

Amstutz | Eberherr | Funder | Hofmann [Hrsg.]

# Geschlecht als widersprüchliche Institution

Neo-institutionalistische Implikationen zum Gender Cage  
in Organisationen



Nomos

## Editorial

Die Geschlechterverhältnisse in modernen Gesellschaften sind in Bewegung geraten. Hieraus ergibt sich eine Vielzahl von Fragen, z.B. nach Erosionstendenzen und Beharrungskräften traditioneller Geschlechterungleichheiten und Genderregime sowie Neukonfigurationen und Widersprüchen. Die Schriftenreihe zielt darauf ab, theoretischen und empirischen Beiträgen zum Themenfeld Arbeit, Organisation und Geschlecht einen Raum zu geben und Befunde aktueller Forschungsprojekte, Tagungen und Qualifikationsarbeiten aus Soziologie, Psychologie, Wirtschaftswissenschaften und verwandten Disziplinen zur Diskussion zu stellen. Dabei werden sowohl deutsch- als auch englischsprachige Bände veröffentlicht.

Arbeit, Organisation und Geschlecht  
in Wirtschaft und Gesellschaft

herausgegeben von

Prof. Dr. Maria Funder, Universität Marburg

Prof. Dr. Daniela Rastetter, Universität Hamburg

Prof. Dr. Sylvia M. Wilz, FernUniversität Hagen

Band 7

Nathalie Amstutz | Helga Eberherr  
Maria Funder | Roswitha Hofmann [Hrsg.]

# **Geschlecht als widersprüchliche Institution**

Neoinstitutionalistische Implikationen zum Gender Cage  
in Organisationen



**Nomos**

© Titelbild: 123rf.com

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-3494-8 (Print)

ISBN 978-3-8452-7852-0 (ePDF)

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Vorwort

Vor nunmehr acht Jahren fand an einem schönen Sommertag – quasi über den Dächern von Basel – ein erstes Treffen von Forscher\_innen statt: Aus der Schweiz Nathalie Amstutz und Regula Spaar (FH Nordwestschweiz/ Olten, Hochschule für Wirtschaft/ Institut für Personalmanagement und Organisation), Steffen Dörhöfer (heute Fachhochschule Nordhausen/ Personalmanagement und Organisation) und Ralph Wetzel (heute Vlerick Business School Brüssel), aus Österreich Roswitha Hofmann (Wirtschaftsuniversität Wien/ Department für Management/ Institut für Gender und Diversität in Organisationen) und aus Deutschland Maria Funder (Philipps-Universität Marburg/ Institut für Soziologie/ Arbeitsbereich „Wirtschaft und Arbeit“). Was sie zusammenbrachte, war das Interesse an der Organisations- und Geschlechterforschung, insbesondere die Suche nach Antworten auf die Frage, ob in Anbetracht des zunehmenden gesellschaftlichen Gleichstellungsdrucks ein Wandel der Geschlechterverhältnisse in modernen Organisationen auszumachen ist. Dass die Theoriearbeit sich auf den Neo-Institutionalismus fokussieren sollte, zeichnete sich schon früh ab, verspricht er doch eine „Rückkehr der Gesellschaft“ in die Organisationsforschung und eine Aufwertung der Relevanz von kulturellen Leitideen und gesellschaftlichen Normen mit Blick auf Organisationen. Wenngleich dieser Anspruch auch als ein Pluspunkt gewertet werden kann, sind seine Schwächen nicht zu übersehen. Eine davon ist die offensichtliche Geschlechterignoranz. Folglich bestand eine der ersten Herausforderungen darin, die Ausblendung der Geschlechterverhältnisse konzeptionell in den Griff zu bekommen. Unterstützt wurde das Team dabei schon bald durch Helga Eberherr und Edeltraud Hanappi-Egger (Wirtschaftsuniversität Wien/ Department für Management/ Institut für Gender und Diversität in Organisationen) sowie Edeltraud Ranftl (Johannes-Kepler-Universität Linz/ Institut für Soziologie/ Abteilung Wirtschaftssoziologie und Organisationssoziologie). Im Rückblick war diese Phase geprägt durch offene, konstruktive und sehr lebendige Diskussionen, die an unterschiedlichen Orten – sowie auch virtuell – erfolgten. So reifte allmählich die Idee, einen Forschungsantrag zu schreiben und ihn als D-A-CH-Antrag einzureichen. Fast zwei Jahre nach dem ersten Treffen war es soweit und ein weiteres Jahr später wurde der Antrag bewilligt. Wir möchten uns

daher an dieser Stelle bei unseren Drittmittelgeberinnen – der Deutschen Forschungsgemeinschaft, dem Schweizerischen Nationalfonds und dem Wissenschaftsfonds Österreich – für die Unterstützung bedanken, denn ohne eine materielle Förderung kann letztendlich keine Forscher\_innen-gruppe ihre Ideen umsetzen. Zu unserem Team gehörten ab diesem Zeitpunkt auch Ortrun Brand, Melanie Nussbaumer, Hanna Vöhringer und Kristina Walden, die maßgeblich an der Weiterentwicklung des theoretischen Forschungsdesigns und der empirischen Umsetzung mitgewirkt und viel zum Gelingen des Projektes beigetragen haben. Ebenfalls danken möchten wir Regine Bendl, die ab Herbst 2015 als neue Leiterin des Instituts für Gender und Diversität in Organisationen an der WU die Rolle von Edeltraud Hanappi-Egger übernahm sowie Anett Herrmann, die temporär das österreichische Team unterstützte.

Das D-A-CH Projekt „Gender Cage – Revisited: Zur Rekonfiguration von Geschlechterdifferenzierungen in Organisationen postmoderner Gesellschaften“ (Laufzeit 2013-2017) zielte von Beginn an darauf ab, die in Organisationen vorherrschenden Geschlechterarrangements – Wandlungs- und Beharrungsprozesse von Geschlechterungleichheiten – aus einer neo-institutionalistischen Perspektive zu untersuchen. Im Fokus stehen sollte die Rolle der Organisation als zentraler Verarbeitungsort von organisationsexternen und -internen Gleichstellungserwartungen. Soweit die Idee, was dann folgte ist allen bekannt, die forschend tätig sind. So haben auch wir die Höhen und Tiefen des Forschungsalltags durchlebt und versucht, die Mühen der Ebene zu durchschreiten. Nicht einfach war es, For- und Non-Profit-Organisationen zu finden, die bereit waren, uns ihre Türen zu öffnen. Ausdrücklich bedanken möchten wir uns daher bei den Organisationen, die uns die Möglichkeit gegeben haben, nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ zu forschen. Danken möchten wir somit all den Mitarbeiter\_innen dieser Organisationen, die uns so engagiert unterstützt haben und bereit waren, uns Einblick in ihren Arbeitsalltag zu gewähren.

Wir danken unseren Kolleg\_innen für wertvolle Diskussionen und Rückmeldungen zu Buchkapiteln, namentlich Sabine Künzi und Martina Zölch. Herzlich gedankt sei auch Ina Drescher-Bonny, die uns vor allem in der Antragsphase unterstützt hat, sowie allen studentischen Hilfskräften, die im Projekt mitgearbeitet haben. Zu nennen sind Regine Bosch, Zuhail Demir, Kerim Hanafi, Melanie Räber, Sina Saafi, Maite Lezama Valdes und Franziska Zirker.

Last but not least bedanken wir uns sehr herzlich bei Regine Bürger, die mit großer Geduld und ebenso viel Sorgfalt aus dem Buchmanuskript eine

druckreife Vorlage gemacht hat. Unser Dank gilt selbstverständlich auch dem Nomos Verlag – namentlich Eva Lang für die technische Umsetzung sowie Sandra Frey, die das Vorhaben von Beginn an engagiert unterstützt hat.

Am Ende dieses intensiven Forschungsprozesses steht nun dieses Buch. Es will einen Beitrag zur immer noch aktuellen Debatte über Persistenz und Wandel der Geschlechterverhältnisse in Organisationen leisten.

Marburg, Olten und Wien,  
im Mai 2018

*Nathalie Amstutz, Helga Eberherr,  
Maria Funder und Roswitha Hofmann*



# Inhalt

## **I Einführung**

Zwischen Beharrung und Transformation: Neo-institutionalistische Reflexionen zum Gender Cage in Organisationen	13
<i>Nathalie Amstutz/ Helga Eberherr/ Maria Funder/ Roswitha Hofmann</i>	

## **Teil II Gender Cage: Theoretische Explorationen**

1	Geschlecht als Institution: polymorph und widersprüchlich	43
<i>Helga Eberherr/ Roswitha Hofmann</i>		
2	Körper: Ein Verhandlungsort organisationaler Institutionalierungsprozesse	67
<i>Roswitha Hofmann/ Ortrun Brand</i>		
3	Soziale Agency: Arbeit an der (De-)Institutionalisierung von Geschlecht	87
<i>Nathalie Amstutz/ Melanie Nussbaumer/ Ortrun Brand</i>		
4	Isomorphie: Machtvolle Angleichungsprozesse bei der Verarbeitung von Gleichstellungserwartungen	111
<i>Nathalie Amstutz/ Hanna Vöhringer</i>		
5	Gendered Fields	139
<i>Ortrun Brand/ Helga Eberherr</i>		
6	Kopplungs- und Entkopplungsprozesse: Reflexionen zur organisationalen Verarbeitung von Gleichstellungserwartungen	165
<i>Hanna Vöhringer/ Helga Eberherr</i>		

**Teil III Fallstudien zum Umgang mit Gleichstellungserwartungen – Empirische Befunde zu For-Profit und Non-Profit-Organisationen**

- 7 Fallstudien zu Gleichstellung in For-Profit und Non-Profit Organisationen: Organisationale Wahrnehmungen, Verarbeitungsfelder und -formen 191  
*Helga Eberherr/ Roswitha Hofmann/ Melanie Nussbaumer/ Hanna Vöhringer*
- 8 ALPHA – Die Umweltorganisation (CH) mit dem Vorbildanspruch 209  
*Hanna Vöhringer*
- 9 BETA – Das Beratungsunternehmen (CH): Implementierte Gleichstellungspolitik mit widersprüchlichen Folgen 237  
*Melanie Nussbaumer*
- 10 GAMMA – Das Industrieunternehmen (D): Geschlechtergleichstellung im Widerspruch zu heteronormativ geprägter Leistungsnorm 261  
*Roswitha Hofmann*
- 11 Varianten des Gender Cage: Eine vergleichende Analyse 285  
*Helga Eberherr/ Maria Funder*

**IV Resümee**

- Neo-Institutionalismus und geschlechterorientierte Organisationsforschung – Befunde und Plädoyer für einen weiterführenden Dialog 307  
*Maria Funder*
- Anhang 343
- Die Autorinnen 353

## **I Einführung**



# Zwischen Beharrung und Transformation: Neo-institutionalistische Reflexionen zum Gender Cage in Organisationen

*Nathalie Amstutz/ Helga Eberherr/ Maria Funder/ Roswitha Hofmann*

Der Anspruch auf Gleichbehandlung und Geschlechtergleichstellung stellt – zumindest zeigt dies ein flüchtiger Blick auf die rechtliche Ebene<sup>1</sup> – in modernen Gesellschaften eine Selbstverständlichkeit dar. Gleichwohl gibt es nach wie vor Geschlechterungleichheiten – und weiterhin bestehenden Handlungsbedarf<sup>2</sup> – in Organisationen, die sich etwa im anhaltenden ‚Gender Pay Gap‘ sowie in der Beharrungskraft von ‚Glass Walls‘ und dem ‚Glass Ceiling‘ Phänomen<sup>3</sup> widerspiegeln. Strittig ist allerdings, ob weitere rechtliche Regelungen, z.B. Quoten, zielführend sind. So besteht über die Angemessenheit und den Verpflichtungscharakter von Maßnahmen zur Gleichstellung aktuell kein Konsens, vielmehr sind die Positionen

- 
- 1 Gleichbehandlung gilt heute als ein anerkanntes Ziel globaler Politikkonzepte einschlägiger Organisationen, wie z.B. der International Labor Organization (ILO), der zudem attestiert wird, recht erfolgreich zu sein (vgl. u.a. Hericks/ Wobbe 2017). Blickt man auf die rechtliche Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland und Österreich, aber auch in der Schweiz, hat sich diese in den letzten 10 Jahren, u.a. aufgrund der Rechtsentwicklung im Rahmen der Europäischen Union, zweifelsohne weiterentwickelt (vgl. u.a. Naguib et al. 2016; Holzleithner 2017). Die Einbindung der Staaten in nationale und internationale Verpflichtungen des Diskriminierungsschutzes sowie deren Durchsetzung fördert diese Entwicklungen und folglich auch die damit verbundenen politischen Gleichstellungsprogramme und -maßnahmen. Nationale sowie internationale Reports geben zudem mittlerweile regelmäßig Auskunft über den Stand und den Handlungsbedarf bezüglich Rechtslage und Umsetzung.
  - 2 Die Vorstellung der unmittelbar und selbstverständlich bevorstehenden Einlösung des modernen Versprechens der Gleichbehandlung und Gleichstellung wird in zahlreichen Studien bislang noch immer in eine weit entfernte Zukunft verortet; so hält z.B. das WEF im Global Gender Gap Report fest: „Die Gleichstellung von Frau und Mann dürfte noch 170 Jahre dauern“ (WEF 2016). Zur nationalen Berichterstattung der Gleichstellungspolitik siehe die Reports des CEDAWS (vgl. u.a. CEDAWS 2016): <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/committee.htm>
  - 3 Gemeint sind hiermit die horizontale und vertikale geschlechtliche Segregation im Erwerbsleben.

äußerst disparat und vielfach unvereinbar. Während auf der einen Seite stark bezweifelt wird, dass Gleichstellung mittels ‚freiwilliger‘ Selbstverpflichtungen von Organisationen zu erreichen ist, wird auf der anderen Seite davon ausgegangen, dass Gleichstellungspolitik – insbesondere Gender Mainstreaming – heutzutage nicht mehr notwendig sei und sogar zu einer Benachteiligung von Männern führe. Zudem haben Biologismen eine Renaissance erfahren. Der Unterschied zwischen Frauen und Männern sei nun einmal ‚naturegegeben‘, so der Tenor. Dieser Diskurs läuft nicht nur auf ein Wiedererstarken der Geschlechterdichotomie hinaus, sondern markiert auch eine generelle Infragestellung der Legitimität von Gleichbehandlung. Darüber hinaus haben Anti-Genderismus-Diskurse vor allem in den öffentlichen Medien eine recht große Aufmerksamkeit erfahren, die sich ganz grundsätzlich gegen jedwede Form von Gleichstellungspolitik, einschließlich der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Geschlecht im Rahmen von Gender Studies, aussprechen (vgl. u.a. Hark/ Villa 2015; Lenz 2017; Paternotte/ Kuhar 2017). Gleichzeitig eröffnen – was oberflächlich betrachtet erst einmal paradox erscheint – neueste rechtliche und gesellschaftspolitische Debatten zu Intersex als ‚drittem Geschlecht‘ oder ‚gleichgeschlechtlicher Partner\_innenschaft und Elternschaft‘ und die damit verknüpfte Frage nach der Absicherung der Menschenrechte für nicht-binäre Geschlechteridentitäten und Lebensweisen den Blick auf die Ausdifferenzierung von Geschlecht jenseits einer dichotomen Betrachtung.

Die Virulenz dieser widersprüchlichen Diskurse, in denen oftmals recht unvereinbare Positionen aufeinandertreffen, ist nicht zu übersehen. Sie entzündete sich – wie auch schon frühere Debatten – an der Infragestellung bzw. Durchkreuzung der Strukturkategorie Geschlecht als klassische Differenz von Frauen und Männern (vgl. u.a. Lautmann 2015; Lenz 2017). Dabei wird einmal mehr deutlich, dass es in diesem politischen Aushandlungsprozess nicht nur um die Definitionsmacht über Geschlechteridentitäten, sondern auch um die Ausgestaltung der Geschlechterverhältnisse und die damit verbundene Form der Gesellschaftsordnung geht. Dies zu entschlüsseln ist jedoch nicht einfacher geworden, denn es zeichnet sich seit einigen Jahren eine verwirrende Vielfalt konträrer Entwicklungen ab. Zu beobachten sind zum einen Prozesse eines ‚Degendering‘, die die patriarchale, dualistische Geschlechterkultur und Geschlechterungleichheiten grundlegend ins Wanken bringen. Zum anderen ist aber auch das bereits von Angelika Wetterer (2003) diagnostizierte Phänomen der „rhetorischen Modernisierung“ von Geschlechterverhältnissen noch längst nicht ver-

schwunden; ebenso wenig sind gesellschaftspolitische Rückschritte in Sachen Gleichstellung (Prozesse der Re-Traditionalisierung) ausgeschlossen.

Diese Gleichzeitigkeit widersprüchlicher Entwicklungen stellt auch die Geschlechterforschung vor neue Herausforderungen. Allerdings halten nach wie vor etliche Geschlechterforscher\_innen daran fest, dass in kapitalistischen Gesellschaften Geschlecht als eine omnipräsente und -relevante, Ungleichheit generierende Strukturkategorie zu begreifen ist, die sich nicht so ohne weiteres auflösen wird. Denn solange die Haus- und Sorgearbeit primär Frauen zugeordnet und von diesen übernommen wird, kommt es auch zu einer Reproduktion der Geschlechterhierarchie, deren Ursache in der geschlechtlichen Arbeitsteilung (vgl. u.a. Federici 2012; Aulenbacher 2014)<sup>4</sup> und ihrer heteronormativen Prägung zu suchen ist. Dabei wird die Geschlechterdifferenz generell als hierarchiegenerierend betrachtet; zumindest aber ist sie – wie Lenz (2017) hervorhebt – als hierarchielegitimierend anzusehen.

Demgegenüber ist mittlerweile eine Vielzahl von Positionen auszumachen, die nicht nur auf die Widersprüchlichkeit und Ambivalenz aktueller Entwicklungen der Geschlechterverhältnisse – wie insbesondere die Gleichzeitigkeit von Persistenz und Wandel im Sinne von dynamischen, höchst „beweglichen“ Geschlechterarrangements“ (vgl. Kirschenbauer 2015) – verweist, sondern auch die Möglichkeit eines „Geschlechter-Vergessens“ (vgl. Hirschauer 2013) nicht ausschließt.

Hier ist nun nicht der Ort, diesen (auch theoretisch) stark differierenden Auffassungen auf den Grund zu gehen. Dennoch gilt es Position zu beziehen: Wir stimmen mit aktuellen Strömungen in der Geschlechterforschung überein, die im Geschlecht sowohl eine Struktur- wie auch Prozesskategorie sehen, die keineswegs immer und überall manifest werden muss, gleichwohl aber latent bleibt und dementsprechend jederzeit Wirkungsmacht entfalten kann. Demnach ist für uns die Frage nach der Wirkungsmacht der Geschlechterdichotomie und den Folgen und Entstehungsbedingungen von Geschlechterdifferenzierungen noch längst nicht überholt. Allerdings erfordert die Suche nach Antworten komplexe theoretische Erklärungskonzepte, die in der Lage sind, die Vielschichtigkeit, Ambivalenz und Widersprüchlichkeit der aktuellen Persistenz und gleichzeitigen Transformation der Geschlechterdifferenz und Geschlechterhierarchie ein-

---

4 Siehe hierzu auch die Positionen des materialistischen Feminismus (vgl. u.a. PROKLA 2014).

zufangen. Daher wird in der Geschlechterforschung folgerichtig verstärkt über eine Zusammenführung von bislang getrennten theoretischen Erklärungskonzepten und Sichtweisen von Geschlecht nachgedacht, insbesondere über Verknüpfungen zwischen sozial- und diskurstheoretischen mit strukturtheoretischen Ansätzen, was eine intensive Reflexion des Wirkungsgeflechts von Geschlecht und Gesellschaft sowie vor allem auch von Mehr-Ebenen-Konzepten impliziert (vgl. u.a. Funder/ Walden 2017; Müller 2017). Dass in diesem Kontext nicht mehr nur die Relevanz der Mikro- und Makro-Ebene, sondern auch die Meso-Ebene, insbesondere die Wirkungsmacht von Organisationen, wieder auf die Agenda rücken muss, liegt auf der Hand.

### *Organisation und Geschlecht – Bekanntes, Unbekanntes und neue Fragen*

Die Erkenntnis, dass Organisationen im Hinblick auf die (Re-)Produktion von Geschlechterungleichheiten eine gewichtige Rolle spielen, ist nicht gerade neu. Zur Systematisierung der geschlechterorientierten Organisationsforschung eignet sich z.B. der Vorschlag von Calás, Smircich und Holvino (2014), die, wenngleich dies auch etwas holzschnittartig bleibt, zwischen zwei Strömungen unterscheiden: „Gender in Organizations“ versus „Gendering Organizations“.<sup>5</sup> Ein Beispiel für die erste Position stellt die frühe Sichtweise von Rosabeth Moss Kanter dar (vgl. Kanter 1977). Sie ging, in Anlehnung an Max Webers Verständnis von Organisation (als zweckrational, hierarchisch, sachlich-formal und unpersönlich) davon aus, dass Geschlechterhierarchien nicht in erster Linie der Organisation anzulasten sind, sondern auf Machtdifferenzen zwischen den Geschlechtern zurückzuführen sind. D.h. solange Frauen in der Minderheit sind („token women“) und Prozesse eines „Tokenism“<sup>6</sup> stattfinden, wird „weibliche Geschlechtszugehörigkeit als negative Differenz konstruiert“ (Müller

---

5 Eine vergleichbare Systematisierung findet sich u.a. auch bei Funder: Während Organisationen lange Zeit entweder als im Kern geschlechtsneutral oder durch und durch vergeschlechtlicht beschrieben wurden, haben – so die Beobachtung – spätestens in den 1990er Jahre Konzepte an Einfluss gewonnen, die die widersprüchliche Parallelität von Beharrungs- und Wandlungsprozesse betonen (vgl. Funder 2014, 2017b; hierzu auch Ranftl 2014).

6 Solange Frauen einen Minoritätenstatus aufweisen, sind ihre Chancen, Macht auszuüben und hierarchisch höhere Positionen zu besetzen, Kanter zufolge, gering. Das hat Gründe, die z.B. auf die Spaltung zwischen Minderheit und Mehrheit („pola-

1999: 55). Die Kritik an Kanters Erklärungsansatz hat gezeigt, dass die organisationale Geschlechtersegregation nicht allein der vorherrschenden Geschlechterkonstellation (Majoritäts- bzw. Minoritätsstatus einer Genusgruppe) angelastet werden kann, es also nicht nur der Überwindung einer „kritischen Masse“ (etwa 30-40 Prozent) bedarf. Vielmehr – so die andere Strömung – sind Organisationen keineswegs durchweg geschlechtsneutral konzipiert, sondern im Kern vergeschlechtlicht. Große Prominenz kommt hier Ackers Konzept der „Gendered Organization“ zu (vgl. Acker 1990, 1992, 2012). Den Ausgangspunkt bildet die gesellschaftlich vorherrschende Geschlechterungleichheit, die auch in Organisationen zu finden ist, wobei ein widersprüchlicher wechselseitiger Wirkungszusammenhang angenommen wird. So stellen Organisationen nicht nur selbst Orte vergeschlechtlichter Strukturen und Prozesse dar, sondern tragen nach Acker als gesellschaftliche Institutionen ebenfalls in hohem Maße zur Produktion und Reproduktion gesellschaftlicher Geschlechterungleichheit bei. Allerdings sind Geschlechterungleichheiten in Organisationen nicht immer offensichtlich. Organisationale Strukturen und Prozesse, Rollen und Leitbilder erweisen sich zwar auf den ersten Blick als geschlechtsindifferent bzw. geschlechtslos, auf den zweiten Blick wird jedoch offensichtlich, dass es vergeschlechtlichte Substrukturen („gendered substructures“) gibt, die durch den abstrakten und objektiv versachlichten Charakter von Organisationsstrukturen verdeckt werden. Sie tragen dazu bei, dass in der alltäglichen sozialen Praxis Geschlechterungleichheiten nicht nur unkenntlich gemacht, sondern auch permanent (re-)produziert werden.<sup>7</sup> Ihre Schlussfolgerung lautet daher: Die Strukturen und Praktiken von Organisationen

---

rization“) zurückzuführen sind und dem Bestreben, diese Gruppenstrukturen durch Prozesse ‚homosozialer Schließung‘ zu festigen, indem z.B. bei Beförderungen Männer mit ähnlichen Erfahrungshintergründen und einer vergleichbaren sozialen Herkunft präferiert und Frauen aus karriereförderlichen informellen Netzwerken ausgegrenzt werden (vgl. Kanter 1977). Gelingt es ihnen dennoch Führungspositionen zu besetzen, werden sie zu „token women“ und sind dann, aufgrund ihrer höheren Sichtbarkeit („visibility“), nicht nur einem starken Leistungsdruck ausgesetzt, sondern sehen sich auch mit Geschlechterstereotypen konfrontiert, denen sie nur schwer gerecht werden können, denn ein ‚Zuviel‘ an ‚Weiblichkeit‘ gilt als ebenso problematisch wie ein ‚Zuwenig‘ (vgl. Funder 2011: 175).

<sup>7</sup> Acker nennt vier Ebenen, auf denen jeweils spezifische Prozesse der Vergeschlechtlichung erfolgen: Erstens die Ebene der Arbeitsorganisation (geschlechtsspezifische Arbeitsteilung), zweitens die symbolische Ebene (Bilder, Sprache etc.), drittens die Interaktionsebene sowie viertens die Subjektebene (Selbstrepräsentation von Frauen und Männern). Sie bezeichnet diese vier Ebenen als „different points of entry to

sind auf allen Ebenen durch Prozesse eines ‚gendering‘ geprägt.<sup>8</sup> Mit dem Erklärungsmodell der „Gendered Organization“ ist es Acker zweifelsohne gelungen, das Interesse auf die Relevanz vergeschlechtlichter Substrukturen in Organisationen zu lenken, wenngleich ihre These von der Omnirelevanz und zugleich Omnipräsenz von Geschlecht auch zurecht kritisch hinterfragt wurde. So ergeben weitere empirische Studien, dass das Konzept zu stark generalisiert, denn die Geschlechterdifferenz erweist sich keineswegs in allen Prozessen, Praktiken und Strukturen von Organisationen als wirkmächtig (vgl. u.a. Wharton 2002; Hofbauer/ Holtgrewe 2009; Wilz 2013; Ranftl 2014). Dem ist hinzuzufügen, dass Geschlecht – so die aktuelle Intersektionalitätsdebatte – mit anderen Differenzdimensionen, wie soziale Klasse und Ethnizität, zusammenwirkt. Dessen ungeachtet lieferte ihre Sicht auf Organisation und Geschlecht vielfältige Impulse. Für die Bestimmung des Ortes der Vergeschlechtlichung in Organisationen entwickelte z.B. Connell (2006) das Modell des „Organizational Gender Regimes“.<sup>9</sup> Weiterführend ist Connells Erklärungsmodell insbesondere im Hinblick auf die Präzisierung der dichotomen Geschlechterdifferenz als

---

gendered processes“ (Acker 1990) und betont damit die Prozesshaftigkeit der Vergeschlechtlichung von und in Organisationen.

- 8 Dabei kommt der Orientierung von Organisationen am Modell der männlichen Normalarbeitskraft, die als a-sexuell, kühl, sachlich und rational agierend charakterisiert wird, eine zentrale Bedeutung als Bewertungsmaßstab zu. Frauen wird demgegenüber generell zugeschrieben, emotional, unberechenbar und familienorientiert zu sein und folglich nicht dem Idealmodell einer Arbeitskraft zu entsprechen, was nicht nur ihre Karrierechancen verringert, sondern auch generell zur Reproduktion von Geschlechterungleichheiten in Organisationen beiträgt.
- 9 Dieses Modell definiert sie über vier Perspektiven: *Erstens* die geschlechtliche Arbeitsteilung, welche die gesamte Arbeitsorganisation einbezieht, inklusive die Ausgestaltung von Stellen und die Trennung von bezahlter und unbezahlter Arbeit entlang der Geschlechterdifferenz. *Zweitens* geschlechterbezogene Machtbeziehungen, die sich anhand der Organisation von Kontrolle und Autorität ablesen lassen. Hierzu gehören Hierarchien, rechtmäßige Macht sowie kollektive und individuelle Gewalt. *Drittens* die Bedeutung der Geschlechterdifferenz in der Ausprägung von Emotionen und zwischenmenschlichen Beziehungen, d.h. Gefühle der Solidarität, Vorurteile und Ablehnungen sowie sexuelle Attraktion und Zurückweisung. *Viertens* „Gender Culture“ und Symbolismus, mit dem die Formung von Geschlechteridentitäten bezeichnet wird, einschließlich der dazugehörigen Erwartungen und Haltungen (vgl. Connell 2006: 839). Gerade der letzte Punkt ermöglicht es einmal mehr, die Geschlechterdifferenz nicht nur als soziales, außerorganisationales Ordnungsprinzip zu verstehen, das sich in der Organisation fortsetzt, sondern gleichzeitig als organisationales Ergebnis zu deuten.

heteronormative Ordnung (vgl. u.a. Bendl 2008; Hofmann 2017). Connell kommt in ihren empirischen Beobachtungen zu dem Schluss, dass Organisationen diese heteronormative Ordnung unterschiedlich bedienen und gestalten. Dadurch prägen sich Vorstellungen von „Männlichkeit(en)“ und „Weiblichkeit(en)“ in Organisationen auch unterschiedlich aus und können zudem Wandlungsprozesse erfahren (so z.B. von einer „paternalistischen Männlichkeit“ zur „Transnational Business Masculinity“).

In den letzten Jahren wurde der Kontextabhängigkeit von Vergeschlechtlichungsprozessen und deren organisationalen Implikationen sowie der Gleichzeitigkeit von Beharrung und Wandel tradierter geschlechterdifferenzierender Handlungs- und Strukturmuster in Organisationen verstärkt Rechnung getragen (vgl. u.a. Czarniawska/ Höpfl 2002; Wetterer 2007; Gherardi 2009; Eberherr/ Hanappi-Egger 2016). Als gewichtig haben sich – wie schon angedeutet – zudem Weiterentwicklungen herauskristallisiert, die globalen und transnationalen Prozessen Rechnung tragen und eine Verknüpfung mit Intersektionalitätsdiskursen suchen. In Anbetracht dieser Entwicklungen ist also nicht mehr zu übersehen, dass sich die geschlechterorientierte Organisationsforschung bzw. organisationsorientierte Geschlechterforschung zu einem breitgefächerten und dynamischen Forschungsfeld entwickelt hat (vgl. u.a. Calás/ Smircich/ Holvino 2014; Müller/ Riegraf/ Wilz 2013; Funder 2014, 2017a).

Kann daher – diese Frage drängt sich in Anbetracht der Vielzahl von Forschungsarbeiten und Erkenntnissen zum Thema Organisation und Geschlecht auf – mittlerweile auf weitere Studien verzichtet werden? Wissen wir nicht bereits (fast) alles, was es zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht zu sagen gibt? Welchen Erkenntnisgewinn können weitere Organisationsanalysen überhaupt noch liefern?

Spätestens an dieser Stelle sollte nicht ausgeblendet werden, dass die organisationsorientierte Geschlechterforschung – und damit auch bereits vorliegende Erklärungsansätze und Erkenntnisse zu Organisation und Geschlecht – nach wie vor vielfach nur partiell zur Kenntnis genommen wird. Mithin haben Sichtweisen an Aufmerksamkeit erfahren, die weit davon entfernt sind, Organisationen als vergeschlechtlicht wahrzunehmen oder gar als einen Ort, an dem Geschlecht eine Rolle spielt und Geschlechterdifferenzierungen (re)produziert werden. Chancengleichheit, so die Argumentation, wird nicht von Organisationen beschnitten. Stattdessen sind die Ursachen organisationaler Geschlechterdifferenzen außerhalb von Organisationen zu suchen, insbesondere in individuellen Entscheidungen von Frauen, also persönlichen Karriereambitionen, Arbeitszeit- und

Beschäftigungspräferenzen, die so, aber auch anders ausfallen könnten. Organisationen sind folglich nicht der eigentliche Ort, an dem Geschlechterungleichheiten entstehen. Entscheidend hierfür sind vielmehr individuelle Interessen und Präferenzen sowie die geschlechtliche Arbeitsteilung in der privaten Lebenswelt, vor allem ob „Kinder im Spiel“ sind und Sorgearbeit zu leisten ist. Stefan Hirschauer bringt diese Position auf den Punkt: „Arbeitsorganisationen sind kinderfeindlich, aber nicht frauenfeindlich“ (Hirschauer 2016). Der Kern- und Angelpunkt in dieser Argumentation ist nicht die Organisation, sondern die Inkompatibilität zwischen Erwerbs- und Sorgearbeit und die Zuständigkeiten für Haus- und Sorgearbeit. Dass diese bis heute immer noch in erster Linie von Frauen geleistet wird, ist – so diese Sicht – nicht der Organisation anzulasten. Demnach sind Organisationen auch nicht für erwerbsbiografische Entscheidungen (für oder gegen Teilzeitarbeit und den Verzicht auf Karriere) verantwortlich zu machen. Die Hartnäckigkeit patriarchaler Strukturen sei vielmehr ein Resultat „normativer Komplizenschaft“ und eines „stillschweigenden Akzeptierens“ der vorherrschenden Ungleichheit (vgl. u.a. Koppetsch/ Speck 2015: 21). Mit anderen Worten, die Abkehr von der traditionellen geschlechtlichen Arbeitsteilung ist noch längst nicht so weit fortgeschritten wie in Anbetracht der hohen Zustimmungswerte zu egalitären Rollenmustern<sup>10</sup> vermutet werden könnte. Selbst sich als egalitär ver-

---

10 In Westdeutschland stieg die Zustimmung zu egalitären Rolleneinstellungen im Unterschied zu Ostdeutschland besonders deutlich an: 1982 lag die Akzeptanz von egalitären Rollenverteilungen bei 32 Prozent, 2012 hingegen schon bei 76 Prozent (vgl. Blohm/ Lange 2016: 428). So haben egalitäre Einstellungen in Partnerschaften zunehmend an Akzeptanz gewonnen und der Wunsch nach partnerschaftlichen Arrangements in Partnerschaften ist – vor allem bei jüngeren Menschen – recht ausgeprägt (vgl. u.a. ebd.; Allmendinger/ Haarbrücker 2013). Machtungleichgewichte werden insbesondere von Paaren, die sich an einem eher egalitären Geschlechtsrollenverständnis orientieren, sogar sehr deutlich abgelehnt (vgl. u.a. Koppetsch/ Speck 2015: 237). Werden Machtungleichgewichte abgelehnt, so bedeutet das jedoch nicht, dass auch die Lebensvorstellungen, die jeweiligen Rollen bzgl. Ausbildung, beruflicher Entwicklung oder Familie sich annähern. Nach wie vor scheinen hier stark geschlechtertypisierende und geschlechterkomplementäre Vorstellungen und Planungen bezüglich Erwerbs- und Familienarbeit zu bestehen (vgl. u.a. Schwiter et al. 2014; Amstutz 2014). Ein Blick auf die Befunde der letzten Zeitbudgeterhebung in den drei Ländern Deutschland, Schweiz und Österreich zur Verteilung von Haus- und Sorgearbeit macht das ebenfalls mehr als deutlich (vgl. u.a. Kott/ Kühnen/ Maier 2016; Budowski/ Knobloch/ Nollert 2016).

stehende heterosexuelle Paare<sup>11</sup> sind vor einem Rückfall in klassische Rollenmuster – spätestens mit der Geburt von Kindern – nicht gefeit, was Koppetsch und Speck zu der Schlussfolgerung veranlasst, dass die „Barrieren, die einer Veränderung von Rollen entgegenstehen, im Privaten größer sind als in den öffentlichen, konkurrenzbestimmten Lebensbereichen“ (ebd.: 240). Was sich demnach verändern muss, so das Fazit der Autorinnen, ist die private Sphäre mit ihren traditionellen Rollenbildern und den altbekannten Mustern einer geschlechtlichen Arbeitsteilung.

Dass ein Abbau der geschlechtlichen Arbeitsteilung ein unverzichtbarer Aspekt von Transformationsprozessen in den Geschlechterverhältnissen ist, steht auch für uns außer Frage. Damit allein ist es aber nicht getan. So erstaunt die in den aktuellen Debatten auszumachende Ausblendung von Organisationen, die unseres Erachtens nach wie vor gewichtige Arenen eines ‚doing gender‘ sind. Stattdessen werden Organisationen, wie erwähnt, neuerdings weitgehend als Orte wahrgenommen, die in Sachen Geschlechtergleichstellung auf einem ‚guten Weg‘ sind. Das Problem wird in erster Linie in der privaten Lebenswelt gesehen, in der sich klassische Geschlechtermodelle noch immer permanent reproduzieren, während in (vor allem privatwirtschaftlichen) Organisationen Gleichstellung eigentlich nur noch eine Frage der Zeit sei (vgl. u.a. ebd.: 242; Hirschauer 2016).

Was sich hier aus unserer Sicht abzeichnet ist näher besehen ein *Organisationstabu*, denn die Botschaft lautet: ein Nachdenken über die (spät)moderne Organisation als Ort oder gar Mit-Verursacherin von Geschlechterdifferenzierungen erübrigt sich, da sie im Kern geschlechtsindifferent sei. Im Grunde werden Organisationen so vor als nicht zumutbar geltenden Gleichstellungserwartungen und entsprechenden strukturellen Umsetzungsanforderungen ‚geschützt‘ bzw. von der Übernahme ihrer gesellschaftlichen Verantwortung enthoben. Dies gelingt über das Ignorieren des längst bekannten wechselseitigen Wirkungszusammenhangs von privater und erwerbswirtschaftlicher Arbeits- und Lebenswelt wie auch der Ausdifferenzierung von Geschlechteridentitäten und Lebensweisen. Dies muss als gesellschaftspolitischer Rückschritt – auch mit Blick auf die Theoriebildung – gewertet werden und zeigt, wie umkämpft die Gleichstellung der Geschlechter, trotz vieler Errungenschaften, aktuell immer noch ist.

---

11 Gleichgeschlechtliche und nicht-binäre Partner\_innenschaften haben hier aufgrund fehlender oder abgelehnter Rollenvorstellungen oft andere Spielräume als heterosexuelle Paare.

## Organization matter

Der skizzierte Backlash trägt dazu bei, dass sich schon längst ad acta gelegte Fragen wieder mit neuer Dringlichkeit stellen und eine Suche nach Antworten notwendig macht, das gilt auch für geschlechterorientierte Organisationsanalysen. Wir gehen davon aus, dass Organisationen immer noch „die mächtigsten Akteure und Sprecher der Moderne“ (Ortmann 2015: 319) sind und ihre Analyse daher geradezu unverzichtbar ist, wenn es um die Entschlüsselung der Geschlechterverhältnisse geht. Genau hier setzt unsere Studie an, die den Ursachen und Erscheinungsformen von Beharrungs- und Transformationsprozessen, wie insbesondere der widersprüchlichen Parallelität von Persistenz und Wandel, im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse in (spät)modernen Organisationen nachgegangen ist. Im Rahmen unseres D-A-CH-Projektes – „*Gender Cage – revisited: Zur Rekonfiguration von Geschlechterdifferenzierungen in Organisationen postmoderner Gesellschaften*“<sup>12</sup> – ging es vor allem darum, anhand von For-Profit- und Non-Profit-Organisationen zu untersuchen, wie Organisationen mit gesellschaftlichen Erwartungen und damit einhergehenden Anforderungen umgehen; in unserem Fall handelt es sich hierbei um das für moderne Gesellschaften typische Leitbild der „Gleichberechtigung“. Im Zentrum unseres Interesses stand die Rolle der Organisation als zentraler Verarbeitungsort von organisationsexternen und -internen Gleichstellungserwartungen. So richtete sich der Blick z.B. darauf, genauer zu ergründen, was aus den aktuellen Entwicklungen in Richtung eines Diversity Managements, dem sich offenbar kaum noch ein Unternehmen ab einer bestimmten Größe und mit einer internationalen Präsenz entziehen kann ohne rückständig zu wirken, folgt. Genaues Hinsehen auf aktuelle Transformationsprozesse, erst recht wenn sie den Anspruch erheben, Gleichstellungsziele zu verfolgen, war also das Ziel. Angenommen wurde, dass es Beharrungs- und Wandlungsprozesse gibt und im Grunde jede Neukonfiguration der Geschlechterverhältnisse nicht nur die Chance einer Erosion von Ungleichheiten und eine Abkehr von traditionellen Rollenbildern bietet, sondern immer auch das Risiko der Verankerung neuer, subtiler Formen der Geschlechterdifferenzierung mit sich bringt. Das schließt sogar

---

12 Hierbei handelt es sich um ein von der Deutschen Forschungsgemeinschaft, dem Schweizerischen Nationalfonds und dem Wissenschaftsfonds Österreich gefördertes D-A-CH Projekt (Laufzeit 2013-2017); nähere Angaben zum Projekt und Forschungsteam siehe das Vorwort dieses Buches.

eine – ganz im Sinne von Deleuze (2010) – von den Subjekten selbst angestrebte Konservierung von Asymmetrien nicht aus, wie etwa eine Re-Traditionalisierung bzw. Aufrechterhaltung der geschlechtlichen Arbeitsteilung. Im Fokus standen somit vor allem die folgenden Fragen: Welche Übersetzungsmodalitäten erfahren gesellschaftliche Gleichstellungserwartungen in Organisationen? Lösen sich traditionelle Geschlechterstrukturen und -kulturen in Organisation auf oder entsteht lediglich eine neue Form der Legitimation? An diesem Punkt sind wir auch bei der Frage angelangt, warum wir den Neo-Institutionalismus zum theoretischen Anker unserer Argumentation gemacht haben.

*Was bietet eine neo-institutionalistische Perspektive für die organisationsorientierte Geschlechterforschung?*

Um Geschlechterverhältnisse mit Blick auf Organisationen analysieren zu können, wären sicherlich auch andere Theoriekonzepte als der Neo-Institutionalismus (im weiteren NI) in Frage gekommen (z.B. der strukturalistische Ansatz oder das Habitus-Konzept von Bourdieu). Jedoch war der Reiz groß, einem theoretischen Kompass zu folgen, mit dem in der Organisationswissenschaft bereits versucht wurde, das Fenster zur Gesellschaft zu öffnen und einen Beitrag zur ‚Rückkehr der Gesellschaft‘ in die Organisationsforschung zu leisten (vgl. u.a. Sydow/ Ortmann/ Türk 1998). Ein Pluspunkt der Gründungsprogrammatik neo-institutionalistischer Forschung ist schließlich die Relevanz, die der Beziehung zwischen Organisation und Gesellschaft – und insbesondere Fragen der Legitimität – zugemessen wurde, was ein spannender Ausgangspunkt für die Analyse des Zusammenhangs von Geschlecht und Organisation darstellt. So übten die Protagonist\_innen des NI schon in den 1970er Jahren Kritik an der vorherrschenden technisch-funktionalistischen und rationalistischen Sicht der Organisationswissenschaft auf Organisationen. Sie sahen in Organisationen durch gesellschaftlich vorherrschende Gesetze, Normen und Werte beeinflusste soziale Gebilde, die auf gesellschaftliche Legitimation angewiesen sind. Demnach sind es – gleich welche Spielart des NI auch präferiert wird – in erster Linie Erwartungen der institutionalisierten Umwelt, die Organisationen nachhaltig prägen. Dieses Grundverständnis macht den NI für die Geschlechterforschung zu einem aufschlussreichen Theoriegebäude. Denn wenn Organisationen nicht als abgekoppelt von institutionalisierten Erwartungen und kulturellen Kontexten zu verstehen sind, dann

müsste der NI in der Lage sein, nicht nur Wirkungszusammenhänge zwischen Gesellschaft und Organisation aufzudecken, sondern auch dazu beitragen können, aufzuzeigen, dass Organisationen, selbst wenn sie nicht umhin können, Gleichstellungserwartungen nachzukommen, noch immer Orte von Vergeschlechtlichungsprozessen sind. Oder anders formuliert: Der NI eignet sich wie kaum ein anderer Ansatz dazu, entschlüsseln zu können, wie es Organisationen gelingt, den Eindruck zu vermitteln, dass sie keineswegs mehr ein Ort der Reproduktion von Geschlechterungleichheiten sind (bzw. sein wollen). Dass sie also dem Leitbild einer modernen Gesellschaft, das „Gleichberechtigung“ heißt, bereits in hohem Maße entsprechen bzw. alles daran setzen, dass dies bald der Fall ist, selbst wenn ihre Kernstrukturen auch noch weit entfernt hiervon sind. Eine neo-institutionalistisch inspirierte geschlechtersoziologische Organisationsanalyse könnte somit unseres Erachtens einen gewichtigen Beitrag zur Erklärung der widersprüchlichen Gleichzeitigkeit von Wandel und Persistenz des organisationalen *Gender Cage* beitragen.

Mit der Wahl dieser Metapher knüpfen wir an DiMaggios und Powells kritische Reflexion des Weberschen „Iron Cage“ an (vgl. DiMaggio/Powell 1983). So fragen DiMaggio und Powell (1983) in ihrem frühen Text „The Iron Cage Revisited“ nach den Reproduktionsmechanismen der bürokratischen, rationalen Organisationsform und Gründen für die Beharrungskraft und Verbreitung von Strukturen und Normen an der Schnittstelle von Organisation und Gesellschaft. Als „stahlhartes Gehäuse“ („Iron Cage“) bezeichnet Weber die bürokratische Organisationsform, bei der es sich folglich nicht um einen „dünne(n) Mantel (handelt, d.V.), den man jederzeit abwerfen könnte“ (Weber 2000: 157). DiMaggio und Powell greifen diese wirkungsmächtige Argumentationsfigur der Rationalisierung auf und wagen einen Bruch mit den seinerzeit vorherrschenden Gleichsetzungen von Bürokratie bzw. Hierarchie und Rationalität bzw. Effizienz. Mit anderen Worten, die Autoren führen – entgegen dem vorherrschenden Mainstream – die Ursachen der erfolgreichen Verbreitung der formalen bürokratischen Organisation eben nicht auf die ‚unschlagbare Effizienz‘ zurück, die zweckrationalen Organisation zugeschrieben wurde, sondern sehen in der flächendeckenden Verbreitung der Bürokratie vielmehr ein Streben nach gesellschaftlicher Legitimation bzw. ein angewiesen sein auf Legitimität. Denn Legitimität – ein Schlüsselbegriff des NI – ist, so der Tenor ihrer Argumentation, existentiell für das Überleben von Organisationen. Sie bildet eine Voraussetzung, um Zugang zu notwendigen finanziellen, personellen und technologischen Ressourcen zu erhalten. Der NI

trägt somit dazu bei, ökonomisch-technische Rationalität zu hinterfragen und als ‚Rationalitätsfassade‘ zu entlarven.

Selbst wenn es mittlerweile berechtigte Kritik an der Zentralität des Legitimitätspostulats gibt, ist der Gedanke der Einbettung von Organisationen in institutionelle, gesellschaftliche und kulturelle Kontexte bis heute ein spannender Ausgangspunkt für die Organisationsforschung geblieben, der auch uns inspiriert hat, über eine geschlechterorientierte Weiterentwicklung des NI nachzudenken. Insofern ist die Metapher des *Gender Cage* durchaus als Impuls für eine theoretisch-konzeptionelle Diskussion zu verstehen, die wir im ersten Teil des Buches führen. Lohnenswert ist somit nicht nur eine erneute Lektüre des Textes von DiMaggio und Powell zum „Iron Cage“ (1983), sondern auch das theoretische und methodische Besteck des NI zu nutzen, um seine blinden Flecken im Hinblick auf organisationale Vergeschlechtlichungsprozesse offenzulegen und hieraus Anregungen für geschlechterorientierte Weiterentwicklungen des NI zu gewinnen.

Die Metapher des *Gender Cage* bezeichnet demnach jene differenzierten Verarbeitungs- und Legitimationsmuster, die Organisationen als Antwort externer und interner Gleichstellungserwartungen ausprägen und die wir als Ergebnis des empirischen Teils unserer Studie in einer Typologie, die markante Varianten des Changierens zwischen Beharrung und Transformation zum Ausdruck bringen soll, unterscheiden können. Kurzum, in einer neo-institutionalistischen Lesart ist – so unser Ausgangspunkt – anzunehmen, dass Legitimität auch ein zentraler Treiber für die Beschäftigung von Organisationen mit der gesellschaftlichen Erwartung der Geschlechtergleichstellung darstellt: Gleichstellung erscheint als eine in der Organisation zu bearbeitende gesellschaftliche Erwartung, die keine Organisation heute mehr so ohne Weiteres einfach ignorieren kann. Wenn wir also an Erklärungsangebote des NI anknüpfen, dann versprechen wir uns davon Antworten auf die Frage zu finden, warum und wie es Organisationen gelingen kann, mit gesellschaftlichen Erwartungen – wie etwa geschlechtliche Gleichbehandlung – umzugehen, sich ihnen aber auch zu entziehen, ohne Legitimitätsverluste zu erleiden. Die Analyse organisationaler Resistenz gegenüber Transformationsansprüchen steht schließlich geradezu im Fokus klassischer Grundlagentexte des NI (vgl. Meyer/ Rowan 1977; DiMaggio/ Powell 1983; Powell/ DiMaggio 1991; Brunsson/ Olsen 1993). Dass diese Texte interessante erste Anknüpfungspunkte für die Suche nach Erklärungen für die Beharrungskraft von Geschlechterdifferenzierungen in Organisationen bieten, liegt somit auf der Hand. Zu-

gleich eröffnen sie aber auch – umgekehrt – Lesarten zur Identifizierung von Transformationsprozessen sowie Neukonfigurationen des Gender Cage.

### *Zielsetzung und Aufbau des Buches*

Neo-institutionalistische Texte messen dem Geschlecht kaum Bedeutung bei. Weder die Schlüsselkonzepte des neo-institutionalistischen Begriffsinstrumentariums ‚Institution‘ oder ‚Legitimation‘ noch der ‚Feldbegriff‘ wurden auf die Relevanz von Geschlecht als Struktur- und Prozesskategorie hin befragt. Erst in jüngsten Arbeiten wurde damit begonnen. Diese Zusammenführung geschlechtertheoretischer Positionen mit den Instrumenten des NI zeitigte bereits erste produktive Ergebnisse, an die wir anknüpfen können (vgl. u.a. Sutton et al. 1994; Lederle 2008; Müller 2010; Hericks 2011; Funder 2014, 2017a). Dabei wird aber auch deutlich, dass es nicht das eine Konzept gibt, denn beim NI handelt es sich bekanntermaßen um einen weitverzweigten Ansatz, der diverse Strömungen aufweist. Ziel unserer Analyse ist es, zunächst einige der einschlägigen neo-institutionalistischen Kernkonzepte aus einer Geschlechterperspektive zu re-interpretieren und auszuloten, ob sie zu neuen Einsichten zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht führen. Dementsprechend stehen in *Teil II* zunächst *theoretische Explorationen zum Gender Cage* im Fokus.

In diesem Buch geht es aber nicht nur um konzeptionelle Überlegungen, die Auskunft darüber geben sollen, ob neo-institutionalistische Reflexionen aus einer Geschlechterperspektive neue Einsichten zum Gender Cage in Organisationen bieten, sondern vielmehr auch um empirische Befunde, die wir im Rahmen unseres D-A-CH-Projektes gewonnen haben. So werden in *Teil III Fallstudien zum Umgang mit Gleichstellungserwartungen – Empirische Befunde zu For-Profit und Non-Profit Organisationen* präsentiert. Im Folgenden wollen wir kurz erläutern, was Leser\_innen dieses Buches im Einzelnen erwartet.

### *Teil II „Gender Cage: Theoretische Explorationen“*

Wir beginnen – wie angekündigt – mit theoretischen Explorationen. Hierzu war es unvermeidbar, eine Auswahl bestimmter neo-institutionalistischer Konzepte vorzunehmen, was allerdings zwangsläufig Mut zur Lücke

bedeutet, zumal jedweder Versuch, die Vielzahl der neo-institutionalistischen Strömungen aufzugreifen, uns in einen nur noch schwer durchschaubaren Konzept-Dschungel geführt hätte. Um uns dennoch nicht den Vorwurf der Beliebigkeit einzuhandeln, haben wir uns an den im Mainstream als relevant erachteten Konzepten und Begriffen orientiert. Zieht man als Referenz das SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (Greenwood et al. 2017) hierzu heran, handelt es sich vor allem um den Begriff der *Institution*, das Konzept der *Entkopplung*, *Institutional Work*, die Idee der *Isomorphie* und den *Feldbegriff*, die alle aus einer Geschlechterperspektive heraus betrachtet werden. Darüber hinaus haben wir uns dafür entschieden, auch den *Körper* als eine zentrale Kategorie im Kontext organisationaler Geschlechteranalysen<sup>13</sup> aufzunehmen, da das Verständnis von Geschlecht als einer Institution sich unseres Erachtens nicht abgekoppelt vom Körper begreifen lässt.

Die nähere Begründung unserer Auswahl sieht somit wie folgt aus: Um neo-institutionalistische Reflexionen zu Geschlechterverhältnissen in Organisationen anstellen zu können, ist zunächst eine Analyse des neo-institutionalistischen Verständnisses von Institution unverzichtbar, denn es handelt sich – wie bereits ein Blick auf die Namensgebung des Ansatzes (in dem schließlich schon das Wort ‚Institution‘ steckt) verrät – um einen Kernbegriff des NI. Wir kommen damit zugleich einer Forderung von Ursula Müller (2010) nach, die sich bereits vor einigen Jahren dafür ausgesprochen hat, dass der NI seinen Institutionenbegriff auf den Prüfstand stellen sollte. Auch uns erschien es notwendig, etwas genauer zu bestimmen, was der NI unter Institution versteht, wobei wir für ein Institutionenverständnis plädieren, das zwar eine Prozessorientierung einschließt, gleichwohl aber daran festhält, eine Institution als einen bereits realisierten Zustand wahrzunehmen. Von Relevanz ist hier der Gedanke, dass es sich bei Institutionen um „einflussnehmende Regelsysteme“ handelt, die die Strukturierung und Identität einer Gesellschaft „schaffen, legitimieren und transformieren“ (Meyer 2005: 9). Gerade „unter Geschlechteraspekten“ ist es unabdingbar, „die historische Gewordenheit von Institutionen zu betrachten“ (Müller 2010: 53). Allerdings sind dabei immer auch zugleich die Möglichkeit der Transformation und vor allem die Wider-

---

13 Siehe hierzu die bereits von Halford, Savage und Witz vorgenommene Erweiterung des Ackerschen Konzepts, die in ihren empirischen Studien zu dem Ergebnis gelangen, dass Geschlecht nicht nur „embedded“ sondern auch „embodied“ ist (vgl. Halford/ Savage/ Witz 1997).

sprüchlichkeit von Institutionalisierungsprozessen mitzudenken. Diesen Kerngedanken greifen wir im ersten Beitrag des Theorieteils auf. Sein Titel ist Programm: *Geschlecht als Institution: polymorph und widersprüchlich*. Herausgearbeitet wird hier – von Helga Eberherr und Roswitha Hofmann – unter Bezugnahme auf auch im NI präferierte wissenssoziologische Konzepte, warum Geschlecht eine widersprüchliche und zudem polymorphe Institution darstellt. Inspiriert durch das Scottsche Institutionenkonzept, das durch seine drei Säulen, die kognitive, normative und regulative, eine Institution zu einem vielschichtigen Gebilde macht (vgl. Scott 2014), gelangen wir so zu einem mehrdimensionalen Geschlechterverständnis, das Raum für Widersprüchlichkeit und Vielfältigkeit bietet – und folglich auch als polymorph beschrieben werden kann. Geschlecht als widersprüchliche und polymorphe Institution zu begreifen, hiermit also kein ‚flüchtiges‘, aber auch kein statisches, unveränderbares soziales Gebilde zu verbinden, bietet somit die Chance, Wandel- und Persistenz-Phänomene – befreit von dichotomen Betrachtungsweisen und bereichert um Heteronormativitätskritik – in ihrer Differenziertheit erfassen zu können. Das eröffnet uns mit Blick auf die empirische Analyse von Non- und For-Profit-Organisationen die Chance, ein weitaus komplexeres Verständnis von ‚doing gender‘-Prozessen zu gewinnen, wobei ein ‚degendering‘, im Sinne von Lorber (1999), nicht ausgeschlossen ist, was in dem Beitrag eingehend erläutert wird.

Da wir davon ausgehen, dass Geschlecht als Institution eng verwoben ist mit dem Körper, schließt sich hier ein weiterer Beitrag mit dem Titel *Körper: Ein Verhandlungsort organisationaler Institutionalisierungsprozesse* an. Roswitha Hofmann und Ortrun Brand setzen sich mit der Relevanz des Körpers als Teil organisationaler Vergeschlechtlichungsprozesse auseinander und zeigen auf, wie es über die perspektivische Erweiterung neo-institutionalistischer Analysen um die Körperdimension gelingen könnte, organisationale Geschlechterverhältnisse und damit einhergehende Institutionalisierungsprozesse adäquat in den Blick zu nehmen.

In dem bereits erwähnten Beitrag zum NI von Müller (2010) wird nicht nur vorgeschlagen, den Institutionenbegriff aus einer Geschlechterspektive neu zu fassen, was wir versuchen, vielmehr macht die Verfasserin auch noch einmal darauf aufmerksam, dass der NI über einen recht diffusen Akteur\_innenbegriff verfügt, den es folglich weiter auszuarbeiten gilt. Hierauf nehmen mittlerweile zahlreiche ‚Studies of Institutional Work‘ Bezug (vgl. u.a. Lawrence/ Suddaby/ Leca 2009; Hampel/ Lawrence/ Tracey 2017). Eine zentrale Frage lautet: „How do actors influence instituti-

ons?“ Schaut man sich die hierzu vorliegenden Studien an, zeigt sich, dass Geschlecht bei der Konzeption des Akteur\_innen-Begriffs offenbar keine Rolle zu spielen scheint. Auch in diesem Fall ist es nicht damit getan, das Akteur\_innen-Konzept um eine Geschlechterperspektive zu ergänzen, sondern die Problematik eines Akteur\_innen-Begriffs angesichts der Institution Geschlecht aufzuzeigen und zu einem geschlechterinformierten Konzept von ‚Agency‘ zu gelangen. Dies unternimmt der Beitrag von Nathalie Amstutz, Melanie Nussbaumer und Ortrun Brand *Soziale Agency: Arbeit an der (De-)Institutionalisierung von Geschlecht*.

Im Fokus stehen sodann gleich drei weitere, eng miteinander verwobene Konzepte: Isomorphie, Feld und Entkopplung, die in keinem Lehrbuch zum NI fehlen. Sie sind aus einer Geschlechterperspektive überaus spannend, folglich ist es nicht sehr erstaunlich, dass wir keineswegs die ersten sind, die z.B. das Konzept der Isomorphie als hilfreich erachten, um besser verstehen zu können, warum etwa das Diversity Management zunehmend an Akzeptanz gewonnen und sich so rasch verbreitet hat. Folgt man der frühen Studie von Sabine Lederle, orientieren sich Organisationen nicht nur an rechtlichen Vorgaben (coersive Isomorphie), vielmehr finden auch Nachahmungsprozesse statt (vgl. Lederle 2008). Der Beitrag von Hanna Vöhringer und Nathalie Amstutz *Isomorphie: Machtvolle Angleichungsprozesse in der Verarbeitung von Gleichstellungserwartungen* leuchtet nicht nur diese beiden, sondern alle drei Isomorphie-Varianten aus einer Geschlechterperspektive aus und gelangt zu eigenen Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Ähnlichkeit von Strukturen und Strategien, die Organisationen im Umgang mit Gleichstellungserwartungen aufweisen.

Angleichungsprozesse erfolgen im Kontext organisationaler Felder. Hier schließt der Beitrag von Ortrun Brand und Helga Eberherr an, die zunächst genauer bestimmen, was im NI unter Feld verstanden wird, bevor sie dann Reflexionen zum Feldverständnis aus der Perspektive der Geschlechterforschung anstellen. Aufbauend auf dem Grundkonstrukt heteronormativer Geschlechterordnung reflektieren sie Machtverhältnisse im organisationalen Feld und führen als Deutungsfolie den Begriff von *Gendered Fields* ein. Gendered Fields markieren die Grenzen akzeptierter Strukturen und Handlungen von Organisationen bezüglich Geschlecht und fungieren gleichzeitig als Transmitter zwischen Organisation und Gesellschaft. Der Gedanke, dass organisationale Felder nicht frei von Geschlechterdifferenzierungen sind, liegt – hier genügt eigentlich schon ein Blick auf sogenannte Frauen- und Männerbranchen – eigentlich auf der Hand. So können organisationale Felder nicht ohne einen Geschlechterbezug ge-

dacht werden, wenngleich die Geschlechterdimension in einem Feld nicht immer und überall Wirkungsmacht entfalten muss. Interessant für Organisationsanalysen ist, dass Gendered Fields Ausstrahlungseffekte auf Organisationen haben können. Es sind somit die Spezifika eines Gendered Fields, die Orientierungspunkte setzen und (Anpassungs-)Druck auf Organisationen entfalten. Sie haben folglich eine große Relevanz für die Übersetzung gesellschaftlicher Erwartungen in Organisationen, angefangen von der Abkehr von Heteronormativität und der Offenheit für neue Geschlechterprofile bis hin zur Verankerung einer auf ‚equality‘ abzielenden strukturellen Geschlechterpolitik.

Während der Gedanke der Gendered Fields noch weiter ausgebaut werden muss (vgl. hierzu auch Funder/ Walden 2017), stand das Konzept der Entkopplung bereits im Zentrum einiger geschlechterorientierter Organisationsstudien (vgl. u.a. Hericks 2011, 2017). Unsere Überlegungen greifen diese Erkenntnisse auf. So setzen sich Hanna Vöhringer und Helga Eberherr in ihrem Beitrag – *Kopplungs- und Entkopplungsprozesse: Reflexionen zur organisationalen Verarbeitung von Gleichstellungserwartungen* – mit dem Konzept von Entkopplung auseinander und diskutieren, wie Organisationen mit Gleichstellungserwartungen umgehen. Ausgemacht werden Entkopplungsprozesse in Verbindung mit Gleichstellungs-/ Diversitätsarbeit, die einen potenziellen Wandel der Geschlechterverhältnisse in Organisationen nicht ausschließen. Zudem wird erklärt, warum es allein mit der Einführung von Gleichstellungsprogrammen nicht getan ist. Ein Gedanke, der auch schon Ursula Müller umgetrieben hat, die ebenfalls aus einer neo-institutionalistischen Sicht der Frage nach der Wirksamkeit gleichstellungspolitischer Programme und Maßnahmen in Organisationen nachgegangen ist (vgl. Müller 2010). Kern- und Angelpunkt ist Meyer/ Rowan’s Analyse von Entkopplung und loser Kopplung von Formal- und Handlungsstrukturen, die als Legitimationsprozesse das richtige Handeln der Organisation nach außen und innen (zum Beispiel mit einer Gleichstellungspolitik) ausweist. Übertragen auf geschlechterpolitische Fragen wird damit möglich, „widersprüchliche Geschlechterstrategien zu erkennen“ (Müller 2010: 46). Auch Hericks deutet die beobachteten Entkopplungen als „Umgangsweisen mit Dilemmata“, als Effekte widersprüchlicher Argumentationen und Interpretationen von Geschlecht mit entsprechenden Folgen für die organisationale Gleichstellungspolitik (vgl. Hericks 2011: 274, 2017). Sie kommt zu dem Schluss, dass die lose Kopplung zu unterschiedlichen Interpretationen im Hinblick auf das Leitbild und die Gleichstellungsnorm führen. Dabei lassen sich verschiedene Legi-