

**Zeitschrift:** FemInfo / Verein Feministische Wissenschaft Schweiz = Association suisse femmes, féminisme, recherche

**Herausgeber:** Verein Feministische Wissenschaft Schweiz

**Band:** - (2014)

**Heft:** 37

  

**Artikel:** Effiziente Diversity-Programme für Frauen in Führungspositionen?

**Autor:** Adamo, Aurelia

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1098580>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

tegorie Geschlecht historisch zu lesen: Als Symptom einer neoliberalen Marktwirtschaft, die zusehends wendigere, flexiblere und anpassungsfähige Subjekte für ihre Belange wünscht. Was, wenn die – meines Erachtens – beinahe tabuisierte Wendung: „Ich als Frau...“, wieder in den Mund genommen werden darf, weil die Dekonstruktion von Geschlecht im Interesse der diffusen Macht ist, die, gemäss einer „Logik des integrierten Exzesses“<sup>1</sup>, alles für ihre Zwecke einzuverleiben weiss.

Man mag gut und gerne streiten über den Gehalt solcher Aussagen - wenn man nur Kenntnis davon hat. Und hier lag für mich die grosse Bereicherung des Workshops: So viel neues, so viel spannendes Gedankengut - und dazu die sehr fundierte und durchdachte Vermittlung von Tove Soiland.

Ein grosses Kompliment gilt ihr: Nicht nur hörte sie sich mit Geduld unsere Sichtweisen an, sie zeigte auch die einnehmende Fähigkeit, komplexe Theoriestränge in verständliche Praxis zu übersetzen. Der Workshop und die gemeinsame Vorbereitung darauf war tatsächlich eine sehr gelungene Erfahrung, die zu vielen neuen Bekanntschaften geführt hat – im geistigen und menschlichen Sinne.

<sup>1</sup> Slavoj Žižek: Iraq. The borrowed kettle. London/New York: Verso 2004, S. 156.

.....  
AURELIA ADAMO  
.....

## Effiziente Diversity-Programme für Frauen in Führungspositionen?

In den letzten Jahren erlangten Begriffe wie „Diversity“<sup>1</sup>, „Gender Mainstreaming“, „Managing Diversity“ und „Total E-Quality“ Hochkonjunktur. Ob es das ersetzt, was vor zwanzig Jahren als Frauenförderung angefangen hat und in den 90er Jahren sukzessive zur Gleichstellungspolitik<sup>2</sup> geworden ist, wird dennoch in Frage gestellt (Wetterer 2003: 6). Die Auseinandersetzung mit Personalkonzepten bietet ein interessantes Untersuchungsfeld, um die soziale Ungleichheit der Geschlechter in Organisationen zu erhellen. Denn die wirtschaftlichen Chancen und die berufliche Professionalisierung hängen von den Zugangsmöglichkeiten zu den Organisationen ab (Hase 2003: 18-19).

<sup>1</sup> Diversity bezeichnet ganz grundsätzlich die Vielfalt der Zusammensetzung eines Unternehmens (Müller/Sander 2009: 13).

<sup>2</sup> Kritisiert wird von Wetterer diese neue Begrifflichkeit, da sie den Anspruch erhebt, einen Paradigmawechsel in der Frauen- und Gleichstellungspolitik einzuleiten. Neu wird statt von Frauen von „Gender“ die Rede sein und anstatt von geschlechtsspezifischen Unterschieden, geschlechtshierarchischen Strukturen und sozialer Ungleichheit von „Diversity“. Zudem hat auch das politische Handeln begonnen, diese neuen Begrifflichkeiten in den öffentlichen Diskurs einfliessen zu lassen (2003: 6).

Das Thema *Diversity* hat schon viel theoretische Aufmerksamkeit erhalten. Anschaulich sind die empirischen Studien von Dobbin et. al., welche die Wirksamkeit von *Diversity*-Programmen hinsichtlich des aktuellen Wandels der Vertretung von Frauen in Führungspositionen untersuchen (Dobbin 2011 b, 161; Dobbin et. al. 2011a, 405). *Gender-Diversity-Management* als Teildisziplin des *Diversity-Managements* (Müller/Sander 2009: 101) strebt das Ziel der Gleichstellung an und bezieht sich auf eine Organisation, in welcher alle Mitarbeiter\_innen ihre Fähigkeiten ohne Bezug auf geschlechterdifferenzierende Rollenmuster frei entwickeln können (Müller/Sander 2009: 107).

Die Gleichstellung strebt einen Gleichheitssatz an, damit Frauen Männern in allen Aspekten gleichgestellt sind. Die Unterschiede, die meist festgestellt werden, sind darauf zurückzuführen, dass in einer Organisation die Zuweisung der Kindererziehung der Frau zugesprochen wird und Mehrfachbelastungen oder Falsch einschätzung aufgrund von Stereotypen erfolgt.

Scharfe Kritik kann geübt werden, wenn sich Frauen durch diesen Gleichheitsansatz an die männlich geprägten Normen anpassen haben. Ein weiteres angestrebtes Leitbild dieser Strategie sind die gleichen Karrieremöglichkeiten für Frauen und Männer, ohne dass die zeitliche Verfügbarkeit in Frage gestellt wird. Teilzeit wäre eines der vielen Modelle, um Führungskräften die Möglichkeit einzuräumen, ihre Kinder betreuen zu können. „Schliesslich wird mit Frauenförderungsprogrammen in Organisationen nicht selten vor allem ein *Public-Relations*-Effekt erreicht:

Unternehmen inszenieren Aktionen mit klangvollen Namen und präsentieren sich in internen und externen Medien, wobei die imagefördernde Wirkung die realen Veränderungen oftmals übersteigt“ (Müller/Sander 2009: 110-111).

Arbeitgeber\_innen ergreifen nach Dobbin et. al. Antidiskriminierungsmaßnahmen, um eine Bilanzverschönerung vorzunehmen. Sie versuchen, sich gegen Verbindlichkeit zu impfen oder an ihrer Moral zu feilen, doch wird dadurch die *Gender-Diversität* im Management nicht erheblich erhöht. Gezeigt wird, welche Programme und Strategien in Unternehmen angewendet werden, um den Zugang in ein *bottom up* strukturiertes Management zu verbessern. Die *Best Practices* sind diejenigen, die organisationale Verantwortung schaffen. Strukturen, die Rechenschaftspflicht, Autorität und Expertise in die Unternehmensstruktur einbetten, sind die effizientesten, um den Anstieg von Frauen im Management zu verwirklichen. Diese Strategien zeigen die Effekte von formalen Einstellungs- und Promotionsbedingungen, bis hin zu Familienarbeitsprogrammen. Als effizienteste Programme gelten: Förderungsmassnahmen und *Gender-Diversität* im Personalbereich. Um das Ziel der Integration dieser Strategien zu erreichen, müssen verschiedene Personen innerhalb der Organisation Verantwortung übernehmen. In Anlehnung an Dobbin wird in diesen Artikeln nicht die allgemein verbreitete Auffassung geteilt, dass die Regulierung von Antidiskriminierung nicht länger gebraucht würde, da sich *Diversity*-Programme etablierten (Dobbin et. al. 2006a: 610-612).

Viele Unternehmen verwenden *Diversity*-Programme, andere wiederum tun in diesem Bereich wenig bis gar nichts. In aktu-

ellernen Studien differenzieren Dobbin et. al. folgende *Diversity-Programme*: Die Einhaltung einer Gleichberechtigungspolitik bei Insertionen garantiert, dass sich alle Kategorien von Arbeitnehmer\_innen durch ein Jobinserat angesprochen fühlen; *Diversity-Training* ist an Manager\_innen gerichtet und legt den Fokus auf die Vermeidung von Diskriminierung während der Anstellungs- und Beförderungsverfahren; *General-Diversity-Training* ist für jede\_n zugänglich und zielt auf die Inklusion einer hohen Zahl von Personen ab; *Diversity-Mentorings* gewährleisten ehrgeizigen Frauen, dass sie Führungskräfte finden, die sie darin unterstützen, ihre Karriereziele zu erreichen; *Diversity-Task-Forces* bringen Personen aus verschiedenen Departementen zusammen, um neue Möglichkeiten für Frauen auszuarbeiten (Dobbin et. 2011a: 386-387).

Weshalb werden diese Programme in den bisher untersuchten Unternehmen so unregelmässig angewandt? Klar ist, dass einerseits die Firmen ihre eigene Antwort auf staatliche Regulierung entwickeln müssen. Andererseits sind die Kräfte, die solche Programme vorantreiben nicht ausschlaggebend für die Firmen. Denn Unternehmen greifen nicht primär auf ihr funktionales Bedürfnis zurück. Die Unternehmenskultur ist matchentscheidend. Die Kultur einer professionellen Formalisierung und die Aufmerksamkeit für soziale Normen fördern die *Diversity-Programme* entscheidend. Firmen, die in ihrer Geschichte ihr Engagement für soziale Fragen beweisen, neigen dazu, die ganze Bandbreite an Programmen zu übernehmen. Gezeigt wurde zudem, dass die interne Befürwortung solcher Programme von weiblichen

Managerinnen erfolgt. Somit sind Frauen im Management ein Anzeichen für eine erste Adaptierung. Zu erwähnen bleibt, dass *Diversity-Management-Programme* nur begrenzt effizient sind, da die Managerebene nach wie vor überwiegend durch Männer besetzt wird.

Firmen, die sich nie nachhaltig sozial engagiert haben, neigen auch nicht dazu, dies in Zukunft zu machen. Firmen, die im Rampenlicht stehen, tendieren eher dazu, diese Programme anzunehmen – ganz im Gegensatz zu Firmen, die in deren Schatten stehen. Der Druck wird zudem überwiegend durch Managerinnen ausgeübt. Möglicherweise haben Frauen das *Human-Resources-Management* geformt, da sie mittlerweile dieses Gebiet dominieren. Sobald die Anzahl der weiblichen Managerinnen das *Token Level* übersteigt, werden weitere Auswirkungen auf die Programme sichtbar. Der Einfluss der weiblichen Managerinnen in der Förderung solcher Programme ist demnach hoch (Dobbin 2011 b, 161; Dobbin et. al. 2011a, 405).

Das Ausbreiten von Personaldepartementen in wirtschaftlichen Unternehmen wird in den USA zwar durch die Befolgung der Gesetze institutionalisiert, jedoch rechtfertigen die Manager\_innen deren Entstehung in einem rein ökonomischen Paradigma als das *Human-Resources-Management*. Staatliche Einflüsse werden in der Ökonomie als illegitim eingestuft. Dobbin und Sutton hingegen erachten den Staat als wichtige Quelle für die Formung des *Human-Resources-Managements*. Denn die Zweideutigkeit der *Equal Employment Opportunities-Gesetze* zwang Unternehmen

dazu, Ressourcen und Programme anzuwenden, um die Regelfolgung von Gleichberechtigungsmassnahmen in Unternehmen zu verwirklichen. Die Stärke des amerikanischen Staates liegt gerade darin, dass durch den politischen Druck und durch legale Veränderung im Bereich der Gleichberechtigung die wirtschaftlichen Unternehmen dazu angetrieben wurden in ihrem ökonomischen Paradigma darauf zu reagieren. Die Unternehmen mussten so eine Lösung für das Problem der Gleichberechtigung der Geschlechter finden und ersetzten im ökonomischen Paradigma die Gleichberechtigungsstrukturen durch Effizienzstrukturen.

In einem Ländervergleich wurde von Dobbin bestätigt, dass die USA durch tiefgreifende rechtliche Regelungen im Bereich der sexuellen Diskriminierung den Weg für die Rekonstruktion der *Gender*-Problematik am Arbeitsplatz ebnet konnte (vgl. 2006b). Interessant ist ein Vergleich mit der Schweiz. Das Gleichstellungsgesetz (GIG) wurde im Jahr 1996 ratifiziert. Im Jahre 1998 entstand auf nationaler Ebene das erste Gleichstellungsbüro für Mann und Frau. Während in den Vereinigten Staaten zwischen den 1970er und 1980er Jahren das Management bereits die ersten Departemente bestimmte, welche im Sinne der Antidiskriminierung im *Human Resources Management* konstruiert wurden. Die Antidiskriminierungsabteilungen der *Equal Employment Opportunities* wurden bereits in den 1980er Jahren in Diversitätszentren umgewandelt, indem man die Probleme rationalisierte und die Förderung von Minderheiten schon bald als ein essentielles Managementtool verstand. Demnach steigert Diversität am Arbeitsplatz auch die Effizienz. So werden Menschen mit

verschiedenen Fähigkeiten und Hintergründen unabhängig vom Geschlecht in die Arbeitsprozesse miteinbezogen (vgl. Dobbin 1998; Dobbin 2011b).

Abschliessend kann darauf hingewiesen werden, dass die Unregelmässigkeit in der Anwendung dieser Strategien in wirtschaftlichen Unternehmen auf die jeweilige Unternehmenskultur, die eine eigene Antwort auf staatliche Regulierung und gesellschaftliche Normen entwickelt, zurückzuführen ist. Gezeigt wird, wie die Effizienz dieser Programme auch von der vorhandenen Anzahl weiblicher Management-Angehörigen im Unternehmen und deren Befürwortung von solchen Programmen abhängt (Dobbin 2011a; Dobbin 2011b). Der einzige wirklich effektive Weg, um das Vorhandensein von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, ist somit, organisatorische Verantwortung zu schaffen. Wenn sich Organisationsmitglieder für die Aufgabe der Erhöhung von geschlechtlicher Vielfalt nicht verantwortlich fühlen, wird diese Problematik *ad infinitum* weitergegeben. Um die geschlechtliche Vielfalt zu erhöhen, müssen Führungskräfte dieses Ziel jedem anderen Unternehmensziel gleichsetzen. Es ist höchst fraglich, ob wirtschaftliche Unternehmen in der Schweiz ohne eine starke staatliche Regulierung die Programme und die Strategien im Bereich *Gender Diversity Management*, welche die Verantwortung der Organisationsmitglieder erhöht, in ihr ökonomisches Paradigma aufnehmen werden?

Aurelia Adamo, Master Soziologin, HR-Beraterin bei SBB Cargo International, aurelia.adamo@sbbcargo.int.com

LITERATUR

- Gender Mainstreaming & Managing Diversity. Rethorische Remodernisierung oder Paradigmawechsel, in: Angelika Wetterer. Die Hochschule 2/2003: [http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/03\\_2/Wetterer\\_Gender\\_Mainstreaming.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/03_2/Wetterer_Gender_Mainstreaming.pdf) [10.01.2013].
- Dobbin, Frank (2011b): Inventing Equal Opportunity, in: Dobbin, Frank, The Reagen Revolution and the Rise of Diversity Management, Princetown: Princetown University Press.
- Dobbin, Frank, Soohan, Kim/Kalev, Alexandra (2011a): You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs, in: American Sociological Review 76 (3), 386-411.
- Dobbin, Frank/ Kalev, Alexandra (2006a): Best Practices or best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies, in: American Sociological Review Vol. 71, 589-617.
- Dobbin, Frank (2006b): Sexual Harassment: The Global and the Local, in: Sociological Forum Vol. 21 (4), 386-411.
- Hasse, Raimund (2003): Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft. Organisation, Wettbewerb und sozialer Wandel aus institutionstheoretischer Sicht, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Müller, Catherine, Sander, Gutrund (2009): Innovativ führen mit Diversity Kompetenzen. Vielfalt als Chance, Stuttgart/Wien/Bern: Haupt Verlag.
- Dobbin, Frank (1998): The Strenght of a Weak State: The Rights Revolution of Human Resources Management Divisions, in: American Journal of Sociology 104 (2), 441-476.

.....  
RENÉ LEVY  
.....

## Egalité des chances entre hommes et femmes: résultats principaux du PNR60

*Tout d'abord, un rappel: l'égalité entre hommes et femmes en termes de citoyenneté politique et économique n'est pas un doux rêve d'activistes égaré-e-s, mais un principe inscrit dans la Constitution suisse depuis 1981. Oui, cela fait un tiers de siècle déjà! Sa réalisation ne devrait donc pas nécessiter à chaque occasion de nouvelles justifications de principe. Elle relève des devoirs civiques ordinaires des individus et des institutions suisses.*

*Après quatre années d'activités intenses, le Programme national de recherche „Egalité entre hommes et femmes“ vient de se terminer officiellement. Les résultats des 21 projets réalisés s'adressent aux différents acteurs de la „pratique“<sup>1</sup>. Quels sont ces résultats?*

*<sup>1</sup> Je renonce à citer des projets individuels pour exemplifier ou authentifier des passages concrets de cet article parceque la sélection serait forcément arbitraire. Les lectrices et lecteurs sont vivement encouragé-e-s à consulter le site web <http://www.pnr60.ch/F/Pages/home.aspx> pour approfondir les projets qui les intéressent. Il est aussi possible de télécharger la synthèse «PNR 60 - Egalité entre hommes et femmes - Résultats et impulsions» ou d'en commander une version papier.*