

## Wirtschaftsnutzen statt Gleichstellungsnormen. Chancen und Risiken des Wirtschaftsnutzendiskurses in der schweizerischen Geschlechtergleichstellungspolitik im Erwerbsleben<sup>1</sup>

Lucia Marina Lanfranconi\*

### 1 Einleitung

Die Schweiz kennt seit 1981 den Verfassungsgrundsatz der Rechtsgleichheit von Mann und Frau<sup>2</sup> sowie seit 1996 ein Gleichstellungsgesetz (GlG)<sup>3</sup>. In der Umsetzung des GlG wurden verschiedene Gleichstellungsprojekte implementiert und meist vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) finanziert. Ungefähr seit der Jahrtausendwende fällt eine Veränderung dieser Projekte auf: Es werden nicht mehr primär weibliche Arbeitnehmende, sondern vermehrt Unternehmen adressiert und dabei insbesondere freiwillige und unverbindliche Programme zur Sensibilisierung und Selbstverpflichtung von Unternehmen unterstützt.<sup>4</sup> Diese Entwicklung ist vor dem Hintergrund zu verstehen, dass die Gleichstellungsstellen der Schweiz bis heute wenig Durchsetzungskompetenzen gegenüber den Unternehmen haben, obwohl das GlG für öffentliche und private Arbeitsorganisationen gilt (Bothfeld et al. 2010; Imboden und Michel 2012; Lanfranconi 2012a; Lanfranconi 2012b).<sup>5</sup> Gleichstellungspolitische AkteurInnen wollen Arbeitgebende zu Massnahmen für die betriebliche Geschlechtergleichstellung motivieren. Daher argumentieren sie strategisch mit dem Nutzen von Gleichstellungsmassnahmen für die Wirtschaft,

\* Soziologie, Sozialarbeit und Sozialpolitik, Universität Fribourg, CH-1700 Fribourg und Institut für Soziologie, FernUniversität in Hagen, DE-58084 Hagen, lucia.lanfranconi@gmail.com.

- 1 Dieser Artikel wurde im Rahmen eines vom Schweizerischen Nationalfonds finanzierten Forschungsprojekts geschrieben (Grant no. PDFMP1\_127306).
- 2 Art. 8. Abs. 3 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (Stand am 11. März 2012, SR 101).
- 3 Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann vom 24. März 1995 (Stand am 1. Januar 2011, SR 151.1).
- 4 Beispiele sind die Finanzhilfen für unternehmensinterne Gleichstellungsprojekte des EBG (seit 2009), das Projekt Lohngleichheitsdialog des Bundes und der Sozialpartner (ebenfalls seit 2009) oder die zunehmende Anzahl von Zertifikaten und Preisen für gleichstellungs- oder familienfreundliche Unternehmen. Verschiedene Kantone (z. B. Aargau, Appenzell Ausserrhodon, Basel-Land, Bern, Graubünden, Luzern) haben Projekte für Unternehmen durchgeführt.
- 5 Eine Ausnahme sind die Kontrollen von Unternehmen im Bereich der Lohngleichheit im Beschaffungswesen des Bundes (Bundesgesetz vom 16. Dezember 1994 über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB), Stand am 1. Januar 2013, SR 172.056.1). Neuste Entwicklungen lassen zudem vermuten, dass Gleichstellungsstellen in nächster Zeit «in den Genuss erweiterter Kompetenzen» kommen könnten (z. B. vermehrte staatliche Lohnkontrollen, z. B. Nowotny 2012).

statt beispielsweise mit den verbindlichen rechtlichen Grundlagen der Schweizer Gleichstellungspolitik. Diese Argumente und damit korrespondierende Praktiken werden im Folgenden *Wirtschaftsnutzendiskurs* genannt (vgl. Lanfranconi 2012a). Diese diskursiven Veränderungen sind nicht auf die Schweiz beschränkt: Empirische Analysen zu Gleichstellungspolitiken in Europa zeigen einen verstärkten Fokus auf einen wettbewerbsfähigen Wirtschaftsraum (vgl. Lombardo und Meier 2008; Jenson 2009; Knijn und Smit 2009).

Der vorliegende Beitrag geht, auf diesen Forschungsergebnissen aufbauend, folgenden Fragen nach: Anhand welcher Elemente lässt sich der von gleichstellungspolitischen AkteurInnen strategisch aktivierte Wirtschaftsnutzendiskurs charakterisieren? Und welche Chancen und Risiken ergeben sich aus diesem Diskurs für die betriebliche Gleichstellung von Frauen und Männer?<sup>6</sup> Die Studie leistet damit einen Beitrag zur Diskussion über Reichweite, Wirksamkeit und Grenzen von aktuellen Gleichstellungsprojekten in der Schweiz und stellt eine empirisch fundierte Grundlage für die Weiterentwicklung von Gleichstellungspolitiken im Erwerbsleben bereit. Diese Diskussion bleibt relevant, da sich geschlechterspezifische Ungleichheiten auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt auch seit der Einführung des GIG nur langsam verringert haben: So stieg der Anteil von Frauen in Führungspositionen von 1996 bis 2011 von 30 auf 34 Prozent und geschlechtsspezifische Lohnungleichheiten haben im selben Zeitraum in der Privatwirtschaft von knapp 24 auf gut 18 Prozent abgenommen (BFS 2013). Die Relevanz der Analyse begründet sich auch darin, dass trotz der Aktivierung des Wirtschaftsnutzendiskurses und dem Bereitstellen von öffentlichen Geldern für Gleichstellungsprojekte für Unternehmen die Projektteilnahme von Unternehmen gegenüber den Erwartungen «ernüchternd» gering ist (Von Witzleben 2011, 19; vgl. auch EBG 2012).

Der Beitrag ist folgendermassen gegliedert: Der zweite Abschnitt gibt einen Einblick in aktuelle Forschungserkenntnisse. Der dritte Teil stellt die theoretischen Annahmen und der vierte den Aufbau und die Methode der empirischen Studie vor. Teil fünf präsentiert die Ergebnisse zu zentralen Elementen des Wirtschaftsnutzendiskurses und Teil sechs jene zu Chancen und Risiken des Diskurses für die betriebliche Gleichstellung. Der letzte Abschnitt diskutiert die Resultate im Hinblick auf Wirksamkeit und Grenzen der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik.

---

6 Nicht im Zentrum des Interesses dieses Beitrages steht die Frage, ob der Wirtschaftsnutzendiskurs eine «Realität» widerspiegelt. So wird beispielsweise nicht auf die Frage eingegangen, ob sich Gleichstellungsprojekte tatsächlich für Firmen lohnen (vgl. dazu Prognos 2010; Fuhrmann et al. 2012). Stattdessen interessiert, wie und mit welchen möglichen Konsequenzen Gleichstellungsprojekte mit solchen Argumenten Unternehmen adressieren.

## 2 Aktuelle Forschungserkenntnisse

Die empirische Forschung zur europäischen Politik zeigt, dass Begriffe wie *Geschlechtergleichstellung* in den letzten Jahren vermehrt in offiziellen EU-Dokumenten verwendet, aber gleichzeitig neu interpretiert werden: Jenson (2009) spricht davon, dass bei der Übersetzung in eine neue «Gender-Sensibilität» ein wichtiger Inhalt der ursprünglichen feministischen Gleichstellungsideen verloren ging. Knijn und Smit (2009) beschreiben, dass die Geschlechtergleichstellungsagenda in der EU einem Fokus auf einen wettbewerbsfähigen Wirtschaftsraum gewichen sei (vgl. Lombardo und Meier 2008). Für die Schweiz zeichnet Lanfranconi (2012a) einen ähnlichen Deutungswandel der Diskurse in der nationalen Gleichstellungspolitik hin zu einem verstärkten Fokus auf wirtschaftsnahe und betriebliche AkteurInnen im Verlauf der Jahre 1996 bis 2011 nach. Die Schweiz überlässt die Verantwortung zur Durchsetzung der Gleichstellung weitgehend den betroffenen Individuen (Stutz et al. 2005) und setzt auf «die Unterstützung, Sensibilisierung und die Selbstverantwortung der Unternehmer» (Bothfeld et al. 2010, 56). Gleichstellungsprojekte, die kleine und mittlere Unternehmen (KMU) adressieren, sind in einem noch stärkeren Mass freiwillig und kostengünstig und fokussieren meist den Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Lanfranconi 2012b).

Im Band *Geschlechterungleichheiten im Betrieb* wird in Bezug auf freiwillige und selbstverpflichtende Gleichstellungsmassnahmen resümiert:

*Die in diesem Band versammelten Beiträge lassen vermuten, dass die freiwillige Selbstverpflichtung der Privatwirtschaft weniger als gewünscht greift, eine Wirkung lässt sich bisweilen nicht eindeutig empirisch belegen.*  
(Maschke und Wiechmann 2010, 540)

Schön (1999) vergleicht deutsche Banken, die in einer «freiwilligen Selbstverpflichtung» ein Chancengleichheitsprojekt durchführen, mit deutschen öffentlich-rechtlichen Sparkassen, für die ein Landesgleichstellungsgesetz gilt. Letzteres regelt Frauenförderpläne und Ergebnisquoten verbindlich. Die selbstverpflichtende Förderung fokussiert einen engeren Themenbereich – z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf – und wird schneller «der ökonomischen Situation eines Unternehmens angepasst» (Schön 1999, 297). Demgegenüber greifen die gesetzlichen Massnahmen weiter (breiteres Themenspektrum) und verbindlicher ins betriebliche Geschehen ein und erreichen mehr Betriebe. Verschiedene Studien kommen ausserdem zum Schluss, dass eher hoch qualifizierte und meist nicht niedrig qualifizierte Frauen von freiwilligen betrieblichen Gleichstellungsmassnahmen profitieren (vgl. Schön 1999; Maschke und Wiechmann 2010).

Hoque und Noon (2004, 497) zeigen, dass durch den aktuellen Slogan in der englischen Gleichstellungspolitik “equality is good for business” viele Betriebe formale Gleichstellungspolitiken formuliert, jedoch kaum damit korrespondierende

Praktiken implementiert hätten. Sie sprechen in diesen Fällen von «empty shell» Gleichstellungspolitikern. Smithson und Stokoe (2005) belegen, dass die Verwendung der geschlechterblinden Konzepte «work-life balance» oder «flexibility» und der gleichzeitige Fokus auf fast ausschliesslich weibliche Elternschaft dazu führen kann, dass vergeschlechtlichte Praxen in den Organisationen verstärkt statt verringert werden. Beispielsweise können aufgrund solcher Konzepte implementierte Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf dazu führen, dass die Aufstiegschancen von Frauen verringert werden (vgl. Smithson und Stokoe 2005; Maschke und Wiechmann 2010). Ostendorp und Nentwich (2005) vermuten kontraproduktive Wirkungen von Gleichstellungsmassnahmen mit rein wirtschaftlichen Zielsetzungen, wenn diese auf Unternehmen mit traditionellen Vorstellungen von Familie und geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung treffen.

### 3 Theoretische Annahmen

Der vorliegende Beitrag interessiert sich für den skizzierten Trend zu einem verstärkten Wirtschaftsfokus im Diskurs der schweizerischen Gleichstellungspolitik und seine Folgen für soziale Ungleichheiten. Anders als bisherige Studien analysiert er diesen Diskurs auf der mesosozialen – und nicht makrosozialen – Ebene. Mesosozial sind laut Levy (2002) all jene Phänomene, die grösser als mikrosozial (Face-to-Face-Beziehungen oder kleine Gruppen) und kleiner als makrosozial (Nationalstaat oder grösser) sind. Mit Levy (2002) wird davon ausgegangen, dass durch empirische Analysen auf der mesosozialen Ebene Aussagen zur Aufhebung oder (Re-)Produktion von sozialen Ungleichheiten möglich werden. Soziale Ungleichheit wird verstanden als «gesellschaftlich verankerte Formen der Begünstigung und Bevorzugung einiger, der Benachteiligung und Diskriminierung anderer» (Kreckel 2004, 15). Für diesen Beitrag werden auf der mesosozialen Ebene zwei Untersuchungsebenen unterschieden: Die ausserbetriebliche Ebene des Gleichstellungsprojektes wird von der betrieblichen Ebene unterschieden. Die Begriffe *Projekt* und *Programm* werden synonym verwendet. Projekte und Programme sind ausserhalb der Unternehmen angesiedelt. Der Begriff *Massnahme* wird für die betriebliche Ebene verwendet. Die beiden Ebenen können eng miteinander verknüpft sein: In der empirischen Studie wird ein ausserbetriebliches Programm untersucht, das innerbetriebliche Massnahmen anstossen will.

Der Beitrag orientiert sich an diskurstheoretischen Überlegungen aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive (Keller 2011; Keller 2013).

*Diskurse lassen sich als strukturierte und strukturierende Anstrengungen verstehen, Bedeutung (...) zu erzeugen, zu stabilisieren und dadurch einen verbindlichen Sinnzusammenhang (...) für spezifische Praxisfelder in sozialen Kollektiven zu institutionalisieren.* (Keller 2013, 27)

Diskurse manifestieren sich in formellen Strukturen wie auch in Praktiken und sind aus Argumenten, Begriffen und Praktiken zu rekonstruieren (Keller 2011). Das Praxisfeld der vorliegenden Studie ist die aktuelle schweizerische Gleichstellungspolitik im Erwerbsleben. Es interessieren die Elemente des eingangs skizzierten Wirtschaftsnutzendiskurses im untersuchten Gleichstellungsprojekt (vgl. erste Forschungsfrage). Mit Keller (2011) und Bacci (1999) wird weiter davon ausgegangen, dass Diskurse machtförmige Wirkung oder materielle Effekte auf das Leben von Menschen haben können. So können in politischen Programmen eingelagerte Diskurse zur (Re-)Produktion von sozialen Ungleichheiten beitragen (Orloff und Palier 2009; Padamsee 2009). Das bedeutet jedoch nicht, dass Diskurse unmittelbar verhaltenswirksam sind – also etwa, dass aus dem Argument *Gleichstellungsmassnahmen nützen der Wirtschaft*, ein direkter Anstieg betrieblicher Gleichstellungsmassnahmen resultierte. Elemente des Wirtschaftsnutzendiskurses (Argumente, Begriffe und Praktiken), davon wird ausgegangen, beeinflussen vielmehr das, was bei der Projektimplementierung auf der betrieblichen Ebene gesagt, gedacht und getan werden kann und was nicht (Bacci 1999; Keller 2011). Dies kann – muss jedoch nicht – positive sowie negative Konsequenzen auf soziale Ungleichheiten haben und wird mit den Begriffen *Chancen* und *Risiken* umschrieben (vgl. zweite Forschungsfrage). Mit Keller (2011) wird schliesslich davon ausgegangen, dass SprecherInnen Diskurse in strategischer Weise verwenden können. Ob sich jedoch die von ihnen vorgesehene Wirkung entfaltet, hängt ab vom «Zusammenspiel von Diskursen, Sprechern und Publikum» (Keller 2011, 74). Dieses Zusammenspiel und seine Wirkung werden im empirischen Beispiel untersucht.

## 4 Aufbau und Methode der empirischen Studie

### 4.1 Erste Untersuchungsebene: Gleichstellungsprojekt

Das untersuchte Gleichstellungsprojekt heisst «Aktionsprogramm Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Berner KMU» und dauerte von 2010 bis 2011. Es zielte auf die Sensibilisierung für familienfreundliche Arbeitsbedingungen von 20 KMU des Kantons Bern. Das Projekt wurde gemeinsam von der Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern des Kantons Bern (FGS) sowie der Volkswirtschaftsdirktion des Kantons Bern, vertreten durch das beco Berner Wirtschaft, initiiert und auf strategischer Ebene geleitet. Durchgeführt wurde das Projekt von der Fachstelle UND (Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen). Es beinhaltete in allen teilnehmenden KMU einen *Unternehmens-Check-up*, d. h. Betriebsdatenerfassung und Gespräche mit der Geschäfts- oder Personalleitung und ausgewählten Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden für diese Befragung wurden repräsentativ zur Geschlechterzusammensetzung im Unternehmen ausgewählt. Aufbauend auf diesem *Check-up* erstellte UND einen Standortbericht mit Empfehlungen zu betrieblichen

Massnahmen zu verschiedenen Gleichstellungsthemen. Die Geschäftsleitung von jedem KMU sollte danach – so ist es im Projekt vorgesehen – selbst Massnahmen in einem Massnahmenplan formulieren und umsetzen (Geschäftsführer UND, Zwischenbericht). Das Gleichstellungsprojekt adressiert also Unternehmen und will diese zu Gleichstellungsmassnahmen motivieren, gleich wie andere aktuelle Gleichstellungsprojekte in der Schweiz (vgl. Fussnote 4). Das Projekt ist sehr ähnlich wie Gleichstellungsprogramme aus anderen Kantonen aufgebaut (Geschäftsführer UND). Damit ist es ein typisches Beispiel eines aktuellen Gleichstellungsprojektes – oder laut der Typologie zur Fallauswahl von Flyvberg (2001, 79–81) ein “paradigmatic case” für das *Paradigma* der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik im Erwerbsleben.

#### 4.2 Zweite Untersuchungsebene: Projektimplementierung Industrie AG

Für die Studie wurde die Projektimplementierung in einem der Unternehmen untersucht, das am Projekt teilgenommen hat. Laut dem Geschäftsführer UND sei dieses ein typisches – jedoch vergleichsweise sehr engagiertes – Zielgruppenunternehmen des Projektes. Das Unternehmen stellt damit nach der Typologie von Flyvberg (2001, 78) ein “critical case” dar, wodurch die Annahme aufgestellt werden kann, dass Probleme und Risiken, die bei diesem Unternehmen auftreten, auch bei anderen Unternehmen auftreten dürften. Es handelt sich um ein Industrieunternehmen, weshalb es im Folgenden *Industrie AG* genannt wird. Die Industrie AG hat einen Männeranteil von rund 80 Prozent und ist sowohl vertikal wie auch horizontal stark geschlechtersegregiert. So arbeiten in den meisten Bereichen nur Männer (z. B. Verkauf Aussendienst, Betriebs- und Produktionsleitung, Grossteil der Produktion) oder nur Frauen (z. B. Personalmanagement, Sekretariat, Einkauf). Einzig im Verkauf Innendienst und in einem kleinen Teil der Produktion sind Frauen und Männer gemeinsam tätig. Im oberen und mittleren Kader gibt es nur Männer. Im Schnitt ist jeder fünfte Mann, demgegenüber aber gerade mal jede zwanzigste Frau in einer Kaderposition eingestellt (Personalstatistiken, ausführlicher: Lanfranconi 2014).

#### 4.3 Datensample und -analyse

Auf der Untersuchungsebene des Gleichstellungsprojektes wurden alle verfügbaren Dokumente sowie Interviews mit allen Personen verwendet, die an der Projektumsetzung massgebend beteiligt waren. Die zwei aus der Projektimplementierung in der Industrie AG resultierenden Dokumente wurden in die Analyse einbezogen: Der durch die externe Fachstelle UND für die Industrie AG erstellte Standortbericht<sup>7</sup> sowie der durch die Industrie AG im Rahmen des Projektes erarbeitete Massnah-

---

7 Der Standortbericht wird der betrieblichen Ebene – und nicht der Projektebene – zugeordnet, da UND für jedes am Projekt beteiligte KMU einen eigenen Standortbericht erstellte und für diese Studie nur der Bericht der Industrie AG einbezogen wurde. Hier wird die enge Verknüpfung der beiden Ebenen deutlich (vgl. Sektion 3).

Tabelle 1 Überblick über das Datensample

Ebene	Datentyp (Auswahl)	Kurzbezeichnung (falls im Beitrag verwendet)
Gleichstellungsprojekt	Dokumente (alle relevanten Dokumente)	
	› Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Bern. <i>Aktionsprogramm für Berner KMU. Management Summary</i> . 2010.	Projektbeschreibung
	› Volkswirtschaftsdirektor des Kantons Bern. <i>Brief an Unternehmen. Aktionsprogramm</i> . 2010.	Brief an Unternehmen
	› Fachstelle UND. <i>Aktionsprogramm. Zwischenbericht</i> . 2011.	Zwischenbericht
	› Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Bern. <i>Medienmitteilung</i> . 2012.	Medienmitteilung
	› Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Bern. <i>Hintergrundinformationen zum Projekt</i> . 2012.	Mediendossier
	4 Interviews (mit allen relevanten Beteiligten)	
	› Leiterin Fachbereich Wirtschaftspolitische Grundlagen des beco, Berner Volkswirtschaftsdirektion, strategische Projektebene. 2011.	Leiterin beco
	› Leiterin Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern des Kantons Bern (FGS), strategische Projektebene. 2011.	Leiterin FGS
	› Geschäftsführer der Fachstelle UND. Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen, operative Projektebene, 2012.	Geschäftsführer UND
› Spezialistin Finanzhilfen beim Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG), 2010.	Spezialistin EBG	
Projektimplementierung: Industrie AG	Dokumente zum Gleichstellungsprojekt (alle relevanten Dokumente)	
	› Fachstelle UND. <i>Standortbericht an Industrie AG</i> . 2011.	Standortbericht
	› Industrie AG. <i>Massnahmenplan</i> . 2011.	Massnahmenplan
	Weitere Dokumente (alle relevanten Dokumente)	
	› Industrie AG. <i>Angestelltenreglement</i> . 2013.	Angestelltenreglement
	› Industrie AG. <i>Personalstatistiken</i> . 2012.	Personalstatistiken
	› Industrie AG. <i>Leitbild, Spesenreglement, Verhaltenskodex, Betriebsordnung, 2 Arbeitsverträge, 2 Stellenbeschriebe, Werberoschüre, Homepage, 3 Organigramme, 5 Merkblätter</i>	
	20 Interviews (qualitativer Stichprobenplan)	
	VertreterInnen der Arbeitgebenden	
	› 1 Personalleiterin Industrie AG. Name anonymisiert. 2012.	Personalleiterin, Name
› 3 Geschäftsleiter Industrie AG. Name anonymisiert. 2012.	Geschäftsleiter, Name	
VertreterInnen der Arbeitnehmenden		
› 9 Mitarbeiterinnen Industrie AG. Name anonymisiert. 2012.	Mitarbeiterin, Name	
› 7 Mitarbeiter Industrie AG. Name anonymisiert. 2012.	Mitarbeiter, Name	

menplan. Zudem wurden auf dieser Ebene weitere Unternehmensdokumente sowie 20 Interviews mit je zehn Frauen und zehn Männern mit unterschiedlicher Führungsverantwortung einbezogen. Die InterviewpartnerInnen aus dem Unternehmen wurden nach einem qualitativen Stichprobenplan ausgewählt (Kelle und

Kluge 2010). Bei allen Interviews handelt es sich um semi-strukturierte Interviews von einer Länge zwischen 40 Minuten und zweieinhalb Stunden, die durch die Autorin geführt wurden. Die Namen aller InterviewpartnerInnen aus der Industrie AG wurden anonymisiert. Tabelle 1 gibt einen Überblick über das gesamte Datensample der Studie und nennt die im Beitrag verwendeten Kurzbezeichnungen.

Als Analysemethode kommt eine wissenssoziologische Diskursanalyse zur Anwendung (Keller 2011; Keller 2013). Dieser geht es um die Erforschung der «Prozesse der sozialen Konstruktion von Deutungs- und Handlungsstrukturen (...) und um die Untersuchung der gesellschaftlichen Wirkungen dieser Prozesse» (Keller 2013, 27). Das Ziel der vorliegenden Analyse ist es, charakteristische Deutungs- und Handlungsstrukturen aus dem untersuchten Gleichstellungsprojekt und deren mögliche Wirkungen auf Ungleichheiten herauszuarbeiten. Diskurse sind aus Texten, Aussagen und Praktiken zu rekonstruieren (vgl. Sektion 3, Keller 2011). Um Diskurse zu situieren, wird der Kontext der Aktivierung eines bestimmten Diskurses und die bestehenden Machtpositionen in die Analyse einbezogen (Keller 2011; Keller 2013). Daher wurden alle Daten nach ihrer formalen und sprachlich-rhetorischen<sup>8</sup> Struktur analysiert, d. h. konkret nach den Kriterien: Textsorte, Datum, Kontext, AutorIn, AdressatIn, Machtpositionen, Themen, Bilder, Begriffe und Argumente. Für die Analyse der Interviews wurden Vorschläge aus dem Forschungsprogramm der *Grounded Theory* hinzugezogen (Keller 2013). So wurden alle Interviews nach Sinneinheiten codiert und die Codes mit Memos versehen (vgl. Kelle und Kluge 2010).

## 5 Elemente des Wirtschaftsnutzendiskurses

In der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik im Erwerbsleben dominiert ein Wirtschaftsnutzendiskurs. Dass gleichstellungspolitische AkteurInnen diesen Diskurs strategisch aktivieren, ist vor dem einleitend skizzierten Hintergrund der grossen Macht der Unternehmen im Bereich der Gleichstellungspolitik im Erwerbsleben zu verstehen. Die Entwicklung ist auch von der Erfahrung mangelnder Erfolge bisheriger Projekte, die nicht direkt Unternehmen adressieren, beeinflusst:

*Zwar sollte [durch die Projekte] die Gleichstellung im Erwerbsleben gefördert werden, aber die Unternehmen, die wichtigsten Akteure, die direkt die Arbeitsbedingungen gestalten, konnten nicht erreicht werden.* (Spezialistin EBG)

Das beispielhafte Zitat widerspiegelt die Hoffnung von gleichstellungspolitischen AkteurInnen, dass betriebliche Geschlechterungleichheiten verringert werden können,

8 Hilfreich hierbei ist die Unterscheidung von Finlayson (2007) zwischen den drei Rhetoriken: «forensic» d. h. vergangenheitsgerichtet, «epideictic», d. h. gegenwartsbezogen oder «deliberative», d. h. zukunftsgerichtet.

wenn Unternehmen adressiert werden. Um dies zu erreichen, passen ausserbetriebliche AkteurInnen Projekte strategisch den Interessen, Begriffen, Argumenten und Praktiken der Arbeitgebenden an. Dieser Abschnitt zeigt und belegt am Fallbeispiel des untersuchten Gleichstellungsprojekts fünf charakteristische und eng miteinander verknüpfte Elemente dieses Wirtschaftsnutzendiskurses.

### 5.1 Wirtschafts- statt Geschlechtergleichstellungskontext

Das Projekt wird in einem Wirtschafts- und nicht in einem Geschlechtergleichstellungskontext präsentiert (vgl. Lombardo und Meier 2008; Jenson 2009; Knijn und Smit 2009; Lanfranconi 2012a). Laut den Projektdokumenten ist das Projekt ein Teil der Wachstumsstrategie und der Wirtschaftsstrategie 2025 des Kantons Berns (Medienmitteilung, Mediendossier, Projektbeschreibung, Zwischenbericht). Implizites Ziel des Projektes ist damit die Erhöhung des Wirtschaftswachstums und nicht die Förderung der betrieblichen Geschlechtergleichstellung. Letzteres wird mehr als Mittel zur Ankurbelung des Wirtschaftswachstums dargestellt. Ebenfalls werden wirtschaftspolitische AkteurInnen hervorgehoben und gleichstellungspolitische AkteurInnen verschwiegen. In allen Projektdokumenten wird die Volkswirtschaftsdirektion des Kantons «Projektleiterin» genannt. Die FGS, die das Projekt mit initiiert hatte, wird in den Dokumentationen für die Unternehmen nicht erwähnt und in den Medienunterlagen lediglich als «Begleiterin des Projektes» bezeichnet (Medienmitteilung, Mediendossier).

Dass die wirtschaftspolitischen und nicht die gleichstellungspolitischen AkteurInnen in den Vordergrund treten, ist von Letzteren gewollt. So erklärt die Leiterin der FGS, dass die Fachstelle die Projektleitung absichtlich nicht selbst übernommen hätte:

*[W]as von uns ein bewusster Entscheid war, eben dieses Projekt, wenn es geht, in der Volkswirtschaftsdirektion anzusiedeln. Weil wir denken, sie sind näher bei den Unternehmen.*

Diese Begründung impliziert die Annahme, dass sich wirtschaftspolitische AkteurInnen bei Unternehmen besser Gehör verschaffen können als gleichstellungspolitische AkteurInnen. Aus der Sicht Letzterer ist also das Aktivieren des Wirtschaftskontextes das Mittel zum Zweck der betrieblichen Geschlechtergleichstellung.

### 5.2 Fokus auf Arbeitgebende statt Arbeitnehmende

Im Projekt werden Arbeitgebende und nicht Arbeitnehmende angesprochen. In der Konzeption der Projekte werden in gewissen Kantonen VertreterInnen von Arbeitgebenden einbezogen, nie jedoch VertreterInnen von Arbeitnehmenden:

*Nein, die Gewerkschaften sind nicht dabei. Es geht um die Arbeitgebenden.*  
(Geschäftsführer UND)

Das Zitat illustriert, mit welcher Selbstverständlichkeit auf der Ebene der Gleichstellungsprojekte Arbeitgebende ein- und Arbeitnehmende ausgeschlossen werden. In der Projektpraxis werden im *Unternehmens-Check-up* neben der Geschäfts- oder Personalleitung auch ausgewählte Mitarbeitende in einer Gesprächsrunde befragt und ihre Sicht fließt in die Empfehlungen im Standortbericht ein. Die Arbeitnehmenden haben aber – so ist es im Projekt vorgesehen – keinen Einfluss auf die Entscheidung, welche betrieblichen Massnahmen formuliert und umgesetzt werden:

*Die Geschäftsleitungen entschieden darauf [auf den Standortbericht] aufbauend, von welchen Massnahmen sie sich den grössten Nutzen versprechen und was sie umsetzen wollen. (Zwischenbericht)*

Das Gleichstellungsprojekt überträgt damit der Arbeitgebendenseite die Entscheidungsmacht für die Massnahmenfestschreibung und -umsetzung, wohl wiederum, um diese zum Handeln zu motivieren.

### 5.3 Vereinbarkeiten von Familie und Beruf für Frauen und Männer statt Gleichstellung von Frau und Mann

Das Gleichstellungsprojekt wird als Projekt zur Thematik «Vereinbarkeit von Familie und Beruf» und «familienfreundliche Arbeitsbedingungen» für Frauen und Männer präsentiert (vgl. Schön 1999; Lanfranconi 2012b). Dazu passend wurde für die Projektdurchführung die «Fachstelle UND. Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen» beauftragt (Projektbeschreibung, Brief an Unternehmen). Damit verknüpft wird das Projekt als Projekt für Frauen und Männer dargestellt. Eine damit korrespondierende Praxis des Projektes ist es, dass die Mitarbeitenden, die im *Unternehmens-Check-up* befragt werden, repräsentativ zur Geschlechterverteilung im konkreten Unternehmen ausgewählt werden.

Das folgende Zitat zeigt, dass die Vereinbarkeitsthematik und -fachstelle von den Gleichstellungsstellen strategisch gegenüber den Unternehmen hervorgehoben wird, im Projekt aber auch andere Gleichstellungsthemen angegangen werden sollen:

*In der Zusammenarbeit mit der Fachstelle UND muss sich das Unternehmen nicht mit dem Thema Gleichstellung exponieren. Die Thematik der Vereinbarkeit ist attraktiv, weil Frauen und auch Männer davon profitieren. UND findet über das Thema Vereinbarkeit den Zugang zu den Unternehmen, bietet ihnen aber eine breitere Palette von Unterstützung, so auch zu geschlechtergerechter Sprache, Frauen in der Führung oder Lohngleichheit. (Spezialistin EBG)*

Die Spezialistin EBG geht im Zitat davon aus, dass Unternehmen eher ein Projekt zur Vereinbarkeitsthematik als zur Gleichstellung durchführen, weil sie sich mit der Gleichstellung exponieren. Zudem wird impliziert, dass ein Projekt attraktiver sei, wenn Frauen und auch Männer davon profitieren. Da im Projekt Arbeitgebende

zum Handeln motiviert werden sollen, dürfte die geschlechtsspezifische Verteilung der Machtpositionen in der Mehrheit der Schweizer Unternehmen eine wichtige Rolle spielen: Weil es oft Männer sind, welche Unternehmen leiten,<sup>9</sup> wird durch den Fokus auf beide Geschlechter versucht, dem Projekt eine höhere Attraktivität zu verleihen.

#### 5.4 Unternehmensnutzen statt Gleichstellung(-sgesetz)

Im Gleichstellungsprojekt dominiert die Argumentationslogik, dass das Projekt resp. die darin angestossenen Massnahmen den teilnehmenden Unternehmen nütze (vgl. Hoque und Noon 2004; Ostendorp und Nentwich 2005; Lanfrancioni 2012a; Lanfrancioni 2012b). Neben dem Nutzenbegriff tauchen folgende – häufig in Wirtschaftskontexten verwendete – Begriffe auf: «win-win», «Profit», «Output», «Gewinn» und «Potenzial» (Brief, Zwischenbericht, Mediendossier). Oft wird die positive Annahme hervorgehoben, dass Unternehmen bereits für die Geschlechtergleichstellung engagiert sind. Das Argument des Unternehmensnutzens wird meist mit der Problematisierung des Fachkräftemangels verknüpft:

*In fast allen Branchen besteht in der Schweiz ein Mangel an Fachkräften, der sich in den nächsten Jahren aufgrund der demografischen Entwicklung verschärfen wird. Eine intensivere Berufstätigkeit von Frauen stellt ein Potenzial dar.* (Mediendossier)

Die im Projekt implementierten Massnahmen sollen den Arbeitgebenden nützen, weil dadurch «qualifizierte und motivierte Mitarbeitende verstärkt an die Unternehmung gebunden werden können» und bei der «Rekrutierung von Frauen und Fachkräften» Vorteile erwachsen, da die Betriebe in der Öffentlichkeit als familienfreundlich wahrgenommen würden (Zwischenbericht, Mediendossier). Diese Ziele – Vorteile bei der Rekrutierung und Unternehmensbindung von Mitarbeitenden und positives Unternehmensimage – würden am besten erreicht, so das Argument im Projekt weiter, wenn das «Wohl der Mitarbeitenden» resp. die «allgemeine Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden» gefördert würde (Standortbericht).

Der Logik des Nutzenargumentes folgend, steht beispielsweise zum Bereich der Lohngleichstellung im Standortbericht:

*Sind Lohnsysteme nicht nachvollziehbar für Mitarbeitende, entstehen Unsicherheiten. Diese können mittels einheitlichen und transparenten Lohnsystemen abgebaut werden.* (Standortbericht)

Nicht gesprochen wird vom geltenden Recht, wie dem Gleichstellungsgrundsatz in der Verfassung und dem GlG. Die Aussage, dass geschlechtsspezifische Lohnungleichheiten verfassungs- und gesetzeswidrig sind und jederzeit von betroffenen

<sup>9</sup> Im Jahr 2011 waren in der Schweiz 8.2 % der Männer und nur gerade 3.9 % der Frauen in einer Unternehmensleitung (BFS 2013).

Mitarbeitenden gerichtlich angeklagt werden könnten, wäre eine ganz andere Argumentationslogik, die auf Unrecht fokussieren würde. Stattdessen wird hier eine Rhetorik verwendet, die den potenziellen Nutzen von Gleichstellungsmassnahmen hervorhebt (vgl. Finlayson 2007).

Gleichstellungspolitische AkteurInnen verwenden auch das Nutzenargument strategisch:

*Wenn man mit Unternehmen spricht, steht ihre Betroffenheit im Vordergrund: Im Sinn von demografischem Wandel und Herausforderungen, die sich daraus ergeben, also Arbeitskräftemangel, die Suche nach gut qualifizierten, motivierten Leuten, jungen Leuten, die dann auch im Unternehmen bleiben, auch in der Familienphase, also Frauen, aber eben zunehmend auch Männer. Das ist dann sicher eine auf die Betroffenheit der Zielgruppe ausgerichtete Sprache. (Leiterin FGS)*

Durch diese angepasste Sprache und dem damit verbundenen Fokus auf die Interessen von Unternehmen sollen diese also zum Handeln für die Gleichstellung motiviert werden.

### 5.5 Freiwilligkeit und Flexibilität statt Verbindlichkeit

Mit dem Nutzenargument zusammenhängend wird im Projekt betont, dass der Nutzen dann am grössten sei, wenn «flexible und individuelle Lösungen» oder, wie es etwa im Mediendossier heisst, «betriebsspezifische Massnahmen» und «massgeschneiderte» und nicht allgemeine und verbindliche Lösungen gefunden werden (vgl. Ostendorp und Nentwich 2005; Bothfeld et al. 2010; Lanfranconi 2012b). Dies zeigt sich etwa wie folgt:

*Wie familienfreundliche Arbeitsbedingungen konkret aussehen, lässt sich nicht generell beantworten. Gefragt sind vielmehr individuelle Lösungen in den einzelnen Unternehmen. (Mediendossier)*

Damit korrespondiert die Projektpraxis, dass Arbeitgebende selbst Massnahmen definieren können.

Wie beim Nutzenargument werden damit im Projekt die Interessen der Arbeitgebenden mittels unverbindlicher betrieblicher statt verbindlicher staatlicher Gleichstellungsmassnahmen bedient. Dies muss vor dem Hintergrund mangelnder Durchsetzungskompetenzen und Sanktionsmöglichkeiten der Gleichstellungspolitik in der Schweiz gesehen werden, wie das folgende Zitat der im Projekt involvierten wirtschaftspolitischen Vertreterin (beco) zeigt:

*Weil sie [die Gleichstellungsstellen] haben ja in dem Sinn auch keine Sanktionsmöglichkeiten. Wenn ich jetzt vergleiche, unsere Arbeitsinspektorate, die können sanktionieren, die können feststellen und sagen: «dieser Raum ist*

*nicht richtig eingerichtet, die Luftqualität stimmt nicht» und die können sanktionieren. Hingegen, in diesen [Gleichstellungs-]Stellen kann man eigentlich nur überzeugen. (Leiterin beco)*

Da es in der Schweiz kaum allgemeinverbindliche Gleichstellungsprogramme gibt,<sup>10</sup> versuchen staatliche AkteurInnen durch die Freiwilligkeits- und Flexibilitätsargumente Arbeitgebende immerhin zu unverbindlichen Gleichstellungsmassnahmen anzuhalten.

## 6 Chancen und Risiken des Wirtschaftsnutzendiskurses

Wie im letzten Abschnitt gezeigt, wird im untersuchten Projekt aus strategischen Gründen ein Wirtschaftsnutzendiskurs aktiviert. Dieser Abschnitt beleuchtet, inwiefern sich die von den SprecherInnen (gleichstellungspolitischen AkteurInnen) erhofften positiven Wirkungen auf die betriebliche Geschlechtergleichstellung entfalten. Er zeigt zudem, inwiefern im Zusammenspiel von Wirtschaftsnutzendiskurs, SprecherInnen und Publikum (betriebliche AkteurInnen) gleichzeitig negative Wirkungen für die Gleichstellung möglich sind. Diese Chancen und Risiken des Wirtschaftsnutzendiskurses werden auf verschiedenen Ebenen aufgezeigt: Teilnahme oder Nicht-Teilnahme von Unternehmen am Projekt sowie Formulierung und Umsetzung von Massnahmen in der untersuchten Industrie AG.

### 6.1 Abhängigkeit vom Wirtschaftskontext

Das Gleichstellungsprojekt wird, wie gezeigt, in einem Wirtschaftskontext präsentiert und gleichstellungspolitische AkteurInnen verschweigen die eigene Rolle bewusst zugunsten des Engagements von wirtschaftspolitischen AkteurInnen (vgl. Sektion 5.1). Dadurch entstehen Risiken: Die GleichstellungsakteurInnen begeben sich in Abhängigkeit von den Interessen der wirtschaftlichen AkteurInnen, welchen sie so mehr Definitionsmacht überlassen. Ebenfalls besteht die Gefahr, dass die allgemeine wirtschaftliche Situation eine grosse Rolle spielt, ob Gleichstellungsprojekte überhaupt von wirtschaftspolitischen AkteurInnen unterstützt und durchgeführt werden. Gleichzeitig birgt das Präsentieren des Projektes im Wirtschaftskontext auch die Chance, von den Unternehmen gehört zu werden, wie das von den gleichstellungspolitischen AkteurInnen erhofft wird.

---

10 Vgl. Einleitung, Fussnote 5. Ein Beispiel für ein allgemeinverbindliches Gleichstellungsprogramm wäre die Berichts- und oder Planerstellungspflicht für den Gleichstellungsbereich für alle Unternehmen ab einer bestimmten Grösse, wie sie z. B. Schweden, Frankreich oder die USA kennen (Bothfeld et al. 2010; Lanfrancconi 2012a; Lanfrancconi 2012 b).

## 6.2 Legitimation zur Nicht-Teilnahme am Projekt und Anreiz zur Projektteilnahme

Selbst wenn sich gleichstellungspolitische AkteurInnen bei Unternehmen Gehör verschaffen können, legitimiert das im Projekt hervorgebrachte Argument der Freiwilligkeit des Projektes (vgl. Sektion 5.5) die Nicht-Teilnahme daran (vgl. Lanfranconi 2012a). Laut der Leiterin beco hat etwa nur jedes zehnte schriftlich und telefonisch angefragte Unternehmen ein Interesse bekundet, am – kostenlosen – Projekt teilzunehmen. Die positiven Bilder und Argumente im Wirtschaftsnutzendiskurs, wie, dass alle Unternehmen bereits auf dem Weg zur Familienfreundlichkeit seien (vgl. Sektion 5.4), können eine Legitimation für Unternehmen sein, nichts weiter zu tun. Dies belegt das Beispiel eines Betriebes, der aus dem Projekt ausgestiegen ist mit den Begründungen: «Zeitmangel und Bestätigung auf dem richtigen Weg zu sein» (Zwischenbericht). Durch diese Legitimation zur Nicht-Teilnahme wird verhindert, dass mehr Betriebe am Projekt teilnehmen und Gleichstellungsmassnahmen formulieren und umsetzen (vgl. Abbildung 1 in Sektion 6.5, 1. Pfeil links).

Gleichzeitig ist der Diskurs, beispielsweise die Argumente des Fachkräftemangels und der Mitarbeitendenzufriedenheit (vgl. Sektion 5.4), auch ein Anreiz für Arbeitgebende am Gleichstellungsprojekt teilzunehmen. Dies illustrieren die Begründungen zur Projektteilnahme von zwei Geschäftsleitern der Industrie AG. Herr Roth referenziert auf den Arbeitskräftemangel resp. die «(...) Schwierigkeiten beim Rekrutieren von Mitarbeitenden, weil der Arbeitsmarkt ein wenig ausgetrocknet ist». Herr Roth erhofft, das im Wirtschaftsnutzendiskurs hervorgehobene Ziel der verbesserten Rekrutierung und Unternehmensbindung von qualifizierten Mitarbeitenden durch die Projektteilnahme zu erreichen. Herr Richener, ein anderer Geschäftsleiter, begründet die Teilnahme mit dem Wohl der Mitarbeitenden: «[E]in wenig zu spüren, wie die Mitarbeiter die Firma sehen.» Die Ergebnisse aus der Befragung der Mitarbeitenden im Rahmen des *Unternehmens-Check-up* im Projekt können also ebenfalls im Interesse der Arbeitgebenden nach motivierten Mitarbeitenden liegen und dadurch Anreiz zur Projektteilnahme sein (vgl. Abbildung 1 in Sektion 6.5, 1. Pfeil rechts).

## 6.3 Massnahmen zielen (nicht) auf eine Veränderung von Geschlechterungleichheiten

Eine Praxis des Projektes ist, dass teilnehmende Arbeitgebende wählen dürfen, welche der Empfehlungen im Standortbericht sie als Massnahmen in ihrem Massnahmenplan formulieren und welche davon sie umsetzen wollen (vgl. Sektionen 5.2, 5.4 und 5.5). Wie das folgende Zitat von Frau Gerber zeigt, werden in der Projektimplementierung insbesondere Massnahmen mit einem hohen erwarteten ökonomischen Nutzen und geringen Kosten für das Unternehmen formuliert:

*[B]ei der Umsetzung (...) das muss dann schlussendlich auch wirtschaftlich sein. Es kann nicht nur kosten.* (Frau Gerber, Personalleiterin)

Im Folgenden werden zwei Mechanismen beleuchtet, wie der Wirtschaftsnutzendiskurs im Gleichstellungsprojekt diesen Fokus auf den ökonomischen Nutzen verstärkt und dabei der Gleichstellungsfokus verloren gehen kann (vgl. Lombardo und Meier 2008; Jenson 2009; Knijn und Smit 2009; Lanfranconi 2012a).

Erstens hat die Industrie AG im Rahmen des Projektes Massnahmen zu den Themenbereichen Gesundheit und Sicherheit formuliert und umgesetzt:

*[W]ir haben «Fit im Job», wir turnen. Dies findet aber nur am Morgen statt und dann [im Rahmen des Projektes] kam die Frage, ob wir das nicht auch am Nachmittag integrieren können, (...) das war so eine Massnahme und noch eine Verbesserung eines Hilfsmittels, die man dann auch gleich umgesetzt hat. Dies ist nicht aus der Familienfrage herausgekommen, sondern einfach allgemein, was die Mitarbeiter dort [bei der Befragung im Rahmen des Projektes] angemerkt haben. (Frau Gerber, Personalleiterin)*

Massnahmen im Themenbereich Gesundheit und Sicherheit zielen direkt auf die allgemeine Mitarbeitendenzufriedenheit, weshalb es für das Unternehmen rational ist, diese Massnahmen festzuschreiben. Im Wirtschaftsnutzendiskurs des Projektes wird gerade diese Zufriedenheit und das mit ihr verbundene Argument der Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels strategisch hervorgehoben (vgl. Sektion 5.4). Der Diskurs des Projektes legitimiert und verstärkt daher die Logik, dass Betriebe eher Massnahmen angehen, die direkt auf diese Zufriedenheit fokussieren. Massnahmen im Themenbereich Gesundheit und Sicherheit können durchaus eine positive Wirkung für Mitarbeitende entfalten. Solche Massnahmen zielen aber nicht auf eine Veränderung von Geschlechterungleichheiten. Alle befragten Mitarbeitenden – mit deutlicher Ausnahme der Mitglieder der Geschäftsleitung – äussern in den Interviews Zweifel, ob es reicht, wenn Betriebe Gleichstellungsmassnahmen, die ihnen nützen, umsetzen. Stattdessen wünschen sie sich eher verbindliche staatliche Massnahmen, die von aussen durchgesetzt und kontrolliert würden:<sup>11</sup>

*[W]eil, wenn es [Lohngleichstellung] der Betrieb von sich aus nicht will, dann macht er es einfach nicht. (Frau Liechti, Mitarbeiterin)*

Zweitens hat die Industrie AG im Rahmen des Projektes auch die folgenden Massnahmen formuliert: «Ergänzung der Familienfreundlichkeit im Leitbild» und «Hinweis der Familienfreundlichkeit auf Homepage/Inserate» (Massnahmenplan). Auch diese Massnahmen können auf das dem Wirtschaftsnutzendiskurs inhärente Argument

11 Die befragten Mitglieder der Geschäftsleitung äussern ausschliesslich Vorteile von betrieblichen gegenüber staatlichen Gleichstellungsprogrammen. Alle andern befragten Mitarbeitenden sehen diese Vorteile auch, nennen aber zusätzlich Vorteile von staatlichen gegenüber betrieblichen Massnahmen. Begründet wird Letzteres hauptsächlich mit Gerechtigkeitsargumenten, mit der Problematik von alleinerziehenden Frauen, mit der Vorstellung, dass Arbeitgebende ohne Druck von aussen nichts tun oder weil es effizienter sei, wenn der Staat verbindliche Vorschriften erlässt. Oft wird explizit der Bereich der Lohngleichheit genannt, bei dem ein staatliches Eingreifen erwünscht wäre.

zurückgeführt werden, dass Gleichstellungsmassnahmen den Unternehmen Vorteile bei der Mitarbeitendenrekrutierung und in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit bringen sollen (vgl. Sektion 5.4). Der Geschäftsführer UND bestätigt, dass im Projekt Unternehmen oft zu solchen Massnahmen motiviert werden:

*Das [die Kommunikation von betrieblicher Familienfreundlichkeit gegen aussen] ist durchwegs ein Thema, eigentlich bei allen [der am Projekt teilnehmenden KMU], die das viel zu wenig machen. (Geschäftsführer UND)*

Im weiteren Gesprächsverlauf erzählt der Geschäftsführer das Beispiel eines Arbeitgebenden, der diese Kommunikation via Website gemacht hat und beim nächsten Bewerbungsgespräch von einem Bewerber positiv darauf angesprochen wurde. Das Beispiel zeigt, dass diese Massnahmen – ähnlich wie Massnahmen im Themenbereich Gesundheit und Sicherheit – effektiv für die Arbeitgebenden nützlich sein können. Damit verstärkt der Wirtschaftsnutzendiskurs den Fokus auf den betrieblichen Nutzen, ohne dass klar ist, ob die Massnahmen auch einen positiven Effekt auf die betriebliche Geschlechtergleichstellung haben. Diverse befragte Arbeitnehmenden bezweifeln dies und äussern die Vermutung, dass sich diese Massnahmen auf einer Leitbild-Ebene eher als «leere Hülle» (Hoque und Noon 2004) präsentierten:

*Da nur vorne stehen (...), das sieht gut aus und dann wird nichts umgesetzt. Grosse Worte und nichts dahinter. (Frau Berger, Mitarbeiterin)*

Die beiden Zitate von Frau Liechi und Frau Berger verweisen darauf, dass die Arbeitnehmenden den Arbeitgebenden nicht zutrauen, dass Letztere Massnahmen im Interesse der Arbeitnehmenden durchführen. Folgt man dieser Annahme, so führt der Wirtschaftsnutzendiskurs im Gleichstellungsprojekt auch dazu, dass die herrschenden Machtpositionen zwischen Arbeitnehmenden und -gebenden im Unternehmen nicht verändert, sondern tendenziell verfestigt werden (vgl. Sektion 5.4). Erschwerend kommt hinzu, dass im Projekt aus strategischen Gründen die verbindlichen rechtlichen Grundlagen der Schweizer Gleichstellungspolitik verschwiegen werden, die dazu da wären, (diskriminierten) Arbeitnehmenden mehr Macht zu verleihen. Geschlechterungleichheiten können also – trotz der Projektteilnahme eines Unternehmens – durch den Wirtschaftsnutzendiskurs legitimiert unverändert bleiben (vgl. Abbildung 1 in Sektion 6.5, 2. Pfeil links).

Gleichzeitig können durch das Argument der Mitarbeitendenzufriedenheit im Projekt (vgl. Sektion 5.4) Unternehmen jedoch auch motiviert werden, Massnahmen festzuschreiben, die auf eine Veränderung von Geschlechterungleichheiten zielen. So wurde in der Industrie AG im Projekt ein Vaterschaftsurlaub von neu fünf statt einem Tag implementiert (Massnahmenplan),<sup>12</sup> der damit über dem gesetzlichen Minimum der Schweiz liegt:

12 Ein Vaterschaftsurlaub ist eine typische Massnahme im Themenbereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dieser Bereich wird im Projekt strategisch gegenüber anderen Elementen der

*Gut, der Vaterschaftsurlaub (...) da steckt eine Mitarbeiterzufriedenheit dahinter und mit der Zufriedenheit ist dann sicher auch die Leistung vom Mitarbeiter wieder höher. (Herr Cosi, Geschäftsleiter)*

Der Vaterschaftsurlaub birgt Chancen für die Gleichstellung der Geschlechter. In den Interviews wurde gerade von den weiblichen Arbeitnehmenden oft genannt, dass sie den Vaterschaftsurlaub sinnvoll finden, da es eine Hilfe für die Mütter darstellt, wenn der Vater so an seinem Kind teilhaben könne und der Urlaub evtl. einen Anreiz für Väter darstelle, auch später mehr in die Familienarbeit zu investieren. Tritt Letzteres ein, kann die Massnahme zu einer veränderten Arbeitsteilung im privaten Bereich und damit zur Förderung der allgemeinen Geschlechtergleichstellung beitragen (vgl. Abbildung 1 in Sektion 6.5, 2. Pfeil rechts).

#### 6.4 Massnahmen zielen auf Geschlechtergruppe mit höherer Machtposition – oder nicht

Trotz den skizzierten Chancen für die Gleichstellung der Geschlechter, zielt der Vaterschaftsurlaub primär auf die männlichen Mitarbeitenden und allenfalls deren Partnerinnen oder Ehefrauen, er hat jedoch kaum einen Effekt auf die Frauen in der Industrie AG. In dieser verfügen Männer über höhere Machtpositionen als Frauen. Darauf verweist ihre zahlenmässige Dominanz insgesamt und in den Kaderpositionen im Besonderen (vgl. Sektion 4). Damit ist ein weiteres Risiko des Wirtschaftsnutzendiskurses umrissen: Aufgrund des Argumentes der allgemeinen Mitarbeitendenzufriedenheit (vgl. Sektion 5.4) und der damit verbundenen Hoffnung auf eine höhere Leistung einer Mehrheit der Mitarbeitenden (vgl. oben, Herr Cosi), ist es für die Arbeitgebenden rational, Massnahmen zu implementieren, die eher die Gruppen im Unternehmen mit höheren Machtpositionen avisieren. Verstärkt wird diese Logik in der Projektpraxis, dass im *Unternehmens-Check-up* das Sample für die Befragung der Mitarbeitenden repräsentativ zur Geschlechterverteilung im Betrieb ausgewählt wird (vgl. Sektion 5.3). In der Industrie AG mit einem Frauenanteil von rund 20 Prozent wurden eine Frau und vier Männer befragt. Die Aussage der einzigen Frau, die bei der Befragung beteiligt war, zeigt, inwiefern Interessen von Frauen im Gespräch weniger zum Zug kamen:

*Es ging mehr um die Männer. Weil ich als einzige Frau konnte nichts sagen zu dem Thema [Möglichkeit einer Arbeitspensum-Reduktion wegen Mutterschaft]. Da haben einfach die Männer erzählt. (Frau Lustenberger, Mitarbeiterin)*

---

betrieblichen Geschlechtergleichstellung wie «geschlechtergerechter Sprache, Frauen in Führungspositionen oder Lohngleichheit» (Zitat Spezialistin EBG, Sektion 5.3) hervorgehoben. Dies trägt dazu bei, dass eher Massnahmen zur Vereinbarkeit als zu anderen Gleichstellungsthemen formuliert und umgesetzt werden.

Im Standortbericht, den UND aufgrund der beschriebenen Mitarbeitendenbefragung verfasst hat, wird stärker auf Themen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Männern als von Frauen verwiesen. Es erstaunt daher nicht, dass die Industrie AG zwar einen Vaterschaftsurlaub über dem gesetzlichen Minimum einführte, demgegenüber den Mutterschaftsurlaub beispielsweise beim gesetzlichen Minimum von 14 Wochen belassen hat (Angestelltenreglement, Massnahmenplan, Standortbericht). Es ist denkbar, dass in einem Unternehmen mit mehr Frauen als Männern in den Machtpositionen ein umgekehrter Mechanismus spielen würde. Der Wirtschaftsnutzendiskurs kann, insbesondere durch die Projektpraxis des vermehrten Einbezuges der zahlenmässig dominanten Geschlechtergruppe im Projekt und dem Argument der Zufriedenheit der Mehrzahl der Mitarbeitenden, zu einer Reproduktion von geschlechterspezifischen Ungleichheiten im Betrieb beitragen (vgl. Abbildung 1 in Sektion 6.5, 3. Pfeil links).

Trotz dieser Problematik können durch den Wirtschaftsnutzendiskurs im Projekt auch Massnahmen implementiert werden, die auf beide oder primär auf die Geschlechtergruppe in den tieferen Machtpositionen zielen. So wurde in der Industrie AG formuliert und umgesetzt, dass in den jährlichen Gesprächen mit den Mitarbeitenden die Thematik «Bedürfnisse Vereinbarkeit von Familie und Beruf» standardmässig integriert werden soll (Massnahmenplan). Die Umsetzung dieser Massnahme kann zu einer positiven Wirkung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von betroffenen Frauen und allenfalls Männern führen. Es ist denkbar, dass dadurch positive Effekte auf die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in deren privaten Bereich erwachsen. Zudem ist auch ein positiver Effekt für die betriebliche Geschlechtergleichstellung möglich (vgl. Abbildung 1 in Sektion 6.5, 3. Pfeil rechts).

## 6.5 Verfestigung oder Reduktion von Geschlechterungleichheiten und anderen sozialen Ungleichheiten

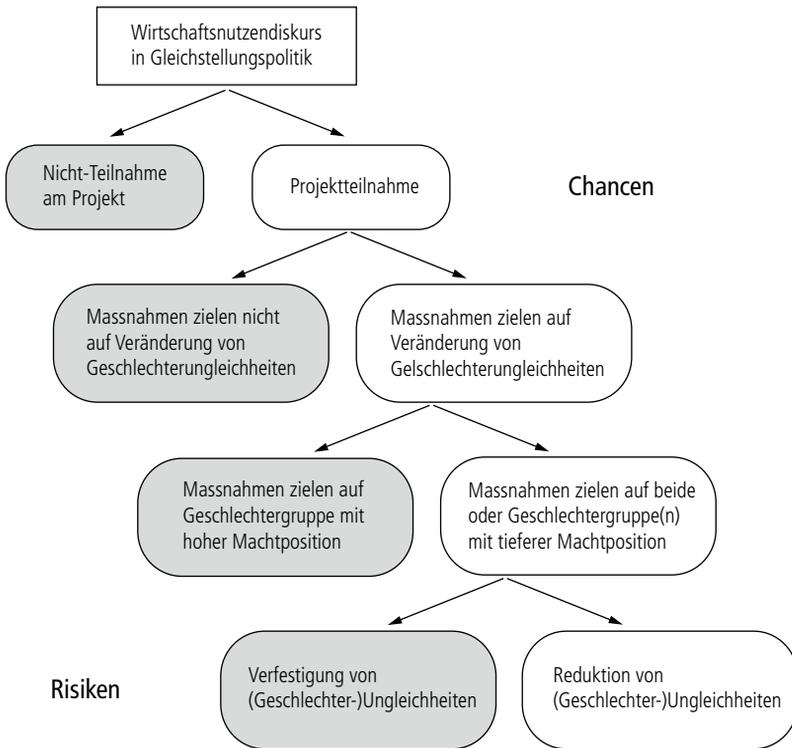
Die zuletzt besprochene Massnahme der Integration der Vereinbarkeitsthematik ins Mitarbeitendengespräch und die damit verbundene Suche nach individuellen Lösungen werden durch die Freiwilligkeits- und Flexibilitätsargumente im Wirtschaftsnutzendiskurs nahegelegt (vgl. Sektion 5.5). Damit werden Regelungen zur Vereinbarkeit – die in diesen Gesprächen diskutiert werden – nicht formell und verbindlich für alle gleich festgelegt:

*Und dann ist es meistens eine individuelle Lösung, dann ist es nirgends reglementarisch festgehalten. Man hält sich das Türchen offen, dass man wirklich individuell entscheidet.* (Frau Gerber, Personalleiterin)

«Man» meint hier die Arbeitgebendenseite, welche in der höheren Machtposition ist. Der Geschäftsführer UND sagt, dass diese Massnahme eine «Vertrauenskultur» im Unternehmen benötigt:

*Dann kommt vielleicht auch eine Mitarbeiterin schon früh und sagt: «ich bin schwanger, ich bin im zweiten Monat schwanger». Wichtig ist, dass die vorgesetzte Person positiv und offen darauf reagiert und interessiert ist, gemeinsam mit der Mitarbeiterin eine für beide Seiten passende Lösung für die Mutterschaftszeit und die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu finden. Dann ist das natürlich gut. Aber es braucht diese Offenheit und auch das Vertrauen. Es braucht eine Vertrauenskultur. (Geschäftsführer UND)*

Abbildung 1 Chancen und Risiken des Wirtschaftsnutzendiskurses für die betriebliche Gleichstellung



Das Zitat impliziert, dass das Fehlen einer solchen Kultur, resp. das fehlende Interesse der entsprechenden Führungsperson am Suchen einer für beide Seiten passenden Lösung eine negative Wirkung für die betroffene Person und dadurch für die betriebliche Gleichstellung haben kann. Bestehende geschlechtsspezifische Praxen werden damit verfestigt (vgl. Ostendorp und Nentwich 2005; Smithson

und Stokoe 2005; Lanfranconi 2014).<sup>13</sup> Schliesslich ist es möglich, dass sich bei der Umsetzung dieser Massnahme Wirkungen auf andere Kategorien von sozialer Ungleichheit entfalten. Denn Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden nur für bestimmte Mitarbeitende gesucht:

*[W]enn wir gute Personen haben, wollen wir die auch behalten und suchen nach Lösungen.* (Frau Gerber, Personalleiterin)

«Gute Personen» oder wie es Herr Roth, ein Geschäftsführer der Industrie AG, ausdrückt «qualifizierte Leute», werden gegenüber wenig Qualifizierten also bevorzugt behandelt. Dieser Fokus auf gute und qualifizierte Leute ist eine Reproduktion des Nutzenargumentes im Wirtschaftsnutzendiskurs (vgl. Sektion 5.4) und führt zur Verfestigung von bestehenden sozialen Ungleichheiten: Legitimiert durch den Wirtschaftsnutzendiskurs profitieren niedrig qualifizierte Frauen und Männer weniger von «individuellen Lösungen» zur Vereinbarkeit und werden dadurch benachteiligt, wogegen höher qualifizierte Frauen und Männer bevorzugt werden (vgl. Schön 1999; Maschke und Wiechmann 2010; vgl. Abbildung 1, 4. Pfeil links und rechts).

## 7 Fazit

Vor dem Hintergrund, dass gleichstellungspolitische AkteurInnen in der Schweiz bis heute wenig Durchsetzungskompetenzen gegenüber den Unternehmen haben, wird in der schweizerischen Gleichstellungspolitik im Erwerbsleben in den letzten Jahren ein Wirtschaftsnutzendiskurs aktiviert, um Unternehmen zu Gleichstellungsmassnahmen zu motivieren. Ausserbetriebliche gleichstellungspolitische AkteurInnen passen dabei Projekte den Interessen der Arbeitgebenden an. Der vorliegende Beitrag untersucht Elemente, Chancen und Risiken dieses dominierenden Diskurses am Fallbeispiel eines typischen Gleichstellungsprojektes und der Implementierung in einem Unternehmen mittels Diskursanalyse von Dokumenten und Interviews.

Das Projekt wird in einem Wirtschaftskontext und als Projekt zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer und nicht als Gleichstellungsprojekt präsentiert. Dabei wird mit dem Nutzen des Projektes für die Arbeitgebenden und mit der Freiwilligkeit und Flexibilität des Projektes argumentiert. Der Wirtschaftsnutzendiskurs manifestiert sich in Projektpraktiken wie, dass die Entscheidungsmacht über die Massnahmenformulierung und -implementierung bei den Arbeitgebenden bleibt. Zudem zeigt sich der Diskurs in der Verwendung von wirtschaftsnahen Begriffen wie Profit, Output, Prozess und Argumenten wie

13 Die im Sinne des Wirtschaftsnutzendiskurses implementierten Massnahmen wirken also in Interaktion mit der Unternehmenskultur resp. mit im Unternehmen vorherrschenden Diskursen und Vorstellungen (vgl. Acker 1990; Liebig 2005; Ostendorp und Nentwich 2005). Ausführlich zur Wirkung des Zusammenspiels des Wirtschaftsnutzendiskurses und den Diskursen und Vorstellungen in der Industrie AG: vgl. Lanfranconi (2014).

beispielsweise dem Fachkräftemangel oder der Mitarbeitendenzufriedenheit. Durch das Bedienen der Interessen der Arbeitgebenden, z. B. nach qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden, sollen die Unternehmen zum Handeln für die betriebliche Geschlechtergleichstellung motiviert werden.

Die Aktivierung des Wirtschaftsnutzendiskurses birgt – wie von den gleichstellungspolitischen AkteurInnen (SprecherInnen) erhofft – Chancen für die betriebliche Geschlechtergleichstellung: So wird ein Anreiz bei Unternehmen geschaffen, am Projekt teilzunehmen und konkrete Massnahmen festzuschreiben und umzusetzen, die auf die Reduktion von Geschlechterungleichheiten zielen. Gleichzeitig entstehen im Zusammenspiel zwischen SprecherInnen, dem Wirtschaftsnutzendiskurs und den Unternehmen (Publikum) auch Risiken: Die gleichstellungspolitischen AkteurInnen begeben sich in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation und den Interessen von wirtschaftspolitischen AkteurInnen. Arbeitgebende werden durch den Wirtschaftsnutzendiskurs auch zur Nicht-Teilnahme am Projekt legitimiert. Sie sind durch das Projekt legitimiert, Massnahmen zu formulieren und umsetzen, die nicht auf eine Veränderung von Geschlechterungleichheiten oder primär auf die Geschlechtergruppe mit der höheren Machtposition im Unternehmen zielen. Zudem besteht bei der Umsetzung von Massnahmen das Risiko einer Verfestigung von geschlechtsspezifischen und anderen sozialen Ungleichheiten.

Die Studie bestätigt einige aus der Forschungsliteratur bekannte Risiken für das Fallbeispiel: Etwa, dass das Argument des Unternehmensnutzens Unternehmen legitimiert, lediglich Massnahmen auf einer Leitbildebene zu implementieren (vgl. Hoque und Noon 2004; Ostendorp und Nentwich 2005). Oder, dass aufgrund von Freiwilligkeits- und Flexibilitätsargumenten und -begriffen, im Unternehmen existierende vergeschlechtlichte Praxen verstärkt, statt verringert werden (vgl. Ostendorp und Nentwich 2005; Smithson und Stokoe 2005). Auch, dass unverbindliche Gleichstellungsprogramme oft das Risiko aufweisen, dass sie hauptsächlich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und kaum andere Gleichstellungsthemen adressieren, kann bestätigt werden (vgl. Schön 1999; Lanfranconi 2012b). Darüber hinaus werden in diesem Beitrag neue Risiken aufgezeigt: Erstens, dass der Wirtschaftsnutzendiskurs in Gleichstellungsprojekten die Arbeitgebenden dazu legitimiert, Massnahmen zu implementieren, die direkt auf die Mitarbeitendenzufriedenheit zielen, z. B. in den Bereichen Gesundheit oder Sicherheit. Dabei kann der Geschlechterfokus im Gleichstellungsprojekt verloren gehen. Die Subordination des Geschlechter- zugunsten eines Wirtschaftsfokus auf der makrosozialen Ebene ist bekannt (vgl. Lombardo und Meier 2008; Jenson 2009; Knijn und Smit 2009; Lanfranconi 2012a). Ein zentraler Beitrag dieser Studie ist, diese Subordination am Fallbeispiel eines Gleichstellungsprojekts auf der mesosozialen Ebene zu beleuchten und ihre möglichen betrieblichen Wirkungen aufzuzeigen. Zweitens wurde gezeigt, wie der Wirtschaftsnutzendiskurs Unternehmen legitimiert, Massnahmen festzu-

schreiben und umzusetzen, die primär auf die Geschlechtergruppe mit der höheren Machtposition im Unternehmen zielen.

Da es sich beim untersuchten Projekt um ein exemplarisches handelt (vgl. Sektion 4), lassen sich in Bezug auf die aktuelle schweizerische Gleichstellungspolitik im Erwerbsleben folgende Schlussfolgerungen ziehen: Durch den Wirtschaftsnutzendiskurs in der Gleichstellungspolitik sind zwar positive Wirkungen für die Geschlechtergleichstellung in einzelnen Betrieben möglich. Gleichzeitig ist die Reichweite und Wirksamkeit dieser Gleichstellungspolitik beschränkt. Die Begrenztheit der Reichweite gründet unter anderem darin, dass der Wirtschaftsnutzendiskurs gleichzeitig Handlungsanreiz und Legitimation zum Nicht-Handeln für Unternehmen ist. Damit lässt sich besser verstehen, warum – wie einleitend umrissen – trotz des Wirtschaftsnutzendiskurses nur sehr wenige Unternehmen von öffentlich bereitgestellten Geldern für Gleichstellungsprojekte profitieren. Zur Begrenztheit der Wirksamkeit aktueller Projekte trägt bei, dass der Wirtschaftsnutzendiskurs Betriebe auch dazu legitimiert, Massnahmen zu formulieren, die nicht auf eine Veränderung von Geschlechterungleichheiten zielen. Schliesslich besteht die Gefahr bei der Massnahmenumsetzung, dass bestehende geschlechtsspezifische Praxen verfestigt und Ungleichheiten perpetuiert werden. Da es sich beim untersuchten Unternehmen um ein vergleichsweise engagiertes handelt, kann davon ausgegangen werden, dass die skizzierten Probleme und Risiken bei anderen Unternehmen mindestens ebenfalls vorhanden sind. Diese Erkenntnisse tragen zur Erklärung bei, warum sich Geschlechterungleichheiten im Erwerbsleben – auch seit dem vermehrten Aktivieren des Wirtschaftsnutzendiskurses – nur langsam verringern.

Die vorliegende Studie kann damit Grundlage für die Weiterentwicklung der schweizerischen Gleichstellungspolitik im Erwerbsleben sein. Der Einfluss der Unternehmen auf die Folgen von Gleichstellungsprogrammen wird nach unten in der Abbildung 1 grösser, während der Einfluss des Staates nach unten kleiner wird. So könnten die drei ersten Risiken potentiell durch bindende staatliche Gleichstellungsprogramme minimiert werden:<sup>14</sup> Durch solche Programme könnten mehr Betriebe erreicht und verpflichtet werden, Massnahmen anzugehen, die auf eine Veränderung von Geschlechterungleichheiten und auf beide oder die Geschlechtergruppe zielen, die im Unternehmen über eine tiefere Machtposition verfügt.<sup>15</sup> Daher spricht die Analyse für verbindlichere Gleichstellungsprogramme und damit für erweiterte Kompetenzen von staatlichen Gleichstellungsstellen. Neben dem

14 Mögliche Beispiele dafür wären vermehrt staatliche Lohngleichheitskontrollen in Unternehmen (vgl. z. B. Nowotny 2012), eine Planerstellungspflicht für den Gleichstellungsbereich für Unternehmen oder Ergebnisquoten z. B. für die Geschlechterverteilung in Führungspositionen (Schön 1999; Bothfeld et al. 2010; Lanfranconi 2012a; Lanfranconi 2012b).

15 Komplexer ist es beim Risiko der Verfestigung von Ungleichheiten bei der Massnahmenumsetzung. Dies, weil neben freiwilligen, selbstverpflichtenden, auch verbindliche staatliche Gleichstellungsprogramme solche Gefahren bergen. Um diese Risiken zu minimieren, müsste die betriebliche Umsetzung von Gleichstellungsmassnahmen mindestens länger als im untersuchten Projekt begleitet werden (vgl. Lanfranconi 2014).

Einführen von verbindlicheren staatlichen Gleichstellungsprogrammen, könnten auch freiwillige oder selbstverpflichtende Gleichstellungsprogramme – wie das in dieser Studie untersuchte Projekt – weiterentwickelt werden. Während dabei das Problem der begrenzten Reichweite kaum gelöst werden kann, ist ein Einfluss auf die Wirksamkeit der Programme möglich: So könnten die Risiken minimiert werden, dass Massnahmen implementiert werden, die nicht auf eine Veränderung von Geschlechterungleichheiten oder auf die Geschlechtergruppe in der höheren Machtposition zielen. Dazu müssten Arbeitnehmende und die Geschlechtergruppe in der tieferen Machtposition im Unternehmen mehr Mitsprachemöglichkeiten im Programm und insbesondere bei der Entscheidung erhalten, welche Massnahmen implementiert werden. Um einer tatsächlichen betrieblichen Gleichstellung näher zu kommen – ob durch verbindlichere staatliche oder freiwillige, selbstverpflichtende Programme – muss der Wirtschaftsnutzendiskurs angepasst werden: Vermehrt sollten Gleichstellungsprogramme (wieder) an den Interessen von (diskriminierten) Arbeitnehmenden und weniger ausschliesslich am Nutzen der Wirtschaft ausgerichtet sein.

## 8 Literaturverzeichnis

- Acker, Joan. 1990. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society* 4(2): 139–158.
- Bacci, Carol L. 1999. *Women, Policy and Politics. The Construction of Policy Problems*. London: Sage.
- BFS (Bundesamt für Statistik). 2013. Gleichstellung von Frau und Mann – Daten, Indikatoren. Neuenburg: BFS, <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/05/blank/key/ueberblick.html> (07.03.2013).
- Bothfeld, Silke, Sebastian Hübers und Sophie Rouault. 2010. Gleichstellungspolitische Rahmenbedingungen für das betriebliche Handeln. Ein internationaler Vergleich. S. 21–88 in *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft*, hrsg. von GiB, Projektgruppe. Berlin: edition sigma.
- EBG (Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann). 2012. *Bericht 2012. Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz zur Förderung der Chancengleichheit im Erwerbsleben*. Bern: EBG.
- Finlayson, Alan. 2007. From beliefs to arguments: Interpretive methodology and rhetorical political analysis. *British Journal of Politics and International Relations* 9(4): 545–563.
- Flyvberg, Brent. 2001. *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it can Succeed Again*. Cambridge: Cup.
- Fuhrmann, Frauke, Beatrix Dietz und Maria Thaens. 2012. Does investment in women's advancement programmes pay off for companies? Paper presented at the Gender Work and Organization conference. Keele, Great Britain, June 28, 2012.
- Hoque, Kim und Mike Noon. 2004. Equal opportunities policy and practice in Britain: Evaluating the "empty shell" hypothesis. *Work, Employment & Society* 18(3): 481–506.
- Imboden, Natalie und Christine Michel. 2012. Gleichstellung als Sonderfall? Zur Vollzugsproblematik am Beispiel des Gleichstellungsgesetzes der Schweiz. *FEMINA POLITICA. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft* 21(02): 96–107.
- Jenson, Jane. 2009. Lost in translation: The social investment perspective and gender equality. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 16(4): 446–482.

- Kelle, Udo und Susann Kluge. 2010. *Vom Einzelfall zum Typus*. Opladen: Leske + Budrich.
- Keller, Reiner. 2011. *Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Keller, Reiner. 2013. Zur Praxis der Wissenssoziologischen Diskursanalyse. S. 27–68 in *Methodologie und Praxis der Wissenssoziologischen Diskursanalyse. Band 1: Interdisziplinäre Perspektiven*, hrsg. von Reiner Keller und Inga Truschkat. Wiesbaden: VS Verlag.
- Knijn, Trudie und Arnoud Smit. 2009. Investing, facilitating, or individualizing the reconciliation of work and family life: Three paradigms and ambivalent policies. *Social Politics* 16(4): 484–518.
- Kreckel, Reinhard. 2004. *Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Lanfranconi, Lucia M. 2014. Gleichheit durch individuelle Lösungen? Betriebliche Folgen des *Wirtschaftsnutzendiskurses* in der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik. *Gender. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft* 6(1): 93–110.
- Lanfranconi, Lucia M. 2012a. Kampf um Gleichstellung? Umsetzung des Schweizerischen Gleichstellungsgesetzes (GLG) von 1996 bis 2011. S. 190–208 in *Der Kampf ums Recht. Akteure und Interessen im Blick der interdisziplinären Rechtsforschung. Beiträge zum zweiten Kongress der deutschsprachigen Rechtssoziologischen Vereinigung, Wien 2011*, hrsg. von Josef Estermann. Wien: LIT-Verlag.
- Lanfranconi, Lucia M. 2012b. «Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können und müssen kaum Gleichstellungsmassnahmen durchführen» – Aussagen und Projekte im Umsetzungsprozess des Schweizer Gleichstellungsgesetz (GLG) und deren Folgen. *FEMINA POLITICA. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft* 21(2): 107–117.
- Levy, René. 2002. Meso-social structures and stratification analysis – missing link? *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* 28(2): 193–216.
- Liebig, Brigitte. 2005. Zwischen sozialer Gerechtigkeit und Nutzenorientierung. Arbeitskultur und Geschlechtergleichstellung in IT-Betrieben. *WISO* 28(2): 49–66.
- Lombardo, Emanuela und Petra Meier. 2008. Framing gender equality in the European Union political discourse. *Social Politics* 15(1): 101–129.
- Maschke, Manuela und Elke Wiechmann. 2010. Instrumente und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung. S. 485–550 in *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft*, hrsg. von GiB, Projektgruppe. Berlin: edition sigma.
- Nowotny, Sarah. 09.12.2012. Mehr Geld für Gleichstellung. S.11 in *NZZamSonntag*, Zürich: NZZ.
- Orloff, Ann Shola und Bruno Palier. 2009. The power of gender perspectives: Feminist influence on policy paradigms, social science, and social politics. *Social Politics* 16(4): 405–412.
- Ostendorp, Anja und Julia C. Nentwich. 2005. Im Wettbewerb um «Familienfreundlichkeit». Konstruktionen familienfreundlicher Wirklichkeiten zwischen gleichstellerischen Idealen und pragmatischer Machbarkeit. *Zeitschrift für Familienforschung* 17(3): 333–356.
- Padamsee, Talseem. 2009. Cultur in connection: Re-contextualizing ideational processes in the analysis of policy development. *Social Politics* 16(4): 413–445.
- Prognos AG. 2010. *Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik*. Basel: Kasimir Meyer AG.
- Schön, Christine. 1999. *Szenarien betrieblicher Gleichstellungspolitik: Chancengleichheit als Unternehmensleitbild versus Gleichberechtigungsgesetz; eine exemplarische Studie in Banken und Sparkassen*. Königsstein: Helmer.
- Smithson, Janet und Elizabeth H. Stokoe. 2005. Discourses of work-life balance: Negotiating “gender-blind” terms in organizations. *Gender, Work and Organization* 12(2): 157–168.
- Stutz, Heidi, Marianne Schär Moser und Elisabeth Freivogel. 2005. *Evaluation der Wirksamkeit des Gleichstellungsgesetzes. Synthesebericht*. Bern: BASS und büro a&co.
- Von Witzleben, Thomazine. 2011. *Der Lohngleichheitsdialog. Ein Projekt der Sozialpartner und des Bundes. Erste Zwischenevaluation*. Bern: Im Auftrag des Bundesamtes für Justiz.