



**University of  
Zurich<sup>UZH</sup>**

# Diversity and Inclusion – Anspruch und Wirklichkeit: Die Sichtweisen von männlichen Mitarbeitenden in zwei Grossunternehmen im Raum Zürich

GEO 511 Master's Thesis

**Author**

Roswitha Kuhn Belaid

14-736-441

**Supervised by**

PD Dr. Karin Schwiter

**Faculty representative**

PD Dr. Karin Schwiter

30.09.2020

Department of Geography, University of Zurich



**Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>**

# **Diversity and Inclusion – Anspruch und Wirklichkeit**

---

## **Die Sichtweisen von männlichen Mitarbeitenden in zwei Grossunternehmen im Raum Zürich**

GEO 511 Masterarbeit

**Eingereicht durch:**

Roswitha Kuhn Belaid

14-736-441

**Fakultätsvertretung:** PD Dr. Karin Schwiter

**Betreuung:** PD Dr. Karin Schwiter

30. September 2020

Geographisches Institut der Universität Zürich

## Abstract Deutsch

Diversity and Inclusion werden wegen der wachsenden Knappheit qualifizierter Arbeitskräfte, der Notwendigkeit einer hohen Innovations- und Anpassungsfähigkeit der auf dem globalen Markt operierenden Unternehmen und der Förderung der Leistungsbereitschaft und der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden immer wichtiger. Diese Entwicklung erfordert Veränderungen in den Belegschaften, wobei Männer durch die aktuelle Förderung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern besonders gefordert sind. Gleichzeitig belegen Männer nach wie vor häufig Führungspositionen in den Unternehmen und sind damit Schlüsselpersonen für den Wandel der Unternehmenskultur. Diversity and Inclusion können nur mit der Unterstützung von männlichen Mitarbeitenden erreicht werden. Mit der vorliegenden Arbeit soll deshalb untersucht werden, wie männliche Mitarbeitende Diversity and Inclusion wahrnehmen, nutzen, umsetzen und werten. Zu diesem Zweck wurden Interviews mit 15 männlichen Mitarbeitenden zweier Grossunternehmen durchgeführt und mit der Methode der Diskursanalyse ausgewertet. Mit der Theorie der Performativität von Butler argumentiert die Arbeit, dass die angestrebten Veränderungen zu Verunsicherungen bei und zu einer ambivalenten Haltung von männlichen Mitarbeitenden gegenüber Diversity and Inclusion in den Unternehmen führen kann.

Die Aussagen der Mitarbeiter zeigen, dass sie ein breites Verständnis davon haben, welche Dimensionen Diversity and Inclusion beinhalten. Die Frauenförderung ist aber das zentrale und vordringliche Thema, was sie beschäftigt, während sie Massnahmen im Zusammenhang mit flexiblem Arbeiten nicht mit Diversity and Inclusion in Verbindung brachten. Das flexible Arbeiten wurde jedoch im Verlauf der Gespräche von der Interviewerin angesprochen, da diese Massnahmen allen Mitarbeitenden, eben auch Männern, gelten. Bei den meisten ist dann auch ein Bewusstsein vorhanden, dass flexibles Arbeiten hilft, Privat- und Berufsleben zu vereinbaren und individuelle Lebensstile zu praktizieren. Sowohl die Möglichkeit, die Arbeit flexibel zu gestalten, als auch der Vaterschaftsurlaub wurden positiv gewertet und auch genutzt, was auf einen möglichen Wandel im männlichen Aufgaben- und Selbstverständnis, also auf sich verändernde männliche Identitäten hindeuten könnte. Für die Unterstützung von Diversity and Inclusion Massnahmen sehen die Mitarbeiter eine Vielzahl an Möglichkeiten, wobei Mitarbeiter ohne Führungsfunktion ihren Handlungsspielraum eher relativieren. Während Diversity and Inclusion grundsätzlich positiv bewertet und mit verbesserter Arbeitsleistung, Zugang zu Talenten und wirtschaftlichem Erfolg verbunden werden, ruft die Förderung von unterrepräsentierten Gruppen, insbesondere Frauen, bei den interviewten Mitarbeitern tendenziell Unsicherheiten hervor. Dies deutet darauf hin, dass die bezahlte Arbeit nach wie vor zentral ist für männliche Identitäten. Hier offenbart sich die Heterogenität in den Diskursen von Mitarbeitern unterschiedlicher Altersgruppen und Hierarchiestufen. Ältere Mitarbeiter sorgen sich um ihren Arbeitsplatz bis zur Pensionierung, während jüngere Mitarbeiter ohne Führungsfunktion ihre eigene Karriere in Gefahr sehen und Vorgesetzte über ihre Umsetzung der Massnahmen sprechen. Die Diskrepanzen und Brüche in den Diskursen zeigen sich in der theoretischen Befürwortung und der Ambivalenz bei der praktischen Umsetzung von Diversity and Inclusion Massnahmen. Für die Unterrepräsentation von Frauen und weiteren Minderheiten im Unternehmen finden die interviewten Mitarbeiter eine Vielzahl an Legitimationen. Die Resultate dieser Untersuchung zeigen, dass die Veränderungen in den Belegschaften, die mit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen unserer Zeit einhergehen, zu einer zunehmenden Verunsicherung und damit auch zu einer teilweise ablehnenden Haltung den betrieblichen Diversity and Inclusion Massnahmen gegenüber führen können. Gleichzeitig zeigen die Aussagen der interviewten Mitarbeiter aber auch, dass sie durchaus Verständnis für die Massnahmen haben, was noch einmal deutlich macht, wie ambivalent die aktuelle Entwicklung in den beiden Unternehmen von den männlichen Mitarbeitenden erlebt wird. Damit die Mitarbeiter Diversity and Inclusion auch in Zukunft unterstützen, ist es wichtig, ihnen die Vorteile dieser Massnahmen aufzuzeigen, mit ihnen im Dialog zu bleiben und sie in die notwendigen Veränderungsprozesse mit einzubeziehen, denn letztlich kann die Umsetzung von Diversity and Inclusion in den Unternehmen nur gemeinsam mit allen Beteiligten gelingen.

## Abstract English

Diversity and Inclusion is becoming increasingly important for companies, as they are facing growing shortage of qualified workers and fiercer competition in the global marketplace that demands high innovation and adaptability, leading to a rising focus on employee performance, engagement and motivation in order to achieve a higher productivity. This development requires changes in the workforce. Men are particularly challenged by the current promotion of equality between women and men. At the same time, men still frequently occupy management positions in companies and are therefore key players in the implementation of the corporate culture. Diversity and Inclusion can only be achieved with the support of male employees. The present study therefore aims to examine how male employees perceive, use, implement and value Diversity and Inclusion measures. To this end, interviews were conducted with 15 male employees from two large companies and evaluated using the discourse analysis method. Based on Butler's theory of performativity, the work argues that the changes due to Diversity and Inclusion measures can lead to uncertainty and to an ambivalence in employees' attitudes.

The employees' statements show that they have a broad understanding of the dimensions of Diversity and Inclusion. However, the most central and concerning topic for the interviewed male employees is the promotion of women, while they did not associate measures related to flexible working with Diversity and Inclusion. However, flexible working was mentioned by the interviewer during the interviews, as these measures apply to all employees, including men. Most of them are then also aware that flexible working helps to reconcile private and professional life and to fit work with individual lifestyles. Both the possibility of flexible working and paternity leave are positively evaluated and utilised, which could indicate a possible change in male roles and self-image, in other words changing male identities. The interviewed male employees see a wide range of possibilities for supporting Diversity and Inclusion measures, although those without leadership functions tend to relativize their scope for action. While Diversity and Inclusion is generally viewed positively and associated with improved work performance, better access to talent and economic success, the promotion of underrepresented groups, especially women, tends to create insecurity among the interviewed employees, suggesting that paid work is still central to male identities. Here, we see a heterogeneity in the discourses of employees of different age groups and hierarchical levels. While supervisors tend to focus on their implementation of the measures, younger employees without a management function are concerned that their own career is at risk, whereas older employees fear for their job safety until retirement. The discrepancies and discontinuities in the discourses are reflected in the contrast between the theoretical advocacy and support, and the ambivalence towards the practical implementation of Diversity and Inclusion measures. The interviewed employees found a variety of legitimations for the under-representation of women and other minorities in the company. The study's results show that the workforce changes, which go hand in hand with the social and economic changes of our time, can lead to increasing insecurity and thus to a partial rejection of company measures by male employees. At the same time, however, the statements made by the interviewees show that they understand the need for Diversity and Inclusion measures, which once again highlights employees' ambivalence towards the measures and their mixed feelings over the current developments as they experience them. To ensure that male employees continue to support Diversity and Inclusion in the future, it is important to show them the advantages of these measures, to stay in dialogue with them and to involve them in the necessary change processes, because ultimately the implementation of Diversity and Inclusion in companies can only succeed with the cooperation of all those involved.

## Danksagung

Meine Masterarbeit wäre ohne die Unterstützung vieler Menschen nicht möglich gewesen. Daher danke ich allen, die mich während des gesamten Prozesses meiner Arbeit unterstützt und inspiriert haben.

Vor allem bedanke ich mich bei meiner Betreuungsperson Karin Schwiter, die mich ermutigt hat, ein Thema nach meinen Interessen zu wählen und mir die Freiheit gegeben hat, meine eigenen Ideen zu verfolgen. Darüber hinaus schätzte ich die konstruktiven Rückmeldungen und Inputs, die sie mir während des ganzen Prozesses gegeben hat und die sehr wertvoll für mich waren.

Ein besonderer Dank gilt den Interviewpartnern, die sich die Zeit für ein Gespräch genommen und mir ihr Vertrauen und ihre Offenheit entgegengebracht haben. Ohne die 15 Befragten wäre die Realisierung dieser Arbeit nicht möglich gewesen. In diesem Zusammenhang bedanke ich mich herzlich bei der Beraterin für Development and Diversity der Personalabteilung der Swiss Re, Antonia Hitz, und der zuständigen Person beim Unternehmen B, welche die Kontakte zu meinen Interviewpartnern hergestellt und mich während der Masterarbeit mit wertvollen Rückmeldungen unterstützt haben. Ein besonderer Dank gilt ebenfalls dem Development and Diversity Spezialist der Personalabteilung der Swiss Re, Lorenzo Weber, der mich mit seiner Expertise unterstützt hat. Weiter bedanke ich mich herzlich bei der Leiterin der Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich, Helena Trachsel, die mich mit ihren Kontakten und ihrem Fachwissen unterstützt hat.

Ebenfalls danke ich meinem Vater herzlich, der meine Arbeit Korrektur gelesen und mich mit wertvollen Inputs unterstützt hat. Ein riesiges Dankeschön geht an meinen Mann, Enis Belaid, der mich während des Studiums und insbesondere während der Masterarbeit in allen Belangen unterstützt hat. Zudem bedanke ich mich herzlich bei Dagmar Püntener, die mich ebenfalls während meinem ganzen Studium begleitet hat und während der Masterarbeit unterstützend zur Seite stand. Zudem bedanke ich mich bei meiner Familie und Freund\*innen für den motivierenden Austausch und die kontinuierliche Unterstützung während des letzten Jahres. Zuletzt bedanke ich mich bei allen Personen, die nicht namentlich erwähnt wurden, mich aber in irgendeiner Form bei der Realisierung dieser Arbeit unterstützt haben.

# Inhalt

<b>Abstract Deutsch</b> .....	<b>I</b>
<b>Abstract English</b> .....	<b>II</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>III</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Stand der Forschung .....	3
1.2 Forschungslücke und Fragestellung .....	6
1.3 Aufbau der Arbeit .....	7
<b>2 Forschungskontext</b> .....	<b>7</b>
2.1 Gesellschaftliche Entwicklung.....	8
2.2 Diversity and Inclusion .....	10
2.3 Diversity and Inclusion bei der Swiss Re .....	10
<b>3 Theoretischer Ansatz</b> .....	<b>12</b>
<b>4 Methodologie</b> .....	<b>14</b>
4.1 Erkenntnistheoretische Grundlagen .....	14
4.2 Diskurstheorie .....	15
4.3 Diskursanalyse.....	16
4.4 Methodische Vorgehensweise.....	17
4.4.1 Leitfadeninterview .....	17
4.4.2 Durchführung der Interviews.....	17
4.4.3 Transkripte als Textmaterial .....	18
4.4.4 Kodierung der Interviews.....	18
4.4.5 Untersuchungsgruppe.....	19
4.4.6 Partizipative Forschung.....	19
4.4.7 Reflexion der eigenen Forschungsposition .....	20
<b>5 Ergebnisse</b> .....	<b>21</b>
5.1 Wahrnehmung Diversity and Inclusion Massnahmen .....	21
5.1.1 Stellenwert der Themen Diversity and Inclusion .....	22
5.1.2 Diversity and Inclusion im Arbeitsalltag.....	25
5.1.3 Flexibles Arbeiten.....	26
5.1.4 Diversity and Inclusion als Frauenthema .....	28

5.1.5	Zwischenfazit.....	31
5.2	Umsetzung Diversity and Inclusion Massnahmen .....	31
5.2.1	Zwischenfazit.....	36
5.3	Nutzung Diversity and Inclusion Massnahmen.....	37
5.3.1	Flexibles Arbeiten.....	37
5.3.2	Vaterschaftsurlaub.....	40
5.3.3	Teilzeitarbeit .....	40
5.3.4	Zwischenfazit.....	41
5.4	Wertung Diversity and Inclusion Massnahmen .....	43
5.4.1	Diversity and Inclusion als wirtschaftlich relevante Massnahmen für das Unternehmen .....	43
5.4.1.1	Profiteur*innen .....	43
5.4.1.2	Arbeitsleistung diversifizierter Teams .....	46
5.4.1.3	Rekrutierung und Bindung von Talenten .....	50
5.4.1.4	Zwischenfazit.....	51
5.4.2	Förderung von unterrepräsentierten Gruppen .....	52
5.4.2.1	Ängste bei männlichen Mitarbeitenden über 50 Jahren .....	53
5.4.2.2	Frauenförderung.....	55
5.4.2.2.1	Umsetzung von Massnahmen.....	55
5.4.2.2.2	Quoten und Vorgaben als Bruch mit meritokratischen Prinzipien.....	57
5.4.2.2.3	Förderung unterrepräsentierter Gruppen als Behinderung der eigenen Karriere .....	58
5.4.2.2.4	Quoten als Abwertung der Fähigkeiten von Frauen.....	60
5.4.2.3	Zwischenfazit.....	62
5.4.3	Legitimationen für vorhandene Ungleichheiten.....	64
5.4.3.1	Gesellschaftliche Herausforderungen.....	65
5.4.3.2	Generationenproblem .....	68
5.4.3.3	Anforderungen und Rahmenbedingungen für Führungspositionen .....	69
5.4.3.4	Interessen und Fähigkeiten von Frauen.....	73
5.4.3.5	Vorgesetzte, welche die Diversity and Inclusion Kultur nicht leben.....	75
5.4.3.6	Weitere Gründe .....	76
5.4.3.7	Zwischenfazit.....	78

5.5	Ambivalenz bezüglich Diversity and Inclusion .....	80
<b>6</b>	<b>Zusammenführung der Ergebnisse.....</b>	<b>82</b>
6.1	Zusammenfassung der Arbeit .....	83
6.2	Schlussfolgerungen .....	88
6.3	Handlungsempfehlungen.....	89
6.4	Reflexion der eigenen Forschung und Ausblick .....	91
	<b>Literatur.....</b>	<b>94</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>100</b>
	Interviewleitfaden.....	101
	Transkriptionszeichen .....	103
	Persönliche Erklärung .....	104



# 1 Einleitung

Diversity Management oder Diversity and Inclusion wird für Unternehmen in der Schweiz zunehmend wichtiger (Gurtner et al., 2017). Dabei handelt es sich um Managementkonzepte, die sich mit dem Umgang mit der Vielfalt der Belegschaft beschäftigen (Gurtner et al., 2017: 6). Die Begriffe Diversity and Inclusion widerspiegeln die Erweiterung der Zielgruppen: Während sich die Konzepte zunächst mit Frauen- und Familienthemen beschäftigen, haben sie sich inzwischen weiterentwickelt und zielen heute auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aller Mitarbeitenden, auch der alleinstehenden, ab (Erler, 2004: 147). Zu den Dimensionen von Diversity zählen bei Schweizer Unternehmen *Geschlecht, Migrationshintergrund bzw. ethnische Herkunft, Alter, Religion bzw. Weltanschauung, Behinderung, sexuelle Orientierung bzw. Geschlechtsidentität und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben*, wobei in Schweizer Unternehmen der Dimension Geschlecht die grösste Bedeutung beigemessen wird, gefolgt von Alter, Behinderung sowie Migrationshintergrund bzw. ethnische Herkunft, welche allerdings oft nicht aktiv bearbeitet wird (Gurtner et al., 2017: 29). Die Priorisierung der Dimensionen in den Unternehmen führen Gurtner et al. (2017: 29) auf Gesetze, gesellschaftliche Strömungen und öffentliche Diskussionen zurück.

Die Aktualität der *Geschlechtergleichstellung* zeigt sich in Diskussionen zur Positionierung von Frauen im Schweizer Arbeitsmarkt (Sevcik, 2019). Auch in aktuellen Debatten zur Altersvorsorge wird die Gleichstellung diskutiert (Luft, 2020). Weiter wurde die Gleichstellung der Geschlechter durch den nationalen Frauenstreik 2019 ins Bewusstsein einer breiten Bevölkerung gerückt (Gorgé, 2019). Zudem wird auf Gesetzesebene die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen weiter gestärkt: 2018 verabschiedete das Parlament eine Änderung des Bundesgesetzes über die Gleichstellung von Frauen und Männern zur Verringerung der Lohnungleichheit (Bundesamt für Justiz, 2019). Und im Juni 2019 hat neben dem Nationalrat auch der Ständerat für eine weiche Frauenquote für Verwaltungsratsmandate und Geschäftsleitungspositionen gestimmt (Schöchli, 2019). Die Ausweitung des Vaterschaftsurlaubs ist ebenfalls ein aktuelles Thema (Blumer, 2020; Schoenenberger, 2020).

Die Relevanz der Dimensionen *Alter* und *Migrationshintergrund bzw. ethnische Herkunft* zeigt sich in der demographischen Entwicklung vieler Länder, wo als Folge einer alternden Bevölkerung in Verbindung mit einer niedrigen Geburtenrate ein Arbeitskräftemangel bevorsteht, der ohne die Beschäftigung von Mitarbeitenden aller Altersstufen und die Einstellung von Migrant\*innen und Zugewanderten nicht zu beheben ist (Heitner, 2018: 49). Zudem führt die Globalisierung vermehrt zu internationaler Geschäftstätigkeit (Hay-Thomas, 2017: 11). Und auch wegen der Flüchtlingsthematik wird die Dimension Migrationshintergrund bzw. ethnische Herkunft wichtiger (Gurtner et al., 2017: 29). Weiter gehen Gurtner et al. (2017) davon aus, dass die Dimension *Behinderung* zukünftig wichtiger wird wegen des Behindertengleichstellungsgesetzes, das 2004 in Kraft trat. Auch die Dimension der *sexuellen Orientierung* und *Geschlechtsidentität* sind Themen, die vermehrt in der Schweizer Gesellschaft diskutiert werden. Das Zürich Pride Festival fördert seit 25 Jahren mit ihrer Demonstration durch die Stadt Zürich das Bewusstsein für die Bedürfnisse von Homosexuellen und Transmenschen (zurichpride, 2019). Auf gesetzlicher Ebene wird über die Öffnung der Ehe für alle

verhandelt (Gianinazzi, 2020). Zudem ist die Geschlechtsidentität vermehrt ein Thema, wenn es um die Verwendung geschlechtergerechter Sprache oder die Installation von geschlechtsneutralen Toiletten geht (Schmid, 2019).

Männer sind in der Schweiz wirtschaftlich nach wie vor bessergestellt als Frauen (World Economic Forum, 2019: 12). Die Ungleichheiten in der Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern zeigen sich in den unterschiedlichen Erwerbsbeteiligungen und Beschäftigungsgraden, der beruflichen Stellung sowie im Lohngefälle. Diese Ungleichheiten in der Erwerbstätigkeit hängen auch mit der ungleichen Aufteilung der Haus- und Betreuungsarbeit zusammen (Bundesamt für Statistik, 2019: 13–30). Männer in der Schweiz besetzen im Unterschied zu Frauen nach wie vor häufiger Positionen in Unternehmensleitungen oder nehmen eine Vorgesetztenfunktion ein (Bundesamt für Statistik, 2019: 16). Auch der standardisierte monatliche Bruttolohn von Männern ist durchschnittlich 12% höher als derjenige von Frauen (Bundesamt für Statistik, 2019: 18). Zudem sind Männer mehrheitlich Vollzeit beschäftigt, was mit sichereren Arbeitsverhältnissen, besserer sozialer Absicherung sowie besseren Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen verbunden ist (Bundesamt für Statistik, 2019: 15). Verschiedene Autor\*innen haben aufgezeigt, dass Männer für ihre Privilegien oft auch einen Preis bezahlen (Hearn, 1994: 48; Holter et al., 2009: 129–144; Holter, 2014: 541; Lehner, 2002: 33; Scambor et al., 2014: 563–566). Der Fokus auf die Erwerbsarbeit und die damit verbundenen Praktiken können negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Männer haben, etwa durch Stress, mangelnde Freundschaften, Selbstgefährdung durch überhöhte Risikobereitschaft oder durch ein fehlendes Hilfesuchverhalten (Hearn, 1994: 48; Holter et al., 2009: 129–144; Holter, 2014: 541; Lehner, 2002: 33; Scambor et al., 2014: 563–566).

Die gesellschaftliche Vormachtstellung des Mannes wird zunehmend in Frage gestellt und die Gleichstellung der Geschlechter gefordert (Schutzbach, 2018: 310). Der Wandel der Geschlechterverhältnisse kann bei Männern zu Unsicherheiten führen, die reaktionäre Reaktionen hervorrufen können (Schutzbach, 2018: 310–311). Während ein Grossteil von Männern die Gleichstellung der Geschlechter befürwortet, kann deren Förderung ambivalente Ansichten hervorrufen (Holter et al., 2009: 171–186). Auf die Leser\*innenfrage «Wieso arten Fragen der Gleichstellung oft in Kämpfe aus?» antwortet der Kolumnist und Psychiater Peter Schneider (Schneider, 2019) «(...) die Polarisierungen kommen daher, dass hier nicht einfach Fragen der Gleichberechtigung, sondern dass hier Lebensformen verhandelt werden». Diese Aussage kann um den Zusatz erweitert werden, dass Männlichkeiten und Identitäten neu verhandelt werden. Stamm (2019) sieht die grösste Gefahr unserer Gesellschaft in der Entfremdung der Geschlechter, weil feministische Diskussionen Männer ausschliessen und ihre Bedenken ignorieren. Auch Bourdieu (2012: 196) findet es problematisch, wenn die Erfahrungen der Weiblichkeit ein Monopol für die Analyse und Kritik von Geschlechterverhältnissen beansprucht. Maihofer (2014: 330) sieht die Hegemonialselfkritik als notwendig an, um ein Bewusstsein für die eigene Position zu entwickeln. Als Hegemonialselfkritik versteht Maihofer (2014: 330) die «Kritik an den herrschenden Weisen des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Handelns» durch die dominante Gruppe selbst. Verschiedene Forschungen haben gezeigt, dass auch eine grössere ethnische, religiöse und sprachliche Vielfalt in Unternehmen Ängste bei der Belegschaft hervorrufen kann (Spoonley 2014).

Für Unternehmen ist es daher wichtig zu wissen, welche Auswirkungen Diversity and Inclusion Massnahmen konkret haben und vor allem, wie bestimmte Gruppen diese erleben (Liswood, 2015). Es braucht ein gemeinsames Verständnis der unterschiedlichen Erfahrungen, um die Diskrepanzen in den Ansichten zu verringern und um das Ziel der Gleichstellung zu erreichen (Liswood, 2015). Riegraf (1996: 99) stellt fest, dass es für die Einführung und Umsetzung von betrieblichen Massnahmen und Umstrukturierungen eines Minimums an Konsens der beteiligten Akteursgruppen und der betroffenen Akteur\*innen auf allen Hierarchiestufen bedarf. Dabei haben Akteursgruppen und Akteur\*Innen innerhalb des Unternehmens unterschiedliche Interessen, welche in asymmetrische, aber interdependente Beziehungsstrukturen eingebunden sind (Riegraf, 1996: 111). Deshalb lassen sich Verhandlungs-, Kompromiss- und Entscheidungsprozesse in Organisationen nicht auf die individualistischen und egoistischen Interessen von Akteursgruppen und Akteur\*innen reduzieren, sondern sind durch einen sozialen und prozesshaften Charakter gekennzeichnet (Riegraf, 1996: 112). Für die erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung von Diversity and Inclusion Massnahmen ist es deshalb entscheidend, ein Verständnis für die Interessen und die Handlungsorientierung von Akteursgruppen und Akteur\*innen zu haben (Riegraf, 1996: 224). Männer stellen oftmals die Mehrheit in Unternehmen, insbesondere in Vorgesetztenfunktionen, weshalb sie von Diversity and Inclusion Massnahmen sowohl betroffen sind und diese auch mitgestalten können. Nickel (2013: 64) schreibt, dass die Frage nach sozialen Erfahrungen unterschiedlich situierter Gesellschaftsmitglieder und ihren Identitätsbrüchen relevante und aktuelle Fragestellungen sind. Die Masterarbeit soll daher untersuchen, wie männliche Mitarbeitende Diversity and Inclusion Massnahmen in ihrem Unternehmen wahrnehmen, umsetzen, nutzen und werten.

## 1.1 Stand der Forschung

Es gibt eine Vielzahl an Studien zu Diversity Management bzw. Diversity and Inclusion (Shore et al., 2009). Dabei hat sich die Forschung zu den verschiedenen Dimensionen von Diversity weitgehend unabhängig voneinander entwickelt (Shore et al, 2009). Weil Schweizer Unternehmen der Dimension *Geschlecht* die grösste Bedeutung beimessen (Gurtner et al, 2017: 29) und ich mich in dieser Arbeit für die Sichtweise von Männern zu diesem Thema interessiere, konzentriert sich der Überblick zum Stand der Forschung auf den Bereich *Gleichstellung zwischen Frauen und Männern*. In diesem Bereich wurden auch primär Studien zur Sichtweise von Männern durchgeführt.

Diverse Studien beleuchten Organisationspraktiken in Unternehmen, die Geschlechterungleichheiten (re)produzieren. So beschäftigte sich Benschop und Doorewaard (1998) in den Niederlanden mit oft verborgenen, geschlechtsspezifischen Prozessen, die auf vorhandenen Vorstellungen und Gewohnheiten beruhen. Sie fanden, dass der Diskurs der Gleichheit von Männern und Frauen von systematischen geschlechtsspezifischen Ungleichheiten in Unternehmen ablenken. Im angelsächsischen Raum untersuchen Smithson et al. (2004), wie flexible Arbeitsregelungen von Frauen und Männern praktiziert werden und welchen Einfluss diese auf das geschlechtsspezifische Lohngefälle haben. Smithson et al. (2004) kamen zum Schluss, dass die Förderung der flexiblen Arbeitsregelungen das geschlechtsspezifische Lohngefälle verstärken. Dies führen sie darauf zurück, dass Frauen hauptsächlich flexible Arbeit und Teilzeitarbeit zu Beginn ihrer Karriere nutzten, um die Erwerbsarbeit mit fürsorglichen Verpflichtungen zu vereinen. Männer hingegen nutzten flexible Arbeit

und Teilzeitarbeit in der Regel, nachdem ihre Karriere bereits fortgeschritten war (Smithson et al., 2004). Eine weitere Studie im angelsächsischen Raum untersucht, wie geschlechtsneutrale Sprache vorhandene Praktiken und Diskurse beeinflusst (Smithson und Stokoe, 2005). Smithson und Stokoe (2005) argumentieren, dass die genderneutrale Sprache in Bezug auf die Geschlechtergleichstellung in der Praxis geschlechtsspezifische Praktiken erhalten oder sogar fördern. Flexible Arbeit oder Work-Life-Balance werden im Unternehmen sowohl von männlichen und weiblichen Führungskräften und Mitarbeitenden weiterhin hauptsächlich mit berufstätigen Frauen mit Familien in Verbindung gebracht (Smithson und Stokoe, 2005).

Die Stellung von Männern bezüglich der Gleichstellung der Geschlechter hat in den letzten Jahren in der Forschung an Bedeutung gewonnen (Scambor et al., 2014). Nachfolgende Literatur konzentriert sich auf Studien zu Praktiken, Einstellungen und Diskurse von Männern bezüglich Geschlechtergleichstellung in Unternehmen und der damit zusammenhängenden Förderung und Unterstützung der Beteiligung von Frauen an bezahlter Arbeit im globalen Norden.

Umfassende Grundlagen zu Einstellungen und Praktiken von Frauen und Männern beziehungsweise nur Männern bezüglich der Geschlechtergleichstellung liefern zum einen eine Studie in Norwegen (Holter et al., 2009) und zum anderen eine Studie in den Mitgliedsländern der Europäischen Union sowie den Mitgliedsländern der Europäischen Freihandelsassoziation (Scambor et al., 2014). Eine grundlegende Erkenntnis von Holter et al. (2009) ist, dass kein einheitliches Verständnis besteht, was Gleichstellung ist oder sein sollte. Praktisch alle Männer und Frauen unterstützen jedoch Kernelemente der Gleichstellungspolitik wie die Verteilung der wirtschaftlichen Verantwortung für die Familie sowie die Entscheidungsfindung und Arbeitsteilung zu Hause. Wenn es um aktive Gleichstellungsarbeit und staatliche Gleichstellungspolitik geht, gehen die Meinungen jedoch weiter auseinander (Holter et al., 2009). Holter et al. (2009) kommen zum Schluss, dass sich Männer vermehrt für Gleichstellung einsetzen, wenn sie Gleichstellungsnormen und -meinungen vertreten, Frauen und Männer das gleiche Einkommen haben, sie einer jüngeren Generation angehören und nicht-traditionelle Geschlechteridentitäten haben. Die Studien von Hakim (2000: 256) und Scambor et al. (2014: 558) zeigt, dass bezahlte Arbeit nach wie vor zentral ist für die Identität, den Status und die Macht von Männern. Gleichzeitig wird klar, dass Männer mehr Stunden pro Woche arbeiten, als sie wollen (Scambor et al., 2014: 560). Der Fokus auf die Erwerbsarbeit kann Stress, Gesundheitsrisiken, mangelnde Freundschaften und reduzierte Familienbeziehungen mit sich bringen. Die fortschreitende Gleichstellung und die damit verbundenen Veränderungen von sozialen Vorstellungen und Männlichkeiten können in dieser Hinsicht positive Auswirkungen haben. Beispielsweise wenn sich Männer mehr um ihre Familie, um Freundschaften, aber auch um sich selbst kümmern (Scambor et al., 2014: 569).

Weiterführende Literatur beschäftigt sich mit der Einstellung von Männern in Europa und den Auswirkungen auf Gleichstellungsmassnahmen in Unternehmen (Humbert et al., 2018; Storvik und Teigen, 2010). Humbert et al. (2018) fanden, dass Geschlechterüberzeugungen von männlichen Führungskräften sinnvolle Gleichstellungsmassnahmen in Organisationen stärker behindern als angenommen. Zudem fließen essenzielle Überzeugungen in diskriminierende Einstellungen ein, die

wiederum die Unterstützung für wirksame Massnahmen behindern (Humbert et al., 2018). Storvik und Teigen (2010) fassen die befürwortenden und gegnerischen Positionen zur Einführung von Quoten für Verwaltungsratssitze zusammen, wobei sich Diskussionen um die drei Argumente Gerechtigkeit, Qualifikation und Demokratie drehen.

Ein weiterer Forschungsbereich ist die Analyse von diskursiven Argumentationsmustern von Männern in Bezug auf Gleichstellungsbemühungen in ihren Organisationen. Studien dazu wurden primär in männertypischen Berufen durchgeführt und Diskurse auf die Aufrechterhaltung von hegemonialen Idealen untersucht. Die Studie von Johansson et al. (2019) beschäftigt sich mit Mitarbeitern der schwedischen Forstwirtschaft, während im angelsächsischen Sprachraum Diskurse der britischen Polizeibeamten (Dick und Cassell, 2004) sowie der US Navy (Barrett, 1996) und amerikanischen Militärangehörigen (Cohn, 2000) untersucht wurden. Während die amerikanischen Streitkräfte den Widerstand gegen die Förderung von Frauen durch gegebene Unterschiede zwischen Männern und Frauen definieren (Barrett, 1996; Cohn, 2001), werden bei den britischen Polizeibeamten die Umstände des Berufes als Grund für die mangelhafte Integration von Frauen angegeben (Dick und Cassell, 2004). Mitarbeiter der schwedischen Forstwirtschaft nehmen die Förderung von Frauen als ungerecht und unnötig wahr und als Bruch mit meritokratischen Prinzipien.

Im deutschsprachigen Raum gibt es wenige Studien zu Einstellungen und Praktiken von Männern zur Geschlechtergleichstellung in Organisationen. Claus (2014) erforscht in Deutschland die Entwicklung des Maskulismus als Gegenbewegung zum Feminismus und der damit verbundenen Einstellungen zur Frauenförderung im Arbeitsmarkt. Diese wird von der Bewegung als Behinderung der Lebenswege von Jungen und Männern gesehen (Claus, 2014). In Deutschland und der Schweiz gibt es Studien, die auf eine Verschiebung von einem Antifeminismus-Diskurs zu einem Anti-Genderismus-Diskurs hindeuten, wodurch anti-emanzipatorische Positionen wieder artikulierbar werden (Hark und Villa, 2015; Maihofer und Schutzbach, 2015). Mit der Verschiebung von einem Antifeminismus-Diskurs zu einem Anti-Genderismus-Diskurs sind Veränderungen in den Argumentationsmustern gemeint. Die Anti-Genderismus-Diskurse «richten sich im Unterschied zum klassischen Antifeminismus nicht mehr primär gegen die Frauenbewegung und ihre Forderungen und Errungenschaften, sondern gegen die Geschlechterforschung und insbesondere das mit dem Gender-Begriff verbundene dekonstruktivistische Verständnis von Geschlecht.» (Maihofer und Schutzbach, 2015: 202). Dabei wird der Antifeminismus-Diskurs nicht durch den Anti-Genderismus-Diskurs ersetzt, sondern beide Diskurse sind eng miteinander verbunden und in Texten oftmals gleichzeitig vorhanden (Maihofer und Schutzbach, 2015).

In der Schweiz untersuchen Baumgarten et al. (2020) die Anforderungen an Mutter- und Vaterschaft sowie die Berufsvorstellungen und -verläufe von Frauen und Männern. Dabei wird ersichtlich, dass Vorstellungen der bürgerlichen Gesellschaft das Bild der Familie und somit der Vorstellungen von Weiblichkeit und Mutterschaft sowie Männlichkeit und Vaterschaft, nach wie vor prägen. Gleichzeitig haben sich die Bedürfnisse bezüglich Elternschaft verändert, was zu einem Spannungsverhältnis zwischen Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowohl für Mütter als auch Väter führt. Dies führen Baumgarten et al. (2020) auf die aktuellen Lebens- und Arbeitsbedingungen zurück, die die

Organisation vom Berufs- und Familienleben nach den Bedürfnissen und Wünschen der Eltern erschweren (Baumgarten et al., 2020). Eine weitere Studie in der Schweiz interessiert sich für die Praktiken zur Förderung der Geschlechtergleichstellung im Zusammenhang mit dem Wirtschaftsnutzendiskurs in einem mittelgrossen Industrieunternehmen (Lanfranconi, 2014). Dabei wird ersichtlich, dass der Wirtschaftsnutzendiskurs unverbindliche und individuelle Lösungen legitimiert. Lösungen werden hauptsächlich für Mitarbeitende geschaffen, wenn es wirtschaftlich und betrieblich gerade passt und bei denen Beförderungspotential gesehen wird (Langranconi, 2014).

## 1.2 Forschungslücke und Fragestellung

Der aktuelle Stand der Forschung zeigt, dass der Wissensstand zur Einstellung von Männern gegenüber Gleichstellungsmassnahmen in Organisationen in der Schweiz gering ist. Zudem musste ich einige relativ alte Publikationen heranziehen. Männer sind jedoch zur Erreichung der Gleichstellung der Geschlechter unerlässlich (Scambor et al. 2014: 569–570). Dabei ist Wissen über Einstellungen und Erwartungen, die sich dank der Schaffung von Chancengleichheit in den Unternehmen in den letzten Jahren entwickelt haben, wichtig, um weitere Fortschritte in der Gleichstellung der Geschlechter in der Arbeitswelt zu erreichen (Hakim, 2000: 60). Ebenso ist Wissen über Einstellungen und Erwartungen gegenüber Diversity and Inclusion Massnahmen von Männern relevant. Eine zunehmende Anzahl von Unternehmen präsentiert sich als «inclusive organisations», die Diversität bei den Mitarbeitenden hochhalten. Es interessiert mich deshalb, wie Männer Diversity and Inclusion Massnahmen ihrer Arbeitgebenden wahrnehmen, nutzen, unterstützen und werten. Dabei sind Standpunkte von Männern mit unterschiedlichen Voraussetzungen bezüglich Alter, Funktion (Teamzugehörigkeit), Position im Unternehmen (Hierarchiestufe), Bildungsstand und Nationalität ideal, um ein möglichst breites Spektrum von Perspektiven abbilden zu können.

Die Masterarbeit will primär folgende Forschungsfrage klären:

- Wie nehmen Männer Diversity and Inclusion Massnahmen ihrer Arbeitgebenden wahr, nutzen und werten sie?

Diese grundsätzliche Fragestellung soll durch weiterführende Fragen vertieft werden:

- Welche Diversity and Inclusion Massnahmen ihrer Arbeitgebenden nehmen die Befragten wahr?
- Welche Diversity and Inclusion Massnahmen ihrer Arbeitgebenden nutzen die Befragten?
- Inwiefern setzen die Befragten Diversity and Inclusion Massnahmen um?
- Wie werten Männer die Diversity and Inclusion Massnahmen ihrer Arbeitgebenden?

Das Ziel der Masterarbeit ist also herauszufinden, wie männliche Mitarbeitende über Diversity and Inclusion Massnahmen und Angebote sprechen. Dabei interessieren sowohl wiederkehrende Diskurse und Begriffe als auch Widersprüche. In der Arbeit geht es nicht darum herauszufinden, inwiefern die Unternehmen tatsächlich eine inklusive und diverse Kultur fördern und pflegen, sondern darum, wie männliche Mitarbeitende die entsprechenden Massnahmen und Angebote wahrnehmen, nutzen, unterstützen und werten. Die Arbeit hat nicht den Anspruch, sämtliche Aussagen der Befragten in den Interviews wiederzugeben, sondern konzentriert sich auf wiederkehrende Themen in den Diskursen.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 *Forschungskontext* zeige ich, wie sich die kulturellen Vorstellungen und sozioökonomischen Verhältnisse seit dem 18. Jahrhundert entwickelt haben, insbesondere gehe ich auf Veränderungen in der Arbeitsteilung und auf aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt ein. Zudem definiere ich die Begriffe Diversity and Inclusion im unternehmerischen Kontext. Des Weiteren findet sich in diesem Kapitel eine Darstellung der Diversity and Inclusion Vision der Swiss Re, einem der Unternehmen, bei dem ich Mitarbeiter interviewt habe. In Kapitel 3 *Theoretischer Ansatz* beschreibe ich die Theorie der Performativität von Butler (1991), deren Annahmen die Grundlage für diese Masterarbeit bildet. Weiter führe ich in Kapitel 4 *Methodologie* in die *erkenntnistheoretischen Grundlagen* des sozialen Konstruktivismus ein, auf dessen Theorie meine Empirie basiert. Die Auswertung der Interviews basiert auf den Methoden der *Diskurstheorie* und *Diskursanalyse*, die ebenfalls in diesem Kapitel ausgeführt werden. Weiter findet sich in diesem Kapitel die *Methodische Vorgehensweise* mit Erläuterungen zum benutzten Leitfadenterview, der Durchführung der Interviews, der Transkripte als Textmaterial, zum Vorgehen bei der Kodierung der Interviews, zu den Untersuchungsgruppen, zur partizipativen Forschung und der Reflexion der eigenen Forschungsposition sowie der methodischen Vorgehensweise. In Kapitel 5 *Ergebnisse* werden, den Forschungsfragen folgend, die Resultate festgehalten. In Kapitel 5.1 *Wahrnehmung Diversity and Inclusion Massnahmen* führe ich aus, welche Massnahmen für die Mitarbeiter im Unternehmen sichtbar sind und bewusst wahrgenommen werden und an welchen Aussagen sich dies festmachen lässt. In Kapitel 5.2 *Umsetzung Diversity and Inclusion Massnahmen* beschreibe ich, welche Möglichkeiten die Interviewpartner für die Umsetzung von Diversity and Inclusion Massnahmen sehen und wie sie dabei argumentieren. In Kapitel 5.3 *Nutzung Diversity and Inclusion Massnahmen* zeige ich, wie die befragten Mitarbeiter die Massnahmen und Angebote nutzen und welche Wertevorstellungen sie damit verbinden. In Kapitel 5.4 *Wertung Diversity and Inclusion Massnahmen* führe ich aus, welche Diskurse bei der Wertung von Diversity and Inclusion Massnahmen dominant hervorgetreten sind und wie sie vorhandene Ungleichheiten legitimieren. In Kapitel 5.5 *Ambivalenz bezüglich Diversity and Inclusion* beschreibe ich die Ambivalenz, die in den heterogenen Diskursen der Mitarbeiter beim Thema Diversity and Inclusion Massnahmen im Unternehmen sichtbar wurde. Die zusammenfassenden Erkenntnisse der Arbeit sind in Kapitel 6 *Zusammenführung der Ergebnisse* festgehalten.

## 2 Forschungskontext

In den folgenden Unterkapiteln wird der Forschungskontext erschlossen. Als erstes wird die gesellschaftliche Entwicklung seit dem 18. Jahrhundert dargestellt, insbesondere das Verständnis der Geschlechter, die Arbeitsteilung und die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt. Dann werden die Begriffe Diversity and Inclusion im organisatorischen Zusammenhang erläutert. Und schliesslich

beschreibe ich die Diversity and Inclusion Vision der Swiss Re und die dazugehörigen Massnahmen, die stellvertretend auch für das Unternehmen B<sup>1</sup> gelten.

## 2.1 Gesellschaftliche Entwicklung

Die kulturellen Vorstellungen und sozioökonomischen Verhältnisse verändern und unterscheiden sich je nach zeitlichem Kontext (Baumgarten et al., 2020). Vor dem 18. Jahrhundert herrschte in der westlichen Welt nicht die heute dominante Auffassung von zwei separaten Geschlechtern vor, sondern der weibliche Körper wurde als die geringere Version des männlichen Körpers verstanden, was Lacqueur (1990: 10) als ein Ein-Geschlecht-Modell definiert. Im 18. Jahrhundert begann der Übergang von der Ständegesellschaft zur bürgerlichen Gesellschaft (Röder, 2014: 21). Mit den gesellschaftlichen Veränderungen ging auch eine Neuordnung des Geschlechts- und Familienmodells einher (Röder, 2014: 21). Der weibliche Körper wurde im Vergleich zum männlichen Körper als komplementär umgedeutet, und es fand ein Übergang vom Ein-Geschlecht-Modell zum Zwei-Geschlecht-Modell statt (Lacqueur, 1990: 10, 16).

Diese Entwicklung bedeutete, dass die zwei Geschlechter von Mann und Frau als universal und ursprünglich angesehen wurden (Röder, 2014: 21). Des Weiteren diente das neue binäre Geschlechterverständnis gemäss Maihofer (1995: 32) als «Grundlage für die fundamentale Verschiedenheit der Geschlechter überhaupt, für deren unterschiedliche Eigenschaften und Fähigkeiten, deren verschiedene gesellschaftliche Aufgaben, Rechte und Pflichten sowie für deren unterschiedliche Stellung in der Gesellschaft.» Die Auswertung von diversen Schriften zeitigt die Zuschreibung von Geschlechtermerkmalen vom 18. bis ins 20. Jahrhundert (Hausen, 1976: 367). Hausen (1976: 270) stellt einen Wandel von der Standesdefinition zur Charakterdefinition fest, welche sie mit dem Begriff «Geschlechtercharaktere» umschreibt. Geschlechtercharaktere sollen die Natur bzw. das Wesen von Mann und Frau erfassen.» (Hausen, 1976: 363). Als wiederkehrende, zentrale Merkmale von Männern werden die Aktivität und Rationalität und von Frauen die Passivität und Emotionalität hervorgehoben (Hausen, 1976: 367). Die Aussagen zielen darauf ab, die naturgegebenen Merkmale von Frauen und Männern festzulegen, wodurch beispielsweise die Zuteilung der Arbeitsorte legitimiert wird (Hausen, 1976: 367). Unter anderem charakteristisch für die bürgerlich-patriarchale Familie ist die familiäre Arbeitsteilung (Maihofer, 2018: 120). Der Mann ist dabei typischerweise für den Lebensunterhalt der Familie und die Frau für die Versorgung des Haushalts und der Familie zuständig (Maihofer, 2018: 120-121). Diese Arbeitsteilung ging mit dem Verständnis von naturgegebenen Unterschieden zwischen Frauen und Männern einher (Hausen, 1976: 367). Die Arbeitsteilung der Geschlechter wird weiter verstärkt durch die Trennung von Wohnen und Arbeiten als Folge der Industrialisierung im 19. Jahrhundert (Baumgarten et al., 2020: 2-3). Diese Entwicklung der Arbeitsteilung von Frauen und Männern hat sich mit dem fortschreitenden Kapitalismus weiter verfestigt (Lenz, 2014: 213). Männer wurden vorwiegend als Familienernährer mit bezahlter Arbeit und Frauen als Mütter und Hausfrauen mit unbezahlter Care Arbeit definiert und

---

<sup>1</sup> Das Unternehmen B wird in der Studie nicht mit Namen genannt, da das Unternehmen es vorzieht, anonymisiert an der Studie teilzunehmen, während die Swiss Re mit Namen genannt werden möchte und deshalb in der Arbeit namentlich erwähnt wird.



durch die Geschlechterordnung naturalisiert (Lenz, 2014: 213). Das so entwickelte Geschlechter- und Familienmodell wurde erfolgreich als universal, allgemein menschlich, natürlich, biologisch und ursprünglich präsentiert (Röder, 2014: 22). Maihofer (2018: 118) erklärt die gesellschaftliche Veränderung wie folgt: «Im Zuge der schrittweisen Etablierung der bürgerlich-patriarchalen Familie werden Familie, Ehe, Liebe, Heterosexualität und biologische sowie soziale Reproduktion, geschlechtliche Arbeitsteilung und binär-hierarchische Geschlechterverhältnisse auf das Engste miteinander verwoben und genau in dieser normativen Verknüpfung in westlichen Gesellschaften historisch erstmalig zu der allgemein verbindlichen Lebensweise.» Der Mythos der Natürlichkeit der bürgerlichen Familie dient bis heute als «Legitimation als hegemoniale Norm menschlichen Zusammenlebens» (Maihofer, 2018: 114).

Heute ist die geschlechtliche Arbeitsteilung nicht mehr selbstverständlich, sondern erfolgt prozesshaft (Maihofer, 2018: 128). Obwohl Männer nach wie vor vermehrt bezahlter Erwerbsarbeit nachgehen, während Frauen den grösseren Anteil an Haus- und Care Arbeit verrichten, werden Arbeitsteilungen, auch durch die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen, stets neu arrangiert (Maihofer, 2018: 129). Bei vielen Männern findet «eine Relativierung ihrer beruflichen Orientierung statt sowie eine Aufwertung anderer Aspekte des Lebens wie Familie oder Freizeit.» (Maihofer, 2018: 130). «Vermehrt stellen Männer selbst herkömmliche Männlichkeitsnormen in Frage, weil sie die normativen Anforderungen nach Erwerbs- und Karriereorientierung vermehrt als Zumutung erfahren.» (Maihofer, 2018: 130). Dadurch, dass sich die familiäre Arbeitsteilung verändert, verliert sie «eine ihrer bislang zentralen Funktionen, nämlich die zuverlässige Reproduktion traditioneller binär-hierarchischer Geschlechterdifferenzen zu garantieren.» (Maihofer, 2018: 131). Die ambivalenten Folgen der Veränderung der Geschlechterverhältnisse wurde bisher hauptsächlich im Hinblick auf Frauen herausgearbeitet (Apelt und Scholz, 2014: 296). In der vorliegenden Masterarbeit interessiere ich mich deshalb für die Sicht der Männer.

Aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt werden vor allem durch die Globalisierung, die Verlagerung von der Produktions- zur Dienstleistungsarbeit, die technologische Revolution und die zunehmende Organisation der Arbeit in Teams beeinflusst (Hay-Thomas, 2017: 11). Die Globalisierung führt vermehrt zu internationaler Geschäftstätigkeit, während die Verlagerung zur Dienstleistungsarbeit bedeutet, dass Mitarbeitende vermehrt direkten Kontakt mit Kund\*innen haben (Hay-Thomas, 2017: 11). Für Unternehmen ist es daher wichtig, dass sie Mitarbeitende haben, die mit den jeweiligen Lokalitäten ihrer Kund\*innen vertraut sind, um ihre Bedürfnisse zu verstehen und die Kommunikation zu übernehmen (Hay-Thomas, 2017: 12). Das wird unterstützt durch technologische Fortschritte, welche die Kommunikation und Zusammenarbeit über geographische Grenzen und Zeitzonen hinweg ermöglichen (Hay-Thomas, 2017: 12). Durch die Organisation von Arbeit in Teams werden Teammitglieder mit unterschiedlichen Fähigkeiten wichtig, weshalb Teams heute bewusst so aufgebaut sind, dass sie Mitarbeitende aus verschiedenen Fachbereichen umfassen (Hay-Thomas, 2017: 12). Diese Entwicklungen führen zu einem vermehrten Fokus auf Diversity Management bzw. Diversity and Inclusion (Hay-Thomas, 2017: 11). Der Fokus der Masterarbeit soll deshalb nicht ausschliesslich auf der Gleichstellung der Geschlechter liegen, sondern auch aufzeigen, wie Diversity and Inclusion von Männern in den Unternehmen wahrgenommen wird, auch deshalb, weil das

Geschlecht, wie Apelt und Scholz (2014: 295) schreiben, immer mit anderen zugeschriebenen Zugehörigkeiten wie beispielsweise Klasse, Ethnie oder Alter verknüpft ist.

## 2.2 Diversity and Inclusion

Der Begriff *Diversity* wurde in den 1980er Jahren populär und bezog sich auf die Veränderungen in den demographischen Merkmalen der Arbeitskräfte und Arbeitsorganisationen, insbesondere in Bezug auf die gesellschaftlichen Kategorisierungen von 'Race', ethnische Zugehörigkeit und Geschlecht (Hays-Thomas, 2017: 3). Später wurde das Verständnis des Begriffes erweitert um auch das Bildungsniveau, die geographische Herkunft, die Sprache, Wertesysteme und andere Merkmale einzuschliessen (Hays-Thomas, 2017: 3). Dabei ging es ursprünglich hauptsächlich um den Prozess, Personen, die sich von vorhandenen Mitarbeitenden unterscheiden, in die Arbeitsorganisation einzubinden (Hays-Thomas, 2017: 3). Die Folge war, dass Frauen und Minderheiten eingestellt wurden, in den Organisationen jedoch nicht Karriere machten (Hays-Thomas, 2017:3). Folglich genügte die reine Einstellung von unterrepräsentierten Gruppen nicht, um Diversity in der Organisation zu erreichen und halten (Hays-Thomas, 2017: 3). Der Begriff *Inclusion* definiert die Prozesse und Faktoren, die dazu führen, dass unterrepräsentierte Gruppen voll akzeptiert, gleich produktiv und belohnt werden (Hays-Thomas, 2017: 3). Dabei sind sowohl das Wohlbefinden des einzelnen Mitarbeitenden als auch die Arbeitsorganisation und -kultur gemeint, die Inklusion fördern (Hays-Thomas, 2017: 3).

## 2.3 Diversity and Inclusion bei der Swiss Re

Die Swiss Re Group bietet Rückversicherungen, Versicherungen und andere Formen des Risikotransfers auf Versicherungsbasis. Das Unternehmen wurde 1863 in Zürich gegründet, wo auch heute noch der Hauptsitz ist und hat in der Zwischenzeit 80 Niederlassungen und rund 14'500 Mitarbeitende weltweit. Die Mission ist mit neuen Perspektiven, Wissen und Kapital Risiken zu antizipieren und managen. In diesem Zusammenhang sieht die Swiss Re die Schaffung und Aufrechterhaltung einer inklusiven Kultur als grundlegend für den Geschäftserfolg. Die Kultur soll vielfältige Teams aufbauen, neue Perspektiven fördern und innovatives Denken in die Entwicklung intelligenter Lösungen für die Kund\*innen einbringen. Dem geht die Annahme voraus, dass Motivation und Kreativität nur freigesetzt werden können, wenn sich die Mitarbeitenden einbezogen und frei fühlen, sich selbst zu sein. Die Swiss Re wirbt daher als 'inclusive organisation' mit 'diverse talents'. Unter Diversity versteht die Swiss Re gesellschaftliche Kategorisierungen wie Alter, 'Race', Ethnie, Nationalität, Geschlecht einschliesslich Geschlechtsidentität und -ausdruck, sexueller Orientierung, religiöser Überzeugungen, körperlicher Fähigkeiten, Persönlichkeiten und Erfahrungen. Zur Förderung von Diversity and Inclusion hat die Swiss Re ein globales Talent & Diversity Team, regionale bzw. lokale Diversity & Inclusion Councils sowie Mitarbeitenden-Ressourcengruppen, die konkrete Massnahmen umsetzen. Die Massnahmen beziehen sich auf Gender Diversity, LGBTI+, People of Color und Mental Health. Des Weiteren unterstützt die Swiss Re externe Organisationen und Initiativen in diesen Themenbereichen. (Swiss Re, 2020)

Im Zusammenhang mit Gender Diversity ist ein Ziel, den Frauenanteil insbesondere in Führungsebenen zu erhöhen. Dazu wird darauf geachtet, diversifizierte Kandidierende für Stellen zu

berücksichtigen als auch ein diversifiziertes Auswahlgremium zu gewährleisten. Des Weiteren ist der 'Gender Promotion Ratio', also der Anteil an Frauen, die in einem bestimmten Jahr in das mittlere und obere Management befördert werden, eine interne Leistungskennzahl für Mitglieder des Group Executive Committee (Konzernleitung), die direkt dem Group CEO unterstellt sind. Zudem wird auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit geachtet, wobei die individuellen Lohnniveaus jährlich überprüft werden. Weiter gibt es ein Talentförderungsprogramm für weibliche Talente, wo Frauen für 18 bis 24 Monate eine Mentorin, einen Mentor zur Seite gestellt bekommen, um sie auf Führungspositionen vorzubereiten. (Swiss Re, 2020)

Das flexible Arbeiten ist eine weitere Massnahme, die Swiss Re allen Mitarbeitenden zugute kommen lassen will, um ihr Privatleben mit den geschäftlichen Anforderungen zu vereinen. Die Massnahmen im Zusammenhang mit flexiblem Arbeiten sollen die Arbeitspräferenzen verschiedener Kulturen, Generationen und Persönlichkeiten ermöglichen. Das konkrete Programm ist eine Initiative für einen kulturellen Wandel, der Führungskräften und Mitarbeitenden die Autonomie gibt, selbst zu entscheiden, wie, wann und wo die Arbeit unter Einhaltung der geltenden Gesetze, Regeln und Vorschriften ihrer jeweiligen Region ausgeführt wird. Dabei wird das agile Arbeiten durch Spitzentechnologie und flexible Arbeitsplatzlösungen unterstützt. (Swiss Re, 2020)

Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet die Swiss Re eine Reihe von Programmen und Unterstützungsleistungen. In der Schweiz gibt es beispielsweise für Zweitbetreuer\*innen (meist Väter) die Möglichkeit, den Urlaub nach der Geburt eines Kindes auf bis zu insgesamt acht Wochen zu verlängern, wobei die Hälfte als Arbeitszeit gilt. (Swiss Re, 2020)

Für LGBTI+ (lesbische, homosexuelle, bisexuelle, transgender, intersexuelle) Mitarbeitende setzt sich die Swiss Re für ein gleichberechtigtes und sicheres Arbeitsumfeld ein. Die Swiss Re hat beispielsweise die Urlaube (Eltern- und Trauerfall), Schenkungs- und Versicherungsleistungen (medizinische Leistungen, Todesfälle und schwere Krankheiten) für die Mitarbeitenden und ihre Partner\*innen, also auch unverheiratete Mitarbeitende und ihre Partner\*innen gleichgestellt. Weiter gibt es ein globales 'Together with Pride' Mitarbeitendennetzwerk und zu Ehren des Pride Month werden Swiss Re Gebäude an verschiedenen Orten mit Regenbogenfarben dekoriert, um die Unterstützung zu demonstrieren. (Swiss Re, 2020)

Ein weiterer Themenbereich im Zusammenhang mit Diversity and Inclusion ist Mental Health, also die geistige Gesundheit. Die Swiss Re möchte einen Arbeitsplatz bieten, der den Mitarbeitenden hilft ihr Wohlbefinden als auch ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und erhalten. Dazu bietet die Swiss Re lokal verfügbare Mitarbeitendenhilfsprogramme an, um vertrauliche, unparteiische und professionelle Unterstützung bei persönlichen oder arbeitsbezogenen Fragen erhalten zu können. Weiter gibt es ein Netzwerk für psychische Gesundheit, das das Bewusstsein für Themen der psychischen Gesundheit fördert. (Swiss Re, 2020)

Insgesamt stellt die Swiss Re folglich in ihren Absichtserklärungen einen hohen Anspruch an ihre diversitäts- und inklusionsbezogenen Unternehmenspraktiken. Auch das Unternehmen B hat einen ähnlichen Umfang an Diversity and Inclusion Massnahmen. Das macht die beiden Unternehmen

besonders spannende Beispiele für meine Arbeit, in der ich im Folgenden untersuche, wie diese Unternehmenspraktiken von männlichen Mitarbeitenden wahrgenommen, umgesetzt, benützt und bewertet werden. Bevor ich die Vorgehensweise dieser Untersuchung vorstelle, folgen nun einige Ausführungen zur theoretischen Einbettung der Arbeit in Judith Butlers Geschlechtertheorie.

### 3 Theoretischer Ansatz

Die Philosophin Judith Butler stellt eine der wichtigsten Stimmen in der Geschlechterforschung dar (Villa, 2003: 18). Sie ist für meine Arbeit von zentraler Bedeutung, weil sie vorhandene Evidenzen infrage stellt und mit ihrem Denken die immanente Instabilität scheinbar stabiler Normalitäten erkennen lässt (Villa, 2003: 17). Ihr Grundlagenwerk *Das Unbehagen der Geschlechter* (Übersetzung der englischen Originalausgabe *Gender Trouble*) ist 1991 auf Deutsch erschienen und sorgte für viel Aufsehen und wurde breit rezipiert (Villa, 2003: 11).

Die grösste Resonanz in Butlers Buch *Das Unbehagen der Geschlechter* erfährt ihre Dekonstruktion des biologischen Geschlechts. Mit der Dekonstruktion des biologischen Geschlechts ist gemeint, dass Butler neben dem sozialen Geschlecht auch den Geschlechtskörper als gesellschaftlich bzw. diskursiv konstruiert versteht (Maihofer, 1995: 43). Die Annahme der Zwei-Geschlechtlichkeit geht davon aus, dass es von Natur aus zwei natürliche, unveränderbare Geschlechter gibt (Villa, 2003: 67). Butler möchte das Geschlecht denaturalisieren (Villa, 2012: 62). Gemäss Butler gibt es kein naturgegebenes Geschlecht, sondern das Geschlecht wird sozial konstruiert durch Wiederholung von Diskursen, Gesten, Kleidung, Körperhaltung etc., die dem jeweiligen Geschlecht zugeordnet werden und somit als weiblich oder männlich gelten (von Redecker, 2011: 65). Das Verständnis, dass die Geschlechtsidentität konstruiert ist, bedeutet, dass ihre angebliche Natürlichkeit in Frage gestellt wird (Butler, 1991: 208). Der Geschlechtskörper widerspiegelt also lediglich die gegebenen Geschlechtnormen (Maihofer, 1995: 43). Das heisst nicht, dass es keine körperlichen Unterschiede gibt, jedoch zieht Butler die Linie nicht zwischen dem vermeintlich natürlichen geschlechtlichen Körper (sex) und dem sozialen Geschlecht (gender), sondern zwischen dem «natürlichen, aber neutralen Körper einerseits und dem gesellschaftlich konstituierten sozialen Geschlechts(Körper) andererseits, wobei letzteres nun sowohl den gesellschaftlich konstituierten, scheinbar natürlichen Geschlechtskörper wie auch das (vorherige) soziale Geschlecht umfasst.» (Maihofer, 1995: 41). Gemäss Butler (1991: 200) besitzt der geschlechtlich bestimmte Körper also keinen ontologischen Status, sondern die Identität wird durch Akte, Gesten und Inszenierungen hergestellt, legitimiert und aufrechterhalten.

Butler (1991: 201) beschreibt die innere Wahrheit der Geschlechtsidentität als eine Fabrikation und Einbildung, wobei sich die wahre Geschlechtsidentität an der Oberfläche der Körper als konstruierte Fantasie erweist. Butler versteht also den Geschlechtskörper als Oberfläche, auf die Identitäten und Normen projiziert werden. Demzufolge werden die Geschlechtsidentitäten durch alltägliche Handlungen sowohl hergestellt als auch legitimiert bzw. das soziale Geschlecht konstituiert die Identität, die es zu sein vorgibt (Butler, 1991: 208). Butler (1991: 202) zeigt anhand der Travestie, wie sich die Anatomie des Darstellers und der dargestellten Geschlechtsidentität unterscheiden. So

schreibt Butler (1991: 202): «Indem die Travestie die Geschlechtsidentität imitiert, offenbart sie implizit die Imitationsstruktur der Geschlechtsidentität als solcher – wie auch ihre Kontingenz.» Weiter schreibt Butler (1991: 203), dass die Geschlechter-Parodie offenbart, dass «die ursprüngliche Identität, der die Geschlechtsidentität nachgebildet ist, selbst nur eine Imitation ohne Original ist.» Durch die Analogie zur Travestie zeigt Butler auf, wie das Geschlecht über die Imitation eines Ideals funktioniert (von Redecker, 2011: 61).

Wie diese Darstellung der Geschlechtszugehörigkeit genau funktioniert, erklärt Butler (1991) in «Gender Trouble» mit dem Begriff der Performativität. Butler (1991) erläutert, wie das Geschlecht durch Imitation inszeniert wird. Durch die Imitation von Normen und Idealen werden Geschlechtsidentitäten hergestellt und aufrechterhalten und entpuppen sich dadurch als prozesshaft (von Redecker, 2011: 65) und folglich auch historisch wandelbar (von Redecker, 2011: 60). Durch die wiederholte Inszenierung von gesellschaftlich etablierten Bedeutungskomplexen werden die Geschlechtsidentitäten legitimiert (Butler, 1991: 206). Die Geschlechtsidentitäten sind jedoch nicht festgeschrieben, sondern verändern sich mit der Zeit und werden durch stilisierte Wiederholung von Akten geschaffen (Butler, 1991: 206). Die Attribute der Geschlechtsidentität sind somit nicht expressiv, sondern performativ (Butler, 1991: 207). Das bedeutet, dass die Identitäten durch die performativen Attribute geschaffen werden (Butler, 1991: 207), also durch die Verkörperung von Normen (Villa, 2003: 75). Die performativen Akte realisieren die angenommene ontologische Geschlechtsidentität erst, produzieren also die Natur, die sie eigentlich darzustellen glauben (Villa, 2003: 76). Bublitz (2002: 73) beschreibt dies so: «Geschlecht ist eher das, was Menschen zu bestimmten Zeiten tun, als das, was Menschen zu jeder Zeit und an jedem Ort, also universell, sind.» Die Geschlechtsidentität kann durch Verschiebungen von Zuschreibungen und Handlungen normativ verändert werden (Bublitz, 2002: 74). Somit gibt es keine wahre oder falsche Geschlechtsidentität und die geschlechtliche Identität entpuppt sich als Fiktion (Butler, 1991: 208). Die Geschlechtsidentität ist somit instabil, da es keine eindeutige Definition oder Norm gibt (Villa, 2003: 72).

Für die Aufrechterhaltung der Geschlechtsidentität sind permanente performative Wiederholungen als auch Abgrenzungen gegenüber dem Nicht-Normativen nötig (Villa, 2003: 73). Für letzteres nennt Villa (2003, 73) als Beispiele die weibliche Managerin oder den Vater in der Elternzeit. Das Geschlecht ist kein feststehendes Etwas, sondern bleibt ein permanentes «Werden» (Villa, 2003: 71). Die Performativität ist für Butler dieses «Werden» (Villa, 2003: 71). Die fortlaufende Konstruktion der Geschlechtsidentität führt zu Ungewissheiten der Identität (Butler, 1991: 203). Das konstruierte Geschlecht erweist sich als brüchig, inkohärent, widersprüchlich, prozesshaft und folglich als veränderbar (Villa, 2003: 64). Das Verständnis vom Geschlecht als etwas Konstruiertes ermöglicht es, die Verhältnisse aktiv zu variieren, parodieren, unterlaufen und verändern (Villa, 2003: 64).

Die von Butler postulierte Veränderbarkeit von Geschlecht zeigt sich auch in meinem Forschungsfeld. Mit dem Vordringen von Frauen in die Arbeitswelt verändert sich nicht nur die Stellung von Frauen, sondern auch jene von Männern. Diese Veränderungen stellen bestehende Normen und Praktiken in Frage, welche fortlaufend neu ausgehandelt werden müssen. Die Veränderung der Stellung von Männern bzw. das sich verändernde Verständnis von Männlichkeit kann brüchige, inkohärente

widersprüchliche und prozesshafte Aushandlungen neuer Ideale beinhalten. Die Theorie der Performativität von Butler (1991) eignet sich deshalb für die Masterarbeit, weil sie genau diese durch die veränderte Sicht auf die Geschlechter initiierten Veränderungen in der Arbeitswelt und die damit einhergehenden Ambivalenzen und Widersprüche bei Frauen und Männern im Umgang mit der veränderten gesellschaftlichen Bewertung der Geschlechter in den Narrativen der männlichen Interviewpartner aufzeigen soll. Bach (2019) fand beispielsweise multiple, oft widersprüchliche kulturelle Ideale bei Männern beim Erklären und Legitimieren ihrer Familienpraktiken. Die Narrative aus ihren Gesprächen zeigen, wie Männer gleichzeitig die hegemonialen Ideale des Männlichseins destabilisieren und aufrechterhalten (Bach, 2019). Dies zeigt, wie wichtig es ist, die Ambivalenzen und die Widersprüche zu thematisieren, die ein sich veränderndes Verständnis von Männlichkeit mit sich bringen (Bach, 2019; Scambor et al., 2014; Holter et al., 2009).

## 4 Methodologie

Im ersten Unterkapitel über die erkenntnistheoretischen Grundlagen definiere ich, auf welchen Grundannahmen die Arbeit basiert. Das soll das vorgängig aufgezeigte Verständnis widerspiegeln, wonach sich die kulturellen Vorstellungen und sozioökonomischen Verhältnisse verändern und je nach zeitlichem Kontext unterscheiden. Die Veränderungen im Verständnis von Geschlecht und der Stellung von Männern in der Arbeitswelt kann ambivalente und widersprüchliche Aushandlungen von neuen Normen und Praktiken beinhalten. Für die Auswertung der Aussagen der Männer in den Interviews scheint die Diskursanalyse das am besten geeignete Instrument zu sein. Es wird in den folgenden zwei Unterkapiteln im Rahmen der Diskurstheorie und der Diskursanalyse beschrieben. Danach folgt die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise.

### 4.1 Erkenntnistheoretische Grundlagen

Meine Forschung basiert auf der Theorie des sozialen Konstruktivismus. Diese geht davon aus, dass es eine objektive Realität gibt, dass diese sich jedoch an verschiedenen Orten und in bestimmten zeitlichen und gesellschaftlichen Kontexten unterschiedlich manifestiert (Mattissek et al., 2013: 31). Daraus folgt, dass Menschen die sie umgebende Umwelt «immer nur selektiv durch die diversen Filter ihrer individuellen und gesellschaftlich bedingten Wahrnehmungen und Erwartungen aufnehmen können» (Mattissek et al., 2013: 31-32). Dies gilt auch für Wissenschaftler\*innen und ihre Forschung und die von ihnen gewählten Inhalte und Methoden, die von den vorherrschenden angenommenen Wirklichkeiten abhängen (Mattissek et al., 2013: 31-32). Die Forschung repräsentiert somit soziale Phänomene, die keine objektiven Wirklichkeiten abbilden (Mattissek et al., 2013: 32). Daher interessiert beim sozialen Konstruktivismus, in welcher Weise die physische und soziale Realität vom Individuum sozial konstruiert wird (Mattissek et al., 2013: 31).

Weiter dienen der Masterarbeit poststrukturalistische Ansätze als theoretische Grundlage. Der Poststrukturalismus betont die zentrale Rolle der Sprache bei der Konstitution gesellschaftlicher Wissens- und Wahrheitsproduktion (Mattissek et al., 2013: 256). Im Unterschied zu wissenssoziologischen und strukturalistischen Ansätzen möchte der poststrukturalistische Ansatz

erfassen, «wie soziale, ökonomische und politische Strukturen als auch Identitäten, Intentionen und Handlungsrationalitäten diskursiv hergestellt werden» (Mattissek et al., 2013: 261).

Gemäss dem Poststrukturalismus lenken vorhandene Bedeutungszuschreibungen die Aufmerksamkeit und reproduzieren somit vorhandene Annahmen und Vorstellungen (Mattissek et al., 2013: 257). Dabei sind Zuschreibungen nie eindeutig und können für unterschiedliche Personen und Gruppen unterschiedliche Bedeutungen haben (Mattissek et al., 2013: 257). Zudem lassen die unterschiedlichen Bedeutungssysteme unterschiedliche Interpretationen zu; sie sind vom sozialen Kontext abhängig und historisch wandelbar (Mattissek et al., 2013: 257). Weiter geht der Poststrukturalismus davon aus, «dass Objekte, Kategorien und insbesondere auch Räume, die unsere Wahrnehmung und unser Handeln strukturieren, erst in Sprache hergestellt werden.» (Mattissek et al., 2013: 257). Diskursanalysen, basierend auf poststrukturalistischen Ansätzen, betonen zudem «die Brüchigkeit und innere Widersprüchlichkeit sowie die permanenten Veränderungen von Diskursen.» (Mattissek et al., 2013: 261).

## 4.2 Diskurstheorie

Die Diskurstheorie geht von der Annahme aus, dass Identitäten diskursiv konstruiert und in gesellschaftliche Kategorien und Denkmuster eingebettet sind, also nicht auf einen ursprünglichen Wesenskern zurückzuführen sind (Mattissek et al., 2013: 258). Damit sind Identitäten wandelbar und fragmentiert, was bedeutet, dass sie sich «je nach Situation und sozialem Kontext mit sehr unterschiedlichen sozialen Positionen und Rollen identifizieren, die durchaus auch in Widerspruch zueinander stehen können.» (Mattissek et al., 2013: 258).

Diese Konstruktionen sozialer Realität werden auch als Diskurse bezeichnet. Der Begriff Diskurs wird bei der Diskursanalyse gemäss Mattissek et al. (2013: 247) verstanden als «überindividuelle Muster des Denkens, Sprechens, Sich-selbst-Begreifens und Handelns sowie als Prozesse, in denen bestimmte Vorstellungen und Handlungslogiken hergestellt und immer wieder verändert werden. (...). Diskurs beschreibt also in erster Linie die Art und Weise, in der kollektiv gültige Wissensordnungen und Vorstellungen entwickelt werden, indem immer wieder bestimmte Verknüpfungen zwischen Bedeutungen, materiellen Praktiken und Identitätsmustern hergestellt werden.»

In der vorliegenden Arbeit geht es zum einen darum, Brüche und Widersprüche innerhalb von Diskursen aufzuzeigen, zum anderen um die Identitäten, die in den Diskursen gebildet werden.

Im Rahmen der diskursiven Konstitution von Identität interessiert, wie sich «Identitäten konstituieren und welche Konsequenzen dies für gesellschaftliche Praktiken sowie für individuelles Handeln hat.» (Mattissek et al., 2013: 265). Die Bildung von Identitäten folgt dabei grundsätzlich dem folgenden Muster: Durch Abgrenzung nach aussen und Homogenisierung nach innen (Mattissek et al., 2013: 265). Diese Abgrenzung teilt die komplexe und widersprüchliche soziale Welt in vermeintlich homogene Einheiten ein, die enorme gesellschaftliche Auswirkungen haben können (Mattissek et al., 2013: 266). Die durch diskursive Konstitution gebildeten Identitäten sind wie die Diskurse selbst nicht

statisch und widerspruchsfrei, sondern mehrdeutig, heterogen und veränderbar (Mattissek et al., 2013: 266).

Mit der Analyse von Brüchen und der Sichtbarmachung der Heterogenität in den Diskursen soll die Uneindeutigkeit gesellschaftlicher Bedeutungsproduktion offengelegt und Aussagen und Phänomene, die aus den hegemonialen und dominanten Strukturen herausfallen, herausgearbeitet werden (Mattissek et al., 2013: 267). Mit der Uneindeutigkeit gesellschaftlicher Bedeutungsproduktion ist die Möglichkeit der unterschiedlichen Interpretation von Aussagen gemeint. Den Analysen liegt die Annahme zugrunde, dass «selbst hegemoniale und über längere Phasen stabil erscheinende diskursive Ordnungen immer auch durch innere Brüche und Widersprüche gekennzeichnet sind.» (Mattissek et al., 2013: 267).

### 4.3 Diskursanalyse

Die Methode zur Erforschung von Diskursen nennt sich Diskursanalyse. Mit einer Diskursanalyse kann einerseits die Produktion von Wirklichkeiten analysiert, andererseits können aktuell gültige Wissensordnungen und Vorstellungen aufgezeigt werden (Mattissek et al., 2013). Diskursanalysen haben das Ziel, gesellschaftliche Wissensordnungen aufzudecken (Mattissek et al., 2013: 246). Dabei werden individuelle Interpretationen und Argumentationen nicht als rein subjektive Sichtweisen verstanden, sondern als Ausdruck allgemeiner gesellschaftlicher Denkstrukturen, die in verschiedenen Kontexten angewandt werden (Mattissek et al., 2013: 246).

Die Diskursanalyse soll gesellschaftliche Denk- und Handlungsmuster thematisieren und offenlegen und aufzeigen, dass diese auch anders sein könnten (Mattissek et al., 2013: 251). Mit der Diskursanalyse werden Vorstellungen, Assoziationen und Zuschreibungen, die als selbstverständlich und natürlich angesehen werden, aufgezeigt, und es wird dargelegt, dass diese veränderbar sind (Mattissek et al., 2013: 248). Zudem arbeitet die Diskursanalyse sowohl hegemoniale als auch marginalisierte Diskurse heraus, um auf verdeckte Machtverhältnisse aufmerksam zu machen. Als hegemoniale Diskurse werden solche verstanden, die allgemein anerkannt und dominant sind (Mattissek et al., 2013: 248). Die Annahme der Diskursanalyse, dass Diskurse sozial konstituiert sind, stellt auch die Idee der «objektiven Wahrheit» infrage. In der Diskursanalyse wird davon ausgegangen, dass bereits vorherrschende Vorstellungen, Assoziationen und Zuschreibungen wissenschaftliche Annahmen und Forschungsergebnisse beeinflussen (Mattissek et al., 2013: 248).

Das Ziel der Masterarbeit ist es, die vermeintliche Selbstverständlichkeit und Objektivität von Kategorien und Wissensordnungen in den Diskursen in Frage zu stellen und auf marginalisierte und nicht beachtete Diskurse aufmerksam zu machen. Insbesondere Begriffe, Formulierungen, Argumentations- und Legitimationsstrategien und Denkmuster sowie allfällige Widersprüche sollen thematisiert werden.



## 4.4 Methodische Vorgehensweise

Die folgenden Unterkapitel beschreiben die methodische Vorgehensweise, um die die Erhebung und Analyse der Daten transparent zu machen, und beinhalten die Reflexion der eigenen Forschungsposition.

### 4.4.1 Leitfadeninterview

Für die Erhebung der Daten zur Wahrnehmung, Nutzung, Umsetzung und Wertung von Diversity and Inclusion Massnahmen wird das Leitfadeninterview benutzt. Die Durchführung der Interviews basiert bei diesem Vorgehen auf einem vorgängig erarbeiteten Leitfaden. Damit kann sichergestellt werden, dass die im Fragenkatalog definierten Themen im Interview behandelt werden, während gleichzeitig die Reihenfolge und die Formulierung der Fragen spontan dem Verlauf des Interviews angepasst werden können (Helfferich, 2011: 35–46). Der Leitfaden ist in Erzählaufforderungen und Vertiefungsfragen gegliedert. Die Erzählaufforderungen sollen die Teilnehmer dazu anregen, möglichst ausführliche Antworten zu geben und ihre Ansichten ausführlich darzustellen und aufzuzeigen, was für sie relevant ist und weshalb. Damit wird ersichtlich, welche Themen die Interviewpartner im Zusammenhang mit Diversity and Inclusion wahrnehmen, was ihnen wichtig ist und was sie beschäftigt. Die Vertiefungsfragen dienen dazu, in einem zweiten Schritt weitere Fragen zu stellen, etwa, wenn gewisse Themen, die für die Forschungsarbeit von Interesse sind, von den Interviewpartnern nicht selbst angesprochen oder nicht ausführlich beantwortet werden. Die Fragen sind, dem Forschungsansatz folgend, in die Bereiche Wahrnehmung, Nutzung, Unterstützung und Wertung gegliedert, wobei ich, wenn nötig, die Reihenfolge der Fragen spontan dem Interviewverlauf angepasst habe.

Die Interviewfragen habe ich in Anlehnung an das von Helfferich definierte Vorgehen (2011: 182) in vier Schritten entwickelt: Der erste Schritt beinhaltet das Sammeln sämtlicher Fragen, die im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand von Interesse sind (Helfferich, 2011: 182). In einem zweiten Schritt werden die gesammelten Fragen geprüft und entsprechend reduziert, während im dritten Schritt die verbleibenden Fragen sortiert und im vierten Schritt subsumiert werden (Helfferich, 2011: 182). Dieser Prozess verlief bei meiner Arbeit jedoch nicht linear, weil ich nach Vorliegen eines ersten Entwurfs die Fragen noch einmal reduziert, ergänzt und neu geordnet habe. In einem weiteren Schritt habe ich einen Pretest (Flick, 2000: 88) durchgeführt, um den Leitfaden auf Verständlichkeit, Dauer und Kohärenz zu überprüfen. Der Pretest ergab, dass einige Fragen zu ähnlich waren, sodass der Interviewpartner diese nicht unterscheiden konnte. Zudem dauerte das Interview länger als 60 Minuten. Deshalb habe ich den Leitfaden noch einmal entsprechend angepasst. Bei einigen Interviews mit einer zeitlichen Limite von 45 Minuten habe ich im Verlauf des Gesprächs spontan gewisse Fragen weggelassen, um alle Themenbereiche behandeln zu können. Der vollständige Interviewleitfaden findet sich im Anhang *Interviewleitfaden*.

### 4.4.2 Durchführung der Interviews

Die Interviewpartner werden als Gesprächspartner gesehen und behandelt und aufgefordert, eigene Deutungen und Meinungen abzugeben (Mattissek et al., 2013: 161). Für das Durchführen von erfolgreichen und inhaltlich gehaltvollen Interviews ist eine gewisse Vertrauensbasis zwischen

Interviewenden und Interviewten notwendig (Mattissek et al., 2013: 161). Durch eine transparente Gestaltung des Interviewsettings und der Zusicherung, dass die Daten vertraulich behandelt werden und die Anonymität gewahrt bleibt, kann auch bei flüchtigen Kontakten Vertrauen aufgebaut werden (Mattissek et al., 2013: 164).

Die Interviews habe ich im März, April und Mai 2020 durchgeführt. Die ersten fünf Interviews erfolgten bei einem persönlichen Treffen, während die restlichen zehn Interviews wegen COVID-19 per Telefon oder Videokonferenz stattfinden mussten. Ich überliess es den Interviewpartnern, den Ort bzw. das Medium für die Gespräche auszuwählen. Vier von fünf der physischen Treffen fanden in den Büroräumlichkeiten des jeweiligen Unternehmens statt und ein Interview in einem Café. Bei den anderen Interviews habe ich versucht, die Mitarbeiter für eine Videokonferenz zu gewinnen, was bis auf zwei bei allen funktioniert hat. Die Interviews per Videoübertragung fanden mehrheitlich auf Skype for Business, über das Tool der Unternehmen oder über Skype statt, eines über Whatsapp, weil Skype nicht funktionierte. Technisch funktionierten die elektronischen Interviews grösstenteils gut, bei einigen Interviews gab es zwischenzeitlich Verbindungsprobleme und bei einem musste zum Schluss noch auf das Telefon gewechselt werden. Vor Gesprächsbeginn habe ich mich den Interviewpartnern jeweils kurz vorgestellt. Dann habe ich ihnen noch einmal mitgeteilt, dass ich die Interviews im Rahmen meiner Masterarbeit durchführe und mich dafür interessiere, wie sie die Diversity and Inclusion Massnahmen in ihrem Unternehmen wahrnehmen, nutzen, umsetzen und werten. Anschliessend habe ich den Interviewablauf erläutert und erklärt, dass ich die Gespräche für die Auswertung transkribieren und meine Resultate danach im Rahmen meiner Masterarbeit festhalten werde. Vor dem Start der Fragen habe ich noch das Einverständnis der Interviewpartner eingeholt, dass ich die Interviews aufzeichnen darf.

#### 4.4.3 Transkripte als Textmaterial

Die aufgenommenen Interviews werden für die anschliessenden Analysen auf Papier festgehalten (Kowal und O'Connell, 2000: 438). Das Ziel ist es, die Gespräche möglichst genau darzustellen, um die Besonderheiten eines einmaligen Gesprächs sichtbar zu machen (Kowal und O'Connell, 2000: 438). Dieser Schritt beinhaltet oft bereits eine erste Interpretation, weil das gesprochene Wort von mir als Interviewerin schriftlich so wiedergegeben wird, wie ich es sinngemäss verstehe (Mattissek et al., 2013: 191). Während ich die aufgenommenen Gespräche möglichst genau transkribiert und bei der Übersetzung vom schweizerdeutschen ins Schriftdeutsche die schweizerdeutschen Satzstellungen und die typischen Mundartausdrücke beibehalten habe, habe ich mich bei der schriftlichen Fassung der Interviews grundsätzlich an der Standardorthographie orientiert, also an den Normen der geschriebenen Sprache (Kowal und O'Connell, 2000: 441). Das Ziel war, für die Diskursanalyse nah genug am Originalgespräch zu sein, um die Gedanken und Überlegungen der Interviewpartner besser verstehen und nachvollziehen zu können und die Lesbarkeit der Interviews zu gewährleisten.

#### 4.4.4 Kodierung der Interviews

Mit dem kodierenden Verfahren im Rahmen der Diskursanalyse sollen die Bedeutungszusammenhänge und das Muster ihres Auftretens in den Texten herausgearbeitet werden (Mattissek et al., 2013: 290). Bei der Kodierung werden Textausschnitte in festgelegte Kategorien

eingeteilt, welche bei der Diskursanalyse überindividuelle Muster der Bedeutungsproduktion sichtbar machen sollen (Mattissek et al., 2013: 291). Dabei bin ich bei den ersten drei Schritten dem von Schmidt (2000: 448) definierten Vorgehen gefolgt: In einem ersten Schritt habe ich die Transkripte mehrmals intensiv gelesen, um einen ersten Entwurf der Kategorien für die Auswertung zu bilden (Schmidt, 2000: 448-451). In einem zweiten Schritt habe ich die entworfenen Auswertungskategorien zu einem Kodierleitfaden zusammengestellt (Schmidt, 2000: 451), um in einem dritten und letzten Schritt mit Hilfe dieses Leitfadens einzelne Textpassagen der Transkripte den verschiedenen Kategorien zuzuordnen (Schmidt, 2000: 452). Die verschiedenen Schritte erfolgten aber auch hier nicht linear, sondern ich habe den Kodierleitfaden nachträglich angepasst und präzisiert und Textpassagen neu codiert. Für die Codierung habe ich die Software MaxQDA 2020 (<https://www.maxqda.com/>) benutzt.

#### 4.4.5 Untersuchungsgruppe

Bei der qualitativen Forschung geht es nicht darum, eine möglichst grosse Anzahl Interviews durchzuführen, sondern das zentrale Spektrum und die wesentlichen Kontexte der möglichen Meinungen abzubilden (Mattissek et al., 188). Für die Masterarbeit habe ich männliche Mitarbeitende von zwei grossen, privaten Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden befragt, die Diversity and Inclusion Programme umsetzen. Zur Wahrung der Anonymität von Unternehmen B gebe ich in dieser Arbeit nur wenige Metadaten bekannt. Um Zugang zu männlichen Interviewpartnern zu bekommen, habe ich einerseits Schlüsselpersonen kontaktiert, die mir Kontakte vermitteln konnten, andererseits auf das Schneeballverfahren gesetzt. Bei beiden Unternehmen haben mich firmeninterne Verantwortliche für Diversity and Inclusion dabei unterstützt, Kontakte zu männlichen Mitarbeitenden herzustellen, die bereit sind, mich bei meiner Masterarbeit zu unterstützen. Um später ein möglichst breites Spektrum an Perspektiven abbilden zu können, war es mir wichtig, für die Interviews Mitarbeiter aus verschiedenen Teams mit unterschiedlichen Voraussetzungen bezüglich Alter, Funktion (Teamzugehörigkeit), Position im Unternehmen (Hierarchiestufe), Bildungsstand und Nationalität zu gewinnen. Bei der Swiss Re haben sich neun Mitarbeiter gemeldet und beim Unternehmen B drei, worauf ich beim Unternehmen B mit dem Schneeballverfahren drei weitere Interviewpartner gewinnen konnte. Am Ende habe ich beim Unternehmen B sechs und bei der Swiss Re neun Interviews mit Mitarbeitern aus fünf bzw. neun verschiedenen Abteilungen durchgeführt. Die Interviewpartner haben die schweizerische, italienische oder deutsche Staatsbürgerschaft. Sie waren zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 25 und 60 Jahre alt. Von den 15 Interviewpartnern hatten 12 keine und drei eine Führungsfunktion inne. Ob die Mitarbeiter Kinder haben oder nicht, war kein Kriterium für die Auswahl der jeweiligen Personen und ich habe daher im Interview nicht konkret danach gefragt. Aus den Aussagen der Mitarbeiter hat sich gezeigt, dass sieben Kinder haben und fünf keine Kinder haben. Bei drei Mitarbeitern ist nicht bekannt, ob sie Kinder haben oder nicht, wobei die Interviewaussagen auf keine Kinder hindeuten.

#### 4.4.6 Partizipative Forschung

Das Ziel meiner Masterarbeit war es, Resultate zu erarbeiten, die nicht nur für meinen Forschungsgegenstand, sondern auch für die Unternehmen interessant und relevant sind. Deshalb habe ich Elemente der partizipativen Forschung umzusetzen versucht. Die partizipative Forschung soll

Forschungsergebnisse erzielen, die dem Unternehmen nicht nur helfen, die soziale Wirklichkeit zu verstehen, sondern diese auch zu verändern (von Unger, 2014). Aus diesem Grund habe ich meinen Schlüsselpersonen in den beiden Unternehmen die Möglichkeit gegeben, den Entwurf des Leitfadens und die Richtung des Forschungsprojektes zu kommentieren. Auf Anregung der Beraterin für Diversity and Inclusion der Personalabteilung der Swiss Re habe ich die Fragen mit weiteren Ideen zu Diversity and Inclusion und allgemeinen Verbesserungsvorschlägen zu möglichen Umsetzungsmassnahmen ausgebaut. Die Erhebung und Auswertung der Daten habe ich danach allein durchgeführt. Bei der Swiss Re habe ich zudem der Beraterin für Diversity and Inclusion sowie einem Development and Diversity Spezialist der Personalabteilung nach einer ersten Auswertung vorläufige Resultate präsentiert. In einem nächsten Schritt habe ich einen ersten Entwurf der Masterarbeit an beide Unternehmen geschickt und ihnen so die Möglichkeit gegeben, die Arbeit vorab zu lesen und noch einmal eine Rückmeldung zu geben. Die beiden Unternehmen haben jedoch von dieser Möglichkeit nicht Gebrauch gemacht.

#### 4.4.7 Reflexion der eigenen Forschungsposition

Feministische Geographien haben das Konzept von situiertem Wissen in den 90er Jahren aufgenommen (Kobayashi, 2009: 138). Dabei geht es unter anderem darum aufzuzeigen, wie die Situation der Forschenden die Produktion von Wissen beeinflusst und wie Wissen ein Produkt des Kontextes ist, in dem es entwickelt wird (Kobayashi, 2009: 139). Mit der Reflexion soll über das Selbst und die Beziehung der Forschenden zu den zu Erforschenden nachgedacht werden (Kobayashi, 2009: 139). Dies ist ein bewusster Versuch, das eigene Wissen zu positionieren und sich klar zu machen, dass dieses Wissen situativ ist, und dass die forschende Person einen Einfluss auf ihr Gegenüber hat (Kobayashi, 2009: 139).

Es besteht die Möglichkeit, dass die Interviewteilnehmer aufgrund meines Alters oder Geschlechts und den damit verbundenen Annahmen ihrerseits in ihren Antworten beeinflusst wurden. Ich nehme an, dass die Interviewteilnehmer davon ausgegangen sind, dass ich als weibliche, Schweizer Geographiestudentin der Geschlechtergleichstellung positiv gegenüberstehe und wahrscheinlich auch davon profitiere. Um möglichst viele Meinungen und Haltungen abbilden zu können, habe ich versucht, den Interviewleitfaden so auszugestalten, dass die Interviewpartner die Möglichkeit hatten, sowohl Zustimmung als auch Kritik zu äussern. Trotzdem ist es möglich, dass die Interviewpartner aufgrund meines Alters oder Geschlechts zurückhaltend waren mit der Äusserung von Kritik an Diversity and Inclusion Massnahmen. Konkret hat sich das an einer Bemerkung eines Interviewpartners gezeigt, der nach dem Interview bemerkt hat, dass das Interview mit einem Mann wahrscheinlich bei einem Bier in einer Bar stattgefunden und dass man gemeinsam über Diversity and Inclusion gelästert hätte. Es ist schwer abzuschätzen, in welcher Art und Weise das Interviewsetting und meine Person seine Antworten und die der anderen Interviewpartner beeinflusst haben. Bei der Auswertung habe ich deshalb versucht, den Kontext bei der Erhebung der Daten in die Analyse miteinzubeziehen, und nach Möglichkeit dadurch fehlende Stimmen und Positionen mit zu reflektieren. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass durch meine Rekrutierungsweise wahrscheinlich eine Positivauswahl stattgefunden hat, was sich in der Bereitschaft der Mitarbeiter, sich eine Stunde für ein Gespräch Zeit zu nehmen, zeigt.

So, wie die Interviewsituation durch die Assoziationen der Interviewpartner zu meiner Person beeinflusst wird, beeinflussen auch meine Vorannahmen zu meinem Gegenüber meine Interpretationen. Wie in Kapitel 4.1 *Erkenntnistheoretische Grundlagen* ausgeführt, hängen bereits die von mir gewählten Inhalte und Methoden von meiner angenommenen Wirklichkeit ab. Mit der Thematik von Ungleichheiten kam ich erstmals im Seminar *GEO432 Gender, Work and Space* im Rahmen meines Masterstudiums im Herbstsemester 2018 vertiefter in Kontakt, wo es um Ungleichheiten in heutigen neoliberalen Städten ging. Die Überlegungen, welche den Theorien zu Neoliberalismus, Geschlecht und anderen Dimensionen von Ungleichheit zugrunde liegen, haben mein Interesse für diese Thematik geweckt. Bei der Suche nach einem Thema für die Masterarbeit stiess ich auf wiederkehrende Aussagen von Männern aus meinem Bekanntenkreis, die sich über unfaire Gleichstellungsmassnahmen in ihrem Unternehmen beschwerten. Das brachte mich auf die Idee, männliche Perspektiven zu Gleichstellungsmassnahmen in der Schweiz zu untersuchen. Im Rahmen meiner Literaturrecherchen und dem Studium der Massnahmenprogramme von Unternehmen zur Beseitigung von Ungleichheiten bezüglich Geschlecht und anderen Dimensionen, hat sich mein Interesse um die Wahrnehmung, Nutzung, Umsetzung und Wertung von Diversity and Inclusion Massnahmen erweitert. Wie die Wahl meines theoretischen Ansatzes der Performativität nahelegt, bin ich davon ausgegangen, dass die Veränderungen in der Stellung der Männer in den Unternehmen aufgrund von Diversity and Inclusion Massnahmen bei ihnen ambivalente und widersprüchliche Reaktionen und Gefühle auslösen.

## 5 Ergebnisse

Nach den Erläuterungen zum Forschungskontext, zum theoretischen Ansatz, zur Methodologie und zur methodischen Vorgehensweise, stelle ich in den folgenden fünf Kapiteln die Resultate der Arbeit vor, welche thematisch in folgende Bereiche aufgeteilt sind: 5.1 *Wahrnehmung Diversity and Inclusion Massnahmen*, 5.2 *Umsetzung Diversity and Inclusion Massnahmen*, 5.3 *Nutzung Diversity and Inclusion Massnahmen*, 5.4 *Wertung Diversity and Inclusion Massnahmen* und 5.5 *Ambivalenz bezüglich Diversity and Inclusion*.

### 5.1 Wahrnehmung Diversity and Inclusion Massnahmen

Als erstes hat mich in den Interviews interessiert, wie die männlichen Mitarbeitenden Diversity and Inclusion in ihrer Organisation wahrnehmen und welche Massnahmen und Angebote ihnen bekannt sind. Aus den Interviewtranskripten haben sich vier Diskursstränge herauskristallisiert, welche in den folgenden Unterkapiteln ausgeführt werden. Im Kapitel 5.1.1 *Stellenwert der Themen Diversity and Inclusion* geht es darum, wie die Interviewpartner den Stellenwert von Diversity and Inclusion in ihrem Unternehmen allgemein und im Kapitel 5.1.2 *Diversity and Inclusion im Arbeitsalltag* im Arbeitsalltag wahrnehmen. Im Kapitel 5.1.3 *Flexibles Arbeiten* führe ich aus, wie Massnahmen und Angebote im Zusammenhang mit flexiblem Arbeiten von den wenigsten mit Diversity and Inclusion in Verbindung gebracht werden. Im folgenden Kapitel 5.1.4 *Diversity and Inclusion als Frauenthema* zeige ich, wie in den Diskursen Diversity and Inclusion oftmals mit Frauen in Verbindung gebracht wird, obwohl die Interviewpartner Diversity and Inclusion durchaus mit verschiedenen gesellschaftlich

zugeschriebenen Merkmalen wie Ethnie, Alter, sexuelle Orientierung, Identität, religiöse Zugehörigkeit als auch mit angeeigneten Merkmalen wie Bildung oder Erfahrungen in Verbindung bringen.

### 5.1.1 Stellenwert der Themen Diversity and Inclusion

Aus den Diskursen der männlichen Mitarbeitenden der Swiss Re wird ersichtlich, dass die Themen Diversity and Inclusion sowohl als zentrales Anliegen der Unternehmenskultur als auch für das Klima im Team als sehr präsent und wichtig wahrgenommen werden. Das zeigt sich beispielsweise durch Zeigewörter wie «solche Fokusthemen», «Toppriorität» oder durch Aussagen wie «extrem stark positioniert».

Des Weiteren beobachten die Interviewpartner, dass die Themen auch bei der Geschäftsleitung hohe Priorität haben. Und auch die Abteilung Diversity and Inclusion kommuniziert die Themen laufend auf den internen Informationskanälen und Veranstaltungen.

«Das zeigt sich schon mal, dass unser CEO der Group CEO dieses Thema sehr oft aufbringt. Das ist, das bringt er sehr oft auf, oder auch unser Head of HR, die schreiben, die schreiben Artikel, die erwähnen das auch in gewissen Townhalls, wo sie vor der gesamten Swiss Re sprechen, dass das immer ein sehr hohes Anliegen ist. Und wenn ich jetzt unseren CEO so anschau, dann würde ich sagen, zwei Themen sind Toppriorität. Das eine ist Umwelt, Resilience, und das zweite ist Diversity.» Mitarbeiter Swiss Re

«Es gibt, ich glaube vor ein bis zwei Jahren, wir haben immer so, wenn irgendwie Finanzahlen veröffentlicht werden oder so, haben wir natürlich so Townhall Meetings mit der ganzen Firma. Und vor zwei Jahren oder so, als es angefangen hat, das Thema wichtig zu werden, ist es natürlich auch da angesprochen worden von der Geschäftsleitung, dass man da mehr machen müsse und so.» Mitarbeiter Swiss Re

Die Themen Diversity and Inclusion werden von den Interviewpartnern der Swiss Re nicht nur auf der Geschäftsleitungsebene und bei der Abteilung Diversity and Inclusion, sondern auf allen Ebenen des Unternehmens wahrgenommen. Wie zentral das Thema Diversity and Inclusion tatsächlich ist, zeigt auch die nachfolgende Aussage. Auf die Frage, wie oft er Informationen zu Diversity and Inclusion erhält, antwortet ein Mitarbeiter, dass dies sehr oft der Fall sei, da auch sein Line Manager das Thema oft einbringe, weshalb es stets gegenwärtig sei.

«Es ist sehr ein aktuelles Thema bei uns, muss ich sagen. Ich weiss nicht, hängt vielleicht von meinem Line Manager ab. Also für ihn ist das ein sehr wichtiges Thema. Und wir reden sehr offen über solche Fragen.» Mitarbeiter Swiss Re

Die nachfolgende Antwort eines Mitarbeiters zeigt, dass innerhalb der Swiss Re die Themen Diversity and Inclusion sowohl vom CEO als auch im Team angesprochen werden.

«Aber ich glaube, die Firma versucht schon, das auch nach unten zu tragen. Das ist nicht irgendwie so, dass jetzt der CEO ähm einmal im Monat oder so oder wenn etwas läuft, er da etwas kommuniziert, sondern es passiert eigentlich auch weiter unten. (...) Von dem her habe ich schon das Gefühl, dass die Swiss Re, das intern auch gut nach unten trägt. Also auch unser [Abteilungs-]Chef, der kommt mit dem Thema immer wieder.»

Mitarbeiter Swiss Re

Allgemein wird wahrgenommen, dass sich der Stellenwert von Diversity and Inclusion im Unternehmen über die Jahre verändert hat. Folgendes Zitat von einem Vorgesetzten zeigt, dass das Thema Diversity and Inclusion bei Anstellungsprozessen wichtiger geworden ist.

«Und ich merke es gerade diese Woche, dass wir das sehr bewusst leben in den Anstellungsprozessen, wo wir die Diversity viel grösser schreiben, als noch vor 3 Jahren.»

Vorgesetzter Swiss Re

Auch nachfolgende Aussage deutet darauf hin, dass sich das Thema Diversity and Inclusion in den letzten Jahren weiter entwickelt und dass ein Bewusstseinswandel stattgefunden hat. Das Thema ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur geworden.

«Das ist halt ein Prozess (...) und mit der Zeit sickert das da, wie so quasi, wie so ein bisschen Ideen nach in die Organisation rein. Und das denke ich, hat jetzt langsam den Status erreicht.» Vorgesetzter Swiss Re

Diese Diskurse erwecken den Eindruck, dass die Themen Diversity and Inclusion bei der Swiss Re einen sehr hohen Stellenwert haben und auf allen Ebenen des Unternehmens angekommen sind.

Beim Unternehmen B wird das Thema Diversity and Inclusion ebenfalls als wichtig und aktuell, jedoch als weniger präsent wahrgenommen. Folgende Aussage eines Mitarbeiters zeigt, dass er die Behandlung des Themas als ausgewogen erlebt.

«Also sie tun auch immer wieder informieren, sie nehmen das mit der Sensibilisierung vom Thema auch sehr ernst, also das ist nicht irgendein Schattendasein jetzt von dem. Und doch ist es auch keine Überflutung, sage ich jetzt mal.» Mitarbeiter Unternehmen B

Auch die Aussage eines anderen Mitarbeiters, dass sich die Geschäftsleitung mit dem Thema von Diversity and Inclusion profilieren kann, zeigt, wie aktuell das Thema ist.

«Von der Wahrnehmung ist es schon so, dass wenn man auch so social Media sich anschaut, gibt es halt häufig mal irgendwie, dass mal jemand aus der Geschäftsleitung einen Post loslässt mit irgendwie, mein Powerfrauen-Team. Und das ist einfach schon ein bisschen so einfach irgendwie das Thema, das man auch als Geschäftsleitungsmitglied sich da so ein bisschen damit selbst vermarkten kann und profilieren kann.» Mitarbeiter Unternehmen B

Ein weiterer Mitarbeiter stellt fest, dass das Thema im Unternehmen aktiv bearbeitet wird und seine Aussagen zeigen, dass er sie grösstenteils als gelebten Bestandteil der Unternehmenskultur wiederfindet und wahrnimmt.

«Ähm, ja, dass wir ähm, ich würde behaupten, sehr aktiv sind da auf dem ganzen Gebiet. ist das glaube ich wirklich auch nicht nur auf Papier, auch sonst würde sagen ein Anliegen ist. Ich würde behaupten, dass wir das auch, ich sage jetzt mal, was dahintersteckt, oder ich sage jetzt mal von dieser Diversity and Inclusion auch bei vielen Teams, sage ich jetzt mal, auch leben, also leben, ja doch, wir sind offen, ich würde sagen wir sind eine offene Firma, haben eine offene Kultur.» Mitarbeiter Unternehmen B

Die nachfolgenden Aussagen bestätigen den Eindruck, dass die Themen Diversity and Inclusion inzwischen in der Unternehmenskultur verankert sind. Das zeigt sich zum einen daran, dass die Themen nicht als aktiv bearbeitet wahrgenommen werden, weil sie bereits Normalität geworden sind, zum anderen darin, dass in Sachen Diversity und Inclusion eine Sensibilisierung unter den Mitarbeitenden stattgefunden hat.

«Man ist eine globale Firma, man ist global aufgestellt und man hat das Gefühl, dass es nur die eine Art gibt es gar nicht. Weil man hat so viele Kulturen, so viele verschiedene Menschen, die zusammenarbeiten. Darum, ja, komme ich eigentlich nicht so an die Programme ran, weil es wird ja alles schon relativ stark gelebt.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Ähm, ja verschiedene, wir haben das Intranet, wir haben Blogs, wo geschalten werden, es wird aber auch über ähm, über die Führungskräfte selbst auch so aktiv natürlich eingebracht. (...). Ich behaupte das einfach mal, dass der Grossteil so ein bisschen die Barriere im Kopf ein bisschen abgebaut haben, also wenn überhaupt vorhanden gewesen sind.» Mitarbeiter Unternehmen B

Das Zitat eines weiteren Mitarbeiters zeigt, dass er die Themen Diversity and Inclusion vor allem im Zusammenhang mit anderen Inhalten wahrnimmt. Die Informationen zum Thema erlebt er eher beiläufig.

«Ja, ich nehme das im Moment so wahr, dass spezifisch auf das Thema, dass nur zu dem Thema praktisch keine Informationen kommen. Mehr das halt im Rahmen von sonstigen Informationen das Thema noch so beiläufig reingebracht wird.» Mitarbeiter Unternehmen B

Die Zitate der männlichen Mitarbeitenden des Unternehmens B zeigen, dass die Themen Diversity and Inclusion als wichtig und aktuell, aber nicht als besonders präsent wahrnehmen, nicht weil sie nicht von Interesse oder Bedeutung wären, sondern weil sie bereits in der Unternehmenskultur verankert seien und täglich gelebt würden.



### 5.1.2 Diversity and Inclusion im Arbeitsalltag

In der Zusammenarbeit mit Arbeitskolleg\*Innen im Arbeitsalltag begegnen die Interviewpartner dem Thema Diversity and Inclusion selten. Ihre Aussagen zeigen, dass sie die Abwesenheit des Themas im Arbeitsalltag positiv einschätzen und mit einer gelebten Unternehmenskultur in Verbindung bringen.

Nachfolgende Aussage eines Mitarbeiters zeigt, dass ihm das Thema im Arbeitsalltag nicht besonders auffällt. Einzig im Kontakt mit Frauen in Führungspositionen gibt es vielleicht noch einzelne Mitarbeiter, die damit Mühe haben könnten.

«Also ich habe wirklich so das Gefühl, das Thema ist wie nicht präsent, was ich jetzt eigentlich als positiv wahrnehme. Es ist glaube ich teilweise noch relevant oder ich empfinde es jeweils noch als relevant, wenn die vorgesetzte Person eine Frau ist, wenn ich das so sagen darf. Dass es einzelne, also wirklich sehr wenige Mitarbeiter gibt, die damit noch Mühe haben könnten, dass die vorgesetzte Person eine Frau ist. Aber das ist mehr so eine persönliche Einstellung dieser Personen.» Mitarbeiter Unternehmen B

Im weiteren Verlauf des Interviews sagt derselbe Mitarbeiter, dass Frauen in Führungspositionen inzwischen Normalität sind.

«Um auf die Frage zurück zu kommen, wie dass es genutzt wird, ich habe das Gefühl, wir haben extrem viele Frauen in Führungspositionen. Und auch da ist es irgendwie nicht, also wie meistens wie kein Thema. Es ist wie selbstverständlich und anerkannt.» Mitarbeiter Unternehmen B

Bereits beim ersten Zitat wird durch den Konjunktiv angedeutet, dass die Aussage im Arbeitsalltag kein grosses Gewicht mehr hat. Später wird dies noch unterstützt durch die Aussage, dass Frauen in Führungspositionen selbstverständlich geworden sind, was für einen Grossteil der Mitarbeitenden kein Problem mehr, für ein paar wenige aber nach wie vor schwierig zu akzeptieren ist.

Folgende Aussage zeigt, dass ein Mitarbeiter die Zusammenarbeit in einem diversifizierten Team als ganz normal erlebt, dass die eigene Identität, die sexuelle Orientierung, die Hautfarbe oder das Geschlecht nicht relevant für eine gute Zusammenarbeit ist.

«Aber wenn man jetzt sieht wie man in einem absolut diversen Team zusammenarbeitet, ist es eigentlich, es ist einfach normal. Also das ist ja gar keine Frage, es ist einfach, wir sind alles Menschen und wir schaffen einfach zusammen. Und das andere ist eigentlich in dem Sinn, ich weiss nicht, ich will nicht, dass das falsch rüberkommt, aber es ist nicht relevant. Ich meine, ob jetzt eine Frau ist oder andere sexuelle Orientierung oder eine andere Hautfarbe hat, letztlich ist es einfach, es ist einfach egal. Also nicht negativ, sondern das ist einfach man schafft miteinander, man sich genau für das, was man ist. Und einfach von Mensch zu Mensch.» Mitarbeiter Swiss Re

Auch dieser Mitarbeiter sagt, dass die Themen Diversity and Inclusion im Arbeitsalltag nicht präsent sind. Die Abwesenheit der Themen wird positiv interpretiert und mit der Verinnerlichung der Diversity and Inclusion - Kultur in Verbindung gebracht. Der respektvolle Umgang mit Kolleg\*innen wird als selbstverständlich angesehen.

«Ähm, da ich habe so ein bisschen das Gefühl eher gering. Und zwar habe ich das Gefühl, das schwingt mit, also weil es mir etwas im Bewusstsein ist und es gibt ja auch den Code of Conduct, der irgendwie sagt, ähm ja dass ich anderen Kollegen mit Respekt begegne, also es gehört so irgendwie wie zur normalen Best Practice, aber viel weiter auch nicht.  
Mitarbeiter Swiss Re

Dass die Abwesenheit des Themas Diversity and Inclusion im Unternehmen mit der Erreichung seiner Ziele erklärt werden kann, zeigt der nachfolgende Diskurs. Diversity and Inclusion sind nicht Gesprächsthema unter den Mitarbeitenden, weil sie in den Arbeitsalltag integriert und weitgehend akzeptiert sind.

«Ich habe das Gefühl, also Frauen profitieren sicher davon, dass das Thema bei [dem Unternehmen B] wie keine, also nicht präsent ist unter den Mitarbeitern. Ich glaube das ist schon noch wichtig, dass eine gewisse Akzeptanz vorhanden ist.» Mitarbeiter Unternehmen B

Umgekehrt wird der Grund für die permanente Anwesenheit des Themas von einem anderen Mitarbeiter im fehlenden Erreichen der Ziele von Diversity and Inclusion gesehen.

«Eben das Thema ist sehr präsent, es ist omnipräsent, ähm, ja es nervt gewisse Leute und ähm eben, die die es in der Hand haben, ja sollen schauen, dass dieses Thema in den Hintergrund gerückt wird ja. Das wäre halt, das wäre am besten für alle, dass man das Thema, dass man dieses Thema immer so wie jedes andere wichtige Thema verfolgt ja, aber weniger im Vordergrund, sondern mehr im Hintergrund, aber das geht wahrscheinlich erst, wenn man es geschafft hat, dass man nicht jeden Tag über das Thema sprechen muss.» Mitarbeiter Swiss Re

So unterschiedlich die Aussagen sind, sie zeigen, dass die Abwesenheit oder geringe Präsenz des Themas Diversity and Inclusion im Unternehmen im Arbeitsalltag eher positiv wahrgenommen wird. Die konstante Thematisierung des Themas hingegen wird mit der Nichterreichung seiner Ziele in Verbindung gebracht. Dass der geringe Präsenz auch bedeuten könnte, dass die Unternehmenskultur nicht umgesetzt wird oder ein Bewusstsein für Diversity and Inclusion fehlt, wird von den interviewten Mitarbeitern nicht hinterfragt.

### 5.1.3 Flexibles Arbeiten

Unter flexiblem Arbeiten werden Arbeitsmodelle, die zeitliche und örtliche Flexibilität bieten, verstanden, etwa Gleitzeit oder Home-Office. Die Swiss Re hat die Massnahmen in Bezug auf flexibles Arbeiten unter dem Programm *Own The Way You Work* zusammengefasst. Auf die Frage, was die

Interviewpartner mir über Diversity and Inclusion im Allgemeinen oder zu konkreten Massnahmen oder Angeboten im Unternehmen erzählen können, wurde das flexible Arbeiten selten erwähnt. Dies deutet darauf hin, dass die Möglichkeit des flexiblen Arbeitens nicht mit dem Thema Diversity and Inclusion in Verbindung gebracht wird. Da mir das flexible Arbeiten als eine wichtige Massnahme erschien, von der gerade auch Männer profitieren, habe ich im späteren Interviewverlauf jeweils explizit das flexible Arbeiten angesprochen. Die Antworten der interviewten Mitarbeiter bestätigen den obigen Eindruck, dass flexibles Arbeiten nicht mit Diversity and Inclusion in Verbindung gebracht werden, wie folgende Zitate zeigen:

«Aber das Own The Way You Work, das ist ähm, ich hätte das nicht das jetzt auch in die Kategorie Diversity and Inclusion genommen (...).» Mitarbeiter Swiss Re

«Ja das Own The Way You Work, das ist dermassen tief drin, an das habe ich gar nicht gedacht, dass das noch ein Asset ist, weil ich es selbst auch sehr aktiv brauche.» Vorgesetzter Swiss Re

«Ich habe spontan nicht mal an das gedacht, dass das auch unter das Thema geht oder.» Mitarbeiter Swiss Re

«Ja, gut, wenn das [Flexibles Arbeiten, Familienfreundliche Massnahmen] alles auch dazu gehört. Also, eben, ich habe es eben nicht wahr als Diversity-Massnahme oder Paket. Ich empfinde das einfach als familienfreundlich, unabhängig davon, ob ich jetzt Mann oder Frau bin.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Also da haben wir sehr viele Angebote, die wir können nutzen. Ich habe es ehrlich gesagt, so Home-Office und so, an diese Sachen habe ich gar nicht gedacht gehabt. Die habe ich irgendwie unter Vereinbarkeit Familie und so. Ich habe es jetzt wie irgendwie gedanklich getrennt.» Mitarbeiter Unternehmen B

Dass flexibles Arbeiten nicht im Zusammenhang mit Diversity and Inclusion wahrgenommen wird, zeigt auch die folgende Aussage, in der ein Mitarbeiter sagt, dass es keine speziellen Angebote für Gruppen gibt, welche gewissermassen den Normalfall darstellen.

«Das ist ja das interessante, es gibt ja nicht so Angebot Diversity-Angebote für die Gruppen, die im Prinzip den Normalfall darstellen.» Mitarbeiter Swiss Re

Erst nachdem ich das flexible Arbeiten im Zusammenhang mit Diversity and Inclusion erwähne, kommt die Aussage, dass alle davon Gebrauch machen.

«Ja, das machen wir alle. Ich meine, das müssen wir jetzt alle gezwungenermassen. Nein nein, wir haben das, das ist etwas, das wir seit längerem haben bei der Swiss Re und von dem machen wir alle intensiv gebraucht.» Mitarbeiter Swiss Re

Auch andere Mitarbeiter denken nicht an das flexible Arbeiten als Massnahme im Zusammenhang mit Diversity and Inclusion, bestätigen aber, dass sie das Angebot nutzen, nachdem ich es erwähnt habe.

«Own The Way You Work, ja das wird sehr intensiv genutzt.» Vorgesetzter Swiss Re

«Aha, ist geschlechtergleich das Angebot.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Ja, das gibt es alles.» Mitarbeiter Unternehmen B

«So [flexibles Arbeiten] und Familien, das ist eigentlich sehr grosszügig zum Beispiel.»  
Mitarbeiter Unternehmen B

Die Interviewpassagen zeigen, dass das flexible Arbeiten von den Mitarbeitern grösstenteils nicht als ein Diversity and Inclusion-Thema wahrgenommen wird. Gleichzeitig zeigen die Aussagen im Kapitel 5.3 *Nutzung Diversity and Inclusion Massnahmen*, dass ein grosses Bewusstsein dafür vorhanden ist, wie das flexible Arbeiten es ermöglicht das individuelle Privat- und Berufsleben zu vereinbaren.

#### 5.1.4 Diversity and Inclusion als Frauenthema

Obwohl die Interviewpartner Diversity and Inclusion in der Regel nicht als primär geschlechtsspezifische Themen sehen, wird kein anderer Aspekt von Diversity und Inclusion präsender, konkreter, greifbarer, naheliegender und kontroverser wahrgenommen als die Gleichstellung von Frauen und Männern.

Nachfolgende Zitate zeigen, wie Mitarbeiter die Gleichstellung von Frauen und Männern konkret ansprechen. Bei weiteren Interviewpartnern wird deutlich, dass sich die Betrachtung von Diversity and Inclusion im Verlauf des Gesprächs fortlaufend mehrheitlich auf Frauen bezieht.

«Ich glaube das ist auch das bei der Swiss Re, wo am ehesten Nachholbedarf besteht bei Frauen und Männern. Das Thema ist vermutlich schon vor allem Frauen und Männer, (...), es spielt sich glaube ich nicht grossartig auf einer anderen Ebene ab, habe ich das Gefühl.»  
Mitarbeiter Swiss Re

«(...) bewusst sagt man nicht Diversity sei nur Frauenthema, aber da ist es am greifbarsten, kann man es im Moment handfest machen, jetzt lösen wir mal das, was am naheliegendsten ist, bevor wir noch weiter greifen.» Vorgesetzter Swiss Re

«Aber meistens wenn wir Diversity and Inclusion hören, dann gehen wir auf Gender, (...), weil es so ein (...) prominentes Beispiel ist und weil (...) da eine gewisse Disbalance war zwischen Mann und Frau und noch ist in den höheren [Hierarchiestufen].» Mitarbeiter Swiss Re

«Was ich aber nicht, Diversity and Inclusion geht für mich eigentlich noch weiter. Es ist eigentlich nicht nur ob man gleich viele Frauen oder Männer angestellt hat oder so, es sollte eigentlich viel breiter diversifiziert werden, was es eigentlich auch heisst. Und wir

sind auch viel mehr verschieden Charaktere und Kulturen ähm mit reinnehmen. Aber die Diskussion ist eigentlich sehr sehr selten geführt. Ich sage es jetzt mal so.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Ich glaube Inclusion ist momentan nicht der Schwerpunkt. Man legt erstmal den Schwerpunkt, wie soll ich sagen, Geschlechtergleichheit, also Gleichberechtigung im klassischen Sinne.» Mitarbeiter Unternehmen B

Das Thema beschäftigt die männlichen Mitarbeitenden vor allem bei Stellenbesetzungen, wo es auch oftmals zum Gesprächsthema unter Arbeitskolleg\*innen wird.

«Ähm ja, aber so [Stellenbesetzung] trifft man es natürlich jetzt an oder. Es ist jetzt halt eher ein bisschen der Klassiker Mann-Frau, wo ja, ich sage jetzt mal ein kleiner Teil von wahrscheinlich von Diversity and Inclusion ist, oder ein Teil. Aber ist halt ein offensichtlicher, sage ich jetzt einmal. Und der sozial anerkannteste. Ich muss es so sagen, genau.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Ah, es ist schon ein bisschen ein Thema, auch mit Arbeitskollegen und so, tun wir noch oft darüber diskutieren, also oft, ist schon ein Thema. Weil alle haben ein bisschen eine andere Meinung dazu. Aber so, es ist ein bisschen schwierig, weil vor allem, es ist nicht einfach für die Frauen und für Männer, wenn es um Beförderungen und solche Sachen geht.» Mitarbeiter Swiss Re

«Ja, im Alltag ist es wahrscheinlich eher, wenn es um so ein bisschen offizielle Sachen geht, wie eine Einstellung von einer Person. Ich meine dann schwingt das ganze ja natürlich mit.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Ich krieg das mit bei Arbeitskollegen mit, die ähm ziemlich genervt sind zum Teil, Männer davon, dass die, wie soll ich sagen, dass ihnen so die Zugänge verwehrt werden, die nur für Frauen momentan geöffnet sind.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Letztens ist jemand für eine Position [Abteilung] neu angestellt worden. Und da habe ich jetzt so in Erinnerung, haben irgendwie zwei oder drei Männer haben darüber geredet, es ist eine Frau angestellt worden. (...) Also das war so ein bisschen wie, ist so ein bisschen eine leichte Skepsis gewesen, kann die das.» Mitarbeiter Swiss Re

«Nur das Ganze hat natürlich auch seine negativen Aspekte für Leute, ja sagen wir für Leute, die jetzt diese Diversity nicht ja erzielen. So mal ganz normale, ganz normale Mann, 30, 40 Jahre alt (...). Jetzt hat man diese Leute, das kriegt man halt mit, die nervt das Thema natürlich dann schon mit der Zeit, wenn es dauernd nur heisst, Diversity, Diversity.» Mitarbeiter Swiss Re

Auch nachfolgender Mitarbeiter hat es schon erlebt, dass Diversity and Inclusion bei Stellenbesetzungen zum Gesprächsthema wird. Er relativiert seine Aussage zum Schluss aber wieder, in dem er feststellt, dass es nicht so oft vorkommt, dass über Stellenbesetzungen diskutiert wird.

«Jetzt hat es zum Beispiel eine Reorganisation gegeben innerhalb [Abteilung]. Und was natürlich schon auffällt, in der Positionsbesetzung hat man dann, die offen gewesen waren oder bei so Schlüsselpositionen, hat man sich dann überlegt wer da drauf geht. (...) Dann hat man natürlich unter Kollegen diskutiert wer auf die Position drauf kommen könnte oder. Und ein Thema ist natürlich auch oft gewesen, ja die eine oder die andere Person, die jetzt in Frage kommt, die wird man wahrscheinlich einfach müssen nehmen, weil es eine Frau ist. (...) Ähm, aber wenn es um ja so Thema geht, dann geht es meistens um Rollenverteilungen innerhalb vom Team, ja ist es eine Frau, ist es keine Frau oder. (...). Aber wir sind auch vom Personal her, sind wir eigentlich eben gut durchmischt und es ist eigentlich nicht unbedingt ein Thema, auch nicht wirklich bei Besetzungen, also sagen, ja könnte es wohl sein, dass eine Frau muss drauf oder sollte drauf oder irgendwie so oder. Das gibt es nicht so oft, muss ich sagen.» Mitarbeiter Swiss Re

Die Aussagen zeigen, dass das Thema Diversity and Inclusion die Mitarbeiter bei Stellenbesetzungen beschäftigt.

Ein weiterer Bereich, wo Diversity and Inclusion mit der Gleichstellung von Frauen und Männern in Verbindung gebracht wird, ist der Lohn. Drei Interviewpartner beim Unternehmen B und ein Mitarbeiter bei der Swiss Re erwähnen die Angleichung des Lohns für Frauen als eine Massnahme, die sie bewusst wahrnehmen.

«Ähm das einzige, ah nein, also das was mir bekannt ist, ist ähm ist eigentlich nur das Equal Pay. (...). Ja, dass wir halt bei den Salär Runden irgendwie noch auf die Frauen achten dürfen. Dass wir ähm ein gewisser Betrag für die Frauen zur Verfügung haben. Ja das glaube ich das wäre etwa, was mir bekannt ist.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Aber sie sind jetzt die letzten paar Jahre sind sie ja dabei gewesen die Löhne zum Beispiel anzugleichen.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Wir kriegen viel mit, dass die Gehälter angepasst werden sollen, also Gehältergleichheit, das ist ein grosses Thema, Gehaltserhöhung für Männer sind fast unmöglich momentan. Das geht alles auf die, sozusagen, auf den Topf der Frauen, wenn ich das so sagen darf. Weil da der Gap der grösste ist zum Ausgleichen, nicht um eine neue Ungleichheit zu schaffen. Ja das läuft glaube ich, das war im letzten Jahr schon ein grosses Thema, das wird auch dieses Jahr wieder ein grosses Thema.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Aber Lohngleichheit ist eins, wo wir extrem darauf schauen. Lohngleichheit das geht primär zwischen Geschlechter, oder Lohngleichheit zwischen den Ländern ist ein bisschen

schwieriger (lacht), also die Lohnunterschiede zwischen der Schweiz oder Indien.»  
Vorgesetzter Swiss Re

### 5.1.5 Zwischenfazit

Die Diskurse der interviewten Mitarbeiter zeigen, dass Diversity and Inclusion sowohl bei der Swiss Re als auch beim Unternehmen B einen hohen Stellenwert haben. Bei der Swiss Re nehmen die männlichen Mitarbeitenden das Thema als sehr präsent wahr, während es beim Unternehmen B eher im Hintergrund wahrgenommen wird. Die befragten Mitarbeiter haben ein weit gefächertes Verständnis davon, was Diversity and Inclusion beinhaltet. Trotzdem wird in den Diskursen deutlich, wie ein Grossteil der Mitarbeiter im Verlauf der Gespräche das Thema immer wieder auf die Gleichstellung von Frauen und Männern fokussieren. Während die Interviewpartner das Thema im Arbeitsalltag in der Zusammenarbeit mit Arbeitskolleg\*Innen kaum wahrnehmen und diese Tatsache positiv erleben und bewerten, scheint es sie bei Stellenbesetzungen vermehrt zu beschäftigen. Die konstante Thematisierung von Diversity and Inclusion wird von den interviewten Mitarbeitern dann auch mit der Nichterreichung seiner Ziele in Verbindung gebracht. Nicht erwähnt wird, dass die Abwesenheit des Themas Diversity and Inclusion auch bedeuten könnte, dass ihm nicht die angemessene Bedeutung im Unternehmen beigemessen wird oder das notwendige Bewusstsein für seine Umsetzung im Arbeitsalltag fehlt. Die Massnahmen und Angebote im Zusammenhang mit flexiblem Arbeiten werden grösstenteils nicht mit Diversity and Inclusion in Verbindung gebracht, sondern scheinen eher als gute Arbeitsbedingungen wahrgenommen zu werden.

## 5.2 Umsetzung Diversity and Inclusion Massnahmen

In den Interviews mit den männlichen Mitarbeitenden hat mich weiter interessiert, welche Möglichkeiten sie sehen, um Diversity and Inclusion Massnahmen in ihrer Funktion umzusetzen. In diesem Kapitel führe ich aus, wie ein Grossteil der Mitarbeiter sowohl der Swiss Re als auch des Unternehmens B verschiedene Möglichkeiten sehen, Diversity and Inclusion in ihrer jeweiligen Funktion zu unterstützen.

Zwei Mitarbeiter argumentieren beispielsweise, dass das vorhandene Bewusstsein für die Thematik von Diversity and Inclusion durch entsprechende Kommunikation unterstützt wird.

«Dann glaube ich, ein Grossteil [des Unternehmens B] einfach vom Mindset her, ist da auch gut unterwegs. Und kommuniziert so wieder. Ich meine jeder kann, hat irgendwo vielleicht noch kleine Barrieren, werde ich auch haben, wo man sich vielleicht zum Teil nicht bewusst ist, zum Teil vielleicht ein bisschen bewusster. Und aber wenn man das, glaube ich, wahrnimmt, wahrscheinlich wird da viel häufiger darauf auch angesprochen oder so, also das auch der Mitarbeiter selbst ist ein Kommunikator.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Es gibt ganz viele so, es gibt Swiss Re Academy oder I-Campus, wo es uh viele Kurse gibt, wo man sich dafür melden kann. (...). Also jetzt zum Beispiel gerade auf den Seiten, die ich

jetzt entdeckt habe, für mich ist das wie eine persönliche Weiterbildung, wenn ich mir bewusst bin, wie kommuniziere ich oder auch vielleicht auch mehr bewusst sein, was habe ich das Gefühl wieso, dass es mir irgendwo an einem Punkt nicht so wohl ist oder. Und wenn ich dann eine Art eine persönliche Weiterbildung mache, um entweder meine eigenen vielleicht Reflexe verstehe oder vielleicht auch ein paar dunkle Flecken oder blinde Flecken ein bisschen aufzudecken, denke ich, dann könnte mich das zu einem besseren Teamplayer machen, oder. Und vor dem Hintergrund sehe ich eben das, wo ich mich schlauer mache auf dem Thema.» Mitarbeiter Swiss Re

Eine weitere Möglichkeit, die Entwicklung von Diversity and Inclusion im Unternehmen zu fördern, sieht ein Mitarbeiter darin, den Praktikant\*innen das flexible Arbeiten ebenfalls zu ermöglichen.

«Phu, zu fördern. Das ist eine gute Frage. Also, ich meine wir haben, was ich immer probiere zu schauen, ist dass, wir haben auch zum Beispiel jetzt jüngere Praktikanten und so, dass ich auch mit ihnen versuche zu reden, dass sie wie selber ihr eigenen Plan machen oder, dass sie nicht, weil bei ihnen ist es eigentlich noch ein bisschen strikter, wann sie da sein müssen. Aber nach ja einem Monat mit ihnen zusammen schaffst und du siehst einer macht einen guten Job, der ist selbstverantwortlich, sage ich auch denen gern, schau, wenn du am Freitag mal von zu Hause schaffen möchtest, kannst du das gerne machen. Und auch ihnen probieren die Möglichkeit geben, um ein bisschen flexibel zu sein. Kommt mir jetzt gerade so in den Sinn. Aber sonst, wüsste ich gerade nicht.» Mitarbeiter Swiss Re

Eine weitere Möglichkeit, Diversity and Inclusion im Arbeitsalltag zu unterstützen, ortet ein Mitarbeiter in der Bereitschaft, flexible Arbeitsmodelle zu leben und die Arbeit im Team flexibel zu verteilen.

«Das ist genau das, was wir jetzt eben angeschaut haben in unserem Team für die Mitarbeiterin, weil sie kommt ja jetzt dann wieder zurück aus ihrem Maternity Leave. Und da sind wir jetzt wirklich aktiv am Schauen, dass wir ihr das können, also mein Chef hat das so oder so schon mal gutgeheissen. Sie wird sicher weniger als 100% zurückkommen. Und da sind wir sogar jetzt eher flexibel am Schauen, wie viel dann für sie stimmt. Und immer dann die Arbeit neu verteilen können, dass das für alle gut aufgeht.» Mitarbeiter Swiss Re

Aber auch bei der Ausbildung von Hochschulabsolvent\*innen wird die Möglichkeit gesehen, Diversity and Inclusion aktiv zu unterstützen.

«Ich habe zum Beispiel bei Graduates mal etwas mitgeholfen, da ist es auch darum gegangen, dass man da eine Art ein Teamprojekt machen kann, da habe ich zwei Frauen gehabt, die an einem Projekt mitgeschafft haben. So hat man im Prinzip aktiv die Möglichkeit zu sagen, ok ich mache das mit und dann können die Leute entsprechend profitieren.» Mitarbeiter Swiss Re



In den weiteren Aussagen zeigt sich in der Art und Weise, wie die Interviewpartner argumentieren, dass sie zwar Möglichkeiten für die Unterstützung von Diversity and Inclusion sehen, diese aber oft wieder relativieren, wenn es um deren praktische Umsetzung geht.

Ein Mitarbeiter sieht die Möglichkeit Diversity and Inclusion im Alltag zu unterstützen indem er persönlich zu einer guten Atmosphäre im Team beizutragen versucht. Wobei er die persönliche Einflussmöglichkeit im nächsten Satz dadurch relativiert, dass es beim Team bereits keine Rolle mehr spielt, wer da arbeitet.

«Äh, eigentlich jeden Tag in jedem Moment, weil ich halt auch mit Männern und Frauen zusammenarbeite. Und daher kann ich das unterstützen, indem ich dafür Sorge, dass wir irgendwie alle auf gleiche Weise behandelt und gehört und berücksichtigt werden. Aber ich habe nicht das Gefühl, dass man sicher besonders stark dafür einsetzen muss momentan. Das ist eher nicht so, nicht so das Problem bei uns. Also wir sind da ziemlich, habe ich das Gefühl, homogen im Team. Also, es spielt eigentlich keine Rolle wer, was woher, warum, so.» Mitarbeiter Unternehmen B

Eine Möglichkeit, Diversity and Inclusion zu unterstützen, wird auch in der Weitergabe von Wissen gesehen. Wobei diese Aussage der eigenen Möglichkeiten vom Mitarbeiter in den nächsten Sätzen dadurch relativiert wird, dass der Mitarbeiter bei der Auswahl der Trainees keinen Einfluss hat und Diversity and Inclusion grösstenteils schon gelebt wird.

«Also, was ich versuche, ist, in dem Training-Programm als Mentor Erfahrungen weiterzugeben. Aber das ist halt auch so, dass der, der ein Mentor sucht, sucht mich dann aus, aber ich versuche dann, sobald mich jemand ausgesucht hat, die Themen zu besprechen und schauen, was er davon hält. Aber eben, das sind meistens jüngere als ich. Und darum, ja, es wird anders gelebt bei uns. Also bei uns ist nicht die Frage, ich erkläre es immer so, es kommt nicht so darauf an, wo man herkommt, wie dass man aussieht, sondern wichtig ist, wo man hingeht. Und das leben eigentlich relativ viel Leute so. Also, wo man herkommt, wie man aussieht, ist eigentlich den meisten egal. Das Interesse wird geweckt, wenn man eine Geschichte erzählen kann, wo man hinwill. Und ja.» Mitarbeiter Unternehmen B

Auch in der Einstellung von Praktikant\*innen wird von einem Mitarbeiter die Möglichkeit Diversity and Inclusion-Massnahmen umzusetzen, allerdings mit der Einschränkung, dass er, unabhängig vom Geschlecht, die Person einstellt, die er für die Arbeit am besten qualifiziert hält.

«Ich habe so immer die Möglichkeit Lehrlinge zu rekrutieren, auch zu rekrutieren und dann auch in das Team reinzuholen. Ja, das habe ich schon die letzten 3, 4 Jahre gemacht. (...). Und jetzt haben wir den Fall, wir hatten eine Frau und einen Mann, und ich persönlich bin ganz klar für die weibliche Besetzung ja. Nicht nur aufgrund der Diversity, weil ich sage, es ist, es ist, ähm, die bessere, die besseren Fähigkeiten sind da einfach da. Ja, das ist jetzt unabhängig für mich Mann oder Frau. Ich meine und da möchte ich jetzt nicht sagen, ich

habe den Einfluss auf Diversity, weil einfach besetzte ich ja die Person, weil sie eben besser ist.» Mitarbeiter Swiss Re

Ein weiteres Thema, das genannt wurde, ist die Förderung der Visibilität, also das Sichtbarmachen von unterrepräsentierten Gruppen. Allerdings wird die persönliche Einflussnahme insofern relativiert, dass Frauen sich ihre Stellung selbst erarbeitet haben.

«Ich habe jetzt innerhalb von unserer Abteilung (...) sogenannte Market-Intelligent-Calls gemacht. (...). Und dann irgendwann einmal haben wir noch das Format ein bisschen angepasst und dann haben wir noch eingeführt, Interview with a Special Guest. Und das ist dann so der zweite Teil vom Call gewesen, wo ich noch jemanden vom Senior Management interviewt habe. (...). Und dann habe ich gedacht, ja ist schon noch gut, wenn man da auch nicht nur Männer interviewt, sondern auch Frauen. Und dann habe ich wirklich mir zum Ziel gesetzt, wer ich interviewen kann und kann dann innerhalb von den 3 Jahren, (...) von meinen 12 Interviewpartnern, sind 5 Frauen gewesen. Also habe ich wie geschaut, gibt es eine Frau, die ich interviewen könnte und das habe ich wirklich bewusst gemacht. Und vielleicht, wenn ich es nicht bewusst gemacht hätte, ich weiss nicht, ob ich auch auf die Zahl gekommen wäre. Aber das ist so für mich so etwas, ob jetzt das irgendeine Gleichstellungsmassnahme wäre, vielleicht nicht, die Frauen sind ja in diese Positionen selbst gekommen oder durch etwas andere Massnahmen. Aber für mich so im Prinzip Visibility zeigen, weil da sind dann doch zwischen 200 und über 300 Leute auf dem Call gewesen.» Mitarbeiter Swiss Re

Die Zitate offenbaren eine Vielfalt an gesehenen Handlungsmöglichkeiten im Rahmen von Diversity and Inclusion. Die Aussagen zeigen aber auch, dass ein Grossteil der Mitarbeiter nur beschränkte Möglichkeiten sieht, das Anliegen von Diversity and Inclusion im Arbeitsalltag zu unterstützen. Des Weiteren zeigen die Zitate, dass die männlichen Mitarbeitenden die Thematik vorwiegend auf die Gleichstellung von Frauen und Männern beziehen.

Nur ein Interviewpartner sieht keine Möglichkeit, Diversity and Inclusion Massnahmen umzusetzen. Auf die Frage, in welchen Momenten er die Möglichkeit hat, Diversity and Inclusion Massnahmen in seiner Funktion umzusetzen, antwortet er, dass er nie die Möglichkeit hat und sich auch nicht vorstellen kann, wie er dies umsetzen könnte.

«Ähm, eigentlich, also umzusetzen wirklich nie. Also ich wüsste auch nicht unbedingt, wie ich das umsetzen könnte.» Mitarbeiter Unternehmen B

Mitarbeiter mit aktuellen oder früheren Leitungsfunktionen sehen weitere Handlungsmöglichkeiten, wobei diese in den Aussagen nicht relativiert werden. Ein Interviewpartner sieht Unterstützungspotential beim Ermöglichen von flexiblem Arbeiten, durch die Vertretung der Unternehmenswerte gegenüber den Arbeitskolleg\*innen, durch die Umsetzung der Unternehmenskultur und die konkrete Unterstützung im Arbeitsalltag.

«Ich habe sehr unterstützt, dass man eben zum Beispiel Own The Way You Work kann machen. Ähm, ich finde, also ich habe auch schon mit Kollegen, die vielleicht andere Ansichten haben und manchmal vielleicht eben komische Entscheide getroffen haben, dann jeweils auch darauf hingewiesen, dass wir natürlich Bestandteil von der Swiss Re Werten und Kultur halt eben ganz, gewisse Diversity herrscht und dass es auch richtig ist, dass gewisse Entscheidungen so getroffen werden. Und wenn jetzt ähm, zum Beispiel eine Kollegin, die 60% schafft und vielleicht gewisse Sachen nicht kann machen, dass man da gerne auch mal einspringt und hilft. Also nicht so, sie ist ja nicht so oft im Büro, muss ja selbst wissen, wenn sie das macht und darum muss sie da, mich dafür einsetzen oder.»  
Mitarbeiter Swiss Re

Ein Vorgesetzter, den ich interviewt habe, sagte, dass er immer Möglichkeiten zur Unterstützung von Diversity and Inclusion im Unternehmen sieht. Als Verfechter der Geschlechtervielfalt unterstützt er Diversity and Inclusion einerseits durch das Verständnis für besondere Situationen von Mitarbeitenden, im Speziellen von Familien, andererseits durch das vorurteilslose Umsetzen von flexiblen und temporären Arbeitszeitmodellen.

«Ähm, eigentlich, eigentlich, ähm, immer. Also wenn wir jetzt über dieses Own The Way You Work reden oder auch die Unterstützung als Ally von der Gender Diversity, dann kann ich das eigentlich jeden Tag machen. Eben ich kann mich über [Intranet] irgend zu einem Thema zum Beispiel äussern. (...) Ich habe in meinem Team jetzt auch Frauen mit schulpflichtigen Kindern. Und da sehe ich das dann schon ein bisschen breiter, also dass es für sie zum Teil dann schon sehr hilfreich ist, eben können das Own The Way You Work nach ihren Bedürfnissen nach den Stundenplänen von den Kindern abzustimmen. (...) Ich erlebe es wahrscheinlich fast stärker in meinem Führungsalltag, also als Teamleader in einem diversen Team, wo wir immer wieder über solche Fragen diskutieren. Wie können wir deine private familiäre Situation noch besser mit den Geschäftsinteressen irgendwo abstimmen, damit es für beide stimmt.» Vorgesetzter Swiss Re

Ein weiterer Mitarbeiter mit Führungsfunktion hat im Interview ausgeführt, dass er die Möglichkeit, Diversity and Inclusion-Massnahmen im Unternehmen umzusetzen vor allem bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden sieht. Die Bewerbungsprozesse hätten sich über die Jahre weiterentwickelt, und es würden neben den fachlichen Qualifikationen auch die Persönlichkeit und Einstellungen der Bewerber\*innen erfasst. Damit sollten auf der einen Seite gezielt Mitarbeitende rekrutiert werden, die spezifische Fähigkeiten und Qualifikationen mitbringen, welche das bereits vorhandene Knowhow im Team erweitern würden. Auf der anderen Seite sollten auch gezielt vermehrt Frauen für die Stellen rekrutiert werden.

«Wir haben innerhalb von meinem grösseren Bereich (...) vor 3 Jahren haben wir so, ja Diversity ist ein Thema, das wir aktiv fördern wollen, damals haben wir es dann, nicht ausschliesslich, aber wir haben es eingeschränkt. Das erste Thema ist mal Frauenförderung. (unverständlich), dass wir uns da, nicht rigide, aber doch strenge Regeln

gegeben haben, wenn wir Neubesetzungen machen von Stellen, wie wir dann vorgehen, wie wir sicherstellen, dass Frauen auf dem Panel sind und dass man überhaupt kann, dass überhaupt jemand in Frage kommt, den man kann auswählen und auch auf der Seite der Interviewseite, dass wir entsprechend eine Frauenbesetzung haben. (...). Und das tönt jetzt vielleicht alles selbstverständlich, aber ist vorher nicht so gewesen. (...). Es gibt eine Evaluation, es gibt so ein Test, ein Multiple Choice Test von jeder und jedem Kandidaten vorgängig, der bewusst so ein breiteres Spektrum abholt. Also eben Gedankenwelt und Ansichten ein bisschen ausserhalb noch von dem was man ganz typischerweise in einem Interview abfragt, um breiter zu schauen, ist das eine Person, die Facetten hat, wo wir so ein bisschen sagen, das wollen wir haben, von dem haben wir zu wenig. (...) Dass man bewusster genau die Qualitäten sucht, die wir nicht haben. Also Diversity in dem Sinn und die Frauenförderung ganz spezifisch im Anstellungsprozess.» Vorgesetzter Swiss Re

Die Zitate zeigen, dass die Mitarbeiter mit Führungsfunktion verschiedene Möglichkeiten sehen, Diversity and Inclusion zu unterstützen und sie an konkreten Beispielen erzählen, wie sie dies in ihrer Funktion als Vorgesetzte im Arbeitsalltag auch konkret tun würden.

#### 5.2.1 Zwischenfazit

Möglichkeiten, Diversity und Inclusion im Unternehmen zu unterstützen, werden von den männlichen Mitarbeitenden in der Sensibilisierung für das Thema, in der Kommunikation der entsprechenden Inhalte, in der Bereitschaft, flexibles Arbeiten im Team zu unterstützen, in der Weitergabe von Fachwissen, in der Schaffung von Visibilität für unterrepräsentierten Gruppen, in der Vertretung der Unternehmenswerte gegenüber Kolleg\*innen, in der Funktion als Verbündete und bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden gesehen.

Dass ein Grossteil der Mitarbeiter Handlungsspielraum sieht, Diversity and Inclusion in ihrer jeweiligen Funktion zu unterstützen, deutet darauf hin, dass das Thema auf allen Ebenen angekommen ist und auch von einem Grossteil der Interviewpartner unterstützt wird. Dass einige Mitarbeiter ohne Vorgesetztenfunktion ihren eigenen Handlungsspielraum relativieren, widerspiegelt womöglich die Hierarchiestufen und die Aufgaben der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens. Nur ein Mitarbeiter sieht in seiner Funktion keine Möglichkeiten Diversity and Inclusion zu unterstützen, da er sich nicht vorstellen kann, wie eine Umsetzung aussehen würde. Mitarbeiter mit Vorgesetztenfunktionen sehen mehr Möglichkeiten, die Entwicklung von Diversity and Inclusion im Unternehmen zu fördern und zu beeinflussen. Die breite Unterstützung von Massnahmen im Zusammenhang mit flexiblem Arbeiten durch die männlichen Mitarbeitenden bestätigt den Eindruck, dass dies von den Interviewpartnern als positiv wahrgenommen und in den Teams gelebt wird.

Hays-Thomas (2017: 3) schreibt, wie wichtig die Kultur für die Förderung von Inklusion ist. Die Mitarbeitenden leisten einen wichtigen Beitrag zur Förderung von Inklusion und somit des Wohlbefindens der einzelnen Mitarbeitenden, wenn sie diese Kultur leben und unterstützen.

### 5.3 Nutzung Diversity and Inclusion Massnahmen

Damit die Gleichstellung in Organisationen auf breitere Unterstützung stösst und nicht mehr hauptsächlich als Frauenthema wahrgenommen wird, wird zunehmend eine genderneutrale Sprache benutzt, etwa Begriffe wie Work-Life-Balance oder flexibles Arbeiten, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und entsprechende Massnahmen und Angebote zu beschreiben (Smithson und Stokoe, 2005). Die geschlechtsneutralen Formulierungen führen jedoch nicht automatisch dazu, dass Männer vermehrt flexibel Arbeiten und Work-Life-Balance praktizieren (Smithson und Stokoe, 2005), da dies einen Kulturwandel im Unternehmen voraussetzt (Lewis, 2001). In der Studie von Smithson und Stokoe (2005) formulieren die Vorgesetzten und Mitarbeitenden in den Gesprächen trotz der geschlechtsneutralen Sprache in den offiziellen Diskursen geschlechtsspezifische Erklärungen und Annahmen konsequent neu. In Bezug auf die Work-Life-Balance etwa wird ein weiblicher Elternteil konstruiert (Smithson und Stokoe, 2005). Bei der Swiss Re und dem Unternehmen B werden Massnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben mit genderneutralen Begriffen umschrieben und stehen grundsätzlich allen Mitarbeitenden offen. In den folgenden Kapiteln soll aufgezeigt werden, wie die Interviewpartner das flexible Arbeiten in ihren Unternehmen beschreiben und persönlich nutzen. In den Unterkapiteln 5.3.1 *Flexibles Arbeiten*, 5.3.2 *Vaterschaftsurlaub* und 5.3.3 *Teilzeitarbeit* greife ich die Aussagen der interviewten Mitarbeiter zu deren Nutzung auf.

#### 5.3.1 Flexibles Arbeiten

Die Diskurse der interviewten Mitarbeiter bei der Swiss Re deuten darauf hin, dass die Möglichkeit des flexiblen Arbeitens rege genutzt und von einem Grossteil der Mitarbeiter als Verbesserung der Work-Life-Balance erlebt wird. Männliche Mitarbeitende und Vorgesetzte sowohl mit als auch ohne Kinder schätzen das flexible Arbeiten und beschreiben die damit verbundenen Möglichkeiten als Vorteil für die eigene Lebenssituation. Die Aussagen zeigen, dass diese Angebote von Männern und Vätern geschätzt werden. Bei der Swiss Re wird von 'Own The Way You Work' gesprochen, um die Möglichkeiten im Zusammenhang mit dem flexiblen Arbeiten zu beschreiben.

Ein Interviewpartner ohne Kinder führt aus, wie die Möglichkeit des flexiblen Arbeitens selbstverständlich geworden ist und die Work-Life-Balance verbessert.

«Bei uns ist ganz klar so, dass man da ein bisschen flexibel sein kann und das schätze ich auch sehr, dass die Swiss Re das [Own The Way You Work] so gemacht hat. (...) die Work-Life Balance ist absolut durch das besser.» Mitarbeiter Swiss Re

Folgende Aussage macht deutlich, dass flexibles Arbeiten in der Unternehmenskultur angekommen ist und gelebt wird.

«Da muss man ganz ehrlich sagen, ist die Swiss Re wirklich top, was das [Own The Way You Work] angeht, ja. Auch von der Einstellung, weil es ist ja nicht nur Sache so was zu implementieren, das kann jede Firma. Aber du brauchst auch die gewisse, ja Einstellung vom Management, die das auch dann wirklich so leben und auch so leben wollen, aber

nicht mit dem knatschigen Gesicht und sagen, bah wo sind meine Mitarbeiter, keiner ist jetzt da oder.» Mitarbeiter Swiss Re

Ein weiterer Mitarbeiter sagt, wie er das flexible Arbeiten nutzt und wie es die Organisation des Familienlebens erleichtert, da beide Elternteile arbeitstätig sind. Die Aussage zeigt ebenfalls, wie sehr dieses Angebot geschätzt wird.

«Also ich habe ein Kleinkind daheim, meine Frau dahinten, wir schaffen beide, die Flexibilität, also ohne die ist es einfach noch sehr viel schwieriger, das hilft einiges, ja das ist ein Wert, den wir haben.» Vorgesetzter Swiss Re

Die Aussage des folgenden Mitarbeiters zeigt noch einmal, wie das flexible Arbeiten als hilfreiche Möglichkeit wahrgenommen wird, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen.

«Also wir nutzen das [Own The Way You Work] natürlich seit Jahren so, ich und meine Frau. Und unser Familienleben wäre manchmal, wenn das nicht möglich gewesen wäre, ähm in gewissen Belangen schwierig gewesen.» Mitarbeiter Swiss Re

Beim Unternehmen B verbinden die Interviewpartner flexibles Arbeiten hauptsächlich mit Familien, also berufstätigen Müttern und Vätern. Die Aussagen sind aber nicht negativ gefärbt. Die Möglichkeiten vom flexiblen Arbeiten werden von den meisten allgemein, also unabhängig davon, ob sie Familie haben oder nicht, als gute Arbeitsbedingungen wahrgenommen und als Grund für die Wahl des Unternehmens B als Unternehmen angegeben. Ein Interviewpartner ohne Kinder stellt fest, dass von der Möglichkeit des flexiblen Arbeitens viele profitieren und bringt dies in Verbindung mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

«Ähm, ja und sonst, tun glaube ich extrem viele Leute von dem, also erstens mal von der flexiblen Arbeitszeit profitieren, alles was so ein bisschen Familie und Arbeit unter einen Hut bringen, vom Home-Office, was [das Unternehmen B] extrem pusht.» Mitarbeiter Unternehmen B

Weiter führt der Mitarbeiter aus, wie er auch persönlich vom Angebot des flexiblen Arbeitens profitiert, etwa für sein Studium, wobei er seine Nutzung explizit von der Nutzung im Zusammenhang mit Familienbetreuung trennt.

«Hmm, ja also ich nutze vor allem das flexible Arbeiten, also ich arbeite sehr, also ich habe äh ja die Zeit vom einen Tag sieht nicht gleich aus wie vom anderen, was für mich ein grosser Mehrwert bringt, aber vor allem auch für das Studium, dass ich noch mache, nicht unbedingt für Familie.» Mitarbeiter Unternehmen B

Ein weiterer Mitarbeiter ohne Kinder beschreibt, wie das Angebot des flexiblen Arbeitens berufstätigen Eltern vor allem auch in besonderen Situationen hilft und auch genutzt wird.

«Also jetzt zum Beispiel in den schwierigen Zeiten, wo Familien werden auch unterstützt, respektive man kann auch vorübergehend sein Pensum reduzieren, das ist jetzt ähm, also in unserem, das ist bei uns auch möglich oder Überzeit, je nachdem. Und dann halt auch gleitende, also jetzt in den speziellen Situationen, auch gleitende Arbeitszeiten. Also die einen schaffen bei uns dann halt einfach am Abend, also teilen sich die Arbeit auf zwischen Partnerin, somit jemand kann den Kindern schauen.» Mitarbeiter Unternehmen B

Ein Mitarbeiter mit Kindern beschreibt, wie er die Möglichkeit des flexiblen Arbeitens persönlich nutzt, um Familie und Beruf zu vereinbaren.

«Was ich für mich sehr stark nutze, ist halt einfach die flexible Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung, die ich habe. Für das, dass ich weit weg wohne, ist das für mich super, kann ich 1 Tag zu Hause schaffen, ein anderer Tag kann ich in [Ortschaft] schaffen, damit ich nicht so weit fahren muss und so weiter. Und das ist sehr gut.» Mitarbeiter Unternehmen B

Gleichzeitig wird auch deutlich, dass etwa die Möglichkeit von Home-Office noch nicht bei allen zur Selbstverständlichkeit geworden ist.

«Und es ist dann spannend zum Sehen, ob es dann nachher nachschwingt oder dass man sagt, ok das hat jetzt auch gewisse Führungskräfte, wie das Denken verändert und merken, hey eigentlich funktioniert es. Ich muss die nicht immer alle sehen. Ich muss sie nicht in meinem Umkreis haben, wo ich sie kann spüren und lenken und so, sondern die können ganz gut zu Hause schaffen und sind sehr produktiv und vielleicht sogar funktioniert es noch besser oder. Weil, das hat es durchaus gegeben, gerade das Thema ist schon etwas, wo halt, ich weiss nicht, vielleicht, ist es ein bisschen eine Generationenfrage. Früher hat man andere Strukturen gehabt, anders geschafft und die Führungskräfte haben vielleicht dann auch ein anderes Verständnis heute, sage ich jetzt mal, was Home-Office angeht, was flexible Arbeitszeiten angeht, ähm was schaffen in einem Zug angeht, vielleicht auch. Ich meine ich bin auch unterwegs zu Kunden und so, dann ist man ja auch im Zug am schaffen. Und ähm, ja, aber ich glaube, da sind wir auf einem guten Weg, habe ich das Gefühl, dass ist irgendwo durch akzeptierter wird.» Mitarbeiter Unternehmen B

Die folgende Aussage zeigt, dass es nach wie vor von der Einstellung der einzelnen Vorgesetzten abhängt, ob die Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens genutzt werden oder nicht.

«Ähm, man hat die absolute Freiheit, man kann mehrere Tage, je nach Teammanager von zu Hause aus schaffen. Ähm, das ist unabhängig ob Mann oder Frau und Familie oder nicht.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Was für mich am wichtigsten ist, Flexibilität und die ganzen Sachen, Unterstützung für die Familie, das ist wahrscheinlich auch ein bisschen abhängig von der Abteilung, vom Vorgesetzten.» Mitarbeiter Unternehmen B

### 5.3.2 Vaterschaftsurlaub

Neben dem flexiblen Arbeiten wird auch der Vaterschaftsurlaub sowohl von Mitarbeiter der Swiss Re als auch dem Unternehmen B positiv wahrgenommen. Dies gilt sowohl für Väter als auch für Interviewpartner ohne Kinder. Folgende zwei Zitate zeigen, wie zwei Mitarbeiter der Swiss Re und dem Unternehmen B die Möglichkeit, im Falle einer Vaterschaft einen Vaterschaftsurlaub beziehen zu können, als willkommenes Angebot sehen.

«Und (...) würde ich irgendwie Vater werden in den nächsten Jahren oder so, dann würde ich absolut auch das Angebot nutzen, was sie da gegeben haben, um irgendwie können da in Vaterschaft zu gehen und so weiter.» Mitarbeiter Swiss Re

«Und also mir ist es halt auch, ich finde es cool zu wissen, dass wenn ich Vater werden würde, dass ich dann vier Wochen Vaterschaftsurlaub hätte.» Mitarbeiter Unternehmen B

Ein weiterer Mitarbeiter beschreibt, wie er den Vaterschaftsurlaub genutzt hat und wie dies von den Teammitgliedern mitgetragen wurde.

«Also, wo ich meine 2 Monate Vaterschaftsurlaub genommen habe, hat niemand gesagt, ja Mist, jetzt muss ich einfach für mehr schaffen oder jetzt fehlt er irgendwie in einer kritischen Zeit oder so. Ist überhaupt kein Thema gewesen. Das [Vaterschaftsurlaub] haben eigentlich alle lässig gefunden und begrüsst.» Mitarbeiter Swiss Re

### 5.3.3 Teilzeitarbeit

Obwohl ein Grossteil der Mitarbeiter das flexible Arbeiten nutzt, um ihre Work-Life-Balance zu verbessern, wird die Teilzeitarbeit nur von einer Minderheit der befragten Mitarbeiter genutzt. Beim Unternehmen B wird die Möglichkeit der Teilzeitarbeit von einem Interviewpartner für die Kinderbetreuung genutzt.

«Und ich schaffe nur Teilzeit, also jeden zweiten Freitag habe ich frei, kann die Kinder betreuen.» Mitarbeiter Unternehmen B

Bei der Swiss Re reduziert ein Interviewpartner das Pensum, um neben der Erwerbsarbeit eine Ausbildung zu machen.

«Ich selbst bin gerade dran am Schauen, dass ich nochmals eine Ausbildung mache an der Uni. Und wieder zurück gehe und es ist kein Thema für meine Managerin, dass sie mir das ermöglicht und ich ein bisschen reduzieren kann, ich auch von der Uni aus schaffen kann, wenn ich Vorlesungen habe, und umgekehrt dann halt mal mehr am Wochenende mal



etwas fürs Büro mache oder, also das ist wirklich genial, die Flexibilität zu haben.»  
Mitarbeiter Swiss Re

Beim Unternehmen B können sich zwei Interviewpartner vorstellen, im Falle einer Vaterschaft ihr Pensum zu reduzieren.

«Und sonst aktuell eher vielleicht mal später, wenn ich Kinder habe zum Beispiel könnte ich mir vorstellen auf 80% zu reduzieren.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Also ich habe jetzt aber auch keine Kinder. Wenn wir mal Kinder haben, dann denke ich, werde ich auf alle Fälle mal zumindest die erste Zeit auf 80% gehen.» Mitarbeiter Unternehmen B

Auch wenn von den Interviewpartnern nur eine Minderheit Teilzeit arbeitet, zeigen die folgenden Aussagen, dass hier ein Wandel wahrgenommen wird.

«Ja, was mir jetzt auch noch eingefallen ist, ich habe das Gefühl im Vergleich zu vor 5 Jahren oder so, haben wir viel mehr Männer, die Teilzeit schaffen. Und ich glaube, das hat auch damit zu tun, dass so ein bisschen, dass Teilzeit schaffen oder halt eben das, so das pushen von schaffen, sondern ich kümmere mich auch und die Familie, dass auch bei den Männern angekommen ist und das halt das ist, was bewirkt wird, von so Massnahmen.»  
Mitarbeiter Unternehmen B

«Aha, ist geschlechtergleich das Angebot [Teilzeitarbeit]. Interessanterweise wird das glaube ich bei uns im Team tendenziell eher von Männern genutzt. Ich kenne keine Frau, die bei uns Teilzeit arbeitet, doch eine, ja, ja». Mitarbeiter Unternehmen B

Folgendes Zitat eines Unternehmen B Mitarbeiters zeigt, dass die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, inzwischen aus seiner Sicht auf allen Hierarchiestufen zur Normalität geworden ist.

«Weder auf die Zusammenarbeit noch auf die Beförderungschance hat das [Teilzeitarbeit] einen Einfluss. Also wir haben auch Geschäftsleitungsmitglieder, die Teilzeit arbeiten, und damit entsprechend mit gutem Beispiel vorweg gehen, ja.» Mitarbeiter Unternehmen B

#### 5.3.4 Zwischenfazit

Die Aussagen zur Nutzung der Angebote im Rahmen des flexiblen Arbeitens zeigen, dass diese Möglichkeiten in den Unternehmenskulturen aus Sicht der befragten Männer weitgehend zur Normalität geworden sind, und zwar sowohl für Männer als auch für Frauen. Bei der Swiss Re scheint dies für sämtliche Mitarbeitende zu gelten, während beim Unternehmen B das flexible Arbeiten vor allem mit Familien in Verbindung gebracht wird. Dies schliesst jedoch eine Nutzung der Angebote durch Mitarbeitende ohne Familie nicht aus. Die von den Befragten wahrgenommene verstärkte Nutzung der Möglichkeit des flexiblen Arbeitens sowohl von Mitarbeitern mit und ohne Kinder kann als Teil eines gegenwärtigen Wandels hin zu einer fürsorglichen Männlichkeit (Scambor et al., 2014) interpretiert werden. Scambor et al. (2014) definiert fürsorgliche Männlichkeit als ein alternatives

Modell der Männlichkeit, bei dem Männer nicht allein auf die Ernähreraufgabe beschränkt sind, sondern auch eine Pflegeaufgabe übernehmen. Dies bedeutet unter anderem die Übernahme von Betreuungsaufgaben in der Familie oder eine verstärkte Selbstversorgung, die mit einem gesteigerten Bewusstsein für die Bedeutung der körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit und von sozialen Kontakten für das persönliche Wohlbefinden einhergeht (Scambor et al., 2014).

Die Aussagen der Interviewpartner widerspiegeln die von Schwiter und Baumgarten (2017: 85) für die Schweiz festgestellte Entwicklung von einem veränderten Verständnis von Vaterschaft als reinem Ernährermodell hin zur Bereitschaft, persönlich Zeit und Energie für das Familienleben aufzuwenden. Obwohl nur ein Interviewpartner mit Kindern Teilzeit arbeitet, deuten die Aussagen der Väter darauf hin, dass sie sich vermehrt in die Care Arbeit für die Familie eingebunden sehen, selbst bei einem 100% Pensum. Die Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens sowohl bei der Swiss Re als auch beim Unternehmen B scheinen dieses Familienmodell zu unterstützen. Die Tatsache, dass trotzdem noch immer ein Grossteil der interviewten Männer 100% arbeitet, könnte unter anderem auch damit begründet sein, dass, wie Baumgarten et al. (2012: 23) feststellen, die Verantwortung für das Familieneinkommen trotz des sich verändernden Verständnisses von Vaterschaft weiterhin primär den Vätern zugeschrieben wird.

Die Aussagen bestätigen auch die Befunde von Baumgarten et al. (2020: 7), wonach ein neues Verständnis vom präsenten Vater zur Norm wird. Die Autorinnen argumentieren, dass Väter die Figur des abwesenden Vaters selbst dann kritisieren, wenn ihre eigene Aufteilung der Care Arbeit noch weitgehend traditionell organisiert ist (Baumgarten et al., 2012: 22). Dies belegt auch das folgende Zitat, in dem ein Mitarbeiter der Swiss Re sich klar von der Figur des abwesenden (Ernährer)-Vaters bzw. der traditionellen Rollenverteilung (Baumgarten et al., 2020: 12) abgrenzt.

«Aber und der, der das eigentlich zu verantworten hat, ist auch ein Mann, der in seiner klassischen ein bisschen altbackenen Welt lebt, also der hat eine Frau mit 3 Kindern, die ist zu Hause, das ist normal und es gibt überhaupt kein Problem, also wo ist dann das Problem der Kinderbetreuung, wo ist das Problem, dass man nicht mehr schaffen kann und so, es ist ja alles machbar, nur er hat den Rücken frei von einer Frau, die das auch so sieht und einfach schön brav daheim bleibt oder. Die Realität von den meisten ist einfach heute eine andere.» Mitarbeiter Swiss Re

Die Vorstellungen in der Gesellschaft von Väterlichkeit und das Vatersein in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit haben sich in den letzten Jahrzehnten verändert, und es scheint eine Veränderung des Ideals vom guten Vater zu geben (Baumgarten et al., 2020: 11). Die neuen Normen von Vaterschaft beinhalten die Anwesenheit und Beteiligung am Familienalltag und eine Bedeutungszunahme der emotionalen Beziehung der Väter zu den Kindern (Baumgarten et al., 2020: 11). Die Aussagen der Interviewpartner der Swiss Re und dem Unternehmen B widerspiegeln diese Veränderung im Verständnis von Vaterschaft.

Nickel (2013: 64) folgert aus der veränderten Arbeitsteilung von Männern und Frauen, dass sich die «Geschlechtercharaktere» (Hausen, 1976) verflüssigen. Die Aussagen der Interviewpartner zeigen,

dass sie sich heute vermehrt in Care Arbeit einbezogen sehen und Arbeitskolleginnen dieselben Fähigkeiten zuschreiben wie männlichen Arbeitskollegen, und unterstützen damit die These von Nickel (2013: 64), dass sich die Geschlechtercharaktere allmählich angleichen. Gleichzeitig zeigen einzelne Aussagen auch (siehe Kapitel 5.4.2 *Förderung von unterrepräsentierten Gruppen*), dass eine Minderheit der Interviewpartner nach wie vor klare, naturgegebene charakterliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern sieht, die sie auf biologische Unterschiede zurückführen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sowohl Befragte mit und ohne Kinder die Angebote zum flexiblen Arbeiten und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie positiv bewerten und teilweise auch nutzen.

## 5.4 Wertung Diversity and Inclusion Massnahmen

Bei der Wertung der Diversity and Inclusion Massnahmen haben sich drei Themenschwerpunkte herauskristallisiert. Auf der einen Seite beurteilen die männlichen Mitarbeitenden Diversity and Inclusion als wirtschaftlich relevant für das Unternehmen, was in Kapitel 5.4.1 *Diversity and Inclusion als wirtschaftlich relevante Massnahmen für das Unternehmen* ausgeführt wird. Auf der anderen Seite haben sie unterschiedliche Meinungen, wenn es um die konkrete Förderung von unterrepräsentierten Gruppen geht, was in Kapitel 5.4.2 *Förderung von unterrepräsentierten Gruppen* aufgezeigt wird. Zudem benutzt ein Grossteil der Interviewpartner Argumente, mit denen die vorhandenen Ungleichheiten legitimiert werden. Diese werden im dritten Unterkapitel 5.4.3 *Legitimationen für vorhandene Ungleichheiten* thematisiert.

### 5.4.1 Diversity and Inclusion als wirtschaftlich relevante Massnahmen für das Unternehmen

Für global tätige Unternehmen werden Diversity and Inclusion Massnahmen immer wichtiger, um Mitarbeitende zu rekrutieren und zu halten und um in der Öffentlichkeit das Image zu fördern, dass das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernimmt (Conrad et al., 2018: 13). Die Positionierung mit Diversity and Inclusion ist also wichtig für die Rekrutierung von Talenten, für die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen und für das Gewinnen von Kund\*innen und damit letztlich für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (Conrad et al., 2018: 13). Eine Studie von Deloitte (2011) zeigt, wie Diversity in der Belegschaft die Produktivität, soziale Verantwortung, Innovation und Jobzufriedenheit verbessert. Hunt et al. (2015) stellten in einer Studie eine statistisch signifikante Beziehung zwischen Diversity und wirtschaftlicher Performance fest: Diversifizierte Führungsteams erreichten eine bessere Performance als homogene Führungsteams.

Diese Zusammenhänge werden auch durch die Aussagen der interviewten Mitarbeiter der Swiss Re und dem Unternehmen B bestätigt. Diese sind im Folgenden in drei Themenbereiche eingeteilt: Profiteur\*innen, Arbeitsleistung diversifizierter Teams und Rekrutierung und Bindung von Talenten.

#### 5.4.1.1 Profiteur\*innen

Ein dominanter Diskurs bei den befragten Mitarbeitern der Swiss Re und dem Unternehmen B ist, dass von Diversity and Inclusion alle profitieren, sowohl die Aktionär\*innen, das Unternehmen, die

Mitarbeitenden als auch die Gesellschaft, wie folgende Aussagen beispielhaft zeigen. Dabei führen die Befragten eine Vielzahl von Argumenten ins Feld.

Das folgende Zitat zeigt, dass der Mitarbeiter davon ausgeht, dass alle profitieren, was er damit begründet, dass die Angebote für alle offen stehen. Seiner Ansicht nach liegt es also in der Verantwortung jedes Einzelnen, ob man von diesen Angeboten profitiert oder nicht.

«Wer, ja alle hoffentlich. Ja, nein, es ist offen für alle, aber es ist ja nicht irgendwie die, also die Massnahmen aber auch die Angebote und so sind ja eigentlich offen für alle. Also von dem hergesehen, profitieren ja schlussendlich auch alle.» Mitarbeiter Unternehmen B

Folgender Interviewpartner argumentiert, dass durch Diversity and Inclusion nicht nur das Unternehmen ökonomisch profitiert, sondern auch die Mitarbeitenden und die Aktionär\*innen. Weiter ist er davon überzeugt, dass die Mitarbeitenden durch Diversity and Inclusion auch von einem guten Arbeitsklima profitieren.

«Ja, ich würde sagen am Schluss, wenn die Firma profitiert, [profitieren] auch rein ökonomisch die einzelnen. Aber auch so in der Wahrnehmung, wie man das Arbeitsumfeld wahrnimmt, positive Stimmung. Am Schluss der Aktionär auch.» Vorgesetzter Swiss Re

Auch die Aussage des folgenden Mitarbeiters, dass die Aktionär\*innen von Diversity and Inclusion profitieren, zeigt, dass er in den Massnahmen einen ökonomischen Nutzen sieht. Weiter sieht er Chancen für alle, die bereit sind, den Wandel mitzutragen.

«Der Aktionär, denke ich, wird langfristig profitieren. (...) Und für alle die, die sich bereit erklären, ähm in eine neue Welt zu gehen mit anderen Anforderungen auf allen Stufen, für die wird es ganz sicher eine neue Chance geben.» Mitarbeiter Unternehmen B

Dieser Mitarbeiter ist überzeugt, dass alle profitieren, sowohl Minderheiten als auch alle Mitarbeitenden und das Unternehmen. Dank Diversity and Inclusion erhalten die Minderheiten mehr Entwicklungsmöglichkeiten, während alle Mitarbeitenden von einem vielfältigen und anregenden Umfeld profitieren, was letztlich auch dem Unternehmen zugutekommt. Er sieht nur Gewinner.

«Ich denke alle. Angefangen sicher mit den Minderheiten, die grössere Chancen bekommen. (...). Und nachher denke ich eben auch Mehrheiten auch, weil ein vielfältigeres Umfeld ist auch für alle gut. Dann nachher denke ich der Arbeitgeber (...). Also von da her sehe ich eigentlich nur Gewinner auf der Reise.» Vorgesetzter Swiss Re

Weitere Interviewpartner sagen ebenfalls, dass alle von Diversity and Inclusion profitieren. Folgender Mitarbeiter begründet dies mit der besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, was zu motivierteren Mitarbeitenden und folglich zu besseren Leistungen führt, wovon wiederum das Unternehmen profitiert.

«Alle Mitarbeitenden, aber auch die Swiss Re als solches, als Unternehmen. Mitarbeitende profitieren, dass sich mehr Möglichkeiten haben, ihr Leben so zu gestalten, wie sie möchten. Andererseits profitiert die Swiss Re davon, dass die Mitarbeitenden motiviert sind und vollen Einsatz zeigen, weil sie genau gestärkt sind in ihrer Position als Mitarbeitende, dass sie eigentlich trotzdem ihr Privatleben priorisieren können und gleichzeitig vollen Einsatz geben können für die Swiss Re, es profitieren wirklich beide davon.» Mitarbeiter Swiss Re

Die Aussage, dass sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgebende von Diversity and Inclusion profitieren, wird durch das folgende Zitat bestätigt. Als Einziger denkt er auch an die Minderheit von Mitarbeitenden, die besondere Aufgaben wahrnehmen im Unternehmen und infolgedessen an feste Anwesenheitszeiten gebunden sind und deshalb kaum oder gar nicht von flexiblen Arbeitszeiten profitieren.

«Also ja, meiner Meinung nach alle, also Arbeitgeber und Arbeitnehmer, also vom Topmanagement bis zu unterst. Also, das ist eigentlich ähm, durchs Band, also die wo natürlich weniger davon haben, sind Leute, die jetzt zum Beispiel, ja in der Logistik schaffen oder vielleicht ähm im Personalrestaurant schaffen, die natürlich nicht oder. Weil, die sind einfach darauf angewiesen, die Firma ist darauf angewiesen, dass sie natürlich vor allem vor Ort sind zu gewissen Zeiten. Also da funktioniert das sicher nicht. Also, es ist so ein bisschen ähm, ein Bereich, wo natürlich davon weitaus weniger profitiert als jetzt wir zum Beispiel. Ähm, aber sonst eigentlich durchaus alle, als ich finde jetzt nicht, dass jetzt der Arbeitgeber allein etwas davon hat oder umgekehrt oder alle Arbeitnehmer. Also, das ist eigentlich überhaupt nicht so oder.» Mitarbeiter Swiss Re

Dieser Mitarbeiter ist überzeugt, dass junge Mitarbeitende mit Familien durch die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben besonders profitieren. Dank diesen guten Arbeitsbedingungen ist es aber auch möglich, gut qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, wovon wiederum sämtliche Mitarbeitende profitieren.

«Ähm, ja, also direkt profitieren junge Familien von den Massnahmen. Ähm, ich glaube aber indirekt profitieren sämtliche Mitarbeiter von den Massnahmen, weil man so irgendwo durch qualifiziertes Personal gewinnen kann und irgendwo durch auch binden kann. Und das glaube ein Mehrwert ist für sämtliche Mitarbeiter.» Mitarbeiter Unternehmen B

Der folgende Mitarbeiter sieht Vorteile dank Diversity and Inclusion vor allem für Frauen, Menschen mit Einschränkungen, Familien, Menschen mit anderen Nationalitäten, Menschen mit Krankheiten sowie ältere Mitarbeitende, weil das Unternehmen B ihnen ein gutes Arbeitsumfeld bietet. Die Integration dieser Minderheiten bedeutet auch einen Mehrwert an Wissen und Knowhow für das Unternehmen und das Unternehmen B nimmt hier ihre gesellschaftliche Verantwortung als soziale Arbeitgeberin wahr.

«Also schlussendlich natürlich die ganze Firma. Ja, mit allen Auswirkungen und sonst halt die Leute, die betroffen sind, die die ich am Anfang so versucht habe unter meinem Begriff von Diversity zusammenzufassen, also sprich, Frauen, Leute mit irgendwelchen Einschränkungen, Familien, Leute, die aus anderen Ländern kommen, die da gut integriert werden, und ein positives wohlwollendes Umfeld finden. Auch kranke Leute, Leute mit einer Krankheit, die begleitet werden und versucht da gut wieder einzugliedern und einen guten Job zu geben und wenn es nicht mehr geht, vielleicht etwas andere zu finden intern. Diese Verantwortung wird glaube ich sehr gut wahrgenommen, so nach meinem Gefühl. Habe ich noch etwas vergessen, ja die älteren Leute, die weiterhin auch Wertschätzung geniessen können, die dann vielleicht in einem reduzierten Pensum doch weiterhin schaffen können. Da profitiert natürlich die Firma auch gross wieder, wenn sie das Knowhow behalten kann und dies nicht verliert. Und da ein Transfer stattfinden kann hoffentlich. Und durch das wahrscheinlich, wenn es so ein grosser Arbeitgeber wie in [Ortsangabe] wahrscheinlich die ganze Gesellschaft irgendwo, wenn da diese Möglichkeiten geboten werden irgendwo, auf einem ganz harten kapitalistischen Markt.»  
Mitarbeiter Unternehmen B

Auch der nächste Interviewpartner sagt, dass viele von den Massnahmen profitieren, vor allem aber berufstätige Väter und Mütter, weil hauptsächlich berufstätige Eltern von der Möglichkeit der Teilzeitarbeit Gebrauch machen.

«Ähm, also viele, also ich denke die meisten, die da profitieren, sind eigentlich Personen mit Familien, also jetzt von den Teilzeit vor allem, ich kenne wenige, die einfach 80% schaffen ähm, wo einfach sonst 80% schaffen wegen einem anderen Hobby, entweder schaffen sie 80%, weil sie vielleicht noch politisch engagiert sind oder sonst irgendwo noch, aber jetzt nicht oder in einem Verein oder sonst noch ein andere Mandat haben, äh, aber jetzt sonst, denke ich eher das Familienpersonen, jetzt von Diversity Programm jetzt richtig Familien profitieren. Und genau, das sind eigentlich die grössten, also meiner Meinung nach, ähm, ich sage jetzt mal, Profiteure oder da, wo es am meisten genutzt wird.» Mitarbeiter Unternehmen B

#### 5.4.1.2 Arbeitsleistung diversifizierter Teams

Ein weiterer Diskurs, der in den Interviews dominiert, ist die Ansicht, dass diversifizierte Teams besser arbeiten. Folgende Aussagen belegen, dass die befragten Mitarbeiter davon ausgehen, dass diversifizierte Teams leistungsfähiger sind.

«Man hört ja immer, ein diverses Team arbeitet besser als irgendwie, wenn alle vom gleichen Typ sind. Und mit dem bin ich absolut einverstanden.» Mitarbeiter Swiss Re

«Ich bin mit der Meinung, dass es ein sehr wichtiges Thema ist, dass man eben Frauen und Männer ausgeglichen oder Personen von anderen Kulturen, anderen ja, anderen Zugehörigkeiten, praktisch für mich ein High- Performance Team, das war immer schon,

besteht aus mehreren verschiedenen, ja, Charakteren, und Charakteren unterscheiden sich auch oft eben durch Diversity, ja.» Mitarbeiter Swiss Re

«Es ist für uns alle klar eigentlich (...), dass Diversity and Inclusion ein relevanter Business Case ist, wo wirklich konkrete KPIs (Key Performance Indicator) dahinter sind, wo man sieht, dass wenn man eine diversifizierte Belegschaft hat, dass das Unternehmen einfach besser funktioniert, dass es erfolgreicher ist und bessere Zahlen liefert, also der Fall ist wie klar eigentlich, einfach auch finanziell.» Mitarbeiter Swiss Re

Dieser Mitarbeiter sagt, dass das Unternehmen von diversifizierten Teams profitiert, was wiederum impliziert, dass diversifizierte Teams leistungsfähiger sind.

«(...), weil ich denke wie, also nur Mann, also nur Männer in einem Team oder so, das denke, ist nicht so optimal und auch nur Frauen ist auch nicht so optimal. Also, ich denke von einer gesunden Durchmischung kann man vermutlich am meisten als Firma dann profitieren.» Mitarbeiter Unternehmen B

Folgender Mitarbeiter sieht eine gute Durchmischung im Team als Grundlage für erfolgreiche Entscheidungsfindungen. Der Aussage geht die Annahme voraus, dass Mitarbeitende mit unterschiedlichen Diversitätsmerkmalen auch unterschiedliche Fähigkeiten und Meinungen ins Team einbringen.

«Ich weiss es nicht, ob es an Mann und Frau liegt oder das einfach generell charakterliche Unterschiede sind, aber ich kann es mir schon noch vorstellen, dass das etwas hat, dass Frauen in gewissen Sachen sicher stärker sind als Männer. Auf jeden Fall eine gute Durchmischung wie auch immer, dass man all diese Sachen möglichst dabei hat bei der Entscheidungsfindung, ist immer sinnvoll. Das haben wir bei uns meistens.» Mitarbeiter Unternehmen B

Auch diese Mitarbeiter sind überzeugt, dass der wirtschaftliche Erfolg durch Diversity and Inclusion gesteigert wird. Sie argumentieren, dass durch die Massnahmen das Bewusstsein für die Bedeutung von Diversity and Inclusion für das Unternehmen wächst und die Akzeptanz für deren Umsetzung bei den Mitarbeitenden erhöht. Damit wird das Verständnis gegenüber Minderheiten gefördert, was zu einer guten Unternehmenskultur beiträgt, welche wiederum die Zusammenarbeit in den Teams verbessert.

«Und für eine Firma ist es in dem Sinn ja auch lukrativ, weil es halt einfach wirtschaftlicher ist. (...) Aber ich glaube eben einfach genau diese Hürden oder diese Vorurteile, wo mitschwingen im Alltag von einem Betrieb, die saugen Energie, wo grundsätzlich habe ich das Gefühl. Und wenn man da offener ist, habe ich das Gefühl, dann schafft man auch besser zusammen, egal was für eine Fachrichtung, ja.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Wenn man es als Team schafft, für die Leute eine Atmosphäre zu schaffen, wo jeder sagt, ah da bin ich auch willkommen (...) und wenn sich die Leute wohl fühlen in der Firma, dann

sind sie in der Regel auch leistungsfähiger, also ist es dann im Endeffekt wieder ein Nutzen für die Firma. Also das könnte eine Win-Win-Win-Win-Win-Situation geben.» Mitarbeiter Swiss Re

Die Notwendigkeit, Themen im Zusammenhang mit Diversity and Inclusion, zu diskutieren, wird von den Mitarbeitern der Swiss Re mit dem Geschäftszweck des Unternehmens in Verbindung gebracht. Als Rückversicherer geht es darum, Risiken abzuschätzen, was nach Ansicht der Interviewten besser gelingt mit diversifizierten Teams.

«Wir schaffen mit Risiko, und da hilft es eigentlich immer, verschiedene Perspektiven zu haben. Auch andere Weltansichten, um noch weiter zu sehen und sagen, ja ok, das haben wir gar nicht bedacht. Und ich glaube, das ist genau das, wenn man breiter auf Probleme schaut, dass man am Schluss Risiko besser im Griff hat (...). Risiko besser im Griff heisst auch, ökonomisch erfolgreich sein. Und uns geht es um das, dass wir da weiterkommen, als wenn wir so engstirnig irgendwo in Fallen reinlaufen, was wir schon mehrfach gemacht haben.» Vorgesetzter Swiss Re

«Weil das ist häufig so, dass wenn man jetzt ein Team hat, das, ich sage jetzt mal, nicht divers aufgestellt ist, dann haben alle so ein bisschen das gleiche Mindset. Und dann rennt man vielleicht viel zu schnell in eine Richtung, ohne dass man kritische Fragen so stellt.» Vorgesetzter Swiss Re

«Und das [Förderung von Diversity and Inclusion] einfach im Bewusstsein, dass ja verschiedene Menschen mit verschiedenen Hintergründen letztlich das ganze Unternehmen bereichern, weil sie einfach verschiedene Herangehensweisen, verschiedene Ideen haben wie sie mit Herausforderungen umgehen würden.» Mitarbeiter Swiss Re

Auch folgende Aussage zeigt, dass der Mitarbeiter Diversität als Grundlage für ausgewogene Entscheidungen sieht. Er führt dies auf schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit zurück, wo die Geschäftsleitung noch männerdominiert war. Es wird erneut sichtbar, dass Diversity mit ganz unterschiedlichen Herangehensweisen und Meinungen in Verbindung gebracht wird.

«Also, es gibt meiner Meinung nach immer bessere Lösungen, wenn man durchmischer, eine durchmischte Belegschaft hat. Und ein bisschen ausgewogener Entscheidungen vielleicht so treffen kann oder also. Es hat, es hätte vielleicht in der Vergangenheit gewisse Fehler, wären vielleicht nicht passiert, wenn vielleicht einmal irgendwo mal eine Frau mitgeredet hätte oder. Das hat es alles schon gegeben. Also die Swiss Re hat einmal den Karren fast an die Wand gefahren. Und ich hätte jetzt mal gesagt, damals ist es auch ein bisschen ein Kulturproblem gewesen in der Firma, warum dass das passiert ist vor über 10 Jahren. Es ist eine klar männerdominierte Geschäftsführung gewesen, ich glaube damals. Also auch von einem sehr starken Mann mit sehr einem grossen Ego, wo einfach links und rechts nichts mehr gesehen hat oder. Also eigentlich ähm auch andere



Meinungen glaube ich nicht so wirklich ähm gehört hat. Es geht auch da um Diversity, oder dass man so ein bisschen ausgewogener wird. Und für die Firma kann das unter Umständen lebenswichtig sein oder. Ja. Der Swiss Re geht es glaube ich um so Sachen.»

Mitarbeiter Swiss Re

Die nachfolgende Aussage macht noch einmal deutlich, wie relevant diversifizierte Teams im Arbeitsalltag bewertet werden. Dies wird mit den Geschäftsinteressen und der globalen Geschäftstätigkeit der Swiss Re begründet. Der Interviewpartner verbindet Diversity and Inclusion mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Perspektiven und Gedanken. Die Förderung von diversifizierten Teams geht auch mit einer zunehmenden Selbständigkeit der Teams einher, denen vermehrt Kompetenzen zum Erarbeiten von Lösungen übertragen werden.

«Ich denke, die Swiss Re ist zutiefst überzeugt, dass Diversity aus vielfältigen, also eben Gender ist ein Diversity Criteria, es gibt noch ganz viele andere, Junge, Alte, geographische Hintergründe, kulturelle Hintergründe (...). Die Swiss Re ist überzeugt, dass diverse Teams stärker sind als Teams, die sehr einseitig zusammengestellt sind. Und eben unser Business Modell, das global ist, ist noch viel mehr, (...) wenn du global unterwegs bist, musst du eigentlich überall lokales Wissen haben, (...) im jedem Kontinent. Und da kannst du dir gerade auch noch bildlich vorstellen, das ist natürlich ein grosser Vorteil, wenn wir als Arbeitgeber attraktiv sind für diverse Candidates, also ich denke, das ist das Hauptziel, dass wir stärkere Teams haben durch Vielfalt. (...). Ich denke Diversity and Inclusion hat für mich eine Verknüpfung zu Agilität oder Empowerment. Also die Welt ist heute enorm komplex worden, eben mit der Globalisierung, alles hängt mit allem irgendwo zusammen. Und du kannst heute eigentlich immer weniger davon ausgehen, dass der Chef für jedes Problem eine Lösung hat. Heute musst du davon ausgehen, dass eigentlich Teams, divers Teams, mit besseren Lösungen kommen, wenn wir ihnen Freiheiten geben, bessere Lösungen kommen als einfach eine Einzelperson das könnte machen. Also, jetzt kannst du dir vorstellen, wenn eigentlich die Lösungskompetenz immer mehr aufs Team geht, immer mehr eigentlich Verantwortung delegiert wird, Teams empowered werden, also bevollmächtigt werden mit Lösungen zu kommen, wenn du da Diversity drin hast, Different Backgrounds, Different Perspectives, Variety of Thoughts, das ist einfach stärker als wenn das einfach 5 Männer oder 5 Frauen mit einem gleichen geographischen Hintergrund, wir können als 5 Schweizer Probleme in China nicht gleich gut lösen, als wenn wir da zumindest eine Anzahl Chinesen drin haben. Also recht offensichtlich bezogen auf die Swiss Re.» Vorgesetzter Swiss Re

Die Aussagen zeigen, dass unter Diversity and Inclusion nicht nur eine gute Durchmischung der Belegschaft verstanden, sondern auch ein kultureller Wandel verbunden wird, der zu widerstandsfähigeren, kompetent und eigenverantwortlich arbeitenden Teams führt.

#### 5.4.1.3 Rekrutierung und Bindung von Talenten

Die Implementierung von Diversity and Inclusion Themen wird für die Rekrutierung von Talenten und deren Bindung an das Unternehmen diskursiv als notwendig konstruiert. Das wird dadurch begründet, dass diese Themen wichtig sind und die Berufs- und Unternehmenswahl heutzutage in zunehmendem Masse von solchen Faktoren beeinflusst wird.

«Ich denke heute, wenn du wirklich die besten Leute willst anziehen, spielt so eine Diversity and Inclusion Kultur natürlich eine Rolle, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.»  
Vorgesetzter Swiss Re

«Es gibt, glaube ich, zwei Sachen, die eine Firma relativ schnell ans Ende bringen. Das ist, wenn Kunden davonlaufen. (...). Oder wenn man schlichtweg einfach nicht mehr die richtigen Leute gewinnen kann, um für einen zu schaffen.» Mitarbeiter Swiss Re

« (...) super Leute mit Abschluss von der ETH (...), die schauen heutzutage nicht nur auf den Lohn, sondern genau auch so Benefits, wie wir jetzt alles aufgezählt haben.»  
Mitarbeiter Swiss Re

«Andererseits wollen wir auch gegen aussen als ähm innovatives, als zukunftsfähiges Unternehmen auftreten und ähm, eine attraktive Employee-Value-Proposition eigentlich den potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten von Extern zur Verfügung stellen. Ähm, ja, aber für uns geht es eigentlich wirklich darum, dass wir ähm, unsere konkreten Business Goals erreichen können. Also dass wir die Mitarbeitende können anziehen, die wir brauchen, um weiterhin erfolgreich zu sein im Business.» Mitarbeiter Swiss Re

Auf die Frage, was das Unternehmen mit der Bearbeitung des Thema Diversity and Inclusion erreichen will, antwortet ein Mitarbeiter:

«Als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, damit man auch qualifizierte Personen, die doch so den Wunsch nach Familie haben, für sich gewinnen kann.»  
Mitarbeiter Unternehmen B

Die folgende Argumentationskette zeigt, dass Diversity and Inclusion auch wichtig ist für den Zugang zu jungen weiblichen und männlichen Talenten mit und ohne Kinder.

«Erstmal und das ist wahrscheinlich der unrühmlichste Teil, trifft es einfach den Zahn der Zeit, muss man machen, kannst heute dich nicht mehr davon verschliessen, und je deutlicher du das auf die Fahne schreibst, desto moderner wirst du wahrscheinlich wahrgenommen, gerade bei weiblichen jungen Bewerbern, aber auch bei männlichen denke ich allgemein. Von daher ist es einfach schon mal fast für so einen grossen Arbeitgeber, unumgänglich, du kommst da fast nicht mehr drumherum. Zum anderen aber glaube ich auch, dass wir ein Problem haben, dass uns gute Leute fehlen und wir haben viele Frauen, die zum Beispiel nach dem Mutterschutz wiederkommen und dann

in Teilzeit arbeiten und sich auch wie gedanklich von ihrer Karriere verabschiedet haben. Und ähm ich glaube es ist ein beidseitiger Prozess, es braucht zum einen die Bewerber, die ein bisschen mutiger werden. Ich glaube, da fehlt es auch häufig beim Mut bei den über 40, 50-jährigen Frauen. Und zum anderen auch natürlich die Toleranz beim Arbeitgeber vor solchen Bewerbern nicht die Augen zu verschliessen, nur weil sie vielleicht 5 Jahre im Lebenslauf weniger haben als jetzt ein Mann, der keinen Vaterschaftsurlaub genommen hat.» Mitarbeiter Unternehmen B

Folgendes Beispiel eines Mitarbeiters zeigt, wie Diversity and Inclusion eine Karriere ermöglicht hat, die sonst vielleicht nicht möglich gewesen wäre, und wie wichtig solche Massnahmen sind, damit dem Unternehmen der Zugang zu Talenten und Knowhow gesichert werden kann.

«Die Förderung sieht man da zum Beispiel, dass es eine wichtige Direktionsstelle hat, die mit zwei Frauen besetzt wurde, die sich das Teilen im Jobsharing. (...). Das finde ich auch ein interessanter und guter Ansatz, also so das Knowhow nutzen kann von Frauen, die sonst vielleicht das nicht machen würde, weil halt noch Kinderbetreuung nebenbei machen. Das finde ich sehr gut.» Mitarbeiter Unternehmen B

#### 5.4.1.4 Zwischenfazit

Amstutz und Spaar (2014: 343) beschreiben Diversity Management als Strategie zur «Gestaltung einer inklusiven, fördernden und kreativen Organisationskultur.» Mit dem Aufkommen von Diversity Management in Organisationen veränderte sich auch die Sprache (Vedder, 2006: 8). Zusätzlich zu Gleichstellungsdiskursen haben sich Wirtschaftsnutzendiskurse etabliert (Vedder, 2006: 8). Amstutz und Spaar (2014: 345-346) fanden in der Literatur folgende Argumentationslinien, die den Nutzen und das betriebliche Potential von Diversity Management unterstreichen: Beschäftigungsstrukturargument, Equityargument, Reputationsargument, Personalmarketingargument, Marketingargument, Kreativitäts- und Problemlösungsargument, Internationalisierungsargument sowie Flexibilitäts- und Innovationsargument. Die Befragten konstruieren Diversity and Inclusion diskursiv als geschäftsrelevantes Anliegen, das einen wirtschaftlichen Nutzen bringt, wobei sich ein Teil der Argumente von Vedder und Spaar (2014: 345-346) in den Diskursen der Interviewpartner wiederfinden.

Das Personalmarketingargument gemäss Amstutz und Spaar (2014: 346) bedeutet, dass Unternehmen mit Diversity and Inclusion Programme als attraktive Arbeitgebende gelten und somit einen Vorteil bei Bewerbenden haben. Diese Argumentation findet sich vermehrt in den Aussagen der interviewten Mitarbeiter, die betonen, wie Diversity and Inclusion ein bedeutender Faktor bei der Rekrutierung von Talenten ist, was, wirtschaftlich betrachtet, eine wichtige Grundlage für den Erfolg des Unternehmens ist.

Auch das Marketingargument, dass gemäss Amstutz und Spaar (2014: 326) die Attraktivität für Kund\*innen bedeutet, findet sich in der Argumentation eines Mitarbeiters.

Unter dem Kreativitäts- und Problemlösungsargument verstehen Amstutz und Spaar (2014: 326) die Fähigkeiten von heterogenen Teams kreativere und tragfähigere Lösungen zu entwickeln dank ihren unterschiedlichen Lebenserfahrungen und Problemlösungsperspektiven. Diese Argumentation für die Notwendigkeit von diversifizierten Teams findet sich besonders oft in den Aussagen der interviewten Mitarbeiter. Dies zeigt sich zum einen darin, dass sie diversifizierte Teams als leistungsstärker und resistenter erleben. Das, weil diversifizierte Teams mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Merkmalen und verschiedenen Sichtweisen und Fähigkeiten breit abgestützte Lösungen hervorbringen.

Mit dem Internationalisierungsargument ist gemäss Amstutz und Spaar (2014: 326) die Fähigkeiten von international tätigen Unternehmen ihre spezifischen Herausforderungen durch Diversity and Inclusion Programme zu meistern gemeint. Auch dieses Argument findet sich bei einem Mitarbeiter, der beschreibt, wie für die Swiss Re als global tätiges Unternehmen lokales Wissen für ihre Geschäftstätigkeit essenziell ist.

Das Flexibilitäts- und Innovationsargument gemäss Amstutz und Spaar (2014: 326) betont die Ermöglichung durch die Perspektivenvielfalt flexibler auf Veränderungen reagieren zu können, was die innovative Dynamik der Organisation fördern soll. Dies zeigt sich insbesondere in den Aussagen bezüglich Risikomanagement, was gemäss den Aussagen der Interviewpartner durch Diversity and Inclusion breiter abgestützt und somit besser beurteilt werden kann.

Die männlichen Mitarbeitenden argumentieren also mit dem wirtschaftlichen Nutzen in Bezug auf die Förderung von Diversity and Inclusion. Anders als bei der Studie von Lanfranconi (2014), wo mit dem Wirtschaftsnutzendiskurs unverbindliche und individuelle Lösungen für einzelne Mitarbeitende durch das Unternehmen legitimiert wurden, scheinen bei der Swiss Re und dem Unternehmen B die Massnahmen und Angebote für alle oder zumindest einen Grossteil der Mitarbeitenden zugänglich. Dieser Vorgang wird zweifellos durch die vorherrschende Kultur (5.1.1 *Stellenwert der Themen Diversity and Inclusion*) unterstützt, welche zu einer besseren Akzeptanz und damit auch zu einer breiten, von den Mitarbeitenden mitgetragenen Umsetzung der Massnahmen im Arbeitsalltag führt. Die Tatsache, dass die Massnahmen für das Unternehmen einen wirtschaftlichen Nutzen bringen, erhöht wahrscheinlich das Verständnis und die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden für diese. Dass es bei den Themen Diversity and Inclusion und den Massnahmen auch darum geht, Ungerechtigkeiten im Unternehmen zu beseitigen, wird hingegen nur selten angesprochen.

#### 5.4.2 Förderung von unterrepräsentierten Gruppen

Durch Stellenbesetzungen, durch die Gestaltung der Einkommensstruktur, durch die Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten sowie durch das Aushandeln und Auflösen von Arbeitsverträgen haben die Unternehmen die notwendigen Handlungs- und Gestaltungsspielräume, um geschlechtsspezifische Unterschiede und Ungleichheiten zu schaffen, zu legitimieren, aber auch zu relativieren und zu beseitigen (Achatz, 2008, S. 122). In Organisationen, wo die Annahme vorherrscht, dass diese vorwiegend meritokratisch organisiert sind, kann die Förderung von Frauen, etwa durch Quoten, als unrechtmässige Ungleichbehandlung und Diskriminierung von Männern angesehen werden (Humbert

et al. 2018). Als Reaktion kann bei den männlichen Mitarbeitern die Befürchtung aufkommen, es könnten weniger qualifizierte Frauen anstelle von erfahrenen und gut qualifizierten Männern ihre Positionen übernehmen (Storvik und Teigen, 2010). In den Interviews zum Thema Förderung von unterrepräsentierten Gruppen haben sich zwei Diskurse herauskristallisiert. Der eine thematisiert die Ängste von Mitarbeitenden über 50 Jahren und der andere die Frauenförderung.

#### 5.4.2.1 Ängste bei männlichen Mitarbeitenden über 50 Jahren

Ein Diskurs, der sich im Zusammenhang mit der Förderung von unterrepräsentierten Gruppen herauskristallisiert hat, sind die Ängste von männlichen Mitarbeitenden über 50 Jahren, wegen Diversity and Inclusion zu kurz zu kommen. Selbstverständlich können Mitarbeitende über 50 Jahre ebenfalls als unterrepräsentierte Gruppe definiert werden. Nachfolgend sind deshalb andere unterrepräsentierte Gruppen wie etwa Angehörige unterschiedlicher Nationen und Geschlechter gemeint.

Die nachfolgende Aussage zeigt, dass die Förderung von Diversity and Inclusion nicht von allen Mitarbeitenden wohlwollend aufgenommen wird. Der im folgenden zitierte Mitarbeiter sagt, dass die Geschäftsleitung bei einem Onlineportal in die Kritik geraten ist, weil sie sich für Minderheiten stark gemacht, aber nicht um ältere Männer gekümmert oder diese sogar in die Arbeitslosigkeit geschickt hat.

«Wir sind etwa vor einem halben Jahr mal in die Kritik geraten. Es gibt in Zürich, gibt es so ein Portal, Inside Paradeplatz, kennen Sie vielleicht auch genau, und da sind wir mal in Kritik geraten, also unsere Geschäftsleitung ist in Kritik geraten, sie tun sich zu fest eigentlich, tun sich nicht um die Arbeitnehmer kümmern, also ist eigentlich auch ein Diversity Themen, sie tun sich zu wenig um Leute wie mich kümmern, also Männer, ältere Männer, tut man in die Arbeitslosigkeit schicken, um die Diversity, also um junge Schwule, Lesben tut man sich enorm stark kümmern, das ist eigentlich der Kritikpunkt gewesen.»  
Vorgesetzter Swiss Re

Auch die weiteren Aussagen dieses Mitarbeiters zeigen, wie Ängste aufkommen können, wenn gewisse Privilegien wegfallen. Er sagt, dass er Diversity and Inclusion gegenüber gleichaltrigen Männern manchmal verteidigen muss, die das Gefühl haben, vernachlässigt zu werden. Er ist überzeugt, dass Gruppen, die bis jetzt bevorteilt waren, in Zukunft Privilegien abgeben müssen.

«Also, total ich unterstütze es total, ich verteidige es eben auch manchmal gegen gleichaltrige Männer, die dann sagen, ja, aber im Endeffekt schauen sie auf jede Diversity, aber nicht auf uns, also wir sind eigentlich, ähm, zu uns schaut man nicht. Wir werden vernachlässigt im Vergleich zu allen anderen Minderheiten, wir sind auch eine Minderheit. (...). Also ich meine Diversity and Inclusion führt ja eigentlich auch ein bisschen zu einer Verflachung. Also, wenn ich sage jetzt mal, wenn vor 100 Jahren alle Macht und alles Geld bei Männern gewesen ist, jetzt ein bisschen schwarz-weiss gezeichnet. Und die Frauen kein Stimmrecht gehabt haben, kein Wahlrecht gehabt haben und eigentlich am Herd gehockt sind und nicht ein Erwerbseinkommen generiert haben. Und du sagst, ja, nein,

das müssen wir ändern, ist ja logisch, dass natürlich die einen müssen geben und die anderen bekommen, aber dass man eigentlich von einer Ungleichheit ausgehen, das muss man vielleicht denen mittelalterlichen Männern ein bisschen besser beibringen, dass sie in der Vergangenheit überproportional profitiert haben. Und ja jetzt müssen sie ein bisschen zurückfahren, aber auf hohem Niveau. Also, da ist sicher wichtig, dass man auch die Diskussion führt.» Vorgesetzter Swiss Re

Auch dieser Mitarbeiter hat beobachtet, dass bei der Swiss Re ältere Mitarbeitende vor einigen Jahren vermehrt in die Frühpension geschickt oder entlassen wurden, was sich in der Zwischenzeit aber wieder verändert habe.

«Ähm, mein Geschlecht. Ich sage jetzt mal so, es ist sicher kein Nachteil in der Firma, ein Mann zu sein. Ich denke eher, dass das Alter latent ein bisschen ein Problem ist. Also, ich glaube, wir sind in einer Welt, wo man das Alter prädestinieren. Also, es hat jetzt wieder ein bisschen gebessert, muss ich sagen. Also, aber noch vor 3, 4 Jahren hast du eine Tendenz gesehen, dass alle älteren Leute ausgefiltert werden aus der Organisation, frühzeitig in die Pension geschickt werden, entlassen werden. Aber ich glaube, das ist nicht geschlechtsspezifisch, altersspezifisch, was ja auch ein Diversity-Kriterium ist (lacht).» Vorgesetzter Swiss Re

Auch der folgende Mitarbeiter hat in Gesprächen wahrgenommen, dass die Förderung von Minderheiten bei Arbeitnehmenden über 50 Jahren oft zu einer Verunsicherung führt. Auch er stellt aber fest, dass die Angst in dieser Altersgruppe, den Job zu verlieren, in den letzten Jahren wieder kleiner geworden ist.

«Und ich glaube, grundsätzlich habe ich jetzt noch nie jemanden erlebt, der sagt, das ist doch einfach ein Blödsinn und überhaupt, sondern mehr, dass natürlich bei Leuten im fortgesetzten Berufs Alter, sagen wir es mal so, so 50+, 55+, die halt auch bei der Firma häufiger mal dann die Sparschraube angesetzt wird. Das hat zu Verunsicherung gesorgt, dass sie sagen, ja, ist ja super, dass wir alle Leute fördern und zu allen Nationen und Geschlechtern und wie auch immer, aber was wird dann für die gemacht, die 55-65 sollten schaffen. Die Art von einer Zeitlang, das ist jetzt aber wieder ein bisschen zurück.» Mitarbeiter Swiss Re

Dass Ängste da sind, zeigt auch die Aussage des folgenden Mitarbeiters. Auch er hat beobachtet, dass ältere Arbeitnehmende in die Frühpension geschickt werden und dass der Anteil dieser Altersgruppe im Unternehmen insgesamt abgenommen hat.

«Es ist schon momentan, ist es so, dass ältere Arbeitnehmende, dass man diese abschüfelet und in die Frühpensionierung schickt. Ist jetzt das, das wäre, aber auf jeder Ausschreibung, Stellenausschreibung steht, we are an equal opportunity employer. Wenn jetzt irgendwie der Anteil von 55+ in den letzten Jahren von 14 auf 9% runter ist, heisst

das ok, ich bin auf der Abschlusliste, maybe. Würde natürlich der Arbeitgeber nie so schriftlich geben, oder.» Mitarbeiter Swiss Re

#### 5.4.2.2 Frauenförderung

Der zweite Diskurs, der sich im Zusammenhang mit der Förderung von unterrepräsentierten Gruppen als bedeutsam erwiesen hat, ist die Frauenförderung. In den Interviews sind sich die Mitarbeiter weitgehend einig, dass Frauen gefördert werden sollten, was sich bereits stark in ihrer Einstellung gegenüber Massnahmen zu Diversity and Inclusion (Kapitel 5.1.4 *Diversity and Inclusion als Frauenthema*) gezeigt hat. Doch, obwohl die Interviewpartner Diversity and Inclusion Themen grundsätzlich befürworten, gehen die Meinungen bei der Umsetzung der Frauenförderung weit auseinander. Viele haben Mühe mit den Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils. Obwohl sie keine offizielle Frauenquoten im Unternehmen kennen, sind sich die männlichen Mitarbeiter einig, dass Frauen inoffiziell aufgrund ihres Geschlechts bei der Besetzung von Arbeitsstellen klar bevorzugt werden. Das zeigt sich etwa darin, dass in den Interviews neben dem hegemonialen (Kapitel 5.4.1 *Diversity and Inclusion als wirtschaftlich relevante Massnahmen für das Unternehmen*) auch ein Gegendiskurs zur Sprache kommt, was sich in Zeigewörtern wie «indirekt», «informell», «inoffiziell» oder Satzfragmenten wie «unter vorgehaltener Hand» äussert.

«Wenn es heisst, der Job ist ausgeschrieben für alle, aber zum Schluss kriegt ihn die Frau. Dann wird natürlich gedacht, ja die kriegt den nur, weil sie eine Frau ist. Und indirekt oder informell weiss man es sogar, dass es Goodie Points gibt, wenn die Frau (...) kriegt den Job.» Mitarbeiter Swiss Re

«Also, das ist immer unter vorgehaltener Hand. Äh, das ist auch, wo die Stelle ausgeschrieben worden ist, ist das nirgends gestanden [dass nur Frauen berücksichtigt werden].» Mitarbeiter Swiss Re

«Ich weiss, dass bei jeder neu ausgeschriebenen Stelle mindestens eine Frau auf die Shortlist kommen muss, also auf die Liste zu den Interview eingeladenen Personen. Das ist aber auch inoffiziell, also, das ist nicht irgendwie, steht nicht irgendwie im Intranet.» Mitarbeiter Unternehmen B

Die Diskurse zur Frauenförderung habe ich in die Kapitel 5.4.2.2.1 *Umsetzung von Massnahmen*, 5.4.2.2.2 *Quoten und Vorgaben als Bruch mit meritokratischen Prinzipien*, 5.4.2.2.3 *Förderung unterrepräsentierter Gruppen als Behinderung der eigenen Karriere* und 5.4.2.2.4 *Quoten als Abwertung der Fähigkeiten von Frauen* aufgeteilt, wobei sich die Aussagen inhaltlich teilweise überschneiden und thematisch nicht immer klar trennen lassen. Trotzdem scheint die Unterteilung für einen einfacheren Überblick hilfreich.

##### 5.4.2.2.1 Umsetzung von Massnahmen

In den Diskursen der interviewten Mitarbeiter zeigt sich, dass vor allem die Art und Weise, wie Frauen gefördert werden, von einigen kritisch gesehen wird.

Ein Mitarbeiter sagt, dass die Frauenförderung von ihm und weiteren Arbeitskolleg\*innen als heikel angesehen wird. Während er die Grundsatzidee begrüsst, hinterfragt er deren Umsetzung im Unternehmen.

«Und das mit der Frauenförderung ist ein bisschen mehr heikel, würde ich sagen, also ich rede nicht nur von meiner Meinung, aber wenn man so ein bisschen in die Runde redet und so oder essen geht und diskutiert, ich glaube die Grundsatzidee ist gut, wie man es dann umsetzt, ist immer ein bisschen eine andere Frage.» Mitarbeiter Swiss Re

Auch im nächsten Interview wird die Umsetzung der Frauenförderung hinterfragt, wenn der Mitarbeiter feststellt, dass er mit der Umsetzung im Arbeitsalltag nicht immer einverstanden ist, etwa wenn nur Frauen bei der Besetzung einer Stelle berücksichtigt werden.

«Jetzt, bei der Umsetzung kann man sich Gedanken machen, ob die eine oder andere Massnahme oder die Art und Weise, wie man es macht, richtig sind. Ich finde es zum Beispiel nie gut, wenn man für eine Position nur Frauen (...) muss einladen.» Mitarbeiter Swiss Re

Die Argumentation dieses Mitarbeiters zeigt, dass er Vorgaben bei der Besetzung von Stellen nicht gut findet, weil er diese mit Druck in Verbindung bringt und sie im Widerspruch zu agilen Konzepten sieht. Er ist der Ansicht, dass Veränderungen durch überzeugende Argumente initiiert werden sollten.

«Ähm, ich habe aber den Begriff «Vorgabe» nicht so gern, weil, das heisst schon wieder, man tut mit einem gewissen Druck irgendetwas wollen einführen. Und das widerspricht den agilen Konzepten. (...). Man probiert Ideen reinzubringen in ein Team. Dann muss aber das Team selbst diese Sachen aufnehmen und für gut befinden. Und wenn es das nicht für gut befindet aus irgendwelchen Gründen, dann soll man das auch nicht erzwingen.» Vorgesetzter Swiss Re

Auch dieser Mitarbeiter ist überzeugt, dass Diversity and Inclusion mit Vorschriften in einem Unternehmen nicht verbessert werden können. Im Gegenteil, er sieht negative Konsequenzen, wenn mit Vorschriften gearbeitet wird.

«Ich glaube, das [Gleichstellung zwischen Frauen und Männern] ist nicht ein Thema, das mit Vorschriften geregelt wird. Das ist fast nicht möglich, dann artet es aus (lacht), genau.» Mitarbeiter Unternehmen B

Dass Vorgaben und insbesondere Quoten ein heikles Thema bei der Swiss Re sind, zeigt folgende Aussage, in der ein Vorgesetzter zu diesem Thema sagt, dass eine Diskussion über die Einführung von Quoten nicht frei geführt werden kann, was er mit der impliziten Kultur im Unternehmen begründet.

«Ich denke, man hat schon in einer Firma wie der Swiss Re, hat man schon Tabus, wo Diversity and Inclusion ein bisschen hindern. Wenn ich jetzt das würde dem CEO sagen, würde er sagen, nein, da hast du überhaupt nicht recht, wir haben keine Tabus, du darfst



über alles reden. Aber es gibt wahrscheinlich auch eine implizite Kultur, die die aus Vorsicht sagen, ja vielleicht rede ich da lieber nicht darüber (lacht).» Vorgesetzter Swiss Re

#### 5.4.2.2.2 Quoten und Vorgaben als Bruch mit meritokratischen Prinzipien

In den Aussagen der Interviewpartner ohne Vorgesetztenfunktion zeigt sich, dass sie Vorgaben und Quoten kritisch betrachten, weil sie der Meinung sind, dass so die Stellen nicht mehr mit den geeignetsten Personen besetzt werden können.

Die Aussagen des folgenden Mitarbeiters zeigen, dass er Frauenquoten nicht für zielführend hält. Er ist der Ansicht, dass mit Quoten nicht mehr die geeignetsten Personen eingestellt werden können. Er geht von der Annahme aus, dass es gleich viele geeignete Frauen und Männer gibt und Quoten deshalb gar nicht nötig sind. Seine Aussage impliziert, dass sich der Geschlechteranteil von allein angleichen wird, und er ist überzeugt, dass Quoten für Frauen suboptimal sind, weil sie ihnen ihre Fähigkeiten absprechen.

«Und, soviel ich weiss, haben wir keine feste Frauenquote oder so irgend so etwas (unverständlich), wäre ich auch nicht dafür, abgesehen davon finde ich nicht den richtigen Weg. Also, ich würde mich als Frau wahrscheinlich nicht wohl fühlen, wenn man immer so eine Quote einer Quotenfrau drauf hat. Ich finde immer noch, man sollte immer den besten, den geeignetsten nehmen. Und da sehe ich nicht, warum es immer noch, weiss nicht wie viel, aber eine überhand an Männer haben sollte, die besser geeignet sind für so eine Stelle.» Mitarbeiter Unternehmen B

Auch folgende Aussage macht deutlich, wie stark noch immer die Annahme eines meritokratischen Unternehmens und die Möglichkeit, Arbeitsleistungen objektiv messen zu können, beim Mitarbeiter verankert sind. Deshalb findet er Vorgaben für die Besetzung von Stellen oder Lohngleichheit nicht nötig.

«Ich finde es falsch irgendwie, wenn ich an einer Frau muss einen Job geben. Oder eben Lohnerhöhung geben muss. Ich finde eben unabhängig vom Geschlecht, sollte die Person das bekommen, was sie anhand von ihrer Leistung verdient, sei das die Stelle, das Salär, der Bonus oder was auch immer.» Mitarbeiter Unternehmen B

Auch die Aussagen dieses Mitarbeiters zeigen, wie die Besetzung von Stellen mit Frauen hinterfragt werden. Er sieht den Grund darin, dass Männer grundsätzlich das Gefühl haben, besser für die Stelle geeignet zu sein, was impliziert, dass immer, wenn eine Stelle mit einer Frau besetzt wird, sie diese dank der Frauenförderung bekommen hat, und die Stelle nicht mit der besten Person besetzt wurde. Dieser Eindruck wird seiner Ansicht nach noch verstärkt durch die Tatsache, dass Diversity and Inclusion gerade sehr prominente Themen bei der Swiss Re sind.

«Aber, aber, ja, man kennt auch so Beispiele, wo sich Leute eben in dem Umkreis von meinem Team und so weiter beworben haben auf Jobs, letzter Zeit, und oft ist es dann

halt eine Frau geworden, ja. Und das ist für viele dann nicht unbedingt nachvollziehbar gewesen. Es hat damit zu tun, dass wahrscheinlich die Personen ein bisschen denken, das kann nicht sein, dass auch mit der eigenen falschen Einschätzung vielleicht, dass man denkt, man ist besser, man denkt eh immer, man ist besser als andere oder, aber das hat auch damit zu tun, aber viele, weil es genauso ein häufiges Thema ist bei der Swiss Re, dieses Diversity, ja da sagen, ich kann es nicht mehr hören.» Mitarbeiter Swiss Re

Im folgenden Zitat kommt erneut die Überzeugung zum Ausdruck, dass ein meritokratisch organisiertes Unternehmen für die Mitarbeitenden von Vorteil ist. Der Mitarbeiter plädiert dafür, dass, gewissermassen als Kompromiss und als Zugeständnis an die Diversity and Inclusion Kultur, mindestens eine Frau auf die Shortliste gesetzt wird, damit sich die am besten für die Stelle geeignete Person, unabhängig vom Geschlecht, durchsetzen kann.

«Es gibt keine Quote. Eben also diese Shortlists, dass eine Frau mindestens zum Gespräch eingeladen werden muss. Ich finde, das ist noch ein guter Kompromiss, ist nicht wirklich eine Quote, ist aber schon auch eine klare Quantifizierung. (...). Auf der Shortlist bei uns sind immer, glaube ich, 3 Personen. Von daher kann die beste Person sich durchsetzen, losgelöst vom Geschlecht, das ist wichtig. Bei einer Quote ist es halt nicht mehr gegeben, ja.» Mitarbeiter Unternehmen B

#### 5.4.2.2.3 Förderung unterrepräsentierter Gruppen als Behinderung der eigenen Karriere

Die Diskurse von Mitarbeitern ohne Vorgesetztenfunktion zeigen, dass die Besetzung von Stellen durch Frauen bzw. der Bewerbungsprozess kritisch gesehen wird. Einige haben die Erfahrung gemacht, dass sie für eine Arbeitsstelle nicht berücksichtigt worden sind, was sie auf ihr Geschlecht zurückführen.

Ein Mitarbeiter sagt, dass Männer überzeugt sind, dass Frauen in der gleichen Position wie Männer besseren Chancen haben, Karriere zu machen.

„Und als Männer hast du das Gefühl, ok, wenn die Frau die gleiche Position ist wie ich, dann hat sie bessere Chancen zum Hochkommen.“ Mitarbeiter Swiss Re

Auch dieser Mitarbeiter spricht von den fehlenden Chancen als Mann, Karriere zu machen. Er führt aus, dass es überrepräsentierte Gruppen schwierig haben im Unternehmen, für eine Arbeitsstelle berücksichtigt zu werden, was nicht nur ihm, sondern auch seinen Arbeitskollegen aufgefallen ist. Die Aussagen zeigen, dass er, obwohl er diese Erfahrung ärgerlich findet, dem Management vertraut, dass es Diversity and Inclusion Massnahmen massvoll umsetzt.

«Wenn man sich jetzt irgendwo auf einen Job bewirbt bei der Swiss Re, einfach so, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr klein, dass du diesen Job auch kriegst. Ich sage nur, jeder hat die Möglichkeit, es gibt unglaublich viele Möglichkeiten, aber dass du es dann kriegst auch, das ist die Wahrscheinlichkeit, ist klein, wenn man nicht irgendwo einen Beitrag zu Diversity leisten kann. So, ich zum Beispiel kann null beitragen zu Diversity, leisten, keinen

einzigem. Und für eine normale Stelle, wenn ich mich irgendwo bewerbe, dann weiss ich jetzt eigentlich schon, (...) ich habe eigentlich keine Chance. Und das habe nicht nur ich so ein bisschen mitgekriegt oder, auch andere Arbeitskollegen. (...) Dann muss man irgendwann sagen, ja, es passt, sagen wir, man muss einfach auch dem Management vertrauen, dass sie, dass sie, ja, dass sie alles machen, damit das auch in die richtige Richtung geht. Und von meiner Seite ist das Vertrauen da vom Management, das sie das wirklich, weil in die richtige Richtung pushen und auch, dass auch richtig machen, auch wenn man es von informellen Stellen dann immer wieder ein bisschen anders hört, ja, aber dafür glaube ich, gibt es kein Rezept, sage ich jetzt mal.» Mitarbeiter Swiss Re

Die folgende Aussage zeigt, dass der Mitarbeiter auf der einen Seite Verständnis dafür hat, den Frauenanteil zu erhöhen, dass er auf der anderen Seite aber den Druck, bei der Besetzung von Stellen Frauen zu berücksichtigen und damit das Geschlecht zum Auswahlkriterium zu machen, als unfair empfindet.

«Wir haben in unserer Abteilung 4 Führungskräfte, drei davon waren Männer, wurde eine Stelle Mal ausgeschrieben, es war klar, dass da eine Frau her muss. Einfach, weil der Bigboss es nicht mehr rechtfertigen könnte gegenüber der Geschäftsleitung, wenn er dort wieder einen Mann nehmen würde. Auf der einen Seite kann man sagen, ja das ist fair enough, warum nicht, einer von vier ist immer noch irgendwie ein schlechter Schnitt. Auf der anderen Seite muss es doch die richtige Person sein für die Stelle und, ja, da waren schon paar Männer, die sich auf die Stelle beworben haben, waren natürlich enttäuscht von so einer Regelung, dass irgendwo, ja, unfaires Kriterium, kann man nichts gegen tun, also theoretisch schon, aber das geht nicht so schnell.» Mitarbeiter Unternehmen B

Ein Mitarbeiter hat Mühe, wenn nur Frauen für eine Stellenbesetzung berücksichtigt werden dürfen und Männer von Beginn weg vom Rekrutierungsprozess ausgeschlossen werden, was ihm persönlich passiert ist. Hingegen ist er der Meinung, dass eine Frau direkt eingestellt werden soll, wenn im Voraus bekannt ist, dass sie sich für den Job eignet.

«Das ist dann, das ist mir selbst passiert, wo ich für eine Position eigentlich qualifiziert gewesen wäre, aber man hat mich gar nicht eingeladen, oder. Und das kommt dann relativ schlecht an. (...). Ich kenne wenig Leute, die jetzt bei der Swiss Re sagen würden, das ist der richtige Weg, dass man dann halt nur Frauen einlädt, zum Beispiel, oder. Aber, wenn man eine Frau hat, und man findet, sie ist die richtige, dann soll man sie nehmen beziehungsweise man kann sie auch direkt einstellen, ohne dass man durch so einen Prozess durchgeht.» Mitarbeiter Swiss Re

Und er findet es in Ordnung, eine Stelle mit einer Frau zu besetzen, wenn am Ende des Rekrutierungsprozesses eine Frau und ein Mann zur Auswahl stehen, die beide dieselben Fähigkeiten haben.

«Am Schluss, wenn dann eine Frau und ein Mann dastehen, die gleichwertig sind, dann soll man die Frau nehmen, wenn natürlich der Wunsch da ist, dass man ja ein bisschen mehr Ausgeglichenheit hat. Oder aber, im Grunde genommen finde ich, was die Swiss Re macht, sehr fortschrittlich.» Mitarbeiter Swiss Re

Dass die Förderung von unterrepräsentierten Gruppen auch Männer direkt betrifft und beschäftigt, zeigen die Aussagen dieses Interviewpartners. Er beschreibt seine Erfahrungen mit den Massnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern sowohl in der Rolle als Bewerber als auch als Verantwortlicher für den Rekrutierungsprozess. Er meint, dass dieses Vorgehen heute in einem Bewerbungs- und Rekrutierungsprozess selbstverständlich ist.

«Man hat einfach nicht die Stelle bekommen, die man gerne wollte. Ähm, im Nachhinein ist das immer eine positive Erfahrung, wenn man nicht das bekommt in dem Moment, weil, irgendwo geht immer eine neue Türe auf. Aber es hat oft die Situation gegeben, wo es einfach geheissen hat, weil du halt das falsche Geschlecht hast, wirst du nicht in die nächste Runde kommen. Und ich habe viele solche Entscheidungen mittragen müssen, und ich habe solche Entscheidungen selbst erleben müssen. Darum, ja, das gehört einfach dazu heutzutage.» Mitarbeiter Unternehmen B

#### 5.4.2.2.4 Quoten als Abwertung der Fähigkeiten von Frauen

Ein weiterer Diskurs beschäftigt sich mit den Gründen, warum männliche Mitarbeitende ohne Vorgesetztenfunktion gegen die Umsetzung von Massnahmen zur Förderung von Frauen im Unternehmen sind, und mit ihrem Argument, dass diese die Fähigkeiten von Frauen abwerten würden.

Ein Mitarbeiter hält fest, dass das Ziel, gewisse Quoten zu erreichen, im Team schlecht aufgenommen wurde, insbesondere wegen der Gefahr, dass Frauen nicht mehr aufgrund ihrer Fähigkeiten und Leistungen, sondern nur noch aufgrund ihres Geschlechts beurteilt werden.

«Also, eben das mit irgendwie mehr Frauen fördern auf allen Bänden, um irgendwie dann aufzubauen, wir müssen gewisse Quoten haben, ich glaube, da ist kein Mensch in unserem Team, der das irgendwie positiv aufgenommen hat. Vor allem die Frauen nicht. Ist so mein Eindruck gewesen. Wirklich, die wollen das nicht, sie haben wie das Gefühl, dann werden wie sie ein bisschen die Frauen, die dann wirklich gut sind, haben das Gefühl, ok, jetzt schätzen die Leute uns nicht mehr für unsere Leistungen, sondern nur weil wir Frauen sind, und das hilft niemandem weiter.» Mitarbeiter Swiss Re

Ein anderer Mitarbeiter stellt die Umsetzung der Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern grundsätzlich in Frage, weil er der Ansicht ist, dass die einseitige Förderung von Frauen ihnen ihre Mündigkeit abspricht. Er plädiert deshalb dafür, dass zwischen Frauen und Männern vermehrt ein Austausch auf Augenhöhe stattfinden sollte. Die Solidarität von Frauen untereinander bei der gegenseitigen Unterstützung im Kampf um die Gleichstellung im Unternehmen nimmt er zunehmend als Bildung von Fronten wahr.

«Jetzt ist die Frage, wie macht man das [Förderung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern]. Und wenn das jetzt so ist, dass man sozusagen, wie soll ich sagen, die Frauen als Opfer darstellt, und wenn man Frauen jetzt in dem Sinne gewisse Themen erleichtert oder Zugänge erleichtert, dann macht man eigentlich aus meiner Sicht genau das Gegenteil von Frauenförderung, sondern man sagt von vornherein schon, ok, wir müssen das machen, weil die Frau ist ja so schwach, sie schafft das alleine nicht. Und das ist eigentlich vom Grundsatz schon der falsche Ansatz aus meiner Perspektive. Von daher habe ich ein bisschen Probleme mit diesen allein nur Frauenclubs, Selbsthilfeveranstaltungen. Irgendwie müsste es doch mehr darum gehen, dass man besser mit den Männern sich austauscht und irgendwie auf Augenhöhe ist, und nicht jetzt versucht, Fronten zu bilden und so ein Frauenklub und wir sind stark und wir halten zusammen und die bösen Männer, naja, ich finde es ein bisschen schade.» Mitarbeiter Unternehmen B

Auch dieser Mitarbeiter stellt die Umsetzung der Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in Frage, auch wenn er diese grundsätzlich befürwortet. Er begründet dies damit, dass Frauen, die nur aufgrund ihres Geschlechts eingestellt werden, die Fähigkeiten für den Job aber nicht haben, letztlich überfordert sind, was das Team enorm belasten kann.

«Also, jetzt zum Beispiel, bei der Frauenförderung, ich finde es sehr gut, dass man das macht, aber dass man dann zum Beispiel, wie heisst es, auch wenn sich eine Frau bewirbt, aber sich herausstellt, dass zum Beispiel einfach die Fähigkeiten oder halt das Profil nicht passt, dann muss man sich dann nachher am Schluss, und trotzdem nicht, dann finde ich es einerseits gefährlich für die Person, weil die ist dann nachher total überfordert. Und auch für das Team. (...) Und da finde ich, also, ich finde es gut, dass man es macht, aber wenn eine Person nicht geeignet ist, weil ich sage jetzt mal, fachliche Person, also eine, die fachlich gut ist, heisst ja nicht unbedingt, dass sie auch Führung, äh in der Führung gut ist. Also, da, dass man zum Teil da halt, in der Auswahl halt, dann auch sagt, ok, wir haben jetzt halt niemand, da hat sich halt jemand beworben, aber sie ist es nicht, und dann halt nicht, ah, wir müssen jetzt irgendwie eine Quote erreichen, weil wir das bei uns im Ressort als Ziel gesetzt haben. Also, ich denke, da wäre, ist halt für alle Seiten, dass für alle Seiten wäre, dann nachher nicht so optimal, wenn man dann sagt, über beugen und brechen Leute sozusagen so einstellen.» Mitarbeiter Unternehmen B

Diese Aussage macht noch einmal deutlich, dass der Begriff der Quotenfrau negativ besetzt ist, da er suggeriert, dass Frauen nur aufgrund ihres Geschlechts in die entsprechende Position gekommen sind.

«Oder, wenn jetzt jemand sagt, wir müssen jetzt eine Quote von sowieso sowieso haben. Dann kann es sein, dass es am Schluss heisst, ja, das ist eine Quotenfrau. Und das wäre dann wieder fast wie ein Schimpfwort. Dann wäre es quasi nur gut gemeint, aber nicht unbedingt gut.» Mitarbeiter Swiss Re

#### 5.4.2.3 Zwischenfazit

In den Diskursen der männlichen Mitarbeitenden wird deutlich, dass sie Mühe mit der Förderung von unterrepräsentierten Gruppen haben, wenn die Massnahmen sie ebenfalls betreffen.

Bei Mitarbeitenden über 50 Jahren tritt häufig eine Verunsicherung auf, wenn der Fokus im Unternehmen auf andere Gruppen gelegt wird. Dabei scheint es aber nicht um weitere Karriereschritte, sondern um die Sicherheit des Arbeitsplatzes bis zur Pensionierung zu gehen. Ein Mitarbeiter bei der Swiss Re hat allerdings festgestellt, dass diese Ängste bei älteren Mitarbeitenden abgenommen hätten.

Gemäss Smithson und Stokoe (2005: 150) werden Gleichstellungsvorschriften und positive Diskriminierung vor allem von jüngeren Arbeitnehmenden als unfair und unnötig und Einschränkung der individuellen Wahlmöglichkeiten angesehen. In den Diskursen kommt dies vor allem bei männlichen Mitarbeitenden ohne Vorgesetztenfunktion zur Sprache. In den Diskursen zur Frauenförderung wird deutlich, dass die Mitarbeiter ein meritokratisch organisiertes Unternehmen erwarten, dass sie also davon ausgehen, dass Mitarbeitende aufgrund ihrer Arbeit, Fähigkeiten und Talente gefördert werden und weiter kommen sollten. Hays-Thomas (2016: 43) führt diese Wahrnehmung bezüglich Meritokratie auf Privilegien zurück, welche diese Mitarbeiter im Unternehmen geniessen. Privilegien sind für diejenigen, die sie haben, unsichtbar, während sie für diejenigen, die sie nicht haben, offensichtliche Benachteiligungen und Ungerechtigkeiten sind (Hays-Thomas, 2016: 43). Auch Simmel (1923: 65) schreibt, wie das männliche Geschlecht das Allgemein-Menschliche repräsentiert. Durch ihre Privilegien brauchen Männer nicht ständig an ihre Position zu denken, während Frauen ihre Position nie vergessen können (Simmel, 1923: 65). Der Begriff Privileg bezeichnet unverdiente Ressourcen, die einem aufgrund zugeschriebener Kategorien wie dem Geschlecht, der ethnischen Zugehörigkeit, dem sozialen Status oder anderer Merkmale zugänglich sind (Hays-Thomas, 2016: 43). Die Privilegierten sind sich nicht bewusst, in welchem Masse ihr Status dafür verantwortlich ist, dass sie bevorzugt behandelt werden und welche Chancen sie bekommen, sondern führen ihre Erfolge auf das eigene Verdienst und den persönlichen Anspruch zurück (Hays-Thomas, 2016: 43). Gemäss Hays-Thomas (2016: 47) kann diese Selbsteinschätzung zu einem Gefühl der Ungerechtigkeit führen, wenn Entwicklungsmöglichkeiten oder Zukunftsperspektiven nicht wie erwartet eintreten.

Bei der Diskussion um Quoten für Verwaltungsratssitze in Norwegen haben gemäss Storvik und Teigen (2010: 6-7) die Gegner die Quotenregelung als unrechtmässige Ungleichbehandlung und als Diskriminierung von Männern verurteilt. Sie sahen die Gefahr, dass Verwaltungsratssitze durch weniger kompetente Frauen besetzt würden anstatt durch kompetentere Männer (Storvik und Teigen (2010: 6-7). Dieser Diskurs um Quoten findet sich auch bei den Interviewpartnern. Auch in den Interviews zeigt sich, dass männliche Mitarbeitende Mühe mit der Förderung von unterrepräsentierten Gruppen haben, weil sie es als Bruch mit den meritokratischen Prinzipien betrachten. Einige haben selbst die Erfahrung gemacht, dass Frauen für eine Stellenbesetzung bevorzugt wurden, oder es bei Arbeitskollegen beobachtet. Sie sehen die Frauenförderung deshalb als mögliche Behinderung ihrer eigenen Karriere. Ein Teil der Interviewpartner begründet die

Ablehnung des an sich berechtigten Anliegens mit den negativen Auswirkungen für Frauen selbst, welche durch die privilegierten Massnahmen auf ihr Geschlecht reduziert statt aufgrund ihrer Fähigkeiten und Leistungen bewertet werden. Gemäss Wetterer (2014: 263) lässt die Überzeugung, dass allein die individuelle Leistung für die Karriere verantwortlich ist, die Ungleichheit der Geschlechter als selbst verschuldetes Schicksal von Frauen erscheinen.

Mit dem Argument gegen Quoten geht auch die Überzeugung einher, dass die Person, die sich am besten für eine bestimmte Stelle eignet, eindeutig bestimmt werden kann. Es gilt die Annahme, dass die Qualifikation einer Person objektiv und einheitlich beurteilt werden kann. Die Frage, welche Qualifikation sich für welche Tätigkeit eignet und ob die Person mit ihrer Qualifikation auch in das betreffende heterogene Team passt, wird nicht ernsthaft gestellt.

Unter den Interviewpartnern fand sich nur ein Befürworter von Quoten. Ansonsten finden sich in den Aussagen der Mitarbeiter keine Argumente zugunsten des Anliegens, wie Storvik und Teigen (2010) sie in ihrer Arbeit zusammengetragen haben. Gemäss Storvik und Teigen (2010: 6-7) sahen die Befürworter der Quoten eine Möglichkeit, durch positive Diskriminierung Gerechtigkeit im Unternehmen zu erreichen. Das vorherrschende Ungleichgewicht im Verhältnis der Geschlechter war für sie inakzeptabel und ein mögliches Indiz für eine unfaire geschlechtsspezifische Diskriminierung (Storvik und Teigen, 2010: 6-7). Was die Qualifikation von Bewerbenden betrifft, sehen die Befürworter von Quoten das Talent gleichmässig auf Frauen und Männer verteilt (Storvik und Teigen, 2010: 6-7). Weil Frauen in der Regel andere Qualifikationen als Männer mitbringen, sehen sie die Besetzung von Stellen mit Frauen als Chance, neue Perspektiven und Lösungsansätze ins Unternehmen einzubringen (Storvik und Teigen, 2010: 6-7).

In den Aussagen der Interviewpartner kommt immer wieder ihre Ambivalenz gegenüber der Förderung von Frauen zum Ausdruck. Sie befürworteten zwar die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern, stellen aber gleichzeitig deren konkrete Umsetzung in Frage. In den Diskursen kommt ihre allgemeine Verunsicherung und Frustration beim Thema der Frauenförderung deutlich zum Vorschein. Die Resultate der internationalen Umfrage zur Gleichstellung von Männern und Frauen (IMAGES) zeigen ebenfalls, dass eine Mehrheit von Männern eine positive Haltung gegenüber der Gleichstellung hat, während sie konkreten Initiativen ambivalent gegenüberstehen (Ratele, 2014). Gemäss Ratele (2014) ist ein Erklärungsversuch dafür, dass Männer die Gleichstellung im Abstrakten, nicht jedoch in der Praxis unterstützen.

Wetterer (2014: 257) schreibt, dass Frauen im impliziten Wissen oft nach wie vor «die anderen in der Organisation» sind, während Männer den leistungsfähigen, stets verfügbaren Standardmitarbeiter repräsentieren. Die vorangegangenen Diskussionen und die folgenden Zitate zu konkreten Massnahmen betreffend Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern zeigen, dass Frauen, vor allem auch Frauen, die Führungspositionen übernehmen, nach wie vor keine Selbstverständlichkeit sind bei den beiden Unternehmen Swiss Re und Unternehmen B. Frauen stehen unter Beobachtung, sowohl im positiven wie auch im negativen Sinn, und ihre Qualifikationen werden hinterfragt. Dieser Eindruck wird durch die Aussagen in Kapitel 5.2 *Umsetzung Diversity and Inclusion*

*Massnahmen* bestätigt, wo die Frauenförderung als zusätzlicher Aufwand für die Vorgesetzten, die Teams und das Unternehmen beschrieben wird, auch wenn das Anliegen befürwortet wird.

«Aber ich glaube, es ist immer noch, Frauen in Führungspositionen ist noch nicht irgendwie absolut selbstverständlich, denke ich.» Mitarbeiter Swiss Re

«Es ist wie selbstverständlicher (...), dass ich jetzt in dieser leitenden Position bin, ich muss mich wie weniger erklären. Selbst jetzt bei Frauen, die den Karriereweg genau gleich gemacht haben wie ich, die müssen sich häufiger, heutzutage eher im positiven, erklären.» Vorgesetzter Swiss Re

«Also, ich habe immer, ich sage jetzt mal, für meinen Fachbereich, wo ich drin schaffe, habe ich immer erstaunlich viel Frauen zum Beispiel im Team gehabt.» Vorgesetzter Swiss Re

Die vorangehenden Aussagen zeigen, dass Frauen in Führungsfunktionen im Unternehmen nach wie vor keine Selbstverständlichkeit sind, während eine Karriere für Männer nach wie vor zur Normalität gehört. In ihrem Selbstverständnis steht ihnen die Karriere gewissermassen zu.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Förderung von unterrepräsentierten Gruppen bei den Mitarbeitern unterschiedliche Reaktionen hervorruft. Ältere Mitarbeiter sorgen sich um die Sicherheit ihrer Stelle im Unternehmen. Jüngere Arbeitnehmer sehen erschwerte Bedingungen für ihre eigenen Karriere, während es für Mitarbeiter mit Führungsfunktion, die in ihrer Karriere bereits weit fortgeschritten sind, ein höherer, aber notwendiger und sinnvoller Aufwand bei Einstellungsprozessen bedeutet.

Interessant ist, dass Männer, wenn sie für eine Stelle nicht berücksichtigt werden, den Grund bei Frauen, konkret bei der Frauenförderung suchen, anstatt sich selbst oder ihre Qualifikation in Frage zu stellen, eine Art Selbstschutz vermutlich, um die Kränkung am Arbeitsplatz besser auszuhalten.

#### 5.4.3 Legitimationen für vorhandene Ungleichheiten

Der Legitimationsbegriff wird im politisch-gesellschaftlichen Zusammenhang allgemein als Vertrauen in die Rechtmässigkeit bestehender sozialer Ordnungen verstanden (Dammyr et al., 2015: 9). Die Legitimität bestehender Ordnungen, etwa die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern, wird zunehmend in Frage gestellt (Dammyr et al., 2019: 9). Damit werden auch etablierte Begründungen hinterfragt bzw. alternative und neue entwickelt (Dammyr et al., 2019: 9). In den folgenden Aussagen sollen die Legitimationen für die vorhandenen Ungleichheiten in der Beschäftigung von unterrepräsentierten Gruppen dargestellt werden. Damit soll aufgezeigt werden, «welche Begründungen gesellschaftlich anerkannt sind und als Kritik an oder Rechtfertigung von sozialen (Ungleichheits-) Ordnungen dienen.» (Dammyr et al., 2015: 9).

Gemäss Apelt und Scholz (2014: 299) sind Organisationen geprägt durch formelle und informelle Strukturen. Während formelle Strukturen offen kommunizierte Erwartungen beinhalten, die oftmals



schriftlich festgehalten werden, beinhalten informelle Strukturen Erwartungen, die nicht schriftlich festgehalten sind und an die der Ein- oder Ausschluss in Organisationen gebunden sind (Apelt und Scholz, 2014: 299). Die formale Gleichstellung ist heute in Organisationen grösstenteils umgesetzt (Apelt und Scholz, 2014: 300). Von Interesse sind daher Legitimationen im Zusammenhang mit informellen Strukturen.

Die Diskurse zu den Begründungen für die anhaltenden Ungleichheiten können in fünf Kategorien eingeteilt werden. Zum einen wird die noch nicht ausreichend vollzogene Umsetzung von Diversity and Inclusion im Unternehmen als gesellschaftliche Herausforderung thematisiert, dann werden die kulturellen Unterschiede zwischen den Generationen angesprochen, des Weiteren die Rahmenbedingungen und die Anforderungen an die Mitarbeitenden in Führungspositionen, zudem die Interessen und Fähigkeiten von Frauen sowie Mitarbeitende in Führungspositionen, welche die Diversity and Inclusion Kultur nicht leben.

#### 5.4.3.1 Gesellschaftliche Herausforderungen

In den Gesprächen mit den Mitarbeitern der Swiss Re und des Unternehmens B zeigt sich, dass sie die Unternehmen nicht als unabhängige Akteurinnen in der schweizerischen Wirtschaftslandschaft, sondern eingebettet in den sozialen Kontext der Schweiz sehen.

Folgender Mitarbeiter argumentiert, dass die anhaltenden Ungleichheiten die herrschende Gesellschaftsordnung abbilden und die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens deshalb gering sind.

«Und jetzt haben wir vielleicht mit Feminismus und Diversity and Inclusion kratzen wir da ein bisschen dran, aber das Grundkonstrukt ist immer noch patriarchal, das wird ein Marathon bleiben. Und im Vergleich eigentlich ist vielleicht das, was die Swiss Re kann machen, fast schon wieder ein Tropfen auf den heissen Stein.» Vorgesetzter Swiss Re

Auch die folgende Aussage zeigt, dass der Mitarbeiter die Beseitigung der bestehenden Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern als grundsätzliches Problem sieht, mit dem auch die Swiss Re konfrontiert ist.

«Und auf Stufe A und B hat es irgendwie 10% Frauen oder so. Das ist, aber ist wahrscheinlich nicht ein Swiss Re spezifisches Problem, das ist überall so.» Mitarbeiter Swiss Re

Ein weiterer Mitarbeiter ist der Ansicht, dass neben den betrieblichen auch staatliche Massnahmen notwendig sind, etwa Angebote für die Betreuung von Kindern, dass es aber auch wichtig ist, ein Bewusstsein für die Thematik zu entwickeln, um das Ziel der Gleichstellung zu erreichen.

«Also, ich meine im Idealfall (...) hat [eine Frau] die Wahl zwischen Mutterrolle, nicht-Mutterrolle und trotzdem irgendwie normale Berufslaufbahn absolvieren. Gut, es braucht dann vielleicht rundherum, es muss dann auch noch stimmen mit Kinderbetreuung und

allem, und vielleicht muss der Partner auch noch ein bisschen und so. Aber dann, dann sage ich, dann wäre eigentlich das mit dem Gedanken der Gleichstellung erreicht oder. Und da braucht es natürlich Massnahmen, es braucht staatlich, es braucht vom Arbeitgeber und es braucht aber auch in den Köpfen, das ist es ja auch. (...). Also, es müssen so viele Sachen zusammenkommen, dass der Arbeitgeber allein ist ein Puzzlestück, aber der Arbeitgeber alleine kann irgendwie nicht, Can Not Boil The Ocean oder. Also ja, es sind wichtige Zutaten, aber es ist nicht das einzige, und es braucht halt schon ein Bewusstsein, es muss alles zusammenkommen letztendlich.» Mitarbeiter Swiss Re

Dieser Mitarbeiter ist überzeugt, dass die Massnahmen des Unternehmens allein nicht genügen, um eine nachhaltige Veränderung zu erreichen. Es braucht auch ein gesellschaftliches Umdenken, damit die Angebote vermehrt genutzt werden.

«Was toll wäre, ist (...) dass da wirklich könnten eigentlich die Eltern auswählen, wer von ihnen beiden jetzt will den langen Mutterschaftsurlaub oder Vaterschaftsurlaub nehmen oder, dass die Frau in dem Sinn auch die Möglichkeit hat, gerade nach der Geburt ähm weiter zu schaffen(...). Ich finde, das wäre sicher cool, das würde, denke ich, auch relativ viel bringen in Bezug auf Gender Equality und mehr weibliche Führungskräfte zu bekommen. (...). Andererseits ich bin mir auch nicht so sicher, auf wie grossen Andrang stossen wird, weil, wenn ich versuche, ein bisschen raus zu zoomen und die Gesellschaft in der Schweiz im Allgemeinen anschau, ich habe das Gefühl, ja sind wir halt doch noch sehr patriarchisch aufgestellt. Und einfach noch nicht so weit. Also ich habe das Gefühl, für viele, selbst wenn sie die Option hätten, ist es dann noch kein Thema irgendwo durch, einfach weil der gesellschaftliche Druck noch zu gross ist, dass man als Mutter immer noch muss, also muss zu Hause bleiben, wenn man ein Kind gebärt. Also, ja, ich habe das Gefühl, als Gesellschaft als Ganzes müssen wir schon nochmals einen grossen Schritt machen. Wir können sicher eine Vorreiterrolle spielen in dem, aber es braucht sicher noch mehr die mitziehen.» Mitarbeiter Swiss Re

Ein weiteres Argument ist, dass die Einführung und das Umsetzen von Diversity and Inclusion langfristige Prozesse sind, die Zeit brauchen, weil Gewohnheiten, die sich über Jahre entwickelt haben, nicht plötzlich geändert werden können.

«Ich meine, das Thema generell oder, dass wir haben Millionen Jahre von Evolution, und jetzt, die letzten 10 Jahre probiert man es, zu mindestens es langsam anzupassen, speziell die letzten 5 Jahre immer mehr, immer besser. Aber ich glaube, es braucht noch ein bisschen Zeit. Und es geht nicht von heute auf morgen.» Mitarbeiter Swiss Re

Ein weiterer Grund für den nach wie vor hohen Männeranteil im oberen Management sieht ein Mitarbeiter auch darin, dass es in diesen Positionen im Vergleich zu Juniorpositionen weniger Wechsel gibt.

«Es ist sehr ein langwieriger Prozess, vor allem jetzt so auf Ebene von einer Direktorenpositionen oder so. Weil es einfach da der ganze Turnover nicht so schnell ist, wie sagen wir auf einer Juniorposition, wo man sich alle 2 Jahre wieder jemand neu anstellt.» Mitarbeiter Swiss Re

Auch bei den Erläuterungen zur Lohnungleichheit zeigt sich, dass die männlichen Mitarbeitenden das Zeitargument mit ins Feld führen, um die bestehenden Verhältnisse zu erklären. Folgender Mitarbeiter kann es sich nicht vorstellen, dass Frauen nach wie vor weniger verdienen als Männer. Dort, wo es trotzdem noch so ist, sieht er das schlechtere Verhandlungsgeschick von Frauen und die vor Jahren festgelegten Löhne, die nicht von heute auf morgen angepasst werden können, als Grund.

«Ich persönlich, ich bin ganz klar dafür, dass jeder gleich viel bezahlt kriegt für die gleiche Leistung, das ist ganz klar, deswegen ist es für mich eigentlich relativ unvorstellbar, dass Frauen noch immer weniger verdienen wie Männer. (...). Wenn es nicht so ist, dann ist es nicht gut, und ich frage mich auch, warum das so sein kann, ich verstehe es beim besten Willen nicht. Ich kann mir nur da, weil jeder muss, verhandelt sein Gehalt ja irgendwo, so. Und wenn die Frau, vielleicht ist die Frau dann schlechter beim Verhandeln, ich weiss es nicht, aber für die gleiche Arbeit muss es theoretisch gleich viel Geld geben, klar oder. (...) Ich weiss nicht, wo das herkommt, ob es noch daran liegt, dass von Generationen her, dass das vielleicht, dass man da Leute, die 30 Jahre in der Firma sind auch vergleicht. Und früher mal die Frau schlechtere Konditionen hatten und die noch nicht angepasst wurden. Weil ich glaube, man kann auch nicht alles von heute auf morgen anpassen.» Mitarbeiter Swiss Re

Auch in der nächsten Aussage ist der Zeitfaktor das entscheidende Thema bei der Angleichung des Lohnes. Der Mitarbeiter ist überzeugt, dass die Mitarbeiterin einen zu tiefen Lohn ausgehandelt hat. Als Grund, weshalb sie vorerst auf diesem eigentlich zu tiefen Lohnniveau bleibt, nennt er, dass ihr Lohn nicht kurzfristig, sondern nur über einen Zeitraum von drei bis vier Jahren angepasst werden kann.

«Und wo wir vor 2.5 Jahren reingeschaut haben, haben wir, ich muss sagen, es sind Einzelfälle gewesen, aber es sind eigentlich Frauen gewesen, wo man genau gesehen hat, die sind einfach zu tiefen Löhnen reingekommen. Wahrscheinlich das normale Muster, Bescheiden, zwar sehr gut, aber Bescheiden in der Lohnvorstellungen, also sind sie zu einem tiefen Lohn reingekommen. Und da haben wir uns zum Ziel gesetzt, das zu korrigieren. Also, ich habe jetzt eine Mitarbeiterin, der gebe ich jetzt jedes Jahr 5-7% mehr Lohn, und die sagt jedes Jahr, wow, hey wieso bekomme ich das. Und dann sage ich, ja, weil du halt so schlecht am Anfang verhandelt hast (lacht). (...). Ich meine, die ist damals vor drei Jahren, als wir reingeschaut haben, die ist vielleicht 20% unter dem Durchschnitt gewesen für das Jobprofil verglichen mit dem Rest der Community. Jetzt kann ich nicht in einem Jahr hingehen und sagen, du hast jetzt 20% mehr Lohn, aber ich kann, und das ist die Langfristigkeit von dem, ich sage, ich gebe ihr jedes Jahr 3 bis oder 5-7 Prozent und

dann ist sie in drei, vier Jahren, hat sie die anderen aufgeholt. Also, das ist bei uns ein riesiges Anliegen, aber ich weiss, es ist schwer, also es geht nicht von einem Jahr aufs andere.» Vorgesetzter Swiss Re

#### 5.4.3.2 Generationenproblem

Als weitere Begründung für die Ungleichheiten im Unternehmen wird die Mentalität der älteren Generationen angeführt.

Ein Mitarbeiter sagt, dass bei der Generation der heute 50- bis 60-jährigen Mitarbeitenden die Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern noch vorwiegend traditionell organisiert ist, was die deutliche Übervertretung von Männern im mittleren und oberen Management in dieser Altersgruppe erklärt. Er ist überzeugt, dass sich der Anteil von Frauen in höheren Positionen automatisch verändern wird, wenn seine Generation nachrückt.

«Die auf den höheren [Hierarchiestufen], das sind die 50, 60-jährigen, die Babyboom Generation, da ist es halt noch ein bisschen anders gelaufen, 99% ist die Frau daheim mit den Kindern gewesen. Natürlich ist es dann auf dieser Stufe, hat es mehr Männer als Frauen, weil der Shift ist noch nicht angekommen. In [x] Jahren sieht es automatisch anders aus, weil dann ist unsere Generation in der Position, das ist so ein bisschen meine Meinung (lacht).» Mitarbeiter Swiss Re

Dieselbe Argumentation findet sich auch in der nächsten Aussage.

«Wahrscheinlich die [Branche] ist ja doch eher eine träge Branche, ich gehe davon aus, dass wir doch auch noch viele alte Strukturen drin haben, die sich dann erst mit der Zeit werden ausleben, wenn dann auch eine Umwälzung stattgefunden hat, die alten Leute so ein bisschen nicht mehr dabei sind.» Mitarbeiter Unternehmen B

Dieser Mitarbeiter hat beobachtet, dass die Einstellung Diversity and Inclusion gegenüber im Arbeitsalltag bei den jüngeren und älteren Generationen sehr verschieden ist. Er ist überzeugt, dass die fehlende Gleichstellung vor allem auch mit der eher zurückhaltenden und kritischen Einstellung der älteren Generationen diesem Thema gegenüber zusammenhängt.

«Ich meine diese, diese ja Einschränkungen oder diese Scheuklappen und auch ganz ehrlich Generationen, Generationen, Generationen, das wird auch heutzutage ganz anders von meiner Generation, noch jüngeren Leuten, gelebt, als es von Generationen, die jetzt 60, 65 sind, ja nicht alle, aber das ist noch ein bisschen ein Generationengedanke.» Mitarbeiter Swiss Re

Ein weiterer Mitarbeiter sagt, dass für seine Generation Diversity and Inclusion im Arbeitsalltag eine Selbstverständlichkeit sind.

«Ich finde das schon falsch, dass man einfach, für mich ist es eine Selbstverständlichkeit, aber das liegt auch an unserer Generation. Wir würden heute nicht mehr unterscheiden,

ob jemand, weiss ich nicht, ist ja ganz egal was, spielt keine Rolle mehr und ja.»  
Mitarbeiter Unternehmen B

Auch folgende Aussage zeigt, dass für den Mitarbeiter Diversity and Inclusion etwas ganz Normales und Selbstverständliches sind. Aus diesem Grund sieht er die Massnahmen des Unternehmens sogar kritisch und meint, dass diese für die ältere Generation vielleicht gut, für die jüngere Generation aber eher kontraproduktiv sind.

«Für mich ist es einfach so [Leben von Diversity and Inclusion] normal, also ich bin da eine andere Generation und ich habe auch das Gefühl, dass ja, dass das [Diversity and Inclusion Massnahmen] eher in meiner Generation und jüngeren Leuten eher kontraproduktiv ist, um ganz ehrlich zu sein. Das ist eher etwas für ja, ein bisschen ältere.» Mitarbeiter Unternehmen B

Dieser Mitarbeiter macht vor allem Mitarbeitende der älteren Generation in Führungspositionen dafür verantwortlich, dass Diversity and Inclusion nicht umgesetzt und gelebt wird, weil sie ihre Vorbildfunktion nicht wahrnehmen.

«Bei uns hat es jetzt extrem viele Wechsel [im oberen Kader] gegeben, aber so viel mir bewusst ist, ist nicht eine Frau neu dazugekommen oder eine Frau oder ein jüngerer oder ein ja. Also, aus einer anderen Kultur als der mitteleuropäischen Kultur. Also meistens hat man einen 50-Jährigen mit einem 48-Jährigen ausgetauscht. Ähm, das sagt, glaube ich, schon alles. Also, da ist, glaube ich, von dem her Diversity and Inclusion-Sachen noch nicht so viel angekommen. Und es hat so ein gutes Zitat gegeben von Netflix, das besagt: Wenn man in der obersten Stufe das nicht vorlebt und lebt, so wie man das gerne möchte, dann wird es auch unten nie richtig klappen. Und das hat etwas Wahres, ja.» Mitarbeiter Unternehmen B

Auch diese Aussage zeigt, dass der Mitarbeiter den hohen Männeranteil in Führungspositionen auf die frühere Kultur des Unternehmens zurückführt, wobei er aktuell einen Wandel hin zu einer neuen Kultur feststellt.

«Ich glaube, wir haben immer noch ein Problem, dass wir zu wenig Führungskräfte mit Frauen besetzt haben. Ich glaube auch tatsächlich, dass es ein Problem ist, nicht, dass es zu wenig Bewerbungen gibt von Frauen, sondern tatsächlich auch, dass Männer in der Vergangenheit häufig bevorzugt wurden, aus welchen Gründen auch immer. Ich glaube nicht mehr, dass das die aktuelle Kultur ist, aber ja klar, vor 10 Jahren war das noch, ich glaube, da war [das Unternehmen B] auch kein Einzelfall.» Mitarbeiter Unternehmen B

#### 5.4.3.3 Anforderungen und Rahmenbedingungen für Führungspositionen

Die fehlende Gleichstellung zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen wird oftmals mit den Anforderungen und Rahmenbedingungen dieser Stellen erklärt, die mit einem Verfügbarkeitsanspruch einhergehen. Ein Arbeitsunterbruch, etwa wegen eines

Mutterschaftsurlaubs, und Teilzeitarbeit zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden als nachteilig für die Karriere betrachtet.

Im Gespräch mit einem Vorgesetzten wird diese Erwartungshaltung des Unternehmens mehrmals thematisiert. Einerseits ist es schwierig, aufgrund eines Mutterschaftsurlaubes eine Zeit lang im Unternehmen auszufallen. Andererseits definiert er auch Teilzeitarbeit als Karriere hemmend.

«Wo Probleme natürlich kommen, also Probleme bezogen auf die Arbeit, ist natürlich eben Mutterschaftsurlaub, Schwangerschaftsurlaub. Und das ist natürlich extrem erfreulich, aber tendenziell tut das natürlich die Karriere, die Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen erschweren. Weil sie halt einfach eine Zeit lang fehlen. Und wenn sie zurückkommen, sie lieber Teilzeit arbeiten, und da kommt dann vielleicht wieder etwas, wo man daran arbeiten können. Dass wir, wir haben nach wie vor ein Verständnis, dass sich ein guter Mitarbeiter ist 5 Tage pro Woche präsent. Und wir haben nicht das Vertrauen, dass wir auch mit 3 Tagen pro Woche ein guter Führungsjob kann machen oder ein gutes Projekt managen. Also, wenn du dann Donnerstag, Freitag fehlst, dann wird das immer noch, die Firma macht viel, um das zu bekämpfen, vielleicht nicht alles, aber ist immer noch ein Nachteil. Also Jobsharing jetzt gibt es auf der Sachbearbeiter Ebene, auf der Führungsebene nicht existent.» Vorgesetzter Swiss Re

Diese Aussage im weiteren Interviewverlauf zeigt, dass sich Teilzeitarbeit nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer nachteilig auf die Karriere auswirkt. Teilzeitarbeit für Männer ist deutlich weniger gut akzeptiert, weil die Vorgesetzten erwarten, dass sie als Männer andere Prioritäten haben bezüglich Erwerbs- und Care Arbeit als Frauen.

«Ich habe in meinem Team auch Männer, die dann wegen Vaterschaft ihr Pensum reduziert haben. Und das habe ich immer sehr gut akzeptiert, aber nicht alle von meinen Kollegen oder von meinen Chefs haben es gut gefunden; Ja, ist das dann eigentlich, will dann der eigentlich, jetzt tut der reduzieren, weil er auch daheim will Familienarbeit übernehmen, also, ist das seriös, will der wirklich Karriere machen. Also, ja, muss ich auch sagen. Aber eben, ist dann wieder nicht eigentlich Geschlechter spezifisch, sondern eher Familien spezifisch.» Vorgesetzter Swiss Re

Der Vorgesetzte stellt noch einmal fest, dass die zeitliche Verfügbarkeit einer Führungsposition nur schwer mit Care Arbeit zu vereinbaren ist.

«Du hast natürlich nach wie vor, denke ich, ein Problem jetzt gerade für Frauen ist natürlich schon (lacht), also, Problem in Anführungs- und Schlusszeichen, ist natürlich Babyurlaub. Und wenn du siehst, wenn du willst eine Karriere in der Firma machen, wahrscheinlich generell in der Industrie, mit welcher hohen Pace wir unterwegs sind. Und dann musst du sagen, wir sind mittlerweile so effizient, da hat irgendwo das Baby fast keinen Platz mehr. Und das sind dann wieder, fast schon wieder gesellschaftliche Fragen. (...) Und heute ist es [Vereinbarkeit von Beruf und Familie] zum Teil enorm schwierig, weil,

wenn du willst eine Karriere machen, langen 40 Stunden pro Woche definitiv nicht, das sind eher 60 bis 70 Stunden.» Vorgesetzter Swiss Re

Auch diese Aussage zeigt, dass Teilzeitarbeit mit Führungsaufgaben noch keine Selbstverständlichkeit ist, weil nicht klar ist, was die Erwartungen bezüglich Arbeitsleistung in leitender Position bei Teilzeit sind.

«Ich habe zwei Teilzeitarbeitende in meinem Leitungsteam, einige mehr auf reinem Working-Level, aber im Leitungsteam habe ich 2. (...) Und das ist mit on-going Dialogue, wo wir es einfach noch nicht so ganz geschafft kriegen, wie sieht eine leitende Position mit 80% aus.» Vorgesetzter Swiss Re

Der Mitarbeiter sieht die Schwierigkeit mit Teilzeitarbeit weniger vor dem Hintergrund der Geschlechterfrage als im Zusammenhang mit Mutter- und Vaterschaft und der damit verbundenen Care Arbeit. Trotzdem ist er überzeugt, dass es für Mütter schwieriger ist als für Väter und dass die begrenzte zeitliche Verfügbarkeit noch immer nachteilig für die Karriere ist.

«Also, jetzt gerade die 80% Position denke in meinem leitenden Team, merke ich, ist es das Geschlecht oder ihre besondere Rolle als Mutter. Vielleicht eher das. Also, das Muttersein dünkt mich, das ist ein Thema, das ist ein Thema, das schon kräftiger durchkommt als Papi sein. Beim Papi, wobei mich das durchaus auch ans Limit bringt von dem, was ich in die Firma reinbringen kann, aber mich dünkt es, als Mami ist es noch schwieriger. Und da kommt das Geschlecht rein. Sonst, als Geschlecht als rein feminin, maskulin, ist jetzt nicht etwas, das mich stark beschäftigt. Aber vielleicht die Frauen würden das anders sehen. Ich habe wie das Gefühl, das ist so neutraler geworden, aber dass Frauen limitiert sind dadurch, dass sie Mami sind, das kommt häufiger auf. Wo man merkt Präsenz oder kann ich jetzt mitmachen zu diesen komischen Zeiten oder da auf eine Reise gehen, ist wie limitierender, also da spielt es eine Rolle, würde ich meinen. Von den äusseren Limitierungen.» Vorgesetzter Swiss Re

Dieser Mitarbeiter argumentiert, dass durch die Teilzeitarbeit auch die Visibilität im Unternehmen abnimmt, was die Karrierechancen im Vergleich zu Mitarbeitenden, die 100% arbeiten, schmälert.

«Und oftmals kommt dann das Thema auf, dass Frauen unter Umständen weniger gute Karrierechancen haben bei uns im Unternehmen, weil sie halt oft Teilzeit, nicht oft, aber tendenziell mehr als Männer, Teilzeit schaffen. Und sie so ein bisschen eher unter dem Radar sind und sich nicht so gut positionieren können wie vielleicht männliche Kollegen oder Arbeitskolleginnen, die 100% schaffen oder.» Mitarbeiter Swiss Re

Die folgende Aussage zeigt, dass der Mitarbeiter bezweifelt, dass flexibles Arbeiten in höheren Führungsfunktionen möglich ist. Er führt aus, dass er flexibles Arbeiten als sinnvolle Massnahme zur Förderung von Diversity and Inclusion sieht, aber nur bis zu einer gewissen Führungsstufe.

«Und ich glaube, diese Massnahmen funktionieren, funktionieren einwandfrei, ja, diese flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsplatzgestaltung. Ich glaube, das ist das Beste für für für eine gewisse Diversity, wo man da wirklich sagt, ok Frauen haben wirklich die gleiche Chance und werden sicher nicht benachteiligt, wenn sie jetzt Teilzeit arbeiten, weil das machen Männer auch. (...). Ich spreche immer nur bis zu einer gewissen Art von Management. Wenn ich dann das Topmanagement anschau, dann weiss ich es nicht (...), ob das auch noch ok ist (...). Ob ich sage, ich arbeite jetzt 80%, ich weiss es nicht. Oder ich arbeite von zu Hause aus, wenn ich Chief Financial Officer bin, ich weiss es nicht, vielleicht geht es einmal in der Woche, aber das sind so Sachen, bis zu einem gewissen Grad beim Management, die funktionieren das wirklich picobello.» Mitarbeiter Swiss Re

Ein Mitarbeiter sagt, dass er von Teilzeitmitarbeitenden hört, dass sie ihre Karrierechancen schlechter einschätzen als Vollzeitmitarbeitende und dass sie sich weniger ernst genommen fühlen im Unternehmen.

«Ich weiss, dass gewisse Mitarbeiter das Empfinden haben, dass sie als Teilzeitmitarbeiter nicht ernst genommen werden. Also, dass vielleicht so ein bisschen, dass Arbeiten mehr so ein Mittel zum Zweck ist, um die Familie zu ernähren, und dass sie wegen dem wahrscheinlich ein bisschen schlechtere Chancen haben in der Karriere. Also, ich weiss es aus Gesprächen mit ihnen, ist nicht mein persönliches Empfinden.» Mitarbeiter Unternehmen B

Ein Grund für den höheren Männeranteil in Führungsfunktionen sieht ein Mitarbeiter in der fehlenden Berufserfahrung von Frauen, weshalb Führungspositionen häufiger mit erfahrenen Männern besetzt werden.

«Also, bezüglich Einstellung von Führungskräften kann es da, hat man Unterschiede bezüglich Abteilungen. Und ähm, die Frage ist dann zum Teil, ja interessieren sich keine Frauen dafür, für die Stellen. Ähm, oder gibt es keine Kandidaten, weil eben die Frage ist dann jeweils auch noch, ich sage jetzt mal, wenn alle, wenn die Frauen, die angefangen habe, zwei Jahre Erfahrung haben je nach Bereich, ist dann nachher schwierig zum Sagen, also wenn wir nur so, äh, so Kandidaten hat, ja dann, dass dann nachher, wenn irgendwo einen Führungsposition frei wird, dass dann nachher Mann wird, ist sehr wahrscheinlich,» Mitarbeiter Unternehmen B

Die Aussagen der Mitarbeiter zeigen, dass sich die Vorstellung von einer kompetenten Führungsperson nach wie vor stark an der männlichen Arbeitsrealität orientiert. Die Anforderungen an eine Führungsposition werden von den befragten Mitarbeitern mit einer hohen zeitlichen Verfügbarkeit und Flexibilität der Führungsperson und einer möglichst konstanten Erwerbstätigkeit in Verbindung gebracht.



#### 5.4.3.4 Interessen und Fähigkeiten von Frauen

Ein Grund für den tiefen Frauenanteil wird auch in den unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen von Frauen gesehen.

Ein Mitarbeiter argumentiert, dass es Berufsfelder gibt, für die sich Frauen weniger interessieren und dass es deshalb schwierig ist, dort genügend Frauen zu rekrutieren.

«Weil, was man auch daran denken muss, es ist nicht überall einfach Diversity zu leben. Also in dem Sinn, ganz einfach, es gibt vielleicht Berufsgattungen, wo es einfach schwierig ist, genügend Frauen dafür zu interessieren, weil sie sich vielleicht einfach weniger für das interessieren.» Mitarbeiter Swiss Re

Er sieht die Verantwortung beim Unternehmen, die Attraktivität für Frauen zu erhöhen, um an die nötigen Talente zu gelangen und den Frauenanteil zu erhöhen.

«Und dann muss man halt, wenn der Pool kleiner ist, muss man sich halt als Swiss Re mehr anstrengen, jemand aus dem Pool zu gewinnen können. Und wenn man das jetzt einfach sagen würde, ja so, wir haben halt viele technische Berufe, wenn wir jetzt einfach sagen würden, ja, nein, wir schauen das jetzt nicht mehr an, das meine ich, dass dann plötzlich wieder irgendwie, weil es halt so viel einfacher ist, einen männlichen Kandidaten zu finden, dass man das wieder vernachlässigen würde, genügend Frauen auf dem Beruf zu haben.» Vorgesetzter Swiss Re

Auch folgender Mitarbeiter sagt, dass sich für männerdominierte Arbeitsfelder manchmal einfach nicht genügend Frauen finden lassen. Die Aussage zeigt, wie der Mitarbeiter als Grund für die Unterrepräsentation von Frauen im Unternehmen ihr fehlendes Interesse sieht.

«Und das (Abteilung) ist halt schon sehr, immer noch eine Männerdomäne, darum ja, manchmal hat man einfach gar nicht die Kandidatinnen, die man gerne hätte.» Mitarbeiter Swiss Re

Ein Mitarbeiter vergleicht den Frauenanteil im Unternehmen mit dem Anteil von Frauen, die eine Ausbildung im mathematischen Bereich machen, und fragt sich, woher die Diskrepanz am Interesse von Frauen für Mathematik und dem geringen Interesse für einen Job in ihrem Unternehmen stammt. Er vermutet, dass Stellenausschreibungen der Branche Frauen nicht ansprechen bzw. die Branche für sie nicht interessant ist.

«Und dann eben zum Teil ist halt auch bei uns im Berufs, ist auch das Berufsbild zum Teil halt noch ein bisschen das Problem, dass halt mehr Frauen, aber unser Bereich, also mathematisch und so weiter, studieren ja 30% , glaube ich, etwa sind Frauen, soviel ich weiss, nach der letzten Studentenauswertung, also den letzten Auswertungen. Und wir sind bei weitem nicht bei 30% zum Beispiel. Genau, also, da würde rein theoretisch, da muss man sicher fragen, ja, was passiert dann mit den anderen, ähm, also, sagen wir jetzt

mal 20%, die uns fehlen. Genau, das da frage ich mich ja eben, was da dann, da könnte es rein theoretisch, ob sie weniger Werbung machen oder ob für Frauen [die Unternehmensbranche] an sich nicht interessant ist, das kann ja auch sein.» Mitarbeiter Unternehmen B

Die folgende Argumentation zeigt, dass der Mitarbeiter von unterschiedlichen Fähigkeiten von Männern und Frauen ausgeht, die er auf biologische Unterschiede zurückführt. Des Weiteren spielen seiner Ansicht nach auch Ausbildung und Erfahrung eine wichtige Rolle für den beruflichen Werdegang.

«Wenn ich höre, es spielt eine Rolle, dann kann es fachlich sein, eben Ausführung einer Arbeit, dann wird es wahrscheinlich, nehme ich mal an, kommt es darauf an, einerseits natürlich, was hat man für eine Ausbildung, was hat man für eine Geschichte, aber vielleicht auch einfach rein biologisch, ähm, wie ist halt noch das Hirn anders aufgebaut worden in den letzten Jahren, ähm, seit Geburt als bei einem Mann. Und geht man vielleicht dann auch eine Arbeit anders an. Also, das sind dann schlussendlich das, was man die ganze Zeit schön untersuchen tut und darum, ähm, wird es auf der fachlichen Ebene sicher irgendwo durch eine Rolle spielen. (...). Und gewisse Tätigkeiten ziehen einfach weniger Frauen an, das ist ja so bei IT, ist das auch so. Und dann ist aber, das ist wie, das hat dann auch mit der Ausbildung zu tun. Da sind Universitäten auch daran zum Schauen, dass sie vielleicht attraktiver werden, für das so ein bisschen gewisse Klischees können gebrochen werden, dass es da eine bessere Durchmischung gibt, bis zu einem gewissen Grad ist das wahrscheinlich sinnvoll, und irgendwann muss man der Natur aber auch den Lauf lassen.» Mitarbeiter Unternehmen B

Auch folgender Mitarbeiter sagt, wie in gewissen Bereichen Frauen und Männern unterschiedliche Fähigkeiten zugeordnet werden, wobei Männer als sachlich und pragmatisch wahrgenommen und Frauen zwischenmenschliche Kompetenzen zugeordnet werden.

«Es ist der Mindset ist halt in gewissen Bereichen immer noch so, dass der Mann eher ein bisschen auf die Fakten oder effektiv die Resultate, die man kann nachschauen und greifbar sind, dass man auf die fokussiert und bei Frauen vielleicht eher ein bisschen auf die weichen Faktoren.» Vorgesetzter Swiss Re

Die Aussagen zeigen, dass ein Teil der Mitarbeiter die angenommenen frauenspezifischen Interessen und Fähigkeiten für deren Unterrepräsentation im Unternehmen verantwortlich macht. Während ein Mitarbeiter die Unterschiede zwischen Frauen und Männern auf biologische Tatsachen zurückführt, sehen andere Mitarbeiter die Verantwortung beim Unternehmen, das die Attraktivität für Frauen erhöhen soll.

#### 5.4.3.5 Vorgesetzte, welche die Diversity and Inclusion Kultur nicht leben

Weitere Legitimationen für die Untervertretung von Frauen in Unternehmen, die in den Aussagen angesprochen werden, sind Mitarbeitende in Führungspositionen, die Diversity and Inclusion nicht leben oder umsetzen.

Dieser Vorgesetzte sagt, dass er einen seiner Mitarbeiter dazu auffordern musste, sich bei der Besetzung einer Stelle dafür einzusetzen, dass eine Frau in die engere Auswahl kommt.

«Wir schaffen es nicht, eine Frau auf das Panel zu bringen. Und da bin ich noch nicht so sicher oder ich zweifle langsam ein bisschen daran, ob meine Leute das richtig machen. Ich habe jetzt gerade müssen letztthin vor etwa 3 Monate einer von meinen leitenden Mitarbeitern (...) wirklich ein bisschen härter challengen und sagen, schau jetzt musst du nochmals dahinter, du hast keine Frau auf dem Panel und in dem Thema, wo du suchst, bin ich überzeugt, da hat es. Und wir haben jetzt gerade diese Woche 2 Interviews gehabt von möglichen Stellenbewerbern und eine ist eine Frau. Und mein Bauchgefühl sagt mir auch, das wird sie sein. Und dann sage ich ok, mit genügend Wille bringt man mehr hin.»  
Vorgesetzter Swiss Re

Ein Mitarbeiter vermutet, dass die Gründe für den tiefen Frauenanteil im Team beim Mutterschaftsurlaub und bei der tendenziellen Bevorzugung von Teilzeitarbeit bei Frauen mit Kindern liegen.

«Wir haben relativ wenige Frauen bei uns, und da stellt sich für mich auch die Frage bezüglich, ja, was der Grund ist. Der eine Grund könnte ich mir vorstellen Mutterschaft. Ja, und dass nachher das Pensum reduziert wird. Aber das ist jetzt nur eine Vermutung.»  
Mitarbeiter Unternehmen B

Auf die Nachfrage, ob es in seinem Team nur möglich ist, 100% zu arbeiten, antwortet er, dass er Teilzeitarbeit bei seinem Vorgesetzten als unerwünscht wahrnimmt, weil, so das Argument, Teilzeitpensen schwieriger zu besetzen sind und die Abteilung Stellenprozente zu verlieren riskiert.

«Ähm, eigentlich nicht, aber ich könnte mir vorstellen, dass zum Beispiel bei uns der oberste Chef, wenn zum Beispiel jemand 100% schafft und nachher auf 60% reduziert, herrscht vielleicht zum Teil die Angst vor, dass man die 40% dann eventuell verliert. Also, weil das Problem ist, dass zum Teil 40% Stellen zu besetzen, ist nicht ganz so einfach, 60% geht noch. Aber das könnte ich mir vorstellen, dass nachher, so wie die Hintergedanken da sind, also wir haben auch ein paar, die 60% schaffen, genau. Also, da könnte ich mir vorstellen. Aber es ist nur so eine Vermutung, wieso das genau.» Mitarbeiter Unternehmen B

Wie gross der Spielraum von Vorgesetzten trotz der Vorgaben des Unternehmens bezüglich Diversity and Inclusion Kultur bei Stellenbesetzungen ist, zeigt folgende Aussage. Der Mitarbeiter stellt fest,

dass der Vorgesetzte bestimmt, ob eine Arbeitskraft zu 80% oder 100% eingestellt wird, auch wenn die Stelle offiziell für 80-100% ausgeschrieben ist.

«Wenn sie natürliche einen Chef haben, der sie schlicht nicht einstellt, wenn sie 80% schaffen wollen, dann können sie natürlich noch lange von oben sagen, unsere Stellen sind 80-100%, und es ist eine offene Stelle oder, also. Sie müssen dann auch noch einen Chef haben, der sie dann einstellt.» Mitarbeiter Swiss Re

Im weiteren Interviewverlauf bestätigt der Mitarbeiter, dass einzelne Vorgesetzte die Werte der Unternehmenskultur nicht leben und umsetzen und ziemlich eigenmächtig handeln. Gleichzeitig hält er aber fest, dass ein Grossteil der Vorgesetzten und Mitarbeitenden Diversity and Inclusion unterstützt.

«Es gibt so kleine Königreiche in jeder Firma, wo so gross ist wie unsere, wo gewisse Leute einfach das machen, was sie wollen und eigentlich an den Werten der Firma vorbeimanagen, und das ist so ein Fall gewesen. Aber in den allermeisten Fällen erlebe ich es eigentlich nicht so, es ist ein grosser Respekt da, und Frauen wie Männer, wenn es irgendwie um Familienfragen zum Beispiel geht, werden unterstützt, auch im Team und nicht nur vom Chef.» Mitarbeiter Swiss Re

Die männlichen Mitarbeitenden nennen einzelne Vorgesetzte, welche die Diversity and Inclusion Kultur nicht leben und die notwendigen Massnahmen nicht umsetzen. Ein Thema sind die Stellenprozente, weil Teilzeitarbeit nicht bei allen Vorgesetzten erwünscht und akzeptiert ist. Ein anderes Thema sind die Einstellungsprozesse, wo es vom Vorgesetzten abhängt, ob die Diversity and Inclusion Kriterien beachtet werden oder nicht.

#### 5.4.3.6 Weitere Gründe

Ein Mitarbeiter führt aus, wie sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren verändert hat, und dass die Diversity and Inclusion Massnahmen bei externen Mitarbeitenden im Contracting und Consulting nicht greifen.

«Ähm, und der andere Punkt, den ich hier noch erwähnen möchte, ist wirklich, dass halt die Arbeitswelt sich verändert hat. Wir haben wirklich sehr, sehr viele externe Mitarbeiter, extern im Sinn eben Contracting und Consulting und so. Und die sind natürlich immer irgendwie ausgeschlossen von dem [Diversity and Inclusion]. Vorgesetzter Swiss Re

Auch die Erwartungen der Kund\*innen können nach Ansicht eines Mitarbeiters die Auswahl bei der Besetzung von Stellen durch Frauen oder Männer beeinflussen. Er hat beobachtet, dass die Zusammenarbeit mit gewissen Kund\*innen, etwa aus Afrika oder aus dem Nahen Osten, aus kulturellen Gründen für Frauen schwierig sei, weil sie von diesen als Gesprächs- und Verhandlungspartnerinnen nicht akzeptiert werden.

«Zum Beispiel, kommt mir jetzt einfach gerade in den Sinn. Den einen, den wir vor 2, 3 Jahren eingestellt haben, ist verantwortlich zum Beispiel für Afrika und Nordosten. Und da könntest du einfach keine Frau einstellen. Weil, das wird nicht akzeptiert von den Kunden. Also, tönt schlimm, aber finde ich auch nicht gut, aber ich meine, ich meine du kannst nicht mit Saudi-Arabien oder weiss ich jetzt auch nicht, was wir da für Kunden haben, oder, ist wahrscheinlich viel schwieriger, wenn du da eine Frau hast, die repräsentiert, als ein Mann.» Mitarbeiter Swiss Re

Ein weiterer Mitarbeiter nennt verschiedene Gründe, welche unabhängig vom Geschlecht die Berufslaufbahn und die Karriere beeinflussen, die Ausbildung etwa, aber auch besondere Fähigkeiten, der Ehrgeiz und das Netzwerk, das man sich im Laufe der Zeit aufbaut.

«Aber über die Bandbreite und über, wenn ich jetzt sage, mal Führungsfunktionen, wenn das, ich meine, wenn es auch Frauen wünschen und andere Kulturen wünschen, das so zu machen, dann muss es 50-50 sein, und da darf halt niemand benachteiligt werden und theoretisch auch niemand bevorzugt werden. Und, ähm, ja, das ist das, ist der Wunsch so. Die Realität, die Realität schaut aber sowieso immer ein bisschen anders aus. (...). Es spielen mehrere Faktoren eine Rolle. Es spielen Ausbildung, es spielen Fähigkeiten, es spielen, will ich überhaupt das erreichen und so weiter und so fort. Dann spielen natürlich auch Faktoren, wird man von irgendjemandem gefördert, hat man einen Mentor irgendwo, solche Seilschaften wird es immer und nach wie vor geben. Und dann, ob das Mann oder Frau oder hin oder her ist, das sind da, sagen wir mal, diese Wunschvorstellung, glaube ich, wird man nie zu 100% erreichen können. Weil es ja, das ist nicht nur zwischen Diversity, das ist nicht nur ein Diversity ein Problem.» Mitarbeiter Swiss Re

Nachfolgende Aussage zeigt, wie der Mitarbeiter überzeugt ist, dass durch einen breiter abgestützten Rekrutierungsprozess mehr Diversität erreicht werden könnte. Er findet, neben den fachlichen Fähigkeiten, sollten auch Lebenserfahrung, soziale Kompetenzen und insbesondere die persönliche Motivation mehr Gewicht erhalten.

«Ja, eben, ähm, man schafft heute anders als vor 20 Jahren oder vor 30 Jahren. Ja, was würde ich jetzt ändern, konkret. (...) Dass man die Leute aussucht, die einem nicht nur auf dem fachlichen ein Mehrwert bringen, das würde schon viel bringen. Also, eben man müsste wirklich, ähm, da das CV-spezifische Leute aussuchen für so eine grosse Organisation, ist, ähm, ist sicher nötig, aber man sollte ein bisschen davon wegkommen, weil die Stärken von einem Menschen stehen nicht nur in den letzten drei Zeugnissen (...). Und darum, das sollte man ein bisschen mehr, mehr fördern. Und dann haben wir automatisch auch ganze eine andere Diversität in einer Firma, wenn man nicht nur die 3 besten von den HSG und die 3 besten von der, ich weiss auch nicht was, Uni Zürich oder ETH nimmt. Dass man wirklich beginnt, auch auf allen Stufen Leute zu nehmen, die Freude haben an dem, was sie machen. Und dass man auch Leute hat, die die nachher motivieren

können. (...). Also, soziale Kompetenzen, auch, was hat man gemacht bis jetzt. Also, eben, es kann auch ein 50-jähriger soziale Kompetenzen haben oder Kompetenzen haben, die man nicht im CV sieht. Und die werden einfach ausgelassen, und so Sachen, ja. Das sind so Sachen, die ich fördern würde. Eben, einfach nicht nur sagen, jetzt wird eine Frau eingestellt, am besten vor 25 oder nach 45, ähm, um die Wahrscheinlichkeit von einer Schwangerschaft relativ klein zu halten. Nein, wirklich auch Menschen einstellen, die schon etwas anderes erlebt haben, die schon etwas anderes gemacht haben. Und dann mit den Challenges können wir schaffen.» Mitarbeiter Unternehmen B

#### 5.4.3.7 Zwischenfazit

In den Aussagen werden unterschiedliche Legitimationen für die vorhandenen Ungleichheiten benutzt. Ein Diskurs besagt, dass die Organisationen selbst nur beschränkte Handlungsmöglichkeiten haben, weil sie in die Gesellschaft eingebettet sind und letztlich die gesellschaftlichen Entwicklungen abbilden. Die Verantwortung wird unterschiedlichen Akteuren ausserhalb des Unternehmens zugeordnet, die ihrer Ansicht nach alle einen Beitrag leisten müssen, wenn die Gleichstellung der Geschlechter erreicht werden soll.

Jüngere Mitarbeiter sehen die ältere Generation in der Pflicht, weil diese die Arbeitsteilung noch anders gelebt hat und heute die entscheidenden Positionen bekleidet. Oftmals liegt zudem die Annahme vor, dass sich das Verhältnis zwischen den Geschlechtern im Unternehmen von selbst verändert, wenn die jüngeren Generationen auf die höheren Positionen nachrücken, weil sie Diversity and Inclusion bereits erlebt und verinnerlicht haben.

Eine weitere angeführte Begründung für die Unterrepräsentation von Frauen in höheren Führungspositionen sind die Anforderungen an diese Funktionen. Bereits 1990 hält Acker fest, dass Organisationen nicht geschlechtsneutral sind, sondern die Annahmen über die Geschlechter finden sich in den Dokumenten und Verträgen der Unternehmen wieder, die als Grundlage für den Aufbau der Organisationen dienen. Die Annahme von körperlosen und universellen Arbeitnehmenden verschleiert die Tatsache, dass diese in Wirklichkeit männlich gedacht sind (Acker, 1990). Die traditionelle Vorstellung von einem guten Mitarbeitenden orientiert sich noch immer am Vorbild vom männlichen, allzeit verfügbaren und flexiblen Arbeitnehmenden. Diese Annahme trägt zur Aufrechterhaltung der Geschlechtersegregation in Organisationen bei, weil Frauen nicht zugetraut wird, den an sie gestellten Anforderungen im Unternehmen gerecht zu werden (Acker, 1990: 152). Oftmals dienen die Fähigkeiten von Frauen zur Fortpflanzung, Schwangerschaft, Kinderbetreuung, Menstruation und Emotionalität als Legitimationen zu ihrer Ausgrenzung (Acker, 1990: 152). Die etablierten Normen und Regeln innerhalb von Organisationen sind demnach an der Lebensrealität von Männern ausgerichtet (Achatz, 2008: 128). Auch Rao et al. (2016: 30) stellen fest, dass soziale Normen und unternehmerische Strukturen oft unsichtbar sind, weil sie als selbstverständlich wahrgenommen werden. Gemäss Mronga (2013: 78) bringen weibliche Führungskräfte mit ihrem Vorstossen in männlich besetzte Arbeitsfelder die allgemein akzeptierte Sinnggebung und Ordnung in Organisationen durcheinander, was auch in den Gesprächen über die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen deutlich wurde. Der tiefe Frauenanteil in Unternehmen wird gerne mit dem

Mutterschaftsurlaub und dem Wunsch vieler Frauen nach Teilzeitarbeit in Verbindung gebracht. Teilzeitarbeit wird von den Befragten jedoch nicht nur für Frauen als ein Hindernis für die Karriere betrachtet, sondern auch für Männer. Ein Mitarbeiter hat die Erfahrung gemacht, dass Teilzeitarbeit bei Männern von gewissen Vorgesetzten als unseriös bewertet wird. Diese Aussage widerspiegelt die Feststellung von Lehner (2002: 34), dass Männer von ihren Vorgesetzten Benachteiligung erfahren können, wenn diese ihre Familienorientierung als Leistungsminderung missinterpretieren. Die Veränderung der Anforderungen an Führungspositionen im Sinne der Diversity and Inclusion Kultur gestaltet sich also nach wie vor schwierig, wäre aber eine wichtige Voraussetzung, um die Lebensrealität von Frauen besser berücksichtigen und die Gleichstellung von Frauen auch hier umsetzen zu können.

Hakim (2000) schreibt, dass der Grund für die vorherrschende Männerdominanz an den unterschiedlichen Präferenzen von Frauen und Männern liegt, wenn es um Investitionen ins Arbeits- und Familienleben geht. Gemäss Hakim (2000) priorisieren einige Frauen die Arbeit, andere die Familie und die Mehrheit versucht Beruf und Familie zu vereinbaren (Hakim, 2000). Dieser Diskurs zeigt sich auch in den Interviews. Eine Legitimation für die Unterrepräsentation von Frauen in Unternehmen sind die persönlichen Interessen und Fähigkeiten von Frauen. Auch die Erkenntnis von Humbert et al. (2018), dass sich die individuellen Erklärungen für die Unterrepräsentation von Frauen als Führungskräfte sich aus biologistischen und essentialistischen Überzeugungen über die Unterschiede zwischen Frauen und Männern nähren, findet sich vereinzelt in den Aussagen der Interviewpartner wieder.

Eine weitere Erklärung für die vorhandenen Ungleichheiten bei der Gleichstellung von Frauen und Männern sehen manche Mitarbeiter in der Weigerung einzelner Vorgesetzter, die Diversity and Inclusion Massnahmen umsetzen, sei dies bei der Besetzung von Stellen oder bei der Einführung von Teilzeitarbeit. Das Vorgehen beim Einstellen von Mitarbeitenden allgemein und weitere Umstände wie die Förderung der Diversity and Inclusion Massnahmen durch die vorgesetzte Person werden als zusätzliche Gründe für die Unterrepräsentation gewisser Gruppen wahrgenommen.

Auch marginalisierte Personengruppen werden von zwei Interviewpartnern angesprochen. In einem Interview spricht ein Mitarbeiter die Problematik von externen Mitarbeitenden an, die eine eigene Firma im Hintergrund haben und nicht von den Diversity and Inclusion Massnahmen profitieren und sich deshalb auch nicht dafür interessieren. Ein anderer Mitarbeiter macht auf Personen mit festen Arbeitszeiten aufmerksam, die nicht von flexiblen Arbeitszeitmodellen profitieren. Ich habe zwar während meiner Interviewtätigkeit bei der Swiss Re und beim Unternehmen B nicht mit einem männlichen Mitarbeitenden aus einer marginalisierten Personengruppe gesprochen, trotzdem machen die Aussagen der anderen Mitarbeiter deutlich, dass diese Personengruppen vom Unternehmen mitgedacht und mitberücksichtigt werden müssen, wenn Diversity and Inclusion in allen Bereichen umgesetzt werden soll.

Gemäss Hays-Thomas (2016: 46-47) führt das Verständnis, dass Ungleichheiten auf Entscheidungen, Verhaltensweisen oder geringere Fähigkeiten der benachteiligten Mitarbeitenden zurück zu führen

sind dazu, dass Mitglieder der privilegierten Gruppe sich weniger schuldig und verantwortlich fühlen, die Situation zu korrigieren. Zudem führen diese Legitimationen zu einer verstärkten Identität als Teil der privilegierten Gruppe und zu negativen Einstellungen oder Vorurteilen gegenüber der weniger privilegierten Gruppe (Hays-Thomas: 46-47). Dabei werden strukturelle und institutionelle Gründe, die verantwortlich sind, dass weniger privilegierte Gruppen nicht denselben Zugang zu den Ressourcen des Unternehmens haben wie privilegierte Gruppen, gerne vergessen (Hays-Thomas: 46-47). Hingegen kann das Verständnis, dass Ungleichheiten teilweise auf unverdiente Privilegien zurückzuführen sind, die nicht allen Gruppen gleichermaßen zugänglich sind, zu einem grösseren Verantwortungsbewusstsein, weniger Vorurteilen und zu einer grösseren Handlungsbereitschaft führen (Hays-Thomas, 2016: 46-47).

## 5.5 Ambivalenz bezüglich Diversity and Inclusion

Die Themen der bisherigen Diskurse zeigen, dass das Thema Diversity and Inclusion grundsätzlich unterstützt und im Alltag oft als gelebt und genutzt wahrgenommen wird. Gleichzeitig können die Veränderungen im Zusammenhang mit Diversity and Inclusion zu Unsicherheit führen und zu geteilten Meinungen, wenn es um die Umsetzung von konkreten Massnahmen geht. Das zeigt die Ambivalenz, die bei manchen Interviewpartnern vorhanden ist.

Dem Thema Diversity and Inclusion wird in den Unternehmen einen hohen Stellenwert eingeräumt, was bei den befragten Mitarbeitern zu einer Bewusstseinsbildung beigetragen hat. Sie haben ein breites Wissen über Diversity and Inclusion und ein Verständnis für die soziale und unternehmerische Bedeutung der Massnahmen entwickelt. Für ein Grossteil der Interviewpartner scheint die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern und damit die Förderung von Frauen ein vordringliches und aktuelles Thema zu sein. Hier ist zu berücksichtigen, dass durch meine Rekrutierungsweise wahrscheinlich bereits eine Positivauswahl stattgefunden hat, was sich nur schon darin zeigt, dass sich die Mitarbeiter eine Stunde für ein Gespräch zu diesem Thema Zeit nehmen. Des Weiteren kann auch die 'soziale Erwünschtheit' die Antworten der Mitarbeiter beeinflusst haben.

Für die Zusammenarbeit im Arbeitsalltag spielen das Geschlecht, die Herkunft, die Nationalität und weitere Faktoren für die meisten befragten Mitarbeiter jedoch keine Rolle. Sie sind sich aber einig, dass Diversity and Inclusion Massnahmen wirtschaftlich ein relevantes Anliegen für das Unternehmen sind, von dem alle profitieren. Dabei wird oft argumentiert, dass diversifizierte Teams leistungsstark und kreativ im Entwickeln von Lösungen sind. Des Weiteren werden Massnahmen, welche flexibles Arbeiten ermöglichen, von der Mehrheit sehr positiv gewertet. Dagegen habe viele Mühe, wenn es um die Förderung von unterrepräsentierten Gruppen geht. Während die Notwendigkeit, diese Gruppen zu fördern, mehrheitlich anerkannt wird, tun sich viele schwer, wenn es um die konkrete Umsetzung der Massnahmen geht. Nicht selten empfinden die männlichen Mitarbeitenden die Förderung von Frauen als unfaire Bevorteilung von Frauen. Diese Ambivalenz zwischen Zustimmung und Skepsis gegenüber der Gleichstellung und Förderung von Frauen zeigt sich in den bisherigen Resultaten und in folgenden Zitaten beispielhaft:



«Da bin ich grundsätzlich offen dafür [Diversity and Inclusion bei Einstellungsprozessen berücksichtigen]. Ich habe aber ein bisschen Mühe, wenn man dann quasi wie muss oder gezwungen wird, jemand (...) einzustellen, aber man hätte jemand, der eigentlich besser würde aufs Profil passen aus einem anderen geographischen Raum. Dann stosse ich ein bisschen an eine Grenze, weil ich probiere, immer einfach die besten Ressourcen für den Job zu suchen und zu finden. Und dann ja-a, ich hätte gesagt, dann habe ich jeweils ein bisschen Mühe. Aber das braucht auch noch ein bisschen, manchmal ist es ja wichtig, dass man das halt dann trotzdem macht. Und ähm, da sind wir sicher auch noch am Lernen.»  
Vorgesetzter Swiss Re

«Ähm, wo ich möchte hinzufügen. Ich finde es gut, dass es in einem vernünftigen Rahmen bearbeitet wird, das Thema. Ich habe, das ist mein naturell, ich habe immer ein bisschen Mühe, wenn gewisse Vorgaben da sind, wenn man etwas muss machen. (...). Und aber ich verstehe auch, dass man manchmal Vorgaben muss machen, sonst wird es nicht gemacht. Und das ist so ein bisschen der Spagat.» Vorgesetzter Swiss Re

«Ich finde es falsch, wenn ich einer Frau eine Stelle müsste geben oder einer Frau ein gewisser Lohn, gewisse Lohnerhöhung geben muss, einfach nur, weil sie eine Frau ist. Weil, ich finde, das hat nichts mit Gleichberechtigung zu tun. Sondern, ich finde, unabhängig von, ob Mann oder Frau, soll ich die Stelle bzw. der Lohn der Person geben, die es verdient hat. Ich verstehe aber auch, dass die Massnahmen teilweise nötig sind, um das eigentlich erzwingen zu können.» Mitarbeiter Unternehmen B

«Und Vorgaben bin ich immer ein bisschen vorsichtig. Aber ich sehe, was die Idee ist dahinter.» Vorgesetzter Swiss Re

Ein Grund, wieso das Thema Frauenförderung so stark wahrgenommen wird, ist möglicherweise, dass männliche Mitarbeitende bei diesen Massnahmen die direkten Auswirkungen am unmittelbarsten spüren. Die Massnahmen grundsätzlich und von der Idee her zu unterstützen ist einfacher, als konkrete Massnahmen zu akzeptieren und unterstützen, wenn es beispielsweise darum geht, eine Stelle zu besetzen, für die nur eine Person berücksichtigt werden kann.

«Aber natürlich hätte ich gerne teilgenommen an den Interviews, obwohl es natürlich mehr Frauen gebraucht hätte. In dieser Situation schaut man natürlich auf sich selbst und tut nicht sagen, ja, da braucht es Frauen, und ich nehme mich stark zurück. Oder, also da müsst man mir schon andere Gründe vorhalten. Also, wenn jetzt eine Kandidatin gibt, die besser ist, soll sie das gerne können machen. Aber nicht nur, weil sie eine Frau ist, oder. Das finde ich eigentlich in der Regel nicht so gut.» Mitarbeiter Swiss Re

Gemäss Hays-Thomas (2016: 46) bemerken Mitglieder von privilegierten Gruppen Ungleichheiten oft nicht, wenn sie nicht direkt davon betroffen sind. Das diskursive und implizierte sowohl als auch das inkorporierte Wissen über die Geschlechter leitet unbewusst das Handeln an (Wetterer, 2014: 256). In Organisationen ist nicht selten die Ansicht verbreitet, dass das Geschlecht keine Rolle spielt, wobei

sich diese Annahme vor allem in Berufsfeldern finden, wo Frauen deutlich in der Minderheit sind (Wetterer, 2014: 256). Das kann dazu führen, dass gleichstellungspolitische Massnahmen als unnötig wahrgenommen werden, weil das Geschlecht nach Ansicht der Privilegierten ja keine Rolle spiele (Wetterer, 2014: 256). In den Diskursen zu *Diversity and Inclusion im Arbeitsalltag* (Kapitel 5.1.2) zeigt sich, dass manche Mitarbeiter das Geschlecht und weitere gesellschaftlich zugeschriebene Kategorien als irrelevant für die Zusammenarbeit wahrnehmen. Die ambivalente Haltung gegenüber konkreten Gleichstellungsmassnahmen könnte also auch daran liegen, dass Ungleichheiten im Arbeitsalltag kaum wahrgenommen werden. Folgende Aussage zeigt, dass der Mitarbeiter Diversity and Inclusion Massnahmen im Unternehmen zwar nachvollziehen kann, wenn er die Statistiken anschaut, dass sie im gelebten Arbeitsalltag im Team aber kein Thema sind.

«Nein, deswegen ist es auch so schwer, manchmal nachzuvollziehen. Ja, es ist einfach nachzuvollziehen, wenn man sich die Statistik anschaut, weniger Gehalt, weniger Frauen auf Führungspositionen, aber wenn man sich den Alltag wiederum anschaut, zumindest in meinem Team, dann ist es eigentlich kein Thema. Also, wir haben keine Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen. Das ist ja alles, was wir an Diversity haben, von da her kann ich da leider nicht mehr erzählen. Ja, eigentlich ist das schon ein bisschen schräg.» Mitarbeiter Unternehmen B

Die Schwierigkeit, mit Diversity and Inclusion Massnahmen allen Mitarbeitenden im Unternehmen gerecht zu werden, zeigt folgende Aussage, in welcher der Mitarbeiter sagt, dass es sich seiner Meinung nach nicht verhindern lässt, dass sich immer jemand benachteiligt fühlt, wenn Massnahmen für andere Gruppen umgesetzt werden.

«Also, ja, eben, sonst höchstens, dass sich, glaube ich, immer jemand wird benachteiligt fühlen, wenn man für jemand anderen eine neue Massnahme einführt, die jemand anderem etwas bringt. Aber ich meine, das ist überall so, also, ich glaube mit dem müssen wir einfach umgehen.» Mitarbeiter Swiss Re

Die ambivalenten Ansichten der interviewten Mitarbeiter zur Umsetzung von Diversity and Inclusion Massnahmen im Unternehmen können auf der einen Seite als Wandel hin zu einer fürsorglichen Männlichkeit gemäss Scambor et al. (2014) interpretiert werden, auf der anderen Seite deuten sie darauf hin, dass männliche Identitäten nach wie vor auf der bezahlten Arbeit basieren.

## 6 Zusammenführung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengeführt. Im Kapitel 6.1 *Zusammenfassung der Arbeit* werden der Forschungskontext, der theoretische Ansatz und die Methodologie noch einmal kurz dargestellt sowie die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst, was eine kompakte Übersicht über die Arbeit gibt. Darauf folgen in Kapitel 6.2 die *Schlussfolgerungen*, in Kapitel 6.3 die *Handlungsempfehlungen* und in Kapitel 6.4 die *Reflexion der eigenen Forschung und Ausblick*.

## 6.1 Zusammenfassung der Arbeit

Abhängig vom zeitlichen Kontext verändern und unterscheiden sich die kulturellen Vorstellungen und sozioökonomischen Verhältnisse einer Gesellschaft (Baumgarten et al., 2020). Mit dem Übergang von der ständischen zur bürgerlichen Gesellschaft ging eine Neuordnung des Geschlechts- und Familienmodells einher (Röder, 2014: 21). Dabei fand ein Übergang vom Ein-Geschlecht-Modell zum Zwei-Geschlecht-Modell statt (Lacqueur, 1990: 10, 16), was mit dem Verständnis von den zwei Geschlechtern von Frau und Mann als universelle und ursprüngliche Tatsache einherging (Röder, 2014: 21). Den zwei Geschlechtern wurden unterschiedliche charakteristische Eigenschaften zugesprochen (Hausen, 1976: 367) und als Folge davon etablierte sich die familiäre Arbeitsteilung (Maihofer, 2018: 120). Der Mann ist typischerweise für den Lebensunterhalt der Familie und die Frau für die Versorgung des Haushalts und der Familie zuständig (Maihofer, 2018: 120-121). Diese Geschlechterordnung wurde durch die Trennung von Wohnen und Arbeiten als Folge der Industrialisierung (Baumgarten et al., 2020: 2-3) und mit dem fortschreitenden Kapitalismus (Lenz, 2014: 213) weiter verfestigt.

Diese familiäre Arbeitsteilung ist heute nicht mehr selbstverständlich, sondern entwickelt sich prozesshaft, was bedeutet, dass Arbeitsteilungen als Folge der zunehmenden Erwerbsarbeit von Frauen einerseits und der steigenden Care Arbeit von Männern andererseits stets neu arrangiert werden (Maihofer, 2018: 128-129). Die herrschende Geschlechterordnung und die damit verbundene berufliche Orientierung von Männern wird von diesen vermehrt hinterfragt, während Aspekte wie Familie und Freizeit wichtiger werden (Maihofer, 2018: 130). Diese Veränderungen in den Arbeitsgewohnheiten werden durch die Globalisierung, die Verlagerung von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft, die technologische und digitale Revolution und die zunehmende Organisation der Arbeit in Teams weiter beeinflusst (Hay-Thomas, 2017: 11). Als Folge der demografischen Veränderungen bei den Arbeitskräften und der Neuausrichtung der Arbeitsorganisationen wurde in den Unternehmen verstärkt ein Fokus auf Diversity and Inclusion gelegt (Hays-Thomas, 2017: 3). Diversity bezieht sich auf die Veränderungen in den demographischen Merkmalen der Arbeitskräfte und Arbeitsorganisation, wobei es hauptsächlich um den Prozess ging, Personen, die sich von vorhanden Mitarbeitenden unterscheiden, in die Arbeitsorganisation einzubinden (Hays-Thomas, 2017: 3). Der Begriff *Inclusion* definiert die Prozesse und Faktoren, die dazu führen, dass unterrepräsentierte Gruppen voll akzeptiert, gleich produktiv und belohnt werden (Hays-Thomas, 2017: 3).

Die Ambivalenz in der Gesellschaft gegenüber den Folgen der Veränderung der Geschlechterverhältnisse wurde bisher hauptsächlich im Hinblick auf die Stellung von Frauen herausgearbeitet (Apelt und Scholz, 2014: 296). In der vorliegenden Masterarbeit interessiert deshalb besonders die Sicht von Männern. Der Fokus der Masterarbeit soll nicht primär auf der Gleichstellung der Geschlechter liegen, sondern aufzeigen, wie Männer Diversity and Inclusion wahrnehmen, weil das Geschlecht, wie Apelt und Scholz (2014: 295) feststellen, immer mit weiteren sozialen Zugehörigkeiten verknüpft ist. Als theoretische Grundlage dient die Theorie der Performativität nach Butler (1990), die in Kapitel 3 *Theoretischer Ansatz* genauer ausgeführt ist.

Die Empirie, die in Kapitel 4 *Methodologie* und in Kapitel 0 *Die Methode* zur Erforschung von Diskursen nennt sich Diskursanalyse. Mit einer Diskursanalyse kann einerseits die Produktion von Wirklichkeiten analysiert, andererseits können aktuell gültige Wissensordnungen und Vorstellungen aufgezeigt werden (Mattissek et al., 2013). Diskursanalysen haben das Ziel, gesellschaftliche Wissensordnungen aufzudecken (Mattissek et al., 2013: 246). Dabei werden individuelle Interpretationen und Argumentationen nicht als rein subjektive Sichtweisen verstanden, sondern als Ausdruck allgemeiner gesellschaftlicher Denkstrukturen, die in verschiedenen Kontexten angewandt werden (Mattissek et al., 2013: 246).

Die Diskursanalyse soll gesellschaftliche Denk- und Handlungsmuster thematisieren und offenlegen und aufzeigen, dass diese auch anders sein könnten (Mattissek et al., 2013: 251). Mit der Diskursanalyse werden Vorstellungen, Assoziationen und Zuschreibungen, die als selbstverständlich und natürlich angesehen werden, aufgezeigt, und es wird dargelegt, dass diese veränderbar sind (Mattissek et al., 2013: 248). Zudem arbeitet die Diskursanalyse sowohl hegemoniale als auch marginalisierte Diskurse heraus, um auf verdeckte Machtverhältnisse aufmerksam zu machen. Als hegemoniale Diskurse werden solche verstanden, die allgemein anerkannt und dominant sind (Mattissek et al., 2013: 248). Die Annahme der Diskursanalyse, dass Diskurse sozial konstituiert sind, stellt auch die Idee der «objektiven Wahrheit» infrage. In der Diskursanalyse wird davon ausgegangen, dass bereits vorherrschende Vorstellungen, Assoziationen und Zuschreibungen wissenschaftliche Annahmen und Forschungsergebnisse beeinflussen (Mattissek et al., 2013: 248).

Das Ziel der Masterarbeit ist es, die vermeintliche Selbstverständlichkeit und Objektivität von Kategorien und Wissensordnungen in den Diskursen in Frage zu stellen und auf marginalisierte und nicht beachtete Diskurse aufmerksam zu machen. Insbesondere Begriffe, Formulierungen, Argumentations- und Legitimationsstrategien und Denkmuster sowie allfällige Widersprüche sollen thematisiert werden.

Methodische Vorgehensweise beschrieben ist, beinhaltet Leitfadenterviews nach dem Vorbild von Helfferich (2011: 35-46) mit insgesamt 15 männlichen Mitarbeitenden aus verschiedenen Teams mit unterschiedlichen Voraussetzungen bezüglich Alter, Funktion (Teamzugehörigkeit), Position im Unternehmen (Hierarchiestufe), Bildungsstand und Nationalität von zwei privaten Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden im Grossraum Zürich. Die Interviewtranskripte wurden mit diskursanalytischen Methoden nach Mattissek et al. (2013) auf Brüche und Widersprüche innerhalb der Diskurse sowie auf die Bildung von Identitäten untersucht. Dabei wurde der Fokus auf die Wahrnehmung, Nutzung, Umsetzung und Wertung der Diversity and Inclusion Massnahmen von männlichen Mitarbeitenden gelegt.

Diversity and Inclusion sind sowohl beim Unternehmen B als auch bei der Swiss Re Themen mit einem hohen Stellenwert. Die befragten Mitarbeiter sind sich der Aktualität des Themas bewusst und nehmen Diversity and Inclusion als relevante Massnahmen für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen wahr. Dabei sehen sie Vorteile sowohl für die Aktionär\*innen, das Unternehmen, die einzelnen Mitarbeitenden als auch für die Gesellschaft. Letztere profitiert davon, dass die

Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Den wirtschaftlichen Erfolg verbinden sie mit der Performance von heterogenen Teams, die ihrer Meinung nach dank verschiedener Fähigkeiten, Lebenserfahrungen und Herangehensweisen bessere und tragfähigere (Problem-)Lösungen entwickeln als homogene Teams. Diversifizierte Teams sind ihrer Meinung nach auch besser gerüstet, globale Herausforderungen zu meistern, und überzeugen mit ihrer Perspektivenvielfalt bei der Risikoeinschätzung. Des Weiteren sehen die befragten Mitarbeiter Diversity and Inclusion als wichtige Faktoren sowohl für den Zugang zu neuen Talenten und Kund\*innen als auch für die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Diese Diskurse bestätigen die Befunde von Vedder (2006: 8), die mit der Etablierung des Diversity Managements eine Veränderung in der Sprache von Gleichstellungsdiskursen hin zu Wirtschaftsnutzendiskursen festgestellt hat. Dass es beim Thema Diversity and Inclusion und der Umsetzung der Massnahmen auch darum geht, Ungerechtigkeiten im Unternehmen zu beseitigen, wird nur selten angesprochen.

In der Zusammenarbeit im Arbeitsalltag nehmen die Interviewpartner Diversity and Inclusion kaum wahr, was sie damit begründen, dass diese Kultur gelebt wird, was sie durchwegs positiv werten. Dagegen wird die permanente Thematisierung von Diversity and Inclusion mit der Nichterreichung der Ziele in Verbindung gebracht. Dass die Abwesenheit des Themas mit einer fehlenden Bewusstseinsbildung zusammenhängen könnte, wird nicht gesehen.

Rao et al. (2016: 28) beschreiben, wie wichtig die individuelle Bewusstseinsbildung für die Gleichstellungsmassnahmen ist. Sie beschreiben einen zweistufigen Reflexionsprozess, bei dem Individuen sich in einem ersten Schritt der herrschenden Machtverhältnisse bewusst werden, was sie dann in einem zweiten Schritt befähigt, Massnahmen zu ergreifen, um diese Verhältnisse zu ändern (Rao et al., 2016: 28). Auf der einen Seite sind die fehlenden Diskurse zur Behebung von Ungerechtigkeiten durch Diversity and Inclusion Massnahmen ein Hinweis darauf, dass sich nicht alle Mitarbeiter bewusst sind, dass Ungleichheiten strukturell bedingt sein können. Auf der anderen Seite deutet der hohe Stellenwert von Diversity and Inclusion in den Aussagen der männlichen Mitarbeitenden darauf hin, dass eine Bewusstseinsveränderung stattgefunden hat. Das zeigt sich in der Bereitschaft der Mitarbeiter, ihren Handlungsspielraum bei der Umsetzung von Diversity and Inclusion Massnahmen in Abhängigkeit ihrer Funktion vermehrt zu nutzen. Sie sehen Möglichkeiten in der Sensibilisierung für das Thema, in der Kommunikation der entsprechenden Inhalte, in der Bereitschaft, flexibles Arbeiten im Team zu unterstützen, in der Weitergabe von Fachwissen, in der Schaffung von Visibilität für unterrepräsentierte Gruppen, in der Vertretung der Unternehmenskultur gegenüber Kolleg\*innen, in der Funktion als Verbündete und bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden. Während sich Mitarbeiter mit Führungsfunktion ihrer Handlungsmöglichkeiten deutlich bewusst sind, fällt bei den Aussagen einiger Mitarbeiter ohne Vorgesetztenfunktion auf, dass sie dazu neigen, ihre Handlungsmöglichkeiten zu relativieren. Das widerspiegelt vermutlich die Hierarchiestufen und die Aufgaben der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens.

Mehrheitlich positiv werden Massnahmen im Zusammenhang mit flexiblem Arbeiten und Vaterschaftsurlaub wahrgenommen. Unter flexiblem Arbeiten werden Arbeitsmodelle, die zeitliche und örtliche Flexibilität bieten, verstanden. Obwohl diese Massnahmen von der Mehrheit nicht mit

Diversity and Inclusion in Verbindung gebracht wurden, ist ein grosses Bewusstsein vorhanden, dass diese Massnahmen die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben enorm erleichtern. Die Aussagen zeigen, dass flexibles Arbeiten für Frauen und Männer sowohl mit als auch ohne Kinder weitgehend zur Normalität geworden ist. Das deutet auf einen möglichen Wandel in Richtung einer fürsorglichen Männlichkeit (Scambor et al., 2014) hin. Unter fürsorglicher Männlichkeit verstehen Scambor et al. (2014) ein alternatives Modell der Männlichkeit, bei dem Männer nicht allein auf die Ernähreraufgabe reduziert sind, sondern auch Betreuungsaufgaben in der Familie übernehmen und vermehrt auf eine gute Selbstversorgung achten, die mit einem gesteigerten Bewusstsein für die Bedeutung der körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit und von sozialen Kontakten für das persönliche Wohlbefinden einhergeht. Die Aussagen der Interviewpartner deuten darauf hin, dass sie sich vermehrt in die Care Arbeit eingebunden sehen, selbst bei einem 100% Arbeitspensum. Die Aussagen der männlichen Mitarbeitenden sowohl mit als auch ohne Kinder widerspiegeln die von Schwiter und Baumgarten (2017: 85) festgestellte Entwicklung von einem veränderten Verständnis von Vaterschaft als reinem Ernährermodell hin zur Bereitschaft, persönlich Zeit und Energie für das Familienleben aufzuwenden. Die Aussagen bestätigen auch die Befunde von Baumgarten et al. (2020: 7), wonach ein neues Verständnis vom präsenten Vater zur Norm wird. Die Tatsache, dass trotzdem noch immer ein Grossteil der interviewten Männer 100% arbeitet, könnte unter anderem auch damit begründet sein, dass die Verantwortung für das Familieneinkommen trotz des sich verändernden Verständnisses von Vaterschaft weiter primär den Vätern zugeschrieben wird (Baumgartner et al., 2012: 23).

Die Förderung von unterrepräsentierten Gruppen wird in den Diskursen kontrovers diskutiert. Vor allem männliche Mitarbeitende über 50 Jahren äussern die Sorge, dass die Interessen der älteren Generationen in den Hintergrund geraten und dass dies mit einer Verunsicherung und mit der Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, einhergeht. Diese Ängste scheinen jedoch in der Zwischenzeit etwas abgenommen zu haben, wie ein Mitarbeiter feststellt.

Das Thema, das in den Gesprächen am häufigsten aufgegriffen wurde und bei den männlichen Mitarbeitenden am meisten präsent, konkret und greifbar war und die grösste persönliche Betroffenheit ausgelöst hat und am kontroversesten diskutiert wurde, ist die Gleichstellung von Frauen und Männern bzw. die Frauenförderung. Während die Mitarbeiter die Gleichstellung von Frauen und Männern grundsätzlich gut finden, zeigt sich ihre ambivalente Haltung gegenüber der Frauenförderung in der Tatsache, dass sie die Umsetzung der dafür notwendigen Massnahmen hinterfragen und dass sie insbesondere Mühe haben, wenn es um Quoten und Vorgaben geht.

Obwohl die Mehrheit keine konkreten Quoten oder Vorgaben kennt, herrscht ein Konsens unter den Mitarbeitern ohne Vorgesetztenfunktion, dass Frauen unfair gefördert würden. In den Diskursen dieser Mitarbeiter zeigt sich, dass Quoten und Vorgaben als unrechtmässige Ungleichbehandlung und Diskriminierung von Männern angesehen werden. Sie befürchten, dass wegen der Quoten und Vorgaben Stellen durch weniger kompetente Frauen besetzt werden. In ihren Aussagen wird deutlich, dass sie von einem meritokratisch organisierten Unternehmen ausgehen, das heisst, dass Stellen mit Personen besetzt werden, welche die besten Fähigkeiten haben. Diese Annahme führt Hays-Thomas (2016: 43) darauf zurück, dass Personen, welche Privilegien haben, sich dessen meist nicht bewusst

sind und sie deshalb auch nicht wahrnehmen. Sie realisieren nicht, in welchem Masse ihr Status dafür verantwortlich ist, dass sie bevorzugt behandelt werden und welche Chancen sie damit bekommen (Hays-Thomas, 2016: 43). Stattdessen führen sie ihre Erfolge auf ihre eigenen Verdienste zurück (Hays-Thomas, 2016: 43). Die Frauenförderung stellt für einige Mitarbeiter ohne Vorgesetztenfunktion eine Behinderung der eigenen Karriere dar. Sie haben selbst erlebt, dass Frauen für eine Stelle bevorzugt wurden, oder kennen Kollegen, welche diese Erfahrung gemacht haben. Ein weiterer Diskurs beim Thema Frauenförderung sind die negativen Auswirkungen für Frauen selbst. Manche Mitarbeiter begründen ihre Ablehnung gegenüber der Umsetzung der Massnahmen zur Förderung von Frauen damit, dass Frauen dadurch auf ihr Geschlecht reduziert und nicht für ihre Fähigkeiten und Leistungen geschätzt würden. Vorgesetzte stehen der Förderung von Frauen eher positiv gegenüber, was sich in ihrer Bereitschaft zeigt, entsprechende Massnahmen umzusetzen, wobei auch sie zu diesem Thema kritische Stimmen im Unternehmen wahrnehmen. Ein Vorgesetzter erinnert daran, dass es bei Diversity and Inclusion vor allem auch um die Verminderung von Ungerechtigkeiten im Unternehmen geht. Er empfindet es als selbstverständlich, dass Männer Privilegien abgeben müssen. Als einziger befürwortet er auch Quoten.

Die Resultate zeigen, dass ein Grossteil der Interviewpartner die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern theoretisch befürwortet, mit der praktischen Umsetzung aber Mühe bekundet. Dies bestätigt den Erklärungsversuch von Ratele (2014), dass Männer die Gleichstellung im Abstrakten, nicht jedoch in der Praxis unterstützen. Wetterer (2014: 257) schreibt, dass Frauen im impliziten System der Unternehmen nach wie vor «die anderen in der Organisation» sind, während Männer den leistungsfähigen und stets verfügbaren Standardmitarbeiter repräsentieren. In den Diskursen kommt ihre Ambivalenz, ihre Verunsicherung und ihre Frustration angesichts der Frauenförderung zum Vorschein. Die Aussagen der Mitarbeiter machen deutlich, dass Frauen und speziell Frauen, die Führungsfunktionen übernehmen, nach wie vor keine Selbstverständlichkeit im Unternehmen sind. Sie stehen unter ständiger Beobachtung und ihre Qualifikationen werden systematisch hinterfragt. Die Karrieren von Männern dagegen scheinen nach wie vor zur Normalität zu gehören. Gewisse Aussagen in den Diskursen der Mitarbeiter, wonach Frauenförderung dazu führt, dass Männer unfair behandelt werden, offenbart die Erwartungshaltung mancher Männer, dass ihnen die Karriere zusteht.

Für die vorhandenen Ungleichheiten haben sich fünf Legitimationslinien herauskristallisiert. Legitimationen werden als Begründungen verstanden, die «gesellschaftlich anerkannt sind und als Kritik an oder Rechtfertigung von sozialen (Ungleichheits-) Ordnungen dienen.» (Dammayr et al., 2015: 9). Eine allgemeine Begründung für die Ungleichheiten in den Unternehmen, die sich in vielen Aussagen der Interviewpartner wiederfindet, ist, dass die Unternehmen in die Gesellschaft eingebettet sind und deshalb nur beschränkte Handlungsmöglichkeiten haben. Dennoch sehen sich die Mitarbeiter selbst und die Unternehmen als fortschrittlich und in einer Vorbildfunktion für die Gesellschaft. Die jüngeren Generationen sehen vor allem die älteren Generationen in der Verantwortung, weil diese die Arbeitsteilung noch anders gelebt haben und heute die Führungspositionen im Unternehmen innehaben, welche es ihnen erlauben, die Dinge zu ändern. Eine Begründung für die Unterrepräsentation von Frauen in höheren Führungspositionen sind die

Anforderungen an diese. Gemäss Acker (1990) sind Organisationen nicht geschlechtsneutral, sondern der körperlose und universelle Arbeitnehmende ist in Wirklichkeit männlich gedacht. Die etablierten Normen und Anforderungen orientieren sich also an der männlichen Lebensrealität, die mit Verfügbarkeit und Flexibilität in Verbindung gebracht wird (Achatz, 2008: 128). So werden von den interviewten Mitarbeitern gerne der Mutterschaftsurlaub und die Teilzeitarbeit als Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen im höheren Management angeführt. Teilzeitarbeit kann aber auch für Männer ein Karrierehindernis werden, etwa wenn ihre Prioritäten in Sachen Arbeit und ihre Seriosität von ihrem Vorgesetzten in Frage gestellt werden, wie weitere Aussagen zeigen. Die Anpassung der Anforderungen an diese Positionen, um die Lebensrealität von Frauen besser berücksichtigen zu können, scheint in den Unternehmen nach wie vor schwierig umzusetzen zu sein. Eine weitere Begründung für den tieferen Frauenanteil wird von einem Teil der interviewten Männer in den unterschiedlichen Präferenzen von Frauen gesehen, wenn es um Aufteilung von Erwerbsarbeit und Care Work geht. Bei einer kleinen Minderheit der Befragten finden sich nach wie vor auch Begründungen, welche grundsätzliche, das heisst biologische Unterschiede zwischen den Geschlechtern postulieren. Weiter wird als Begründung für die anhaltende Unterrepräsentation gewisser Gruppen die Haltung von Führungsmitarbeitenden genannt, welche die Diversity and Inclusion Massnahmen nicht umzusetzen bereit sind, sei es bei Einstellungsprozessen oder durch die Ermöglichung von Teilzeitarbeit. Ferner werden von zwei Mitarbeiter marginalisierte Personengruppen mitgedacht, die von Diversity and Inclusion Massnahmen weitgehend ausgeschlossen sind. Einmal sind das externe Mitarbeitende, die eine andere Firma im Hintergrund haben und nicht von den Diversity and Inclusion Massnahmen profitieren können. Und dann Mitarbeitende, die aufgrund ihrer festen Anwesenheitszeiten nicht von den flexiblen Arbeitszeiten profitieren können.

## 6.2 Schlussfolgerungen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die befragten Mitarbeiter Diversity and Inclusion Massnahmen grundsätzlich befürworten, mit der praktischen Umsetzung jedoch teilweise Mühe bekunden. Das zeigt sich vor allem in den Diskrepanzen und Brüchen, die in den Diskursen sichtbar werden. Die Mitarbeiter nehmen Diversity and Inclusion im Arbeitsalltag als gelebte Realität und als festen Bestandteil der Unternehmenskultur wahr. Insbesondere flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit und Vaterschaftsurlaub, welche die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben ermöglichen, werden grösstenteils positiv gesehen und auch vermehrt genutzt, was auf einen möglichen Wandel im männlichen Aufgaben- und Selbstverständnis, also auf sich verändernde männliche Identitäten hindeuten könnte. Gleichzeitig bekunden die Mitarbeiter aber Mühe mit Massnahmen zur Förderung von unterrepräsentierten Gruppen, was darauf hindeutet, dass männliche Identitäten nach wie vor auf der bezahlten Arbeit basieren. Speziell die Förderung von Frauen wurde in den Interviews stark thematisiert, sei es als Ausdruck von Sympathie für das Anliegen oder durch die Bereitschaft, das Anliegen aktiv zu unterstützen, sei es in der Wahrnehmung des Themas als unfaire Massnahme. Die Heterogenität in den Diskursen offenbart sich in den Aussagen von männlichen Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Altersgruppen und Hierarchiestufen, wo sie schildern, wie sie die Massnahmen persönlich erleben. Ältere Mitarbeiter ohne Führungsfunktion machen sich Sorgen um die



Arbeitsplatzsicherheit bis zur Pensionierung, während jüngere Mitarbeiter ohne Führungsfunktion den eigenen Karriereweg in Gefahr sehen. Vorgesetzte hingegen sprechen über ihre Unterstützung bei der Umsetzung entsprechender Massnahmen zur Förderung von Frauen. In diesen Diskursen zeigt sich, dass Frauen nach wie vor keine Selbstverständlichkeit in Führungspositionen sind. Die Aussagen der befragten Mitarbeiter bestätigen, dass sie Ungerechtigkeiten kaum wahrnehmen und ihre Position im Team und im Unternehmen kaum in Frage stellen. Simmel (1923: 65) und Hays-Thomas (2016: 43) schreiben, dass Ungerechtigkeiten für privilegierte Männer praktisch unsichtbar sind und dass sie nicht ständig an ihre Position zu denken brauchen. Das widerspiegelt sich in den Aussagen der Mitarbeiter zum Verständnis von Führungspositionen und im Gefühl vieler Männer, dass die gezielte Förderung von Frauen unfair ist, während die herrschenden Strukturen in den Unternehmen noch kaum hinterfragt werden. Die Diskurse der Interviewpartner zeigen aber auch, dass Männern die Bedeutung der Geschlechterfrage und das damit verbundene Aufgaben- und Selbstverständnis sowohl bei Einstellungsprozessen als auch beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit bzw. Care Work vermehrt bewusst ist. Die hegemonialen Diskurse der Unternehmen scheinen die persönliche Wahrnehmung der männlichen Mitarbeitenden zu prägen und herzustellen, wenn es etwa um den wirtschaftlichen Nutzen von Diversity and Inclusion Massnahmen geht. Zudem wird dank den flexiblen Arbeitsmodellen und Teilzeitarbeit eine verbesserte Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben festgestellt. Gleichzeitig wird durch die Aussagen einzelner Männer, dass die gezielte Förderung von unterrepräsentierten Gruppen, insbesondere Frauen, unfair sei, noch einmal deutlich, dass Diversity and Inclusion Massnahmen immer dann Ambivalenzen hervorrufen, wenn sie die für selbstverständlich gehaltenen Bevorteilungen der Privilegierten beschneiden.

Die Theorie der Performativität von Butler (1991) hilft zu verstehen, warum die Veränderung von Männlichkeiten widersprüchliche und ambivalente Aushandlungsprozesse beinhalten. Männliche Identitäten, Status und Macht basieren nach wie vor auf der bezahlten Arbeit (Scambor et al., 2014: 558). Das Vordringen von unterrepräsentierten Gruppen, insbesondere von Frauen, in die Arbeitswelt stellt männliche Privilegien und das Aufgaben- und Selbstverständnis von Männern in Frage. In den Aussagen der interviewten Mitarbeiter kommt deutlich ihre Verunsicherung und Ambivalenz gegenüber den Massnahmen und Veränderungen zum Ausdruck. Schliesslich gibt es kein naturgegebenes Geschlecht, an dem sich Männer orientieren könnten, sondern das Geschlecht wird durch fortwährende Imitation konstruiert, weshalb es sich als brüchig und inkohärent erweist (Butler, 1991). Das hilft beim Verständnis, warum die Veränderungen durch Diversity and Inclusion Massnahmen in den Unternehmen in einer globalisierten Arbeitswelt bei den männlichen Mitarbeitenden ambivalente Gefühle hervorrufen können, wenn es um ihre Stellung im dynamisch gewordenen Arbeitsprozess geht, welcher die Entwicklung neuer Arbeits- und Männlichkeitsmodelle erfordert.

### 6.3 Handlungsempfehlungen

Die Gespräche mit den männlichen Mitarbeitenden zeigen, dass die Gefahr besteht, dass sie sich als Verlierer von Diversity and Inclusion Massnahmen sehen. Es ist deshalb wichtig, den männlichen Mitarbeitenden die Vorteile dieser Massnahmen und ihre privilegierte Stellung als Männer im Unternehmen bewusst zu machen und ihr Bewusstsein für die Position unterrepräsentierter Gruppen,

insbesondere von Frauen, zu erweitern und Anstrengungen zu deren Förderung, etwa bei Einstellungsprozessen, transparent zu machen.

Ein Grossteil der interviewten Mitarbeiter nehmen flexibles Arbeiten, Teilzeitarbeit und Vaterschaftsurlaub nicht als Diversity and Inclusion Massnahmen wahr. Diese Massnahmen werden jedoch mehrheitlich positiv gewertet und auch genutzt. Um bei Mitarbeitern ein besseres Verständnis und eine breitere Unterstützung für Diversity and Inclusion zu erreichen, ist es wichtig, dass sie die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als integralen Bestandteil dieser Massnahmen wahrnehmen.

Die interviewten Mitarbeiter scheinen sich ihrer Privilegien oft nicht bewusst zu sein und nehmen deshalb unterrepräsentierte Gruppen nicht als benachteiligt wahr. Die Unterstützung für Diversity and Inclusion könnte vielleicht durch eine geeignete Kommunikationsstrategie erhöht und das Verständnis für die Notwendigkeit der Massnahmen mit gezielten Informationen verbessert werden. Es braucht bewusstseinsbildende Anstrengungen in den Unternehmen, damit deutlich wird, dass für die Erreichung der Ziele von Diversity and Inclusion dem Thema eine angemessene Bedeutung in den Unternehmen eingeräumt werden muss, weil sonst das notwendige Bewusstsein und die Bereitschaft für die konkrete Umsetzung der Massnahmen im Arbeitsalltag fehlt.

Um vorhandene Bedenken abzubauen, Frauen könnten bei Einstellungsprozessen bevorzugt werden, wäre es wichtig, die Prozesse transparent zu gestalten. Informelle Gespräche unter den Mitarbeitenden, aber auch zwischen den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten nähren den Eindruck, dass Frauen bevorteilt werden. Vielleicht könnte eine Regelung helfen, latente Bedenken abzubauen, welche festschreibt, dass mindestens zwei unterschiedliche Geschlechter für die Stellenbesetzung berücksichtigt werden müssen. Ein eher noch utopisch anmutender Ansatz, Einstellungsprozesse zu gestalten, ist der Vorschlag von Katja Rost, die Auswahl von Kandidierenden per Losverfahren zu entscheiden. Ein Vorteil dieses Auswahlverfahrens ist, dass die Ausgewählten bescheidener sind, weil sie sich bewusst sind, dass sie ihre Stelle nicht nur ihrer Leistung, sondern auch dem Zufall verdanken (Rost, 2019: 35). Ausserdem erschwert dieses Verfahren unlauteres Vorgehen und Verzerrungen beim Auswahlprozess werden abgemildert, weil bestimmte Eigenschaften wie das Geschlecht oder das Alter bei der Auswahl keine Rolle spielen (Rost, 2019: 35). Voraussetzung für die Wahl einer kompetenten Person ist, dass in einem ersten Schritt geeignete Kandidat\*innen ausgewählt werden und erst in einem zweiten Schritt das Los entscheidet (Rost, 2019: 35). Das partielle Losverfahren ist also eine Möglichkeit, das Anliegen von Diversity and Inclusion voranzubringen.

Ein in der Kultur der Unternehmen verankerter Dialog unter allen Mitarbeitenden würde sicher helfen, unterschiedliche Positionen, Haltungen und Ansichten besser zu verstehen. Zudem könnten die Vorgesetzten dank diesem regelmässigen Austausch im Unternehmen Verunsicherungen und Ängste bei den Mitarbeitenden früher erkennen und rechtzeitig mit geeigneten Massnahmen darauf reagieren. Wichtig wären auch Vorbilder, welche Männern bei der Entwicklung eines neuen Aufgaben- und Selbstverständnisses helfen und ihnen angesichts des sich stetig verändernden Verhältnisses

zwischen den Geschlechtern zukunftsfähige Perspektiven für den Aufbau neuer männlicher Identitäten eröffnen.

Ausserdem dürfen externe Mitarbeitende und Mitarbeitende mit festen Arbeitszeiten, etwa in Personalrestaurants, vom Unternehmen nicht vergessen werden, wenn Diversity and Inclusion Massnahmen in allen Bereichen und auf allen Stufen umgesetzt werden sollen.

#### 6.4 Reflexion der eigenen Forschung und Ausblick

Mit den offenen Fragen in den Interviews habe ich versucht, den Mitarbeitern einen möglichst grossen Freiraum zu lassen, um Themen anzusprechen, die sie beschäftigen und die ihnen wichtig sind. Es kann sein, dass ich durch mein Nachfragen, ob sie die Massnahmen des flexiblen Arbeitens nutzen, den Verlauf der Interviews beeinflusst habe. Dieses Thema wurde von der Mehrheit nicht mit Diversity and Inclusion in Verbindung gebracht, was ich im Kapitel 5.1.3 *Flexibles Arbeiten* ausgeführt habe, aber es scheint im Kapitel 5.4.1 *Diversity and Inclusion als wirtschaftlich relevante Massnahmen für das Unternehmen* in die Bewertung eingeflossen zu sein.

Bei der Auswahl der von mir in den beiden Unternehmen für diese Forschungsarbeit rekrutierten Mitarbeitenden wurden Stimmen von Mitarbeitenden, die nicht im Kerngeschäft tätig sind, wie beispielsweise im Personalrestaurant und im Reinigungsdienst, aber auch von externen Mitarbeitenden nicht berücksichtigt. Ich habe aber einige von ihnen der Vollständigkeit halber und damit sie nicht vergessen gehen, allerdings nur am Rande, erwähnt. Auch die Ansichten von Angehörigen unterschiedlicher Ethnien und Nationalitäten, ausser der Schweizerischen, Deutschen und Italienischen, oder von Mitarbeitenden mit einer anderen Geschlechtsidentität, sexuellen Orientierung und religiösen Überzeugung oder von Menschen mit einer körperlichen oder geistigen Behinderung sind in dieser Arbeit nicht bewusst abgeholt. Eine weiterführende Forschung könnte Diversity and Inclusion in den Unternehmen aus der Sicht von Mitarbeitenden solcher Gruppen beleuchten und das hier gezeichnete Bild der Wahrnehmung, Unterstützung, Umsetzung, Nutzung und Bewertung der Massnahmen durch Männer um die Sichtweisen innerhalb dieser Gruppen erweitern.

Eine Gruppe, die vor dem Hintergrund der durch gesellschaftliche Veränderungen angestossenen Diskussion um Diversity and Inclusion verunsichert ist, sind ältere Mitarbeitende, welche sich Sorgen machen, dass sie noch vor der Pensionierung gekündigt werden könnten. Es wäre eine spannende Aufgabe zu untersuchen, wie diese Mitarbeitenden die Veränderungen in den Unternehmen während ihrer Karriere wahrgenommen haben, insbesondere was die Veränderungen im Arbeitsalltag betrifft bezüglich Gleichstellung der Geschlechter, Bildung diverser Teams, Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Interessant wären vor allem die Fragen, wie sie diese Entwicklung erlebt und mit welchen beruflichen und persönlichen Strategien sie diese bewältigt und welche positiven und negativen Auswirkungen diese auf ihre berufliche Weiterentwicklung und auf ihr Privatleben hatten. Die Arbeitslosigkeit von Menschen über 60 und die damit zusammenhängende existentielle Unsicherheit und die sozialen Folgen für die Betroffenen sind aktuelle Themen in einer sensibilisierten Öffentlichkeit. Zurzeit werden Massnahmen zur erleichterten Wiedereingliederung

älterer Menschen in den Arbeitsmarkt sowie Überbrückungsleistungen thematisiert, einerseits weil man realisiert hat, welcher Reichtum an Wissen und Erfahrung durch das Ausscheiden der älteren Mitarbeitenden in den Unternehmen verloren geht, andererseits aber auch aufgrund des Fachkräftemangels.

Einige der interviewten Mitarbeiter sagen, dass einzelne Vorgesetzte die Diversity and Inclusion Massnahmen nicht umsetzen oder gar blockieren. Wie Riegraf (1996) festgestellt hat, sind die meist individuellen Interessen von Akteur\*innen in asymmetrische, aber interdependente Beziehungsstrukturen eingebunden, weshalb sie diese nicht unabhängig von den betrieblichen Gegebenheiten durchsetzen können. Eine weiterführende Forschung könnte sich mit den Subkulturen innerhalb der Unternehmen beschäftigen, welche solche abweichenden Handlungsstrategien einzelner Akteur\*innen überhaupt erst ermöglichen und der Frage nachgehen, welche Organisations-, Führungs- und Hierarchiemodelle die Bildung von Subkulturen mit verdeckten Machtstrukturen und damit eine abweichende Haltung einzelner Vorgesetzter gegenüber der im Unternehmen implementierten Diversity and Inclusion Kultur begünstigen. In diesem Zusammenhang wäre es interessant vorhandene Kontrollmechanismen, welche es ermöglichen die Unterstützung, Umsetzung, Nutzung und Bewertung der Diversity and Inclusion Massnahmen im Arbeitsalltag zu überprüfen und den (wahrgenommenen) Handlungsspielraum von Aufsichtsorganen im Unternehmen aufzuzeigen.

Eine zukünftige Forschung könnte die Veränderungen und Auswirkungen von COVID-19 für die Erwerbsarbeit untersuchen. Die Mehrheit der Interviews habe ich während des Lockdowns durchgeführt, welcher vom Bundesrat wegen der COVID-19-Pandemie verfügt wurde. Mehrere Interviewpartner haben die durch die Pandemie veränderte Gestaltung der Arbeitszeit angesprochen, die Aufteilung der Arbeitszeit in eine Zeit am Arbeitsplatz im Unternehmen und in eine Zeit im Homeoffice. Dieses veränderte Arbeitsverhalten sehen sie als Chance für das Unternehmen und für die Unterstützung, Umsetzung, Nutzung und Bewertung der Diversity and Inclusion Massnahmen, indem Vorgesetzte, die sich bis jetzt dagegen gesträubt haben, Mitarbeitende im Homeoffice arbeiten zu lassen, durch den Lockdown dazu gezwungen wurden, Homeoffice zu ermöglichen. Dabei konnten die Vorgesetzten bestenfalls die Erfahrung machen, dass es nicht nur gut funktioniert, sondern sogar Vorteile für das Unternehmen haben kann, etwa dank Mitarbeitenden, die durch die flexible Gestaltung der Arbeitszeit Zuhause und am Arbeitsplatz Berufs- und Privatleben besser vereinbaren können und so zufriedener und leistungsfähiger sind. Der Lockdown hatte es auch mit sich gebracht, dass einige der interviewten Mitarbeiter vermehrt mit Care Arbeit, insbesondere mit der Betreuung ihrer Kinder konfrontiert waren. Vielleicht führt diese Erfahrung dazu, dass Mitarbeitende aufgrund COVID-19 ihre Prioritäten bezüglich Erwerbsarbeit und Care Arbeit überdenken und ein neues Modell entwickeln, wie sie in Zukunft ihr Berufs- und Privatleben gestalten wollen. Auch das wäre eine interessante Untersuchung, inwiefern die Massnahmen und Verordnungen im Zusammenhang mit COVID-19 den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden in den Unternehmen und ihr Privatleben verändern.

Eine weitere spannende Untersuchung könnte sich mit den Diskursen zur Praxis der geschlechterneutralen Sprache in Unternehmen beschäftigen. Dieses Thema wurde von den

interviewten Mitarbeitern nur am Rande erwähnt. In diesem Zusammenhang gibt es jedoch aktuelle Diskussionen, die sich mit einer Verschiebung von einem Antifeminismus-Diskurs zu einem Anti-Genderismus-Diskurs beschäftigen. Es wäre interessant zu erfahren, ob die Mitarbeitenden diese Veränderung in der Anwendung der geschlechterneutralen Sprache in ihrem Unternehmen wahrnehmen, wie sie diese bewerten und ob sie diese im Arbeitsalltag und vielleicht sogar in ihrem privaten Alltag umsetzen.

## Literatur

- Achatz, J. (2008). Die Integration von Frauen in Arbeitsmärkten und Organisationen. In S. M. Wilz (Hrsg.), *Geschlechterdifferenzen - Geschlechterdifferenzierungen* (S. 105–138). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139–158.
- Amstutz, N., & Spaar, R. (2014). Diversity Management: Interventionsstrategie im rechtlich-politischen, wirtschaftlichen und organisationsdynamischen Kontext. In M. Funder (Hrsg.), *Gender Cage - Revisited: Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 343–368). Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Apelt, M., & Scholz, S. (2014). Männer, Männlichkeiten und Organisation. In M. Funder (Hrsg.), *Gender Cage - Revisited: Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 294–316). Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Bach, A. S. (2019). The Ambiguous Construction of Nondominant Masculinity: Configuring the “New” Man through Narratives of Choice, Involved Fatherhood, and Gender Equality. *Men and Masculinities*, 22(2), 338–359.
- Barrett, F. J. (1996). The Organizational Construction of Hegemonic Masculinity: The Case of the US Navy. *Gender, Work and Organization*, 3(3), 129–142.
- Baumgarten, D., Kassner, K., Maihofer, A., & Wehner, N. (2012). Warum werden manche Männer Väter, andere nicht? Männlichkeit und Kinderwunsch. In H. Walter & C. Aegerter (Hrsg.), *Das Väter-Handbuch. Theorie, Forschung, Praxis* (S. 415–443). Giessen: Psychosozial-Verlag.
- Baumgarten, D., Maihofer, A., & Wehner, N. (2020). Kinderwunsch, Familie und Beruf. In J. Ecarius & A. Schierbaum (Hrsg.), *Handbuch Familie* (S. 1–19). Wiesbaden: Springer VS.
- Blumer, C. (2020). Leitartikel zum Vaterschaftsurlaub – Von diesem Ja hängt viel ab. *Tagesanzeiger*, Ausgabe vom 2. September 2020. URL: <https://www.tagesanzeiger.ch/von-diesem-ja-haengt-viel-ab-611507436353>. Zugegriffen: 13. September 2020.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2019). *Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann - Stand und Entwicklung*. Neuenburg.
- Butler, J. (1991). *Das Unbehagen der Geschlechter*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Claus, R. (2014). *Maskulismus: Antifeminismus zwischen vermeintlicher Salonfähigkeit und unverhohlenem Frauenhass*. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.

- Cohn, C. (2000). «How Can She Claim Equal Rights When She Doesn't Have to Do as Many Push-Ups as I Do?»: The Framing of Men's Opposition to Women's Equality in the Military. *Men and Masculinities*, 3(2), 131–151.
- Conrad, K. A., van Niekerk, H., Karmarkar, S. S., Beier, S., Reyes Avila, F. J., Jenkins, D., & Nxedhlana, V. (2018). Diversity across cultures. In C. T. E. de Aquino & R. W. Robertson (Hrsg.), *Diversity and Inclusion in the Global Workplace: Aligning Initiatives with Strategic Business Goals* (S. 3–30). Cham: Palgrave Macmillan.
- Dammayr, M., Graß, D., & Rothmüller, B. (2015). Legitimität und Legitimierung in der sozialwissenschaftlichen Debatte: eine Einführung in Theorien der Rechtfertigung und Kritik von Herrschaft. In M. Dammayr, D. Graß, & B. Rothmüller (Hrsg.), *Legitimität. Gesellschaftliche, politische und wissenschaftliche Bruchlinien der Rechtfertigung* (S. 7–24). Bielefeld: transcript Verlag.
- Deloitte. (2011). *Only skin deep? Re-examining the business case for diversity*. Sydney: Deloitte Touche Tohmatsu.
- Dick, P., & Cassell, C. (2004). The position of policewomen: a discourse analytic study. *Work, Employment and Society*, 18(1), 51–72.
- Erler, G. A. (2004). «Diversity» als Motor für flankierende personalpolitische Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In B. Badura & G. Bäcker (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2003: Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance*. Berlin: Springer.
- Flick, U. (2000). Episodic Interviewing. In M. W. Bauer & G. D. Gaskell (Hrsg.), *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook for Social Research*. SAGE Publications Ltd.
- Gianinazzi, D. (2020). «Ehe für alle»: Bundesrat will rasche Umsetzung. *Bundesamt für Justiz*. URL: <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-77927.html>. Zugegriffen: 13. September 2020.
- Gurtner, A., Wangler, G., & Amstutz, S. (2017). *Diversity Management in der Schweiz 2017: Eine empirische Studie unter spezieller Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität*. Bern: Berner Fachhochschule | Wirtschaft.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st century: preference theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Hark, S., & Villa, P.-I. (Hrsg.) (2015). *Anti-Genderismus - Sexualität und Geschlecht als Schauplätze aktueller politischer Auseinandersetzungen*. Bielefeld: transcript.

- Hausen, K. (1976). Die Polarisierung der „Geschlechtscharaktere“ - Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben. In W. Conze (Hrsg.), *Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas: neue Forschungen* (S. 363–393). Stuttgart: Ernst Klett Verlag.
- Hays-Thomas, R. (2016). *Managing Workplace Diversity and Inclusion: A Psychological Perspective*. New York: Routledge.
- Hearn, J. (1994). Research in Men and Masculinities: Some Sociological Issues and Possibilities. *The Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 30(1), 47–70.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holter, Ø. G. (2014). «What’s in it for Men?»: Old Question, New Data. *Men and Masculinities*, 17(5), 515–548.
- Holter, Ø. G., Svare, H., & Egeland, C. (2009). *Gender Equality and Quality of Life A Norwegian Perspective*. Oslo: Representralen, University of Oslo.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Zugegriffen: 12. September 2020
- Johansson, K., Andersson, E., Johansson, M., & Lidestav, G. (2019). The Discursive Resistance of Men to Gender-equality Interventions: Negotiating «Unjustness» and «Unnecessity» in Swedish Forestry. *Men and Masculinities*, 22(2), 177–196.
- Kobayashi, A. (2009). Situated Knowledge, Reflexivity. In R. Kitchin & N. Thrift (Hrsg.), *International Encyclopedia of Human Geography* (S. 138–143). Amsterdam: Elsevier Inc.
- Kowal, S., & O’Connell, D. C. (2000). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Lanfranconi, L. 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.
- Laqueur, T. W. (1992). *Auf den Leib geschrieben: die Inszenierung der Geschlechter von der Antike bis Freud*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Lehner, E. (2002). Die Organisation als Männerbund. In M. Wolf (Hrsg.), *Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen: Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht* (S. 19–36). Frankfurt a.M: Brandes & Apsel.



- Lenz, I. (2014). Geschlechterkonflikte um die Geschlechterordnung im Übergang zum neuen Antifeminismus. In E. Appelt (Hrsg.), *Gesellschaft: feministische Krisendiagnosen* (S. 204–226). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge? *Women in Management Review*, 16(1), 21–29.
- Liswood, L. (2015). How men and women see gender equality differently. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2015/02/how-men-and-women-see-gender-equality-differently/>. Zugegriffen: 20. November 2019.
- Luft, A.-B. (2020). Keine Gleichstellung bei der Altersvorsorge in Sicht. *Neue Zürcher Zeitung*, Ausgabe vom 26. August 2020. URL: <https://www.nzz.ch/finanzen/altersvorsorge-keine-geschlechtliche-gleichstellung-in-sicht-ld.1572989?reduced=true>. Zugegriffen: 13. September 2020.
- Maihofer, A. (2014). Familiäre Lebensformen zwischen Wandel und Persistenz. In C. Behnke, D. Lengersdorf, & S. Scholz (Hrsg.), *Wissen – Methode – Geschlecht: Erfassen des fraglos Gegebenen, Geschlecht und Gesellschaft 54* (S. 313–334). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Maihofer, A. (1995). *Geschlecht als Existenzweise: Macht, Moral, Recht und Geschlechterdifferenz*. dissertation, Frankfurt am Main: Ulrike Helmer verlag.
- Maihofer, A., & Schutzbach, F. (2015). Vom Antifeminismus zum «Anti-Genderismus» - Eine zeitdiagnostische Betrachtung am Beispiel Schweiz. In S. Hark & P.-I. Villa (Hrsg.), *Anti-Genderismus - Sexualität und Geschlecht als Schauplätze aktueller politischer Auseinandersetzungen* (S. 201–217). Bielefeld: transcript.
- Mattisek, A., Pfaffenbach, C., & Reuber, P. (2013). Diskursanalyse. In A. Mattisek, C. Pfaffenbach, & P. Reuber (Hrsg.), *Methoden der empirischen Humangeographie* (S. 245–295). Braunschweig: Westermann.
- Mronga, M. I. (2013). *Die Konstruktion von Männlichkeit im Management*. Wiesbaden: Springer VS.
- Nickel, H. M. (2013). Krise und Kritik der Geschlechterverhältnisse. Ein arbeits- und geschlechtersoziologischer Fokus. In H. M. Nickel (Hrsg.), *Krise, Kritik, Allianzen: Arbeits- und geschlechtersoziologische Perspektiven* (S. 49–68). Weinheim: Beltz Juventa.
- Rao, A., Sandler, J., Kelleher, D., & Miller, C. (2016). *Gender at work: theory and practice for 21st century organizations*. London: Routledge.
- Ratele, K. (2014). Gender Equality in the Abstract and Practice. *Men and Masculinities*, 17(5), 510–514.

- Riegraf, B. (1996). *Geschlecht und Mikropolitik: Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röder, B. (2014). *Ich Mann. Du Frau: feste Rollen seit Urzeiten?* Freiburg im Breisgau: Rombach Verlag.
- Rost, K. (2019). Chef per Los. *UZH Magazin: Die Wissenschaftszeitschrift*, 19(3), 35.
- Scambor, E., Bergmann, N., Wojnicka, K., Belghiti-Mahut, S., Hearn, J., Gullvåg Holter, Ø., et al. (2014). Men and Gender Equality: European Insights. *Men and Masculinities*, 17(5), 552–577.
- Scheonenberger, M. (2020). Wer braucht schon «Vater Staat», um Vater zu sein? *Neue Zürcher Zeitung*, Ausgabe vom 2. September 2020. URL: <https://www.nzz.ch/meinung/vaterschaftsurlaub-es-ist-nicht-die-aufgabe-des-staates-ld.1574325>. Zugegriffen: 13. September 2020.
- Schmidt, C. (2000). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schneider, P. (2019). Wieso arten Fragen der Gleichstellung oft in Kämpfe aus? *Tagesanzeiger*, Ausgabe vom 12. Juni 2019. URL: <https://www.tagesanzeiger.ch/forum/leser-fragen/wieso-arten-fragen-der-gleichstellung-oft-in-kaempfe-aus/story/27843147>. Zugegriffen: 19. November 2019.
- Schöchli, H. (2019). Durchbruch für weiche Frauenquoten auf Chefetagen. *Neue Zürcher Zeitung*, Ausgabe vom 19. Juni 2019. URL: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/schweizer-parlament-will-geschlechter-richtwert-fuer-geschaeftsleitungen-und-verwaltungsrat-ld.1490146>. Zugegriffen: 22. November 2019.
- Schutzbach, F. (2018). Dominante Männlichkeit und neoreaktionäre Weltanschauungen in der Pick-Up-Artist-Szene. *Feministische Studien*, 36(2), 305–321.
- Schwiter, K., & Baumgarten, D. (2017). Stay-at-home fathers on the wane - In comes daddy day! Changing practices of fathering in German-speaking countries. *Dialogues in Human Geography*, 7(1), 83–87.
- Sevcik, T. (2019). Schweizer Frauen haben es gern bequem; nun macht mal vorwärts! *Neue Zürcher Zeitung*, Ausgabe vom 16. November 2019. URL: <https://nzzas.nzz.ch/magazin/schweizer-frauen-haben-es-gern-bequem-nun-macht-mal-vorwaerts-ld.1522295>. Zugegriffen: 20. November 2019.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133.

- Simmel, G. (1923). *Philosophische Kultur: über das Abenteuer, die Geschlechter und die Krise der Moderne*. Berlin: Klaus Wagenbach.
- Smithson, J., Lewis, S., Cooper, C., & Dyer, J. (2004). Flexible working and the gender pay gap in the accountancy profession. *Work, employment and society*. *Work, Employment and Society*, 18(1), 115–135.
- Smithson, J., & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of Work-Life Balance: Negotiating «Genderblind» Terms in Organizations. *Gender, Work and Organization*, 12(2), 147–168.
- Spoonley, P. (2014). *Superdiversity, social cohesion, and economic benefits*. URL: <http://www.migrationinformation.org>. Zugegriffen: 13. September 2020.
- Stamm, M. (2019). Das Schweigen der Männer und die Entfremdung der Geschlechter. *Neue Zürcher Zeitung*, Ausgabe vom 18. November 2019. URL: <https://www.nzz.ch/meinung/das-schweigen-der-maenner-und-die-entfremdung-der-geschlechter-ld.1518449>. Zugegriffen: 20. November 2019.
- Storvik, A., & Teigen, M. (2010). *Women on board - the Norwegian experience*. Berlin.
- Swiss Re. (2020). About us. URL: <https://www.swissre.com/about-us.html>. Zugegriffen: 11. September 2020.
- Vedder, G. (2006). Diversity Management in der Organisationsberatung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 37(1), 7–17.
- Villa, P.-I. (2003). Intelligible Geschlechter. In P.-I. Villa (Hrsg.), *Judith Butler* (S. 59–76). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- von Redecker, E. (2011). *Zur Aktualität von Judith Butler*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- von Unger, H. (Hrsg.) (2014). *Partizipative Forschung: Einführung in die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wetterer, A. (2014). Das erfolgreiche Scheitern feministischer Kritik: Rhetorische Modernisierung, symbolische Gewalt und die Reproduktion männlicher Herrschaft. In E. Appelt (Hrsg.), *Gesellschaft: feministische Krisendiagnosen* (S. 246–265). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- World Economic Forum. (2019). *Global Gender Gap Report 2020*. Genf.
- zurichpride. (2019). Rekord: 55'000 Menschen am Jubiläum des Zurich Pride Festival 2019. URL: <https://zurichpridefestival.ch/55000-menschen-am-zurich-pride-festival-2019/>. Zugegriffen: 13. September 2020.

# Anhang

## Interviewleitfaden

Wie nehmen Männer die Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen ihrer Arbeitgebenden wahr, nutzen sie und werten sie?		
Forschungsinteresse/ -frage	Erzählaufforderungen	Vertiefungsfragen
<b>Wahrnehmung Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen/ Kommunikation</b> Welche Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen ihrer Arbeitgeberin nehmen die Befragten wahr?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was können Sie mir über die Diversitäts- und Inklusions-Vision Ihrer Arbeitgeberin erzählen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was möchte Ihre Arbeitgeberin, Ihrer Ansicht nach, mit dem Diversitäts- und Inklusions-Programm erreichen?</li> </ul>
	Kommen wir zu den einzelnen Massnahmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Massnahmen aus dem Diversitäts- und Inklusions-Programm kennen Sie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche weiteren Massnahmen kennen Sie?</li> <li>Was beinhalten die Massnahmen?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie kommuniziert Ihre Arbeitgeberin Informationen zum Thema Diversität und Inklusion?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie oft erhalten Sie Informationen zum Thema Diversität und Inklusion?</li> <li>Über welche Kanäle erhalten Sie Informationen zum Thema Diversität und Inklusion?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Was denken Sie darüber?</li> </ul> </li> <li>Welchen Stellenwert hat das Thema Diversität und Inklusion bei Ihrer Arbeitgeberin?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Wodurch zeigt sich das?</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wo begegnen Sie dem Thema Diversität und Inklusion in Ihrem Arbeitsalltag?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwiefern ist die Thematik ein Gesprächsthema unter Arbeitskolleginnen und Kollegen?</li> <li>Inwiefern nutzen Mitarbeitende in Ihrem Team Angebote aus dem Diversitäts- und Inklusions-Programm?</li> <li>Wie wirkt sich diese Nutzung auf die Zusammenarbeit in Ihrem Team aus?</li> </ul>
<b>Nutzung/ Beanspruchung Angebote</b> Welche Diversitäts- und Inklusionsangebote nutzen die Befragten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwiefern nutzen Sie Angebote aus dem Diversitäts- und Inklusions-Programm Ihrer Arbeitgeberin?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind die Gründe für die Nutzung der Angebote?</li> <li>Aus welchen Gründen machen Sie nicht von den Angeboten Gebrauch?</li> <li>Was bringen Ihnen die Diversitäts- und Inklusions-Angebote persönlich?</li> </ul>
<b>Umsetzung Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen</b> Inwiefern setzen die Befragten Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen um?	<ul style="list-style-type: none"> <li>In welchen Momenten haben Sie die Möglichkeit Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen in Ihrer Funktion zu unterstützen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was tun Sie konkret?</li> <li>Wieso sind Sie an der Umsetzung der Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen nicht beteiligt?</li> <li>Was wollen Sie mit Ihrer Haltung gegenüber den Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen erreichen?</li> <li>Inwiefern gibt es konkrete Vorgaben zur Umsetzung von Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen, die Sie in Ihrer Rolle einhalten müssen?</li> </ul>

<b>Wertung Diversitäts- und Inklusions-Programm</b> Wie werten Männer die Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen ihrer Arbeitgeberin?	Nun würde es mich wundernehmen, wie Sie das Programm bewerten: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Was halten Sie von den Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inwiefern sind Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen nötig?</li> <li>● Inwiefern funktionieren Massnahmen gut?</li> <li>● Inwiefern gibt es kontraproduktive Massnahmen?</li> <li>● Wie kann Ihre Arbeitgeberin das Diversitäts- und Inklusions-Programm verbessern?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Was würden Sie sich zusätzlich wünschen, das Ihnen einen Nutzen bringt?</li> <li>○ Von welchen Massnahmen weiterer Standorte könnte Ihre Arbeitgeberin lernen?</li> </ul> </li> <li>● Hat sich Ihre Meinung zu Diversität und Inklusion, seit Arbeitsbeginn bei Ihrer Arbeitgeberin, verändert?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Welche Wirkung erzielen die Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inwiefern ist Diversität und Inklusion bereits erreicht?</li> <li>● Wer profitiert von den Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen?</li> <li>● Welche Gruppen profitieren vermehrt vom Diversitäts- und Inklusions-Programm?</li> <li>● Was haben Sie das Gefühl, wie Männer vom Diversitäts- und Inklusions-Programm profitieren?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inwiefern profitiert eine bestimmte Gruppe Männer mehr von den Massnahmen als andere?</li> </ul> </li> <li>● Inwiefern profitieren Frauen von den Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inwiefern profitiert eine bestimmte Gruppe Frauen mehr von den Massnahmen?</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inwiefern haben Sie das Gefühl, spielt das Geschlecht im Arbeitsalltag bei Ihrer Arbeitgeberin eine Rolle?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unter welchen Umständen haben Sie in Ihrem Arbeitsumfeld schon einmal Diskriminierung von Personen aufgrund Ihres Geschlechts wahrgenommen?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass Ihr Geschlecht eine Rolle spielt, wie Sie behandelt werden von anderen Personen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inwiefern haben Sie das Gefühl, haben sich die Diversitäts- und Inklusionsmassnahmen schon einmal negativ auf Sie ausgewirkt?</li> <li>● In welchen beruflichen Situationen haben Sie Ihr Geschlecht als Vorteil wahrgenommen?</li> <li>● In welchen beruflichen Situationen haben Sie Ihr Geschlecht als Nachteil erlebt?</li> </ul>
<b>Allgemeines</b>	Jetzt habe ich ganz viele Fragen gestellt. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Was möchten Sie noch aus Ihrer Perspektive hinzufügen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Was möchten Sie sonst noch hinzufügen?</li> </ul>
<b>Anstellungsverhältnis</b>	Dann würde ich zum Schluss gerne noch ein paar statistische Daten aufnehmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>● In welcher Position arbeiten Sie bei Ihrer Arbeitgeberin?</li> <li>● In welchem Anstellungsverhältnis arbeiten Sie? (Teilzeit, Jobsharing, etc.)</li> <li>● Wie lange arbeiten Sie bei Ihrer Arbeitgeberin?</li> <li>● Was ist Ihre Nationalität?</li> <li>● Was ist Ihr Alter?</li> </ul>	

## Transkriptionszeichen

<b>Zeichen</b>	<b>Verwendung</b>
I	Interviewerin
R	Befragte
(...)	Anmerkungen zum Gesagten
[...]	Inhaltliche Ergänzung zum Zitat

## Persönliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und die den verwendeten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Zürich, 30.09.2020

*R. Kuhn Belaid*

Roswitha Kuhn Belaid