

## Gleichstellung

# «Herausfordernde Ziele setzen»

Auch wenn die Gleichstellung der Geschlechter längst selbstverständlich scheint, gibt es nach wie vor Handlungsbedarf. Ein internationales Forschungsprojekt zeigt Ansatzpunkte auf.

*Interview geführt von Ralph Hofbauer*

**personalsCHWEIZ: Frau Amstutz, wie steht es um die Gleichstellung in Schweizer Unternehmen?**

**Nathalie Amstutz:** Vieles ist erreicht und selbstverständlich, wie etwa die Auffassung, dass Frauen und Männer selbstständig ihre Ausbildungs- und Berufsentscheide fällen können sollen. Zugleich sehen wir aber, dass das Geschlecht gerade bei diesen Entscheiden eine wesentliche Rolle spielt. In unserem internationalen Forschungsprojekt «Gender Cage – Revisited» hat sich gezeigt, dass das Geschlecht weiterhin eine Rolle bei der Arbeitsteilung spielt. Dies hat Effekte auf Löhne, Sozialversicherungen, Positionen in der Hierarchie, aber auch auf die Definition von Jobs und Aufgaben.

**Welche Fragen standen beim Forschungsprojekt «Gender Cage – Revisited» im Mittelpunkt?**

Uns interessierte insbesondere folgende Frage: Wenn wir doch alle davon ausgehen, dass Gleichstellung zwischen den Geschlechtern eine Selbstverständlichkeit ist, weshalb gibt es in den Unternehmen nach wie vor ein Ungleichgewicht in der Hierarchie und in der Aufgabenteilung? Und welche Rolle spielt dabei die Organisation?

nehmen, organisieren eine ganze Reihe von Prozessen entlang der Geschlechterlinie. Schauen Sie sich zum Beispiel die Administration an, die Supportfunktionen, sie werden in allen Organisationen mehrheitlich von Frauen bestritten. Eine

gen. Sie treffen Entscheide unterschiedlicher Qualität. Wirksam auf Gleichstellungsprozesse ist eine Organisation, die Ziele von entsprechender Qualität formuliert. Aber auch der Druck internationaler Kontexte spielt eine Rolle oder auch die

---

*«Supportfunktionen werden immer noch mehrheitlich von Frauen bestritten.»*

---

starke Segregation besteht in der Präsenz von Frauen und Männern an den jeweiligen Enden der Hierarchie: an der Spitze und am unteren Ende.

**Welche weiteren Erkenntnisse hat das Forschungsprojekt gebracht?**

Organisationen bewegen sich in einem weiteren Feld, geprägt aus Branche, Kundschaft, Mitarbeitenden, geldgebenden Institutionen etc. Hier tradiert sich eine kulturspezifische Deutung, was unter Gleichstellung zu verstehen, zu leisten und auch zu erreichen ist. Diese unterschiedlichen Verständnisse wirken je nachdem stark fördernd oder bremsend. Zugleich spielt die Entscheidungsqualität im Betrieb

Erwartungen, welche eine Organisation an sich selber stellt.

**Verstärkt der gesellschaftliche Gleichstellungsdruck das Auseinanderklaffen von Worten und Taten?**

Wir haben in Organisationen drei Ebenen der Verarbeitung von Gleichstellungsdruck verortet: Nebst den Worten, die einen wichtigen Beitrag bei der Thematisierung und der Sensibilisierung darstellen, und der Aktivitätenebene ist auch die Ebene der Entscheidungen ein wesentliches Analyse Kriterium. Für Organisationen ist die Reflexion des Verhältnisses dieser drei Ebenen aufschlussreich. Genauso spannend wie die Frage, was von dem, was verkündet wird, auch umgesetzt wird, ist die Frage nach dem, was nicht gesagt wird. Organisationen verwalten auch Tabuzonen, über die nicht gesprochen wird. Hier werden Grenzen gezogen, Bereiche geschützt und Erwartungen kanalisiert. Zugleich stehen Organisationen unter Druck, sich zu legitimieren. So gibt es Organisationen, die sich selber aktiv herausfordern mit ihren Zielen, um Veränderungen herbeizuführen.

---

*«Qualitativ ausgereifte Entscheide bezüglich Gleichstellung treiben Veränderungen voran.»*

---

**Für das Projekt haben Sie Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu ihrer Gleichstellungspolitik befragt. Was hat Sie dabei am meisten überrascht?**

Überrascht hat uns, wie wirkungsmächtig das Phänomen Organisation ist: Die Grundstrukturen, die wir in einem ersten Blick als geschlechtsunabhängig wahr-

eine wichtige Rolle. Qualitativ ausgereifte Entscheide bezüglich Gleichstellung können Veränderung hier vorantreiben.

**Wie ist das Verhältnis von Sagen und Tun? Setzen die Unternehmen um, was sie sich vornehmen?**

Die Organisationen sind selektiv in ihrer Zielsetzung und ihren Absichtserklärun-

**Wie steht es um die Lohngleichheit?** Hier sind die Fortschritte in der Schweiz tatsächlich sehr langsam. Frauen verdienen durchschnittlich nach wie vor



### Veranstungstipp

#### Walk the Talk: Forschung trifft Praxis

Die öffentliche Tagung «Walk the Talk – Zwischentöne organisationaler Geschlechtergleichstellung» bildet den Abschluss des internationalen Forschungsprojekts «Gender Cage – Revisited».

Termin: 9./10. Juni 2016

Ort: Hochschule für Wirtschaft, FHNW, Campus Olten

Anmeldung und weitere Informationen:  
[www.fhnw.ch/wirtschaft/walk-the-talk](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/walk-the-talk)

deutlich weniger als Männer. Zwar gibt es zahlreiche Faktoren, die diesen Unterschied erklären, wie etwa Ausbildung, Dienstalter oder Kaderfunktion, doch auch diese Faktoren sind natürlich nicht frei von Fragen der Gleichstellung.

#### Welche Empfehlungen können Sie Unternehmen zur Ausgestaltung ihrer Gleichstellungspolitik geben?

Wir sehen grosse Chancen in drei Ansätzen: Organisationsübergreifende Initiativen bzw. gemeinsame Zielsetzungen und Massnahmen von Firmen zusammen mit

Berufs- und Wirtschaftsverbänden könnten hier neue Massstäbe setzen. Zweitens: Das Know-how der Mitarbeitenden in der Organisation besser nutzen: Sie verfügen alle über Netzwerke, sehen Bedarfe und auch mögliche Lösungen. Dies bedingt allerdings, konstruktive Kritik aktiv einzuholen. Und drittens: Die Entscheidungsqualität verbessern, d.h. herausfordernde Ziele setzen und diese dann auch tatsächlich überprüfen.

#### Sind Quoten Ihrer Meinung nach zielführend?

Quoten sind, nüchtern betrachtet, nichts anderes als konkrete Ziele, quantifizierte Ziele in einem bestimmten Zeitraum. Organisationen, die in MbO-Prozessen geübt sind, haben meist selber Ziele bzw. Quoten formuliert. Diese Organisationen beschäftigen sich dann eher mit der Frage: Wie differenzieren wir die Quote, sodass jeder Bereich dazu beitragen kann, sie zu erreichen? Zielführend ist eine klare Zielsetzung allemal, wenn es darum geht, einen Ausgleich herzustellen im Zugang zu Funktionen und Jobs. Die Kunst ist, die Quote erreichbar zu definieren und in der Organisation die

Kompetenzen und die Strukturen bereitzustellen, um sie konstruktiv zu nutzen.

### Zur Person



Nathalie Amstutz ist Dozentin am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft. Sie arbeitet zu Diversity und Gleichstellung in Forschung, Aus- und Weiterbildung und leitet den CAS Diversity- und Gleichstellungskompetenz in Kooperation mit drei weiteren Hochschulen.

[www.diversityundgleichstellung.ch](http://www.diversityundgleichstellung.ch)

Clara, HR Managerin, ist während der Lohnwoche entspannt und kann sich auf die wertschöpfenden HR Tätigkeiten fokussieren.

Die Lohnverarbeitung hat sie jederzeit im Überblick.

Volle Leistung dank dem persönlichen Lohnservice von CH Outsourcing:

- ✓ Experten-Know-how
- ✓ Automatisierte Administration
- ✓ System-, IT- und Datensicherheit
- ✓ Individuelle Reports
- ✓ Garantierte Stellvertretung
- ✓ Rechtssicherheit

**Preisbeispiele: All-in-One-Lohnservice inklusive System und Lizenzen**

Bei 100 Mitarbeitenden **CHF 18.00** pro aktiven Mitarbeitenden/Monat

Bei 1'000 Mitarbeitenden **CHF 9.50** pro aktiven Mitarbeitenden/Monat

**choutsourcing**  
Payroll Services