journal of Social Issues*, 69, 2 (Special Issue: The Flexibility Stigma), 209-234
- Wilz, S. M. (2002): *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen*. Opladen: Leske + Budrich

- Wilz, S. M. (2013): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen. Kommentar; in: U. Müller, B. Riegraf, S. M. Wilz (Hg.): Geschlecht und Organisation. Wiesbaden: Springer, 226-229
- Ziegler, A., H. Gartner, K. Tondorf (2010): Entgeltdifferenzierung und Vergütungspraxis; in: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: edition sigma, 271-346