

Kutzner, Edelgard

**Working Paper**

## Arbeit und Geschlecht: Die Geschlechterperspektive in der Auseinandersetzung mit Arbeit – aktuelle Fragen und Herausforderungen

Working Paper Forschungsförderung, No. 030

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Kutzner, Edelgard (2017) : Arbeit und Geschlecht: Die Geschlechterperspektive in der Auseinandersetzung mit Arbeit – aktuelle Fragen und Herausforderungen, Working Paper Forschungsförderung, No. 030, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201703014373>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/215962>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 030, Februar 2017

## Arbeit und Geschlecht

Die Geschlechterperspektive in der  
Auseinandersetzung mit Arbeit –  
aktuelle Fragen und Herausforderungen

Edelgard Kutzner

---

## **Die Autorin:**

Dr. Edelgard Kutzner,  
Technische Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle, Evinger Platz 17,  
44339 Dortmund, [kutzner@sfs-dortmund.de](mailto:kutzner@sfs-dortmund.de)  
Schwerpunkte in der Arbeits- und Geschlechterforschung liegen in der  
Produktion-, Dienstleistungsarbeit sowie der Arbeit im öffentlichem Dienst,  
u. a.: Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Arbeits- und Geschlechter-  
politik, Arbeitszeit, Betriebsklima, Digitalisierung von Arbeit, Diversity  
Management, Partizipation.

Das vorliegende Working Paper ist der Abschlussbericht des Projekts  
„Arbeit und Geschlecht in der aktuellen Forschung und Forschungs-  
förderung“ der Hans-Böckler-Stiftung.

Das Working Paper beruht auf der Studie, die an der Sozialforschungs-  
stelle der TU Dortmund durchgeführt wurde.

**ISSN 2509-2359**

© 2017 Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrecht-  
lich geschützt.

# Inhalt

---

Zusammenfassung .....	5
1. Einleitung.....	13
2. Streifzüge durch die aktuellen Debatten.....	20
3. Die Geschlechterperspektive in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung.....	36
3.1 Theoretische Bezugspunkte .....	40
3.1.1 Arbeit und Geschlecht: Fragen, Thesen, Konzepte .....	41
3.1.2 Die Geschlechterperspektive in der Arbeitsforschung: Ausgangspunkte .....	46
3.2 Empirische Bezugspunkte .....	50
3.2.1 Arbeiten in der industriellen Produktion .....	50
3.2.1.1 Erstes Beispiel: Gruppenarbeit in der Industrie.....	51
3.2.1.2 Zweites Beispiel: Betriebsklima und gute Arbeit .....	58
3.2.2 Arbeiten im Dienstleistungsbereich (Callcenter) .....	65
3.2.3 Arbeiten im öffentlichen Dienst (Stadtverwaltungen) .....	70
3.3 Arbeits- und geschlechterpolitische Auseinandersetzungen als Erklärungs- und Gestaltungsansatz der empirischen Befunde.....	83
3.4 Gender und Diversity – ein umstrittenes Thema und ein Gestaltungsvorschlag .....	87
3.4.1 Hintergründe, Kontroversen und Ansatzpunkte .....	88

3.4.2 Wertschätzung als zentraler Punkt im Diversity-Diskurs .....	92
3.4.3 Diversity Management als arbeitspolitisches Konzept ....	96
3.4.4 Differenzen erkennen, Stereotypisierungen vermeiden .....	99
3.4.5 Diversity Management als Teil eines umfassenden Unternehmenskonzepts .....	102
3.4.6 Diversity Management als Lernprozess .....	105
3.4.7 Herausforderungen und Handlungsfelder für die betriebliche Interessenvertretung .....	106
3.4.8 Ein konkreter Gestaltungsansatz: Das Online-Tool Diversity – <a href="http://www.online-diversity.de">www.online-diversity.de</a> .....	108
3.4.9 Perspektiven eines Diversity Managements – Modethema oder ernsthafte Unternehmensstrategie?.....	109
4. Arbeit und Geschlecht – offene Forschungsfragen .....	116
4.1 Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht.....	119
4.2 Geschlechtergerechter Arbeits- und Gesundheitsschutz .....	128
5. Arbeit und Geschlecht in Wissenschaft und Praxis: Fazit und Ausblick .....	135
5.1 Geschlechterdifferenzierungen in der Arbeitswelt – die Macht der Stereotype .....	136
5.2 Geschlechterkompetenz als Wissen und Methode.....	143
5.3 Herausforderungen und Perspektiven für eine geschlechterbezogene Arbeitsforschung.....	154
Literatur.....	159

## Zusammenfassung

---

Wirtschaft und Arbeitswelt befinden sich mitten in einem epochalen Umbruch. Digitalisierung, Prekarisierung, Feminisierung – all diese Begriffe beschreiben die aktuelle Situation, größtenteils mit ihren negativen Auswirkungen. Zur Identifizierung von Handlungsfeldern, Entwicklung von Leitbildern und Zukunftsszenarien für gute und geschlechtergerechte Arbeit im digitalen Zeitalter sind Erkenntnisse aus der kritischen Analyse der betrieblichen Praxis notwendig – spannende Themen für die Arbeits- und Geschlechterforschung. Gerade in Zeiten von epochalen Umbrüchen können unter bestimmten Bedingungen Chancen für Veränderungen auch im Geschlechterverhältnis entstehen, jedoch auch Risiken.

Die Optionen für Frauen in der Berufswelt sind vielfältiger, zugleich aber ambivalenter und widersprüchlicher geworden. Zu diesem oder ähnlichen Ergebnissen kommen mehrere empirische Studien in so unterschiedlichen Arbeitsmarktbereichen wie industrielle Produktion, Dienstleistung oder öffentlicher Dienst. Die Verwirrung, welche die „bunte Vielfalt“ gegenwärtig in der arbeitsbezogenen Geschlechterforschung stiftet, liegt vor allem darin, dass einerseits empirische Belege für eine Abnahme der Bedeutung der Geschlechterdifferenz angeführt werden, andererseits aber bereits ein Blick in die Arbeitsmarkt- und Berufsstatistiken die Persistenz geschlechterhierarchischer Arrangements in der Arbeitswelt unübersehbar macht. Bisweilen scheint es, als stelle sich das Geschlechterverhältnis in einem Vexierbild dar, das den Blick auf Geschlechterdifferenzen und die sie produzierenden Prozesse in Abhängigkeit von der Betrachtungsperspektive mal mehr und mal weniger frei gibt oder vollständig verstellt.

Geschlecht ist immer noch ein strukturierendes Prinzip von Gesellschaft, an Geschlechter werden nach wie vor bestimmte unterschiedliche Erwartungen gestellt, mit den bekannten, Frauen benachteiligenden Wirkungen. Trotz einiger Wandlungsprozesse von Arbeit und geschlechterbezogener Arbeitsteilung und trotz einiger zumeist rhetorischer Verbesserungen – die

Geschlechterstrukturen in der Arbeit verändern sich nur langsam. Die Lage ist facettenreicher und für die Gestaltung und Erforschung zukünftiger Arbeit komplexer geworden. Empirische Studien weisen auf widersprüchliche Entwicklungen hin. So können in Organisationen Geschlechterungleichheiten abgebaut werden (z. B. indem Führungspositionen im öffentlichen Dienst zunehmend mit Frauen besetzt werden), gleichzeitig können unveränderte oder sogar vermehrte Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis beobachtet werden (z. B. in Entlohnungsfragen).

Ein Blick auf aktuelle gesellschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Thema Gender, auf die Diskreditierung der Geschlechterforschung und teilweise Negierung ihrer Ergebnisse, auf die nach wie vor vorhandenen und sich in einigen Bereichen wieder verstärkenden Biologisierungen im Geschlechterverhältnis, lässt Befürchtungen für antifeministische Gegenreaktionen entstehen. Geschlechterverhältnisse sind zwar in Bewegung geraten, bestimmte geschlechterbezogene Strukturen, Handlungsmuster und Routinen behalten nicht mehr zwingend und ohne Erklärung ihre Gültigkeit, dennoch ist auch vieles noch beim Alten im Verhältnis der Geschlechter.

Sowohl die Arbeits- und Industriesoziologie als auch die Geschlechterforschung können auf eine beachtliche Geschichte empirischer und theoretischer Forschung zurückblicken. Geschlechtersensibilität in der Arbeitsforschung ist die Fähigkeit zu verstehen, wie die soziale Kategorie Geschlecht gesellschaftliche und betriebliche Verhältnisse organisiert. Es geht um eine Perspektive, die das Geschlechterverhältnis als integralen Bestandteil der Analyse, der Bewertung und der Gestaltung von Arbeit begreift und die normativ auf die Überwindung von hierarchischen Geschlechterkonstruktionen ausgerichtet ist.

Der Erkenntnisgewinn einer solchen integrierten Forschungsperspektive zeigt sich insbesondere in den Möglichkeiten, das komplexe Wechselverhältnis von bereichs- und kontextspezifischen strukturierenden Einflüssen auf den Zusammenhang von Geschlechterdifferenzierungen und Geschlechterhierarchie genauer zu bestimmen. Das „doppelte Hinschauen“ auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Geschlechtern wird um einen „dritten Blick“ auf den Zusammenhang von Differenzen und Hierarchien ergänzt. Geschlecht wird nicht mehr voraussetzungslos als Ungleichheitskategorie gesetzt, sondern es gilt, die Wechselwirkungen zwischen Gemeinsamkeiten, Differenzen und Hierarchien jeweils empirisch konkret zu bestimmen. Aus dieser Perspektive relativieren sich zwei in der Geschlechterforschung lange Zeit dominierende Sichtweisen: Zum einen wird die Gleichsetzung der Feminisierung von Arbeitsbereichen mit deren genereller Abwertung aufgegeben. Zum anderen wird die selbstverständli-

che Gleichsetzung von Organisationshierarchie und Geschlechterhierarchie infrage gestellt. So werden, im Gegensatz zu generalisierenden Aussagen über *die* Organisationen und *das* Geschlechterverhältnis, differenzierte Erkenntnisse über diejenigen Bedingungen erzielt, unter denen in verschiedenen organisationalen Kontexten Gestaltungsoptionen, aber auch alte und neue Barrieren für bestimmte Frauen sichtbar werden.

In der Auseinandersetzung mit Arbeit und Geschlecht werden verschiedene theoretische und konzeptionelle Zugänge und Entwicklungsstränge verfolgt. Handlungstheoretische Ansätze gehen davon aus, dass die betriebliche Realität nicht an sich existiert, sondern von Akteurinnen und Akteuren in ihrem täglichen Handeln hervorgebracht und reproduziert wird. Auf die Dauer bilden sich stabile überindividuelle Handlungserwartungen und Routinen heraus. Es entsteht eine Ordnung, die letztlich eine ausgehandelte Ordnung ist. Sie erweckt den Eindruck einer gegebenen Struktur, die als Voraussetzung weiteren Handelns akzeptiert werden muss und im Normalfall nicht mehr hinterfragt wird. Es gibt jedoch keine mechanische Routine, weil menschliches Handeln kein Mechanismus ist, sondern immer eine aktive Auseinandersetzung mit der sozialen und materiellen Welt beinhaltet. Vieles kann sich ändern im Verlauf der Zeit – sowohl auf Seiten der Handelnden als auch auf Seiten der sonstigen Umstände. Es kann zu Problemen kommen. Die eingespielten Routinen funktionieren nicht mehr reibungslos, das Alltagswissen scheint den Anforderungen nicht mehr angemessen zu sein. Die Situation muss neu interpretiert und definiert werden. Es besteht Bedarf an einer neuen Ordnung.

Die aktuellen Prozesse der Digitalisierung von Arbeit eröffnen hier unter bestimmten Bedingungen Handlungsspielräume. In solchen Situationen ergibt sich die Chance, dass über Strukturen und Routinen nachgedacht und gesprochen wird, dass ein bislang implizites Wissen expliziert wird, dass Probleme diskursiv thematisiert und bearbeitbar gemacht werden. Bezogen auf das hier verfolgte Thema bedeutet das, alltägliche Herstellungsprozesse von Geschlecht mit Hilfe einer an sozialen Praktiken orientierten Analyse gesellschaftlichen Handelns in den Blick zu nehmen. Der betriebliche Alltag wird hier als macht- und herrschaftsdurchzogener Austragungsort von Praktiken angesehen und wird so auch zum Gegenstand eines geschlechterbewussten Auseinandersetzungsprozesses.

Weiterer Ausgangspunkt der hier entwickelten Überlegungen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung ist die Annahme, dass Unternehmen auch Orte politischen Handelns sind und die Organisation von Arbeit prozesshaft verläuft. Aus einer handlungstheoretischen Perspektive stellt eine Arbeitsorganisation das Ergebnis eines betrieblichen Auseinanderset-



zungsprozesses dar. Aus einer solchen Perspektive rücken die arbeits- und geschlechterpolitischen Auseinandersetzungen in das Zentrum der Analyse. Konkret geht es dabei um Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme von Frauen und Männern auf eben diese betriebliche Gestaltung von Arbeit.

Dieser kurz skizzierte theoretische Bezugsrahmen ermöglicht es, sozial konstruierte Differenzen in der betrieblichen Praxis kritisch zu beleuchten und in ihrer Wahrnehmung und ihren Wirkungen als veränderbar anzusehen. Die Organisation von Arbeit kann auf diese Weise im Kontext von Machtbeziehungen und sozialen Ungleichheiten analysiert werden. Aus einer solchen handlungsorientierten Sichtweise sind Unternehmen Herrschaftsgebilde, in denen verschiedene Interessen aufeinandertreffen. Dabei sind die Interessen nicht unbedingt nach sozialen Gruppen differenziert zu sehen, Unterschiede bei den Interessen existieren auch innerhalb einer Gruppe.

Methodisch sind insbesondere zwei Fragen von Bedeutung:

- Wie können soziale Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern in Struktur und Handlung aufgedeckt werden?
- Wie kann verhindert werden, dass erst im Prozess des Suchens eine (benachteiligende) Geschlechterdifferenz erzeugt wird?

Methodisch bedeutet das: Das implizite Geschlechterwissen, welches bewusst oder unbewusst in den Köpfen von Frauen und Männern existiert, ist transparent zu machen, zu hinterfragen und zu irritieren. Interessant ist, wann es Bedeutung erlangt. Auch dort, wo Geschlechterdifferenzen im Arbeitsalltag nicht oder nicht mehr erkennbar sind oder wo sie absichtlich ignoriert werden, steht den Handelnden ihr Geschlechterwissen als (diskriminierendes) Strukturierungsprinzip latent zur Verfügung. Stereotype Zuschreibungen können wirkmächtig werden, obwohl alle wissen, dass die Zuschreibungen nie auf alle Frauen bzw. Männer zutreffen. Solch ein Geschlechterwissen gleicht einem Erfahrungswissen, das auf der Erwartung oder Gewissheit der Beschäftigten darüber beruht, was von ihnen erwartet wird und was sie erwarten können.

Ziel ist es, Schranken abzubauen, die Frauen daran hindern, in gleiche Positionen zu kommen wie Männer. Als erstes wäre darüber zu reden, worin genau diese Schranken jeweils bestehen. Es sind ja keine offiziellen Regeln oder Vorschriften, die sagen: Dies ist für Männer, das für Frauen. Die Trennungen beruhen neben den bestehenden ungleichen Machtverhältnissen auch auf Gewohnheiten, nicht nur bei Männern und Vorgesetzten, auch bei den Frauen selbst. Begründet werden sie mit Vorurteilen, wo-

nach Frauen bestimmte Arbeiten nicht zugetraut werden und unterstellt wird, sie wollten das auch gar nicht. Frauen haben durchaus Interesse an Arbeiten, von denen sie bislang ausgeschlossen sind. Das zeigt auch die häufig anders praktizierte informelle Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern. Dabei übernehmen Frauen durchaus eigentlich Männern vorbehaltenen Arbeiten. In ein ähnliches Schema fallen auch Annahmen darüber, dass die Zusammenarbeit von Frauen und Männern beispielsweise in Teams quasi automatisch zur Verbesserung des Betriebsklimas und des Arbeitsergebnisses beitrage. Solche Beispiele zeigen einerseits mit welchem Aufwand geschlechterbezogene Arbeitsteilungen hergestellt werden. Und sie zeigen andererseits, wie eine reflektierte geschlechtersensible Arbeitsforschung zu einer besseren Organisation von Arbeit beitragen kann.

Eine geschlechterbezogene Arbeitsforschung, die soziale Ungleichheitslagen, ihre Strukturen und Veränderungen im Geschlechterverhältnis analysieren will, muss in der Lage sein, Geschlechterdifferenzen wahrzunehmen und zu analysieren. Dazu gehören Themen wie geschlechterbezogene Schließungen, stereotype Zuschreibungen, strukturelle Differenzen, aber auch Veränderungen, Neukonfigurationen etc. Geschlechterbezogene Forschung sollte die Unterscheidung und nicht nur die Unterschiede in den Blick nehmen, dadurch können auch Prozesse der Gleichzeitigkeit von Relevantmachung und Irrelevanz von benachteiligender Geschlechterdifferenz eingefangen und analysiert werden.

Das Ziel sozialwissenschaftlicher Arbeitsforschung ist es somit, das Unsichtbare sichtbar zu machen bzw. das „fraglos Gegebene“ zu erfassen, Routinen von Wahrnehmungswissen reflexiv aufzubrechen, die Selbstverständlichkeiten des alltäglichen Denkens und Handelns zu hinterfragen, unhinterfragte Deutungsmuster herauszuarbeiten, zu fragen: Wie ist das überhaupt möglich? Wie kommt das zustande? Die Wahl der Methode hängt von den Fragen ab, die in den Blick genommen werden sollen, sie hängen aber auch ab von den disziplinären Konstellationen. In der sozialwissenschaftlichen Arbeits- und Geschlechterforschung wird üblicherweise mit einem großen Spektrum verschiedener Methoden der empirischen Sozialforschung gearbeitet, grob unterschieden zwischen qualitativen und quantitativen Methoden.

Empirisch folgt eine solche Forschungskonzeption einer Handlungsorientierung und hat einen emanzipatorischen Anspruch. Dieser Projekttypus ist so angelegt, dass er auch auf Gestaltungsmöglichkeiten zielt. Das praktische Ziel ist es, in den Untersuchungsbetrieben ein Bewusstsein für Selbstverständlichkeiten zu erzeugen, sie offenzulegen und zu analysieren, um letztendlich einen Dialog darüber in Gang zu setzen, was wie verändert

werden könnte. Für manche Akteurinnen und Akteure im Betrieb birgt das ein Risiko. Es kann in der Praxis verunsichernd wirken, andererseits aber auch diejenigen ermutigen, die von sich aus schon Kritik üben. Eine geschlechterbezogene Arbeitsforschung orientiert sich daran, Arbeit unter Einschluss einer kritischen Geschlechterperspektive in den Blick zu nehmen, um die mal mehr, mal weniger versteckten Prozesse der Hierarchisierung von Arbeit überhaupt sichtbar zu machen.

Die Themen reichen von theoretischen Überlegungen bis hin zu praxisorientierten Themen wie Digitalisierung und Arbeit 4.0, Arbeitsgestaltung (wie Gruppen- oder Teamarbeit), Arbeitszeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeit in Produktion, Dienstleistung und öffentlichem Dienst, Betriebsklima und gute Arbeit, Frauen in Führungspositionen, Interaktionsarbeit, Diversity Management, um nur einige zu nennen. Ein Beispiel ist die kontrovers geführte Debatte zum Verhältnis von Diversity Management und Gender. Im Kern geht es hierbei um die Beurteilung, ob ein Diversity Management zu einer ernsthaften Unternehmensstrategie – auch zur Gleichstellung der Geschlechter – entwickelt werden kann, oder ob es sich dabei letztlich lediglich um eine „rhetorische Modernisierung“ traditioneller Managementkonzepte handelt.

Weitere offene Forschungsthemen stellen sich im Kontext der Themen „Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht“ sowie eines „geschlechtergerechten Arbeits- und Gesundheitsschutzes“. Eine zu klärende Frage dabei ist, welche Chancen und Risiken in Prozessen der Digitalisierung für Frauen und Männer sowie für eine geschlechtergerechte Zukunft der Arbeit entstehen. Eine These ist, dass Techniken der Digitalisierung und Vernetzung Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern reproduzieren könnten, wenn dem nicht aktiv bei der Gestaltung von Technik und Arbeit entgegengewirkt wird. Hier ist ein Blick in die Informatik und Technikwissenschaften erhellend. Obwohl hier ein durchaus konstruktivistisches Grundverständnis umgesetzt wird, werden zu Legitimationszwecken weiterhin „Rhetoriken des Natürlichen“ inszeniert. So werden beispielsweise in der Roboterentwicklung „biologische Konstruktionsleistungen“ festgestellt, indem Intelligenz, Gesundheit oder Erfolg weiterhin in den Genen und Gehirnstrukturen usw. verortet werden. Diese (Re-) Naturalisierungen tragen dazu bei, dass sich Geschlecht als Strukturkategorie nicht in technowissenschaftlichen Praktiken auflöse, so einige Informatikexpertinnen. Die Geschlechterforschung hat bereits seit den 90er Jahren wesentliche Aspekte der Konstruktion von Geschlecht und Technik herausgearbeitet. Zu nennen ist hier die z.T. bis heute propagierte fehlende Technikkompetenz von Frauen. Schon damals wurde herausgearbeitet, dass die Informationstechnologien als Projektions-

fläche für alte Machtkämpfe zwischen den Geschlechtern dienen. D.h. ohne eine Beteiligung von Frauen und ohne das Ziel der Chancengleichheit werden die aktuell stattfindenden Digitalisierungsprozesse geschlechterdifferente Strukturen beibehalten.

Ein weiteres zentrales Feld der Gestaltung von Arbeit ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz. In der gleichstellungspolitischen Debatte ist er bisher noch nicht ausreichend erschlossen. Im Arbeitsschutzgesetz ist geregelt, dass der Arbeits- und Gesundheitsschutz für alle Beschäftigten, Frauen und Männer, wirksam und angemessen gestaltet sein muss. Das vorherrschende Bild des „neutralen“ Arbeitsschutzes unterliegt jedoch einem gender bias, der den Akteurinnen und Akteuren zum Teil selbst verborgen bleibt. Erst allmählich entwickelt sich das Bewusstsein dafür, dass Konzepte zur betrieblichen Gesundheitsförderung die Verschiedenheit von Beschäftigten und insbesondere die Unterschiede in Belastungen und Ressourcen aufgreifen müssen, um Prävention wirksam anzulegen. Die Geschlechterperspektive im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu berücksichtigen, ist keine zusätzliche Aufgabe. Sinnvoll und erforderlich ist es, sie zum integralen Bestandteil eines ganzheitlichen Arbeitsschutzes zu machen, damit er für alle Beschäftigten wirksam umgesetzt werden kann.

Notwendig sind also Überlegungen zu einem möglichen Orientierungsrahmen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung und zu einem Konzept von guter und geschlechtergerechter Arbeit. Zur Analyse von Arbeit und Geschlecht sowie zur Gestaltung zukünftiger Arbeit können konzeptionelle Überlegungen zum Begriff des Geschlechterwissens und der Geschlechterkompetenz Ansatzpunkte bieten. Unter Kompetenzen werden allgemein Fähigkeiten verstanden, die zur Bewältigung komplexer Aufgaben erforderlich sind. Im Anschluss daran kann ganz allgemein unter Geschlechterkompetenz die Fähigkeit und die Motivation verstanden werden, Geschlechterzuschreibungen auf Grundlage des Wissens über ihre Entstehung und ihre Auswirkungen auf gesellschaftliche Machtverhältnisse kritisch zu reflektieren. Geschlechterkompetenz beinhaltet darüber hinaus die Fähigkeit, das eigene Handeln auf die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit auszurichten, und hat somit immer auch eine persönliche und eine politische Dimension. Wollen, Wissen und Können sind demnach zentrale Elemente einer Geschlechterkompetenz. Das beinhaltet geschlechterbewusste Handlungsweisen in Wissenschaft und Praxis. Erforderlich dafür ist die Bereitschaft, am Ziel der Geschlechtergerechtigkeit mitzuwirken, entsprechendes Fachwissen u. a. aus der Geschlechterforschung sowie Kenntnisse und Ideen zu methodischen Fragen des Erkennens von Geschlechteraspekten und der Umsetzung in der Praxis.

Geschlechterkompetenz beinhaltet einen infrage stellenden Blick, eine kritische Auseinandersetzung mit vorhandenen Strukturen, Regeln, Routinen und Handlungsweisen, eine reflexive Wissenspraxis, eine dialogorientierte Vorgehensweise, einen partizipativen Gestaltungsansatz. Sie reicht von einem „alltagsweltlichen Differenzwissen“ oder auch „Geschlechter-Wissen“, welches explizit und implizit zur Verfügung steht und zur Aufrechterhaltung von benachteiligender Differenz und Hierarchisierung dienen kann, bis hin zu einer reflektierten Geschlechterkompetenz, mit der diese Praxis der Differenzierung und Hierarchisierung überwunden werden kann.

Mit dem Begriff der Geschlechterkompetenz wird ein Konzept beschrieben, mit dem es möglich ist, alltägliches Handeln, das „wir haben das schon immer so gemacht“, das selbstverständlich Gewordene zu hinterfragen, um es danach zu verändern. Im Memorandum zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung wird Genderkompetenz beschrieben als eine Forschungsperspektive, die das Geschlechterverhältnis als integralen Bestandteil der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit begreift und auf die Überwindung von hierarchischen Geschlechterkonstruktionen ausgerichtet ist. Dabei geht es um eine gleichgewichtige Berücksichtigung geschlechterbezogener Problemkonstellationen und Handlungsoptionen im aktuellen Wandel der Arbeit.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden: Eine geschlechterbezogene Arbeitsforschung ist voraussetzungsvoll. Sie erfordert neben entsprechenden theoretischen und methodischen Orientierungen auch den Willen, das Interesse und nicht zuletzt die nötigen Fördermittel. Es gibt immer noch etliche Felder, in denen Forschung nicht mehr stattfindet oder noch gar nicht stattgefunden hat.

Die aktuelle Herausforderung besteht darin, die Geschlechterperspektive intensiver und differenzierter in die Debatten, in die Forschung und Forschungsförderung um die Zukunft der Arbeit und Gestaltung guter Arbeit aufzunehmen. Damit würde zugleich ein Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter in der Praxis geleistet. Zentral sind dabei die Perspektiven auf den Wandel von Unternehmen. Fragen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung beziehen sich darauf, wo, wie, durch wen, warum und unter welchen Bedingungen Geschlecht in den aktuellen Veränderungsprozessen von Arbeit relevant gemacht wird, sowie auf die Möglichkeiten der derzeit stattfindenden betrieblichen Veränderungsprozesse zum Abbau von Benachteiligungen.

# 1. Einleitung

---

Digitalisierung, Prekarisierung, Feminisierung, Diskriminierung – all diese Begriffe beschreiben die aktuelle Situation, größtenteils mit ihren negativen Auswirkungen. Sie bieten hiermit spannende Ansatzpunkte für die Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung. In einem traditionellen Sinn befasst sich Arbeitsforschung ganz allgemein mit Fragen „der Arbeitsgesellschaft und ihren Veränderungen, mit Betrieben und der betrieblichen Arbeitsorganisation, des konkreten Arbeitsprozesses, der praktischen Arbeitstätigkeiten und Arbeitskooperationen“ (Böhle et al. 2010: 11) sowie mit den Beschäftigten und ihren Einbindungen in den Zusammenhang von Arbeit und Leben. In der arbeitssoziologischen Forschung stehen die Folgen veränderter Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse im Zentrum. Diesen Überlegungen schließen sich etliche Forschungsarbeiten an, die bewusst eine arbeits- und geschlechtersoziologische Perspektive einnehmen. Beide Forschungsstränge, die Arbeits- und Industriosociologie und die Frauen- und Geschlechterforschung können auf eine beachtliche Geschichte empirischer und theoretischer Forschung zurückblicken. Mittlerweile gibt es etliche Veröffentlichungen, die sich mit dem Thema Arbeit und Geschlecht befasst haben. Sie zeigen, welcher Erkenntnisgewinn zu erzielen ist, wenn die Geschlechterperspektive in die Analyse einbezogen wird.

Geschlechtersensibilität in der Arbeitsforschung ist die Fähigkeit zu verstehen, wie die soziale Kategorie Geschlecht gesellschaftliche und betriebliche Verhältnisse organisiert. Es geht um eine Perspektive, die das Geschlechterverhältnis als integralen Bestandteil der Analyse, der Bewertung und der Gestaltung von Arbeit begreift und die normativ auf die Überwindung von hierarchischen Geschlechterkonstruktionen ausgerichtet ist. Ziel ist es, das Unsichtbare sichtbar zu machen, das „fraglos Gegebene“ zu erfassen, Routinen von Wahrnehmungswissen reflexiv aufzubrechen, die Selbstverständlichkeiten des alltäglichen Denkens und Handelns zu hinterfragen und somit unhinterfragte Deutungsmuster herauszuarbeiten.

Bereits im Jahr 2005 stellte das vom Marburger Projekt GendA verfasste Memorandum zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung fest, es bedürfe einer systematischen Integration der Geschlechterperspektive in die Forschungsperspektiven und Forschungsansätze der Arbeitsforschung. Genderkompetenz müsse zu einem Qualitätsstandard der Arbeitsforschung und zu einem zentralen Bestandteil der Forschungsförderung werden. Gefordert wurde also ein Ausbau von Genderkompetenz in der Arbeitsforschung.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Organisationen nicht geschlechterneutral sind. Die geschlechterorientierte Forschung hat gezeigt, dass im herkömmlichen Organisationsverständnis implizit das „ideale Organisationsmitglied“ noch immer männlich ist. Das hat zur Folge, dass Frauen mit „gläsernen Wänden und Decken“ konfrontiert sind, wenn es um Aufstieg, gleiche Entlohnung, aber auch um den gleichberechtigten Arbeitseinsatz geht. Die Ungleichheit der Geschlechter ist nicht erledigt, sie ist im Gegenteil subtiler geworden. Oft zeigt sie sich erst im alltäglichen Handeln, ist in Routinen eingebettet. Das kritische (akademische) Geschlechterwissen ist vom praktischen Handeln im Betrieb – so sieht es zumindest aus – noch meilenweit entfernt. Praktikerinnen und Praktiker brauchen Wissen und Know-how für eine systematische Reflexion ihres Tuns. Hier kann die geschlechterbezogene Arbeitsforschung einen wichtigen Beitrag leisten.

Konzepte guter Arbeit beanspruchen, gleichermaßen an den Interessen von Frauen und Männern ausgerichtet zu sein. Gute Arbeit ist auch eine Frage von Gerechtigkeit und Solidarität. Dazu bedarf es eines Orientierungsrahmens. Die vorliegenden Ergebnisse wollen die aktuelle Debatte zur Zukunft der Arbeit um Denkanreize zu Arbeit und Geschlecht ergänzen. Neue und alte Erkenntnisse aus der Arbeits- und Geschlechterforschung können Impulse geben und die Perspektive erweitern auf dem Weg zu einem fundierten Orientierungsrahmen von guter Arbeit.

Die hier vorliegende Veröffentlichung ist ein Bericht über die Geschlechterperspektive in der Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung. Sie basiert auf einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt. Die Ergebnisse in Form des vorliegenden Working Papers wollen dazu beitragen, Orientierungen für eine geschlechterbezogene Arbeitsforschung zu geben und zur Diskussion anzuregen. Dazu wurde u. a. der Frage nachgegangen, ob und in welcher Form die Geschlechterperspektive in Forschungen zur Entwicklung von Arbeit berücksichtigt wird bzw. werden kann. Es ging darum zu zeigen, wie soziale Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern in Struktur und Handlung, in Regeln und Routinen erforscht werden können, ohne dabei Gefahr zu laufen, erst im Prozess des Suchens eine (benachteiligende) Geschlechterdifferenz zu konstruieren.

Es wurde u. a. folgenden Fragen nachgegangen:

- Wie können „flexibler“ werdende Geschlechterverhältnisse theoretisch und empirisch angemessen erfasst werden?
- Welche Prozesse in Organisationen weisen auf eine Erosion, welche auf eine Reproduktion von Geschlechterungleichheit hin?
- Welche Interventionsmöglichkeiten im Sinne des Abbaus von Geschlechterungleichheiten sind erkennbar?

Empirische Bezugspunkte sind Nahaufnahmen aus der Forschung an der Sozialforschungsstelle unter Leitung der Autorin in den drei Wirtschaftsbereichen Produktion, Dienstleistung und öffentlicher Dienst. Die Ergebnisse wurden vor dem Hintergrund der theoretischen Bezugspunkte reinterpretiert und auf offene Forschungsfragen hin überprüft. In diesem Rahmen erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Begriffen Geschlechterwissen und Geschlechterkompetenz. Zudem wird ein kritisch-konstruktiver Blick auf die Debatte um Gender und Diversity Management gerichtet.

Darüber hinaus wurden offene Forschungsfragen u. a. für die zwei Themenfelder „Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht“ sowie „geschlechtergerechter Arbeits- und Gesundheitsschutz“ skizziert. Im Ergebnis werden Handlungsoptionen und Barrieren für Frauen ins Blickfeld der Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung gerückt.

Nach einer kurzen Einleitung (Kapitel 1) in das Working Paper geben Streifzüge durch die aktuellen Debatten zu Arbeit und Geschlecht einen ersten Überblick (Kapitel 2). Angesprochen werden Themen wie Leitbilder zukünftiger Arbeit, geschlechterbezogene Arbeitsteilungen, Arbeitszeitsouveränität, Gender Pay Gap, Care-Arbeit, aber auch der aktuell zu beobachtende Anti-Genderismus und Backlash-Tendenzen in der Gleichstellungsarbeit.

In Kapitel 3 werden verschiedene theoretische, empirische und konzeptionelle Zugänge und Entwicklungsstränge zum Thema Arbeit und Geschlecht in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung aufgegriffen. Nachdem zunächst theoretische Ausgangspunkte zum Verhältnis von Arbeit und Geschlecht präsentiert werden, wird daran anschließend auf dieser Basis auf verschiedene empirische Projekte Bezug genommen, um die Potenziale und Ressourcen einer Forschung sichtbar zu machen, die Geschlechterfragen, -arrangements, -beziehungen, und -interessen in die Analyse einbezieht und kritisch beleuchtet. Es handelt sich dabei um Projekte, die an der Sozialforschungsstelle durchgeführt wurden und an denen die Autorin beteiligt war. Die Ausführungen sollen Ansatzpunkte einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung liefern. Darauf folgt die Darstellung



eines arbeits- und geschlechterpolitischen Erklärungs- und Gestaltungsansatzes, der in den drei vorgestellten empirischen Projekten aus Industrie, Dienstleistung und öffentlichem Dienst verfolgt wurde. Ergänzend werden Einblicke in eine kontrovers geführte Debatte, dem Verhältnis von Diversity Management und Gender gegeben. Dazu werden zunächst einige Hintergründe, Kontroversen und Ansatzpunkte zu diesem Diskurs beschrieben, um dann Überlegungen darzulegen, wie auf dieser Basis ein möglicher Gestaltungs- und Handlungsansatz entwickelt werden kann, unter Einbezug von Herausforderungen und Handlungsfeldern für betriebliche Interessenvertretungen. Letztlich geht es um die Beurteilung, ob ein Diversity Management zu einer ernsthaften Unternehmensstrategie – auch zur Gleichstellung der Geschlechter – entwickelt werden kann. Dazu wird ganz konkret ein Instrument zur Gestaltung eines an den Interessen von Beschäftigten und Unternehmen ausgerichteten Diversity Managements vorgestellt.

In Kapitel 4 werden zwei Themenfelder beispielhaft etwas ausführlicher skizziert: Es geht um die Themen „Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht“ sowie um einen „geschlechtergerechten Arbeits- und Gesundheitsschutz“ unter der Frage, welche Chancen und Risiken in Prozessen der Digitalisierung für Frauen und für eine geschlechtergerechte Zukunft der Arbeit entstehen. Eine These ist, dass Techniken der Digitalisierung und Vernetzung Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern reproduzieren können, wenn dem nicht aktiv bei der Gestaltung entgegengewirkt wird. Hier ist ein Blick in die Informatik sowie der Technowissenschaften erhellend. Obwohl hier ein durchaus konstruktivistisches Grundverständnis umgesetzt wird, werden zu Legitimationszwecken weiterhin „Rhetoriken des Natürlichen“ inszeniert (vgl. Weber 2007: 7 ff.). So seien beispielsweise in der Roboterentwicklung „biologische Konstruktionsleistungen“ festzustellen. Intelligenz, Gesundheit oder Erfolg werde weiterhin in den Genen und Gehirnstrukturen usw. verortet. Diese (Re-)Naturalisierungen tragen dazu bei, dass sich Geschlecht als Strukturkategorie nicht in technowissenschaftlichen Praktiken auflöse, so einige Informatikexpertinnen (u. a. Barke et al. 2016). Die Frauen- und Geschlechterforschung hat bereits seit den 90er Jahren wesentliche Aspekte der Konstruktion von Geschlecht und Technik herausgearbeitet. Zu nennen ist hier die z.T. bis heute propagierte fehlende Technikkompetenz von Frauen. Schon damals wurde herausgearbeitet, dass die Informationstechnologien als Projektionsfläche für alte Machtkämpfe zwischen den Geschlechtern dienen. Unstrittig ist, ohne eine Beteiligung von Frauen und ohne das Ziel der Chancengleichheit wird der Digitalisierungsprozess geschlechterdifferente Strukturen beibehalten.

Als ein weiteres zentrales Feld der Gestaltung von Arbeit wird der Arbeits- und Gesundheitsschutz aufgegriffen, der in der gleichstellungspolitischen Debatte bisher noch nicht ausreichend erschlossen ist. Im Arbeitsschutzgesetz ist geregelt, dass der Arbeits- und Gesundheitsschutz für alle Beschäftigten, Frauen und Männer, wirksam und angemessen gestaltet sein muss. Das vorherrschende Bild des „neutralen“ Arbeitsschutzes unterliegt jedoch einem gender bias, der den Akteurinnen und Akteuren zum Teil selbst verborgen bleibt. Erst allmählich entwickelt sich das Bewusstsein dafür, dass Konzepte zur betrieblichen Gesundheitsförderung die Verschiedenheit von Beschäftigtengruppen und insbesondere die Unterschiede in Belastungen und Ressourcen aufgreifen müssen, um Prävention wirksam anzulegen. Die Geschlechterperspektive im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu berücksichtigen ist keine zusätzliche Aufgabe. Sinnvoll und erforderlich ist es, sie zum integralen Bestandteil eines ganzheitlichen Arbeitsschutzes zu machen, damit er für alle Beschäftigtengruppen wirksam umgesetzt werden kann.

Das vorliegende Arbeitspapier schließt mit Überlegungen und Ansatzpunkten zu einem möglichen Orientierungsrahmen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung (Kapitel 5). Hierbei liefert die Auseinandersetzung mit dem Begriff des Geschlechterwissens als einem nützlichen Begriff für die Analyse von Arbeit und Geschlecht neue Erkenntnisse. Am Beispiel des „weiblichen Arbeitsvermögens“ in der Debatte um „Frauen in Führungspositionen“ wird zunächst die Bedeutung und Wirkung von Stereotypen und die Wirkung entsprechender Forschungsergebnisse auf die betriebliche Praxis nachgezeichnet. Dabei ist klar erkennbar, wann Geschlechterstereotype zum Einsatz kommen und weshalb. Sie sind Ausdruck von Macht- und Herrschaftsverhältnissen und sorgen im Endeffekt immer für benachteiligende Differenzierungen. Wie das geschieht, warum und wer agiert, das sind Fragen, die auch das methodische Vorgehen einer Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung beeinflussen. Weiter wird beleuchtet, welche Bedeutung hierbei einer Geschlechterkompetenz zukommen könnte, wie diese definiert werden kann und welche theoretisch-konzeptionellen Fragen sich dabei stellen. Unter Kompetenzen werden allgemein Fähigkeiten verstanden, die zur Bewältigung komplexer Aufgaben erforderlich sind. Im Anschluss daran kann ganz allgemein unter Geschlechterkompetenz die Fähigkeit und die Motivation verstanden werden, Geschlechterzuschreibungen auf Grundlage des Wissens über ihre Entstehung und ihre Auswirkungen auf gesellschaftliche Machtverhältnisse kritisch reflektieren zu können. Geschlechterkompetenz beinhaltet darüber hinaus die Fähigkeit, das eigene Handeln zur Herstellung von Geschlech-

tergerechtigkeit anwenden zu können und hat somit immer auch eine persönliche und eine politische Dimension.

Mit einem zusammenfassenden Blick auf Perspektiven und Herausforderungen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung schließt dieser Bericht. Die aktuelle Herausforderung besteht darin, die Geschlechterperspektive intensiver und differenzierter in die Debatten, in die Forschung und Forschungsförderung um die Zukunft der Arbeit und gute Arbeit aufzunehmen. Damit würde zugleich ein Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter in der Praxis geleistet. Zentral sind dabei die Perspektiven auf den Wandel von Unternehmen. Fragen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung beziehen sich auf das wo, wie, durch wen, warum und unter welchen Bedingungen der Relevantsetzung von Geschlecht in den aktuellen Veränderungsprozessen von Arbeit, sowie die Möglichkeiten der derzeit stattfindenden betrieblichen Veränderungsprozesse zum Abbau von Benachteiligungen.

Selbstverständlich können hier nicht alle Fragen, Themen und Diskurse in der Tiefe beantwortet und umfassenden Literaturlauswertungen geliefert werden. Aufgegriffen werden jedoch einzelne Aspekte aus der Arbeits- und Geschlechterforschung und der Arbeitsgestaltung, die für die aktuelle Debatte um die Arbeitswelt der Zukunft von Bedeutung sein können. Ziel des vorliegenden Working Papers ist es, die Verschränkung von Arbeit und Geschlecht wieder verstärkt in den Blick zu nehmen und zu weiteren Präzisierungen beizutragen, offene Forschungsfragen zu identifizieren, um die angesprochenen Themen einer weiteren und intensiveren Bearbeitung zugänglich zu machen, kurz: die Lust und die wissenschaftliche Neugier an einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung (wieder) zu beleben.

Das Working Paper richtet sich an Akteurinnen und Akteure aus Wissenschaft, Politik und Praxis mit und ohne Kenntnisse und Erfahrungen in der geschlechterbezogenen Arbeitsforschung. Es zielt sowohl auf Fragen und Vorgehensweisen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung als auch auf Überlegungen und Konzepte der Arbeitsgestaltung. Die Themen reichen von theoretischen Überlegungen aus der Arbeits- und Geschlechterforschung bis hin zu praxisorientierten Themen wie Digitalisierung und Arbeit 4.0, Arbeitsgestaltung (Gruppenarbeit), Arbeitszeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeit in Callcentern und Stadtverwaltungen, Betriebsklima, Frauen in Führungspositionen, Diversity Management, Produktionsarbeit, Dienstleistungsarbeit, Interaktionsarbeit, um nur einige zu nennen. Das Working Paper ist also bewusst breit angelegt, um verschiedene Facetten des Themas Arbeit und Geschlecht zu beleuchten. Die einzelnen Kapitel stehen zumeist auch für sich, wodurch hin und wieder Redundan-

zen nicht zu vermeiden gewesen sind, die jedoch zugunsten der punktuellen Nutzung und Lesbarkeit in Kauf genommen wurden.

## 2. Streifzüge durch die aktuellen Debatten

---

„Wirtschaft und Arbeitswelt befinden sich mitten in einem epochalen Umbruch. Für diese Konstellation bedarf es eines fundierten Orientierungsrahmens. Denn ohne neue inhaltliche Impulse und erweiterte Perspektiven kommt eine belastbare progressive Strategie nicht aus.“ Das war der Ausgangspunkt für eine Veröffentlichung, herausgegeben von Wolfgang Schroeder und Claudia Bogedan. Sie trägt den Titel „Gute Arbeit und soziale Gerechtigkeit im 21. Jahrhundert. Bausteine einer sozialen Arbeitsgesellschaft“ (2015). Bogedan und Schröder stellen fest, dass die Erwerbsarbeit künftig noch digitaler, mobiler, flexibler und individueller wird und sich die „Risiken kapitalistischer Marktwirtschaften wie Arbeitsplatzunsicherheit, die Prekarisierung der Arbeit durch niedrige Löhne und das Auseinanderdriften der Gesellschaft aufgrund steigender sozialer Ungleichheit“ weiter erhöhen werden (2015: 7). Sie sind der Ansicht, dass für bestimmte Gruppen, die „Gruppen der sogenannten schwachen Interessen“ neue soziale Risiken hinzukommen. Dazu zählen sie vor allem geringqualifizierte und ältere, weibliche und migrantische Arbeitskräfte, „die durch ihre Lebenslagen sowie kumulative Risiken keine starke Verhandlungsposition besitzen“ (8). Und sie sind der Meinung, dass soziale Gerechtigkeit nur über gute Arbeit zu erreichen sein wird. Hierzu liefern sie und die anderen Autorinnen und Autoren des Bandes einige Denkanreize.

Ein neues Leitbild zu entwickeln ist auch das Thema der von der Hans-Böckler-Stiftung initiierten Kommission „Arbeit der Zukunft“. Arbeit und Leben ist hier ein zentrales Thema. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die Arbeitswelt vielfältiger, die Lebens- und Beschäftigungslagen heterogener geworden sind. Kerstin Jürgens, die Leiterin, erklärt in einem Interview mit der Zeitschrift „Mitbestimmung“ (12/2015: 16ff) worum es geht, und welche Bedeutung überhaupt das Leitbild eines Normalarbeitsverhältnisses hat: „Alle Beschäftigten eint die Notwendigkeit, aktuell und über den Lebenslauf hinweg gesund und arbeitsfähig zu bleiben.“ Das gilt für Frauen und Männer, Hoch- und Geringqualifizierte, Jüngere und Ältere. Wichtig sei deshalb,

eine Norm zu haben, an der sich alle orientieren können. „Wenn die neue Norm eine 32-Stunden Woche für Männer und Frauen gleichermaßen wäre, würden die jüngeren Generationen ganz selbstverständlich mit diesem Leitbild in den Arbeitsmarkt einsteigen.“ (ebd.: 19) Vor diesem Hintergrund entwickle diese dann Erfahrungszusammenhänge, die zur Akzeptanz beitragen.

Die nachfolgenden Ausführungen möchten diese Denkanreize für die gute Arbeit der Zukunft um den Punkt Arbeit und Geschlecht erweitern, genauer Erwerbsarbeit und Geschlecht. Neue und alte Erkenntnisse sollen Impulse geben und die Perspektive erweitern auf dem Weg zu einem neuen Orientierungsrahmen von guter Arbeit. Gerade in Zeiten von epochalen Umbrüchen entstehen ja immer die berühmten Chancen, aber eben auch Risiken. Ein Blick auf die aktuellen Auseinandersetzungen mit dem Thema Gender, auf die Diskreditierung der Geschlechterforschung und ihrer Ergebnisse, die nach wie vor vorhandenen und sich in einigen Bereichen sogar wieder verstärkenden Biologisierungen im Geschlechterverhältnis offenbart, dass durchaus Befürchtungen für einen sog. antifeministischen Backlash entstehen können, quasi als Gegenangriff auf die Erfolge der Gleichstellungsarbeit. Geschlechterverhältnisse sind zwar in Bewegung geraten, bestimmte Strukturen, Handlungsmuster und Routinen behalten nicht mehr unbedingt und ohne Erklärung ihre Gültigkeit, dennoch ist auch vieles noch beim Alten im Verhältnis der Geschlechter, bzw. es kann jederzeit wieder reaktiviert werden. Das sind ganz allgemein die Themen, um die es nachfolgend gehen wird.

Arbeit ordnet sich also neu (u. a. durch die zunehmende Digitalisierung) und mit ihr auch Anforderungen an eine humane Gestaltung der Arbeit. In welche Richtung sich Arbeit entwickelt, ob ganz neue Phänomene entstehen, oder ob sich bekannte Entwicklungen einfach nur verschärfen werden, ist Gegenstand etlicher politischer, betrieblicher und auch wissenschaftlicher Auseinandersetzungen. Gegenstand dieser Diskussionen sind u. a.: Zunahme psychosozialer Belastungen, schlechtes Betriebsklima, flexible Arbeitszeiten, prekäre Arbeitsverhältnisse, zunehmende Heterogenität der Belegschaften mit zunehmend heterogenen Interessenlagen. Für die einen sind die Entwicklungen positiv (z. B. durch die Zunahme von Gestaltungsspielräumen), für die anderen sind sie negativ mit den bereits angesprochenen Risiken. Herkömmliche Gestaltungsansätze scheinen diesen neuen Problemlagen nicht mehr angemessen, sie müssen überdacht, erweitert und ggf. aufgegeben werden. Neue Formen der Interessenaushandlungen gewinnen an Bedeutung. Wissen über die heterogenen Interessenlagen ist genauso erforderlich wie neue, auf Dialog ausgerichtete Methoden, um der

Individualität von Lebensentwürfen und Erwerbsverläufen Rechnung zu tragen und um vor diesem Hintergrund dennoch zu kollektiven Regelungen zu kommen. Fragen sozialer Ungleichheit bzw. sozialer Gleichheit sind damit untrennbar verbunden. Gute Arbeit muss gleichermaßen an den Interessen von Frauen und Männern ausgerichtet sein. Gute Arbeit ist auch eine Frage von Gerechtigkeit und Solidarität.

In der aktuellen Debatte um den demografischen Wandel wird dem Krisenszenario (Geburtenrückgang, Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft) auch ein Chancenszenario gegenübergestellt (so beispielsweise schon bei Berger/Kahlert 2006). Demnach ermöglichte der Wandel auch eine Neuordnung der Geschlechterverhältnisse, ja er erfordere ihn sogar, um demografische Probleme nachhaltig zu lösen. Was hat aber der demografische Wandel mit dem Geschlechterverhältnis zu tun? Häufig wird von der zunehmenden Erwerbsarbeit von Frauen und gleichzeitig von einem Fachkräftemangel gesprochen. Wie passt das zusammen? Da schleicht sich bereits eine Vorahnung ein, was das eine mit dem anderen zu haben könnte, und es stellt sich die Frage: Wo arbeiten die erwerbstätigen Frauen? Unter welchen Bedingungen arbeiten sie? Werden sie gemäß ihrer Qualifikation eingesetzt? Haben sie die gleichen Chancen im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt auf gute und sichere Arbeitsplätze?

Zu bedenken ist, dass nicht nur im Zuge des demografischen Wandels, aber möglicherweise dadurch ausgelöst, einige Betriebe sich zunehmend Gedanken über ihren geschlechterdifferenzierten Arbeitseinsatz machen und über möglicherweise ungenutzte personelle Ressourcen. In diesem Sinn könnte der demografische Wandel ein Ereignis sein, welches ganz pragmatisch genutzt werden könnte für die Durchsetzung von mehr Geschlechtergerechtigkeit. Wie das gelingen könnte, welche Voraussetzungen dafür nötig sind, auch darum wird es im Folgenden gehen.

Eine Voraussetzung ist die kritische Analyse der vorhandenen Situation. Wann ist es sinnvoll, nach Geschlecht zu differenzieren? Wann ist es nicht sinnvoll? Wann konstruiere ich Geschlechterdifferenz, obwohl ich sie eigentlich überwinden will? Wann ist die Konstruktion von Geschlechterdifferenz benachteiligend für die so konstruierten Gruppen? Und was ist mit der Konstruktion anderer sozialer Gruppen, wie Ältere, Migrantinnen und Migranten, Behinderte? Treffen auf sie die gleichen Mechanismen zu? Das sind nach wie vor relevante Fragen auch in der Auseinandersetzung mit Arbeit, vor allem bei der Entwicklung der angesprochenen neuen Leitbilder.

Nach wie vor segregiert der Arbeitsmarkt die Arbeitenden nach Geschlecht. Für Frauen bedeutet das nicht selten den Ausschluss von bestimmten Berufen. Wenn allerdings in bestimmten Bereichen ein Mangel an

qualifiziertem Personal auftritt, dann wird diese Segregation brüchig, wie die folgenden Beispiele zeigen:

„Richter wird in Nordrhein-Westfalen zum Mangelberuf. Die Justizvertreter führen das Fehlen auf unattraktive Einstellungsbedingungen zurück. Gesucht werden vor allem männliche Bewerber. ... Hartmann sprach von einer ‚Vergrundschtung‘ der Justiz, weil man immer weniger männliche Bewerber mit der Befähigung zum Richteramt finde. Sie gingen lieber in die Wirtschaft oder zu Anwaltskanzleien. Franks Stellvertreter Jens Gnisa ergänzte: ‚Wir freuen uns über die Bewerbungen qualifizierter Frauen, doch müssen wir auch wieder für Männer attraktiver werden, um langfristig eine ausgewogene Besetzung der Richterämter zu gewährleisten.‘ Bei den Bewerbungen in Hamm sind mittlerweile 80 Prozent der Kandidaten weiblich. Frauen nehmen die schlechtere Bezahlung im Justizdienst eher in Kauf, weil sie sich im öffentlichen Dienst eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie versprechen.“<sup>1</sup>

Oder in Dortmund: „Revierstädte suchen verzweifelt nach Feuerwehr-Nachwuchs. Viele Revierstädte suchen händeringend nach Nachwuchs-Feuerwehrlern. Das Problem: Die Qualität der Bewerber lässt spürbar nach. Viele scheitern an den Einstellungstests. Offene Stellen können kaum besetzt werden. Nun wollen die Städte gezielt Frauen und Migranten in diesen Beruf locken. .... Neue Zielgruppen hat Kromberg im Auge, die sich bis jetzt kaum für die Feuerwehr begeistern ließen. Menschen mit Migrationshintergrund und Frauen vor allem, deren Anteil bei nur einem Prozent liegt. Die Empfehlungen für den Sporttest jedenfalls habe die Sporthochschule Köln erst kürzlich ‚gegendert‘: Die Klimmzüge, die Frauen besonders schwer fallen, müssen nun nicht mehr sein. Die braucht man eh kaum, wenn’s brennt.“<sup>2</sup>

Diese Entwicklungen bedeuten allerdings nicht – das zeigen etliche Studien –, dass die zu beobachtende Geschlechtersegregation damit überwunden wäre. Erstens ist zu analysieren, wie die konkrete Arbeitsteilung im jeweiligen Segment aussieht, und zweitens, was mit den neu hinzugekommenen Frauen passiert, wenn der Arbeitskräftemangel vorbei sein sollte. Hierzu gibt es aus dem Bereich des Arbeitsschutzes Hinweise. So wurden frühere Beschäftigungsverbote für Frauen in „Notsituationen“ außer Kraft

---

1 <http://www.rp-online.de/politik/richter-wird-in-nordrhein-westfalen-zum-mangelberuf-aid-1.4163682>. Abruf am 9.4.2014

2 <http://www.derwesten.de/politik/feuerwehrlern-verzweifelt-gesucht-id9759326.html#plx168401214> Abruf am 29.08.2014



gesetzt, in der Folge aber wieder in Kraft gesetzt (dies betraf z. B. den Einsatz von Frauen unter Tage in Kriegszeiten).

In der geschlechterpolitischen Auseinandersetzung geht es um das Recht auf eine gerechte Behandlung, um eine Personalpolitik, wonach die qualifizierteste Person auf die Stelle kommt, unabhängig von ihrem Geschlecht. Um dieses Ziel zu erreichen, ist vor allem eines zu bedenken: Geschlecht wird „gemacht“. Das hat zur Folge, dass es durchaus sozialisationsbedingt unterschiedliche Stärken und Schwächen zwischen Frauen und Männern geben kann. Das trifft allerdings einerseits nie auf alle Frauen und alle Männer zu, und andererseits ist zu analysieren, welche Unterschiede es sonst noch gibt und welche Relevanz sie haben. Grundsätzlich geht es bei allen Unterscheidungen darum, danach zu fragen, warum sie vorgenommen werden und welche Folgen damit verbunden sind, wenn Unterschiede herausgestellt werden.

Die Bearbeitung dieser Fragen erfordert eine reflektierte Sicht, eine Fähigkeit zur Reflexion. Das könnte Bestandteil einer Geschlechterkompetenz sein. Ziel ist die kritische Auseinandersetzung mit Unterschieden zwischen den Geschlechtern, um zu klären, wo es eben sinnvoll ist zu unterscheiden (z. B. um Benachteiligungen von Frauen festzustellen) und wo es kontraproduktiv ist. Selbst gut gemeinte Forschungen können in die „Gender-Falle“ tappen, wenn als Begründung für die Gleichstellung der Geschlechter mit den besonderen Fähigkeiten und Talenten von Frauen argumentiert wird. Hier wird mit differenzbegründeten Aussagen eine Integration von Frauen zu erzielen versucht. Mit einer Art Rezeptwissen glauben dann Entscheider und Entscheiderinnen, dass es betriebswirtschaftlich von Vorteil sei, wenn die eine oder andere Frau in einem Team arbeitet oder in einer Führungsposition vertreten ist. Die Messung von Erfolgen ist dabei zumeist normativ. Anders dagegen bei bestimmten Beispielen aus der Gender-Medizin. Hier wurde herausgefunden, wie sich die klassische Medizin immer am Körper des Mannes orientiert hat, mit z.T. fatalen Folgen für Frauen (z. B. unterschiedliche Symptome von Herzinfarkten). Die beiden Beispiele zeigen, wie komplex die Analysen sind und wie wichtig es ist, die jeweiligen Kontexte einzubeziehen.

Manche sehen in den zur Zeit stattfindenden Entwicklungen der Erwerbsarbeit z. B. durch die Digitalisierung, bei der Suche nach Bedingungen guter Arbeit und gutem Leben, bei der Suche nach Leitbildern eines neuen Normalarbeitsverhältnisses Chancen zur Überwindung einer benachteiligenden Geschlechterdifferenzierung, indem sie sich öffnende Möglichkeitsräume feststellen. Andere sprechen dagegen von „Egalitätsmythen“ (Funder 2014) und „rhetorischen Modernisierungen“ (Wetterer 2003). Es

gibt also noch viel zu tun. Wie und wolang verlaufen die Entwicklungen, wer sind die Beteiligten und welche Interessen verfolgen sie, dazu will der vorliegende Beitrag einige Orientierungspunkte liefern.

Auch wenn einige überzeugt sind, dass die Geschlechterzugehörigkeit heute als „sozialer Platzanweiser“ kaum noch eine Rolle spiele, so ist doch nach wie vor festzustellen: Geschlecht ist immer noch ein strukturierendes Prinzip von Gesellschaft, an Geschlechter werden nach wie vor bestimmte unterschiedliche Erwartungen gestellt mit den bekannten, Frauen benachteiligenden Wirkungen. Von einer kritisch reflexiven Genderkompetenz in Arbeitsforschung, Arbeitspolitik und in der betrieblichen Praxis kann nicht gesprochen werden. Trotz einiger Wandlungsprozesse von Arbeit und geschlechterbezogener Arbeitsteilung und trotz einiger zumeist rhetorischer Verbesserungen – die Geschlechterstrukturen in der Arbeit verändern sich nur langsam. „Die Gleichstellung kommt nur schleppend voran“, ist auch das Ergebnis des Familienreports des zuständigen Ministeriums BMFSFJ für das Jahr 2014. So ist die Zunahme der Erwerbsarbeit von Frauen vor allem in Teilzeit zu verzeichnen. Auch ist die sog. atypische Beschäftigung bei Frauen und Männern unterschiedlich. „Atypische Beschäftigung ist weiblich.“ (Friedrich-Ebert-Stiftung 2014) Mit dieser Aussage soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die meisten atypisch Arbeitenden Frauen sind: Über die Hälfte aller Frauen arbeiten in Minijobs, Teilzeit, befristeten Jobs oder Leiharbeit, bei den Männern sind es 13% (ebd.: 20f). Auch diese Zahlen deuten auf die mehrfach bekundete „Erosion des Normalverhältnisses“ hin. Damit ist gemeint, dass die langjährige Vollzeitarbeit mit einem männlichen Familienernährermodell weiter an Bedeutung verliert. Für Frauen galt es im Übrigen eher selten. Sie sollten über den Mann versorgt sein und einer Teilzeitarbeit nachgehen. Begriffe wie „Dazuverdienerin“ oder „Doppelverdiener“ deuten teilweise bis heute auf dieses Modell hin. Die Folgen für Frauen sind gravierend, in der Rente sowie in der Arbeitslosen- und Krankenversicherung.

„Prekarisierung“ ist auch zu einem Thema der arbeits- und industriesoziologischen Auseinandersetzung geworden (u. a. Motakef 2015). In diesem Zusammenhang weist Aulenbacher (2009) darauf hin, dass die Auseinandersetzung erst so richtig begann, als zunehmend Männer von Prekarisierung betroffen waren und geschlechtersoziologische Auseinandersetzungen, die schon lange vorher begannen, nahezu unbeachtet blieben. Motakef kommt zu der Erkenntnis, dass die geschlechtersoziologische Prekarisierungsforschung mit ihrem erweiterten Arbeitsbegriff „die Reichweite von Prekarisierung nicht auf Erwerbsarbeit reduziert, sondern systematisch das prekäre Potenzial von Care-Arbeit berücksichtigt sowie Erwerbsarbeit

und Care-Arbeit in ein Verhältnis setzt.“ (2015: 115). Gabriele Winker (2015) misst der Care-Arbeit sogar einen zentralen Stellenwert zu und blickt in ihrem Buch „Care Revolution“ auch intersektional auf soziale Ungleichheit. Beim Care-Thema gehe es insbesondere um das Verhältnis von Versorgten, Care-Beschäftigten und den unbezahlten Sorgearbeiterinnen und -arbeitern, um Zeitsouveränität, öffentliche Infrastrukturen, um Geld und schließlich um soziale Gleichheit respektive Ungleichheit. Ein Forschungsfeld mit vielen offenen Fragen.

Das Thema der Zeitsouveränität spielt in den heutigen Debatten zur Zukunft der Arbeit eine weitere entscheidende Rolle. Arbeitszeiten und Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten bewegen sich dabei u. a. im Spannungsfeld von zunehmender Arbeitsverdichtung und der Qualität der Zusammenarbeit, der Kollegialität. Dies trifft insbesondere auf Diskussionen um lebensbegleitende Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten für die Wechselfälle des Lebens zu. Umstrukturierungen in Betrieben und Verwaltungen führen in der Regel zu Personaleinsparungen und Arbeitsverdichtungen, mit Folgen für die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie, bzw. mit Folgen für eine selbstbestimmte Erwerbsbiografie. Eine lebensbegleitende Arbeitszeitgestaltung kann allerdings nicht nur punktuell und individuell gedacht werden. Die Arbeit der und des Einzelnen ist eingebettet in das Gesamtgefüge eines Betriebes, wenn jemand fehlt, hat das Auswirkungen. Wenn vollzeitbeschäftigte Mütter und Väter im Anschluss an die Elternzeit z. B. in Teilzeit arbeiten möchten, muss eine Vertretung eingesetzt werden für die übrige Zeit, geschieht das nicht, müssen die Kolleginnen und Kollegen mehr arbeiten. Die Konflikte sind vorprogrammiert. Grundsätzlich gilt: Die Vorteile der oder des Einen dürfen nicht zum Nachteil des oder der Anderen führen, mit anderen Worten, es darf nicht zu einem Nullsummenspiel kommen. Ein zentrales Thema ist deshalb hier: Wie können individuelle Interessen und Bedürfnisse durch kollektive Regelungen und entsprechende Rahmenbedingungen ermöglicht werden? Dabei ist die Gestaltung des Auseinandersetzungsprozesses von zentraler Bedeutung. Es braucht den Dialog in den Teams, in den Abteilungen im Unternehmen, damit sowohl lebensorientierte als auch kurzfristige Erfordernisse in Einklang mit den Kolleginnen und Kollegen, dem Unternehmen und dem Arbeits- und Gesundheitsschutz gebracht werden können.

Ein weiteres Schlaglicht ist die berufliche Geschlechtersegregation. In einem aktuellen Artikel in den WSI-Mitteilungen 8/2015 kommt Anne Busch-Heizmann zu dem Ergebnis, dass der deutsche Arbeitsmarkt „von einer paritätischen beruflichen Verortung von Frauen und Männern noch weit entfernt ist“ (:581). Selbst wenn die Wahl der Erstberufe nicht einem segregier-

ten Muster folgt, so wechseln Frauen und Männer im Verlauf ihres Erwerbslebens häufig wieder in herkömmlich geschlechterkonnotierte Berufe. Schuld daran sind u. a. die strukturellen Barrieren in segregierten Berufen (wie Arbeitszeitnormen). Stärker wirken aber die von der Autorin angesprochenen kulturell verankerten „gender status beliefs“. Damit verbunden sind unterschiedliche Kompetenzerwartungen an Frauen und Männer. Diesem Aspekt wird in den nachfolgenden Kapiteln der vorliegenden Veröffentlichung große Aufmerksamkeit geschenkt.

Mit dieser Geschlechtersegregation am Arbeitsmarkt ist das Thema der geschlechterbezogenen Einkommensunterschiede verbunden. So beträgt der sog. Gender Pay Gap z.Zt. immer noch 22%, d.h. Frauen verdienen im Durchschnitt deutlich weniger Geld als Männer (Scheele/Jochmann-Döll 2015: 20f). Erwähnt sei hier die Konferenz „Entgeltgleichheit auf dem Prüfstand. Perspektiven auf den Gender Pay Gap“ am 08.04.2016 an der Universität Duisburg-Essen (Tagungsbericht von Kutzner 2016). Sie wurde im Rahmen des Forschungsprojekts „Comparable Worth: Blinde Flecken in der Ursachenanalyse des Gender Pay Gaps“ organisiert. Dieses Projekt wurde unterstützt und finanziert durch das WSI und die Hans Böckler Stiftung und am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) durchgeführt. Im Zentrum der Konferenz stand die Reflexion der Ursachen und blinden Flecken in der Analyse des Gender Pay Gap. Einschlägige Expertinnen und Experten verschiedener Disziplinen diskutierten hier die Ursachen und Aspekte, die zur Entgeltgleichheit bzw. Entgeltungleichheit beitragen. Es wurden etliche blinde Flecken in Erkenntnis und Analyse sowie der enorme politische Handlungsbedarf deutlich. Beides wird die Debatte mit Sicherheit noch einige Zeit beschäftigen, soviel wurde auf jeden Fall deutlich.

Genau 40 Jahre vor der Konferenz, am 08.04.1976, hat der Europäische Gerichtshof mit dem Defrenne-Urteil die Entgeltgleichheit von Frauen und Männern mit unmittelbarer Wirkung für den Gesetzgeber, die öffentliche Hand, die Kollektivvertragsparteien und die privaten Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ausgestattet. Allerdings verdienen auch heute noch Frauen durchschnittlich deutlich weniger als Männer. Am 19.03.2016 war in diesem Jahr der sogenannte „Equal-Pay-Day“. Dieser Tag bezeichnet das Datum, bis zu dem Frauen – statistisch betrachtet – praktisch ohne Bezahlung arbeiten. Laut Statistischem Bundesamt haben Frauen im Jahr 2015 durchschnittlich 21 Prozent weniger verdient als Männer. Umgerechnet sind das 79 Tage, an denen Frauen ohne Bezahlung gearbeitet haben – also vom 01.01. bis zum 19.03. Aktuell verharrt der Gender Pay Gap sowohl in Deutschland als auch im europäischen Durchschnitt (16 Prozent). Aber was sind die Ursachen dafür? Diese Frage wird vor dem Hintergrund ver-

schiedener wissenschaftlicher Disziplinen und daraus hervorgehender Theorien stellenweise unterschiedlich beantwortet. Je nach theoretischem Zugang variiert der eingenommene Blickwinkel auf die Erklärung der Einkommensunterschiede und auf die Frage nach darin enthaltenen Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts. Es gibt mittlerweile zwar etliche Studien zum Gender Pay Gap, Diskriminierung findet aber nicht nur im nicht erforschten Rest statt. Mit anderen Worten, was erklärt ist, ist damit nicht weg. Es sind weitere Analysen der Geschlechterungleichheit nötig. Denn in den erklärenden Faktoren gibt es Unterschiede. Eine Erklärung liegt beispielsweise in der gesellschaftlichen Wertschätzung bzw. Geringschätzung der Arbeit von Frauen. Trotzdem es mit dem „eg-check“<sup>3</sup> ein Instrumentarium gibt, mit dem Entgeltungleichheiten analysiert werden können, besteht Forschungsbedarf. Befürwortet wird von den Expertinnen und Experten das geplante Gesetz für mehr Lohngleichheit, welches im Entwurf vorliegt. Das darin verfolgte Ziel heißt: Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit. Wenn dieses Gesetz käme, könnte das in den Betrieben zu mehr Lohntransparenz führen und damit verbunden auch zu Klärungen in der Bewertung der Arbeit.

Rechtlich ist Entgeltgleichheit gewährleistet, wenn gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit gezahlt wird. Wenn beispielsweise der Gärtner und die Gärtnerin gleiches Geld für gleiche Arbeit bekämen. Eine Entgeltdiskriminierung liegt jedoch vor, wenn z. B. die Gärtnerin nur aufgrund ihrer Teilzeitbeschäftigung oder befristeten Beschäftigung geringere Stundenverdienste erhält als der Gärtner. Entgeltgleichheit für faktisch gleichwertige Arbeit erfordert ein vergleichbares Anforderungsniveau. Hier spielt die Bewertung eine zentrale Rolle; z. B. wenn die Arbeit eines Vermessungstechnikers mit der einer Hebamme verglichen wird. Grundsätzlich müsse immer eine geschlechterneutrale Bewertung durchgeführt werden, da es ansonsten zu mittelbaren Entgeltdiskriminierungen kommen könne, so Karin Tondorf auf der erwähnten Konferenz. Diese seien allerdings schwieriger aufzudecken als unmittelbare Entgeltdiskriminierungen. Entgegen der rechtlichen Definition der Entgelt(un)gleichheit, werde bei der ökonomisch-statistischen Perspektive nicht die auszuübende Arbeit in den Fokus genommen. In dieser Betrachtungsweise würden insbesondere persönliche Merkmale berücksichtigt, die als produktivitätsrelevant eingeschätzt werden. Entgeltdiskriminierungen lägen demnach hier nur vor, wenn sich das Entgelt von Frauen und Männern unterscheidet, die im Sinne dieser

---

3 <http://www.eg-check.de/>

Betrachtungsweise gleiche lohnrelevante Merkmale aufweisen. Karin Tondorf wies auf der erwähnten Tagung in Duisburg weiterhin darauf hin, dass sich anhand der unterschiedlichen rechtlichen und ökonomischen Perspektiven auf das Thema der Entgeltgleichheit verschiedene Ansatzpunkte für politische Maßnahmen identifizieren ließen. Im Sinne der ökonomisch-statistischen Analyse sei insbesondere beim individuellen Arbeitsmarktverhalten der Frauen anzusetzen, während der Staat und die Arbeitgeber dazu bessere Rahmenbedingungen schaffen sollten. Anhand des rechtlichen Ansatzes müssten jedoch eher die Arbeitgeber und Tarifvertragsparteien in die Pflicht genommen werden, ihre Entgeltregelungen auf Diskriminierungen zu überprüfen. Der Staat könnte sie dazu flankierend per Gesetz verpflichten. Karin Tondorf betonte, wie wichtig es sei, Entgeltdiskriminierungen im rechtlichen Sinne aufzudecken und zu beseitigen.

Es gilt also, die berühmten blinden Flecken in den Ursachen des Gender Pay Gaps zu analysieren. Im oben erwähnten Projekt ist für Sarah Lillemeier und ihre Kolleginnen zentrales Anliegen, vermeintlich systematische Unterbewertungen der Erwerbsarbeit von Frauen im Sinne der Devaluationshypothese sichtbar zu machen. Bei der systematischen Unterbewertung der Arbeit von Frauen handele es sich demnach um evaluative Diskriminierungen als Folge vergeschlechtlichter Arbeitsbewertungen. Schon die Verfahren der Arbeitsbewertung bergen solche evaluativen Diskriminierungspotenziale in sich. Das drücke sich u. a. darin aus, dass z. B. psychosoziale Belastungen, die häufiger im Rahmen frauendominierter Arbeitsplätze relevant seien, nicht bei der Bewertung berücksichtigt würden. Zwei Fragen stehen im Mittelpunkt des Projekts: Wie können gleichwertige Tätigkeiten identifiziert werden? Und inwieweit wird die gleichwertige Arbeit von Frauen und Männern auch gleich bezahlt? Zur Beantwortung der ersten Frage ist geplant, anhand der BIBB/BAuA-Befragung und in Anlehnung an den eg-Check einen Index zu entwickeln, mit dem sich gleichwertige Tätigkeiten in Bezug auf ihre jeweiligen Anforderungen und Belastungen geschlechterneutral identifizieren lassen. Die zweite Frage soll dazu mit Hilfe dieses Index anhand der Verdienststrukturerhebung beantwortet werden. Bei den Diskussionen zu diesem Thema geht es u. a. um den Wert der Arbeit, um die Verhandlungsmacht von Frauen und Männern, um die Bewertung der Leistung, der Wertschöpfung bzw. Produktivität der Arbeit oder der Ausbildung. Als Beispiel dient hier der Akademiker, der nun Taxi fährt. Oder der Taxifahrer, der später Außenminister wurde. Hieran wird deutlich, dass sich die Bezahlung nach der ausgeübten Tätigkeit richten sollte. Das Ziel ist dabei allerdings die geschlechterneutrale Bewertung von Arbeit. Zu den Themen Entgeltgleichheit und Perspektiven des Gender Pay Gap kön-

nen abschließend zwei wesentliche Punkte festgehalten werden: In der Frage der Entgeltgleichheit besteht nach wie vor politischer Handlungsbedarf und es bedarf der weiteren Forschung zu einzelnen Aspekten des Gender Pay Gaps.

Es folgen nun einige Schlaglichter auf die aktuelle Debatte. „Die Zukunft von Gender“ nannte Anne Fleig ihren 2014 herausgegebenen Reader. Darin gehen die Autorinnen der Frage nach, welche Rolle heute der Begriff Gender noch spielt. Eine eindeutige Antwort auf diese Frage gibt es nicht, Gender bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Erfolgen (u. a. durch die Frauen- und Geschlechterforschung) und Beharrlichkeiten, also dem, was nicht getan wurde. Hier kann eine Reflexion der alten und neuen Entwicklungen ansetzen. Die durchaus widersprüchliche Situation gilt es kritisch zu analysieren. Eine Richtung setzt sich dabei auch mit der Frage auseinander, ob der Begriff Gender überhaupt noch der richtige ist. Einerseits ist er nahezu in aller Munde, selbst in neoliberalen Management-Konzepten, andererseits ist nicht mehr genau bestimmbar, was Gender genau meint. Zunächst als feministische Intervention gedacht, um der Naturalisierung des Geschlechts entgegen zu wirken, ausgedrückt in der Unterscheidung von Sex und Gender, gehen heute etliche Forscherinnen und Forscher davon aus, dass mit der Kategorie Gender bzw. Geschlecht die Struktur der Geschlechterverhältnisse angemessen reflektiert und verändert werden kann. In dem Band von Fleig werden die verschiedenen Facetten des Gender-Begriffs analysiert. U. a. stellt sich Hilge Landweer die Frage: Gender oder Geschlecht? Sie bevorzugt den Begriff Geschlecht, der ihrer Meinung nach beides enthält, Sex und Gender. In der Genderdebatte werde das sog. biologische Geschlecht, welches der Begriff „Sex“ zum Ausdruck bringen soll, häufig vernachlässigt. Letztlich argumentiert sie, dass die Bedeutung des jeweils gewählten Begriffs erst in der Verwendung entsteht. Es geht also darum, wie der Begriff Geschlecht gebraucht wird, um zu einer Überwindung einer ungerechten Geschlechterordnung beizutragen.

In die Einleitung eines Berichts über Geschlechterperspektiven in der Arbeitsforschung gehört auch der bereits angesprochene Hinweis auf die aktuell stattfindenden Angriffe auf Geschlechterforschung und Gender Studies: Zu beobachten sind aktuell Backlash-Positionen vor allem im publizistischen Raum. „Keine Angst vorm bösen Gender“ titelt der Tagesspiegel (Untertitel: „Gegen Geschlechterforschung wird massiv gehetzt“). Da ist die leidige „Hart aber fair“ – Geschichte nur ein Beleg. Nach einer äußerst zweifelhaften und umstrittenen Fernsehsendung in der ARD über Gleichstellung am 2.3.2015 gab es zum ersten und möglicherweise auch einzigen Mal am 7.9.2015 eine zweite Sendung zum gleichen Thema: „Nieder mit

den Ampelmännchen – Deutschland im Geschlechterwahn?“ Deutlich wurde in beiden Sendungen, und zwar in extremer Weise: Um Argumente ging es nicht, es entstand eher der Eindruck, Hauptsache der Unterhaltungswert ist gewährleistet. Zu beobachten ist, dass Debatten zu Geschlechterfragen häufig Irritationen und Emotionen auslösen. Bestehende Diskriminierungen von Frauen werden verhöhnt, wenn z. B. der anwesende FDP-Politiker erwähnt, dass er bei seinen Töchtern keine Benachteiligung feststellen könne.

Auch die Neuerungen im Dienstrecht NRW vom 01.07.2016 sorgten für viel Aufregung. Die darin ermöglichte Frauenförderung bewirke „schlechte Stimmung bei der Polizei“.<sup>4</sup> Demnach sollen Frauen „bei im Wesentlichen gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bevorzugt befördert werden.“ Neu und brisant scheint die interpretationsfähige Formulierung „im Wesentlichen“ zu sein. Ohne auf Details einzugehen, verwundern hier die Befürchtungen einiger Männer: Sie sehen sich auf dem „Abstellgleis“ bei Beförderungen, es wird von „falsch verstandener Frauenförderung“ und sogar von einem „Männerdiskriminierungsgesetz“ gesprochen.<sup>5</sup> Befürchtet wird eine Demotivation der Männer. All diese Befürchtungen allerdings treffen von jeher auf Frauen zu.

Sabine Hark und Paula Villa schreiben in ihrem Buch zum Anti-Genderismus: „Allem Anschein nach wird also dort, wo die offensive Infragestellung von Gerechtigkeit und Gleichheit politisch nicht mehr opportun erscheint, wo die Aufrechterhaltung von Geschlechterungleichheit in steigendem Maße von kontextspezifischen Bedingungen abhängig ist und der ‚ewige Unterschied‘ nicht mehr umstandslos, routinemäßig, als Deutungs- und Sinnressource zur Rechtfertigung von Ungleichheit zur Verfügung steht, die naturwissenschaftlich skandiierte Betonung von wie auch immer ‚natürlichen‘ Geschlechterdifferenzen wieder relevant (gemacht). Um den nicht nur gefühlten Erosionen im Geschlechterverhältnis – die schließlich auch indizieren, wie nachhaltig feministische Bewegungen in die Geschlechterordnung und die patriarchale Tiefenstrukturen unserer Gesellschaften eingegriffen haben – Herr zu werden, wird hier einmal mehr ‚scientistischer Lärm‘ (Honegger 1991: 2) produziert, das Arsenal biologisch fundierter Wahrheiten geöffnet und die Unhintergebarkeit der Zweigeschlechtigkeit bekräftigt“ (2015: 27). Hier wird sehr gut zum Ausdruck gebracht, worum es geht: Die Begründungen für Geschlechterdifferenzierung

---

4 <http://www1.wdr.de/nachrichten/frauenquote-polizei-100.html> (Abruf am 7.9.2016)

5 <https://www.bdk.de/lv/nordrhein-westfalen/was-wir-tun/kriminalpolitik/dienstrechtsmodernisierungsgesetz-nrw-2013-wichtige-neuerungen>



gen werden schwieriger. Die Ergebnisse aus der Geschlechterforschung ermöglichen es, bestehende Machtverhältnisse infrage zu stellen, indem die Prozesse der Differenzierung analysiert werden. In den späteren Ausführungen in diesem Working Paper werden hierzu konkrete empirische Beispiele geliefert.

Der Tagesspiegel veröffentlichte in einer Reihe Beiträge von Genderforscherinnen und -forschern, um der Diffamierung der Geschlechterforschung im Internet, aber auch in Zeitungen wie „Die Zeit“ entgegenzutreten, wo beispielsweise behauptet worden war, Genderforschung verleugne beim Thema Frauen und Männer die biologischen Fakten. Sie sei darum keine Wissenschaft, sondern Ideologie. Im ersten Beitrag der Tagesspiegel-Serie schreibt Ilse Lenz am 01.09.2015: „Kaum anzumerken brauche ich wohl, dass die Geschlechterforschung nicht infrage stellt, dass es die Biologie gibt, ihr Interesse gilt jedoch in erster Linie der Frage, wie unterschiedliche biologische Zusammenhänge kulturell konstruiert werden und mit welchen Folgen“ (Lenz 2015). Und sie fährt fort: „Die Geschlechterforschung sieht Biologie also in ihrem sozialen Kontext, was sich beispielsweise bei der Versorgung von Kindern zeigt (wer bleibt zu Hause und warum)“. Auch hier wird wieder sichtbar, Geschlecht ist Strukturkategorie für soziale Ungleichheit, und soziale Ungleichheit wird oft mit Geschlechterdifferenz begründet.

Die Gründe für diese neuerlichen Angriffe vermuten u. a. Hark und Villa (2015) in Statusängsten, „die sich als Angst vor der Feminisierung ihres Berufs äußert“ und mit Macht- und Prestigeverlusten einhergehen könnte.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeit und Geschlecht in mehrfacher Hinsicht Bedeutung: In der Forschung und Forschungsförderung und in der betrieblichen Praxis. In der Forschungsförderung ist beispielsweise festzustellen, dass es Geschlechterforschung als eigenes Forschungsfeld so gut wie gar nicht gibt. Gender soll als ein Querschnittsthema behandelt werden. Wie das in der konkreten Forschungspraxis aussieht, kann in etlichen Forschungsberichten nachgelesen werden. Häufig ist Geschlechterblindheit selbst da zu beobachten, wo es um Arbeitsbereiche geht, in denen das Geschlechterverhältnis in der Arbeitsorganisation eine zentrale Rolle spielt (z. B. im Gastronomiebereich). Ignoranz drückt sich auch in der Sprache aus, die häufig in Publikationen in der Fußnote auf der ersten Seite erläutert wird. Auch heute noch finden wir in empirischen Berichten aus der Arbeitsforschung den Hinweis: „Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet und nur die männliche Sprache verwendet. Frauen sind selbstverständlich mit ge-

meint.“ Oder: „Im gesamten Bericht wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei geschlechtsspezifischen Begriffen die maskuline Form verwendet.“ Und es folgt der Hinweis: „Diese Form versteht sich explizit als geschlechtsneutral. Gemeint sind selbstverständlich immer beide Geschlechter.“ (Auf genaue Quellenangaben wird hier verzichtet.) Werden dann diese Berichte genauer angeschaut, so ist nicht selten feststellbar, dass nicht (nur) aus Gründen der Lesbarkeit auf eine Geschlechterdifferenzierung verzichtet wird, zumeist fehlt auch inhaltlich die Berücksichtigung des Geschlechterverhältnisses.

Interessant ist auch der folgende Hinweis in der Fußnote einer kürzlich erschienen Dissertation: „Auch wenn immer noch Männer die Mehrzahl der Topführungskräfte aus Unternehmen und Verbänden ausmachen, versucht die Arbeit sprachlich Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Daher wird die in der einschlägigen Literatur übliche Verwendung des generischen Maskulinums durch sprachliche Formen ersetzt, die beide Geschlechter repräsentieren, wenn für beide Geschlechter geltende Befunde referiert werden. Wenn es um männlich konnotierte Konzepte geht, z. B. um ‚den‘ Unternehmer, wird die männliche Form beibehalten, ebenso bei Wirtschaftsbegriffen, die abstrakte Gruppen bezeichnen (z. B. Kunden, Wettbewerber, Financiers, Anteilseigner/Aktionäre oder auch Akteure). Bei geschlechterdifferenzen Befunden wird jeweils die entsprechende männliche bzw. weibliche Form verwendet.“ (Alemann 2015: 15)

Deutlich wird, welchen Aufwand es für manche Forscherin und manchen Forscher bedarf, sich hier zu positionieren. Eine Sprache, die alle Geschlechter einbezieht, scheint nach wie vor die Ausnahme zu sein.

Sprache ist nicht neutral. Sie ist ein wichtiger Teil der Symbolik einer Gesellschaft, in dem sich tradierte Werte und Normen widerspiegeln. „Das hierarchische Verhältnis zwischen Männern und Frauen drückt sich in der deutschen Sprache bis heute in der Dominanz männlicher Ausdrucksformen aus.“<sup>6</sup> Der Regelfall ist nach wie vor das generische Maskulinum. Ausgedrückt wird damit, Zielgruppe sind Männer. Mit den Gleichstellungsaktivitäten wird auch die Sprache zum Thema gemacht. Gesucht wird eine geschlechtergerechte Sprache. Diese drückt sich z. B. in der Suche nach geschlechterneutralen Begriffen aus, wie Studierende anstatt Studentinnen und Studenten. Ziel ist es, „Frauen nicht nur ‚mitzumeinen‘, sondern Menschen in ihrer Vielfalt gleichberechtigt und nicht stereotypisierend zu reprä-

---

6 <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/handlungsfelder/sprache.html>. Abruf am 1.12.2015

sentieren. Dazu gibt es rechtliche Vorgaben, aber auch Bemühungen von Unternehmen und anderen Akteuren.“ (ebd.)

Zu beobachten ist, wie sich alte und neue Geschlechterstereotype nach wie vor munter Bahn brechen. Zu beobachten ist allerdings auch ein Wandel im Verhältnis von Arbeit und Geschlecht. Daher drängt sich die Frage auf, ob gegenwärtig tatsächlich Geschlechterungleichheiten in der Arbeitswelt erodieren oder ob wir eine, wie Funder (2014) es nennt „Neukonfiguration altbekannter Strukturmuster“ beobachten können, die allerdings heute aufgrund von „Gleichheitsfassaden und Egalitätsmythen“ nur noch schwer zu erkennen sind.

„Was bedeutet Geschlechtergerechtigkeit als Maßstab, an dem sich feministische Kritik entzünden und Gleichstellungspolitik orientieren kann?“, diese Frage stellte sich Irene Pimminger in ihrer Dissertation (2014). Und sie fährt fort: „Diese Frage markiert nicht nur ein praktisches Problem, etwa in Form von Zielkonflikten und Operationalisierungsschwierigkeiten der gleichstellungspolitischen Praxis, sondern auch eine theoretische Leerstelle. Während Gerechtigkeitstheorien Geschlecht als gerechtigkeitsrelevante Kategorie nicht oder nur unzureichend berücksichtigen, versäumen es kritische Geschlechtertheorien meist, den der Analyse und Kritik zugrunde liegenden Bewertungsrahmen zu klären und offen zu legen.“ Sie entwickelt in ihren Überlegungen zu dieser Frage ein mehrdimensionales Konzept von Geschlechtergerechtigkeit anhand der drei Dimensionen von Geschlecht: das Geschlechterverhältnis als Strukturzusammenhang, die symbolische Geschlechterordnung sowie Geschlecht als Identitätskategorie.

Auch der DGS-Soziologiekongress 2016 „Geschlossene Gesellschaften“ in Bamberg hat sich u. a. mit dem Thema Geschlecht als globale Ordnungskategorie beschäftigt. In ihrem Call for Papers rief die Sektion Frauen- und Geschlechterforschung auf, Beiträge einzureichen, die sich in globaler Sicht mit der aktuellen Situation auseinandersetzen. „Im Zusammenhang weltweiter politischer und ökonomischer Problemlagen wird Geschlecht erneut als Differenz- und Ungleichheitskategorie in Anspruch genommen und wirksam gemacht. Geschlecht steht also weder als binäre Wissenskategorie noch als Klassifikationsinstrument sozialer und kultureller Platzierungen grundsätzlich in Frage. In öffentlichen Debatten und Politikfeldern wird hierzu auf je eigene Weise an bekannte hegemoniale Vorstellungen angeknüpft. Dies war im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise beobachtbar und wird derzeit im Umgang mit Geflüchteten deutlich. Gleichzeitig mündet diese Situation aufgrund der Interferenz mit anderen Formen sozialer Diskriminierung (allen voran Rassismus sowie Homo- und Transphobie) in neue Formen sozialer Schließung. (...) Die ‚Geschlechterfrage‘

kehrt auf die Agenda zurück, in widersprüchlichsten, teils sich ergänzenden, teils konfligierenden Gestalten und Erscheinungsformen.“

Was bedeutet also Geschlechtergerechtigkeit in der Erwerbsarbeit? Die folgenden Ausführungen verfolgen einerseits das Ziel, Hinweise und Denkanstöße zu geben, und auch zur Reflexion der eigenen Forschungspraxis beizutragen. Damit verbunden sind Orientierungen für eine geschlechterbezogene Arbeitsforschung. Dazu wird sowohl inhaltlichen, theoretischen und empirischen Aspekten zum Verhältnis von Arbeit(sforschung) und Geschlecht als auch eher methodischen Fragen nachgegangen, wie Umbrüche und Beharrungstendenzen von Geschlechterdifferenzierungen aufzuspüren wären. Bezugspunkte sind dabei theoretische Ansätze aus den Bereichen der Arbeits- und Geschlechterforschung sowie Ergebnisse aus der empirischen Forschung.

Andererseits ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, mit den Ergebnissen dazu beizutragen, die Geschlechterperspektive stärker und differenzierter in die Debatte, in die Forschung und Forschungsförderung um gute Arbeit aufzunehmen, um damit einen Beitrag zur Gleichberechtigung der Geschlechter zu leisten. Es gibt immer noch etliche Felder, in denen die Auseinandersetzung mit dem Geschlechterverhältnis nicht mehr stattfindet oder noch gar nicht stattgefunden hat, vielleicht auch gar nicht gewollt ist. Die Gründe hierfür sind vielfältig. So fehlt es nicht selten am Willen, etwas zu ändern.

Im Folgenden wird zentral der Frage nachgegangen, ob und in welcher Form die Geschlechterperspektive in Forschungen zur Situation und Entwicklung von Arbeit sowie in der konkreten Gestaltung der Arbeit berücksichtigt werden kann. Daran knüpfen sich insbesondere die eingangs bereits erwähnten zwei Fragen an: Wie komme ich sozialen Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern in Struktur und Handlung auf die Spur? Wie verhindere ich, dass ich erst im Prozess des Suchens eine (benachteiligende) Geschlechterdifferenz erzeuge? Das sind in der Frauen- und Geschlechterforschung zentrale, wenn auch alte Fragen. Sie gewinnen aber, wie in den einführenden Worten bereits angedeutet, zunehmend wieder an Bedeutung.

### **3. Die Geschlechterperspektive in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung**

---

„Haben geschlechterbezogene Ungleichheiten nun zu- oder eher abgenommen?“, fragte Ulla Müller in ihrem abschließenden Beitrag im Buch „Geschlecht und Organisation“ (2013: 530). Sie stellt fest, dass die Antworten nicht mehr so eindeutig ausfallen, sie seien „kontextueller und kontingenter“ geworden. Hieraus erwachse die Anforderung, genau hinzusehen, was eigentlich der Kontext ist, in dem Aussagen getroffen und Erfahrungen gemacht werden.

Bereits im Jahr 2005 stellte das vom BMBF geförderte Marburger Projekt „GendA-Netzwerk feministische Arbeitsforschung“ fest, dass die Arbeitsforschung und deren Förderung durch den „grundlegenden Struktur-, Form- und Bedeutungswandel von Arbeit“ vor neuen Herausforderungen stehen. Die Autorinnen und Autoren bezeichneten die immer noch unterschätzten Veränderungen der Geschlechterverhältnisse als einen der „Megatrends“. In dem dort erstellten Memorandum zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung wurde festgestellt, dass es einer „systematischen Integration der Geschlechterperspektive in die Forschungsperspektiven und Forschungsansätze der Arbeitsforschung“ bedürfe. Gender-Kompetenz müsse zu einem „Qualitätsstandard der Arbeitsforschung und zu einem zentralen Bestandteil von Forschungsprogrammen und Vergabekriterien der Forschungsförderung auf diesem Gebiet“ werden (GendA 2005a). Gefordert wurde also der Ausbau der Gender-Kompetenz in der Arbeitsforschung. Und sie betonten, dass es dazu bedarf (auch) zusätzlicher Impulse durch die Forschungsförderung bedürfe.

Seitdem sind 10 Jahre vergangen. Auch wenn einige Akteurinnen und Akteure aus dem Arbeitskontext überzeugt sind, dass die Geschlechterzugehörigkeit heute als sozialer Platzanweiser in der Arbeitswelt kaum noch eine Rolle spiele, so ist doch nach wie vor festzustellen: Geschlecht ist im-

mer noch ein strukturierendes Prinzip von Gesellschaft. An Geschlechter werden nach wie vor bestimmte unterschiedliche Erwartungen gestellt mit den bekannten, Frauen benachteiligenden Wirkungen. Und: Von einer kritisch reflexiven Gender-Kompetenz in Arbeitsforschung und Arbeitspolitik kann nicht gesprochen werden.

Hinweise finden sich u. a. in dem von Hildegard Maria Nickel und Andreas Heilmann herausgegeben Band: „Krise, Kritik, Allianzen“. Darin diskutieren verschiedene Autorinnen und Autoren u. a. die Fragen was im Fokus der aktuellen Krisendebatten steht und welche Blindstellen es dort gibt. Und auch sie widmen sich dem Thema, „welche Einsichten zu gewinnen sind, wenn die Arbeits- und Geschlechterverhältnisse systematisch berücksichtigt werden“ (2013: 7). Differenzierte Krisendeutungen, Begriffsschärfungen sind hier nur einige der Aspekte.

Auch das 2015 erschienene Buch von Brigitte Aulenbacher, Birgit Riegraf und Susanne Völker widmet sich aus feministischer Perspektive dem gegenwärtigen Kapitalismus, „in all seiner Herrschaftsförmigkeit und seinem praktischen Ereignen“. Eine wesentliche Erkenntnis liegt darin, dass es „die feministische Kapitalismuskritik“ nicht gibt (:7). Sie kann z. B. je nach Forschungsfeld unterschiedlich ausfallen. Sie machen das fest an ökologischen, ökonomischen, politischen, sozialen und kulturellen Fragen, an nationalen, transnationalen und globalen Entwicklungen sowie an historischen und gegenwartsbezogenen Analysen. Dabei setzen sie sich u. a. mit verschiedenen Themen auseinander, u. a. mit Care und Care-Work, mit Arbeit und sozialen Ungleichheiten.

Das Fazit der mangelnden Berücksichtigung der Geschlechterperspektive in den aktuellen arbeitspolitischen Auseinandersetzungen ziehen nicht nur Arbeits- und Geschlechterforschende, sondern auch Gewerkschaften. Das führte beim DGB-Kongress im Mai 2014, wo es um eine neue Ordnung der Arbeit gegangen ist, zu einer Reihe von Anträgen seitens des DGB-Bundesfrauenausschusses. Darin fordern sie u. a., das Leitbild des ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung aus dem Jahr 2011 „Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf“ in allen Politikfeldern umzusetzen, sowie eine Geschlechterperspektive für einen wirksameren Arbeits- und Gesundheitsschutz für Frauen und Männer. Begründet wird dies damit, dass nach wie vor „Frauenarbeitsplätze“ (Arbeitsplätze auf denen mehrheitlich Frauen arbeiten) zum Beispiel im Dienstleistungsbereich und in den Formen von Teilzeitarbeit und Minijobs trotz ihrer großen Zunahme viel zu wenig berücksichtigt werden. (Das betrifft auch Männer in diesen Bereichen.) Sie wollen die Geschlechterperspektive zu einem integralen Bestandteil eines ganzheitlichen

Arbeitsschutzes machen und nicht zu einer zusätzlichen Aufgabe (vgl. Kapitel 4.2).

Die Notwendigkeit der weiteren Forschungsförderung im Themenfeld Arbeit und Geschlecht ist an mehreren Stellen angesprochen. So in den Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung (2013), die von namhaften Arbeitsforscherinnen und Arbeitsforschern erarbeitet und u. a. dem BMBF als Empfehlung zur Forschungsförderung übergeben wurden, wird ebenfalls auf die Notwendigkeit einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung hingewiesen.<sup>7</sup>

Arbeitsforschung im traditionellen Sinn befasst sich ganz allgemein mit Fragen „der Arbeitsgesellschaft und ihren Veränderungen, mit Betrieben und der betrieblichen Arbeitsorganisation, des konkreten Arbeitsprozesses, der praktischen Arbeitstätigkeiten und Arbeitskooperationen“ (Böhle et al. 2010: 11) sowie mit den Beschäftigten und ihren Einbindungen in den Zusammenhang von Arbeit und Leben. In der arbeitssoziologischen Forschung stehen die Folgen veränderter Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse im Zentrum. Mit intensiven empirischen Studien wird diesen Fragen mit einem durchaus kritischen Anspruch nachgegangen.

„Eine Soziologie der Arbeit bewegt sich auf allen Ebenen soziologischer Analyse. Sie fragt nach gesamtgesellschaftlichen Momenten, nach organisatorischen sowie institutionellen Bedingungen, nach unmittelbaren sozialen Zusammenhängen kooperativen Handelns und nicht zuletzt nach den konkreten Personen und ihren Lebensbedingungen. Arbeitssoziologie ist damit immer auch Soziologie der Arbeitsgesellschaft, der Betriebe und der betrieblichen Arbeitsorganisation, des konkreten Arbeitsprozesses, der praktischen Arbeitstätigkeiten und Arbeitskooperationen sowie eben auch Soziologie der Arbeitskraft und der individuellen Arbeitspersonen einschließlich ihrer Einbindungen in den Zusammenhang von ‚Arbeit und Leben‘.“ (Böhle et al. 2010: 11ff.) Diesen Überlegungen schließen sich Forschungsarbeiten an, die in ihren Arbeiten bewusst eine arbeits- und geschlechtersoziologische Perspektive einnehmen. Beide Forschungsstränge, die Arbeits- und Industriesoziologie und die Frauen- und Geschlechterforschung können auf eine beachtliche Geschichte empirischer und theoretischer Forschung zurückblicken. Einen Eindruck konnten Interessierte auf einer in der Sozialforschungsstelle Dortmund veranstalteten gemeinsamen Konferenz der beiden entsprechenden Sektionen in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie im Jahre 2006 gewinnen. Namhafte Forscherinnen

---

7 <http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/nc/publikationen/details/rkw/publikationen/eschborner-thesen-zur-arbeitsforschung-697/>

und Forscher traten zu verschiedenen Themenfeldern in einen konstruktiven Dialog. Neben etlichen Andockpunkten wurden aber auch etliche blinde Flecken sichtbar. Nachzulesen sind sie im Tagungsband von Aulenbacher et al. aus dem Jahr 2007. Es folgte im Jahr 2010 ein weiteres Buch mit dem Titel „Perspektiven auf Arbeit und Geschlecht“, in dem das Verhältnis beider Disziplinen nach Meinung der Autorinnen und Autoren durch „beiderseitige Vorbehalte und Kritiken gekennzeichnet“ ist, wenngleich sie zaghafte und sporadische Annäherungsprozesse erkennen und skizzieren. Gerade die Veränderungen und Umbrüche in Arbeit und Gesellschaft bieten auch ihrer Meinung nach genügend Anlass zum intensiveren Austausch beider Disziplinen (Frey et al. 2010). Darüber hinaus gibt es noch etliche weitere Veröffentlichungen, die sich mit dem Thema „Arbeit und Geschlecht“ befasst haben. Sie fließen in die folgenden Ausführungen ein. Und sie zeigen, welcher Erkenntnisgewinn zu erzielen ist, wenn die Geschlechterperspektive in die Analyse einbezogen wird.

Während jedoch die arbeitsbezogene Frauen- und Geschlechterforschung von Beginn an deutliche Bezüge auf die Arbeitsforschung nahm, ignorierte die Arbeitsforschung die Ergebnisse der Frauen- und Geschlechterforschung weitgehend und tut dies zum Teil bis heute (Frey et al. 2010: 9). Dennoch ist eine „bedingte Annäherung“ festzustellen (Aulenbacher 2005: 41). Untersuchungen finden sowohl in männer- wie auch in frauendominierten Bereichen statt. Sie bedürfen zumeist allerdings äußerer Anlässe (wie Verpflichtungen der Forschungsmittelgebenden) oder sind dem Wandel in der Erwerbsarbeit geschuldet, z. B. durch die Folgen der Prekarisierung auch für Männer. Mit dem Stichwort Feminisierung der Arbeit wird einerseits der steigende Anteil von Frauen in der Erwerbsarbeit bezeichnet, andererseits die zunehmende Prekarisierung der Erwerbsarbeit von Männern, die mit der Erosion von Normalarbeitsverhältnissen als Leitbild einhergeht (Scheele 2004: 173). In Bezug auf Prekarisierung wurde in der Frauen- und Geschlechterforschung schon von Anbeginn an auf die zumeist Frauen betreffenden prekären Arbeits- und Lebensverhältnisse hingewiesen und thematisiert, welche Folgen das für die betreffenden Personen hat. Deutlich wird das auch in Studien zum Thema „Subjektivierung von Arbeit“. Ergebnisse der Frauen- und Geschlechterforschung zum Verhältnis bzw. zur Verschränkung von Arbeit und Leben und zum Einbezug der gesamten Person mit all ihren – auch zugeschriebenen – Potenzialen in den Arbeitsprozess bringen Erkenntnisse darüber, welche (Belastungs-) Folgen das für die Beschäftigten haben kann (Aulenbacher 2010a: 314f; 83f, Frey et al. 2010: 13f).



In den Mainstream der Arbeitsforschung sind diese Erkenntnisse bzw. eine partielle Sensibilisierung für die Kategorie Geschlecht allerdings erst eingeflossen, als zunehmend Männer z. B. von prekären Verhältnissen betroffen waren. Dennoch kann – wie bereits erwähnt – von einer „bedingten Annäherung“ zwischen Arbeitsforschung und Geschlechterforschung gesprochen werden. Es finden gemeinsame Veranstaltungen statt (z. B. gemeinsame Sektionsveranstaltungen), Untersuchungen finden sowohl in männer- wie auch in frauendominierten Bereichen statt, in Lehrbücher zur Arbeitsforschung fließen Erkenntnisse der Frauen- und Geschlechterforschung ein (z. B. Aulenbacher 2013).<sup>8</sup>

Die Lage ist also facettenreicher und für die Gestaltung und Erforschung komplexer geworden. Empirische Studien weisen auf widersprüchliche Entwicklungen hin. So können in Organisationen oder auch Organisationseinheiten Geschlechterungleichheiten abgebaut werden (z. B. indem Führungspositionen wie im öffentlichen Dienst zunehmend mit Frauen besetzt werden), gleichzeitig können unveränderte, sogar vergrößerte Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis beobachtet werden (z. B. in Entlohnungsfragen). Was diese Erkenntnis für Theorie und Empirie bedeutet, darum geht es in den folgenden Kapiteln.

### 3.1 Theoretische Bezugspunkte<sup>9</sup>

Die Optionen für Frauen in der Berufswelt sind vielfältiger, zugleich aber ambivalenter und widersprüchlicher geworden. Zu diesen oder ähnlichen Ergebnissen kommen mehrere empirische Studien in so unterschiedlichen Arbeitsmarktbereichen wie industriellen Produktionsbetrieben und Dienstleistungsbereichen wie Banken, Hochschulen. Vom „Ende der Gewissheiten“ (Peinl 1999), von „vielfältigen Verschiedenheiten“ (Neusel/Wetterer 1999) oder von einer „Un-Ordnung der Geschlechter“ (Kutzner 2003b; Kutzner 2005b) ist die Rede. Flexibilisierung stellt sich demnach auch auf der Ebene der Geschlechterverhältnisse ein, wie nachhaltig diese allerdings wirkt, scheint noch keineswegs ausgemacht zu sein. Die Verwirrung,

---

8 U. a. gesehen im Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie 2013, indem die Ausführungen von Brigitte Aulenbacher zu Arbeit und Geschlecht aufgenommen wurden.

9 Ich beziehe mich hier u. a. auf gekürzte und modifizierte Überlegungen aus einem gemeinsam mit Ellen Kuhlmann, Ursula Müller, Birgit Riegraf und Sylvia M. Wilz gemeinsam verfassten Aufsatz: Kuhlmann et al.: Organisationen und Professionen als Produktionsstätten der Geschlechter(a)symmetrie. Wiesbaden 2013/2002

welche die „bunte Vielfalt“ gegenwärtig in der Frauen- und Geschlechterforschung stiftet, liegt vor allem darin, dass einerseits empirische Belege für ein Schwinden der Bedeutung der Geschlechterdifferenz angeführt werden, andererseits aber bereits ein Blick in die Arbeitsmarkt- und Berufsstatistiken die Persistenz geschlechterhierarchischer Arrangements in der Arbeitswelt unübersehbar erkennen lässt. Bisweilen scheint es, als stelle sich das Geschlechterverhältnis in einem Vexierbild dar, das den Blick auf Geschlechterdifferenzen und die sie produzierenden Prozesse in Abhängigkeit von der Betrachtungsperspektive mal mehr und mal weniger frei gibt oder vollständig verstellt.

Organisationen werden aus der Perspektive der Frauen- und Geschlechterforschung nicht lediglich als „Resonanzkörper“ betrachtet, sondern sie verfügen über eigenständige und jeweils spezifische Handlungs- und Gestaltungsspielräume bei der Produktion, aber auch beim Abbau von Geschlechterungleichheiten. Organisationen bilden zentrale „Schaltstellen“ bei der Herstellung oder der Relativierung der Geschlechterasymmetrien. Die Rationalität von Organisationsentwicklungen und -zielen stellt sich als gestaltbar und in sozialen Kontexten konstituiert dar. Entscheidende Weichenstellungen für ein Verständnis der gegenwärtig ablaufenden Prozesse im Geschlechterverhältnis werden in Organisationen vorgenommen. Prozesse des Wandels oder der Persistenz im Geschlechterverhältnis sind ohne die Betrachtung der Entwicklungen in Organisationen kaum zu verstehen. Vor dem Hintergrund der skizzierten Erkenntnisse über Wandlungen in den Geschlechterverhältnissen bedeutet dies, dass die „gendered substructure“ (Acker 1991) von Organisationen flexibler zu werden scheint und/oder nicht mehr eindeutig zu fassen ist.

Im Folgenden sollen Hinweise gegeben werden, wie die Erkenntnisse der Geschlechtersoziologie mit Debatten in der Arbeitssoziologie verknüpft werden können und welcher Erkenntnisgewinn aus einer solchen Verknüpfung resultiert. Empirische Beispiele hierzu finden sich in den folgenden Kapiteln. Bei aller Verschiedenheit von Untersuchungsfeldern, Forschungsfragen und Methoden sollen zunächst verallgemeinernde Aussagen zu Prozessen der Geschlechterdifferenzierung unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontexte vorgenommen werden.

### **3.1.1 Arbeit und Geschlecht: Fragen, Thesen, Konzepte**

Wie können „flexibler“ werdende Geschlechterverhältnisse theoretisch, empirisch und methodisch angemessen erfasst werden? Welche Prozesse

in Organisationen weisen auf einen Abbau bzw. eine Reproduktion der Geschlechterungleichheit hin? Wo zeichnen sich Grenzen, wo Öffnungsmomente ab, und wie sind diese Prozesse genauer zu bestimmen? Welche Interventionsmöglichkeiten im Sinne des Abbaus der Geschlechterungleichheiten sind erkennbar? Welche Erklärungspotenziale bietet die soziale Kategorie Geschlecht angesichts der Ausdifferenzierungen von Geschlechterverhältnissen und von Handlungsspielräumen innerhalb der beiden Geschlechtergruppen?

Ausgangspunkt ist die Annahme, dass das Verhältnis von Wandel und Beharrung geschlechterhierarchischer Arrangements widersprüchlich ist und sich diese Prozesse gleichzeitig beobachten lassen – es finden sich Belege sowohl für das eine, wie auch für das andere. In organisationalen Wandlungsprozessen scheinen immer auch nicht zu unterschätzende Handlungs- und Gestaltungsspielräume zum Abbau von Geschlechterungleichheiten durch, von einer durchgängigen Marginalisierung und Abwertung von Frauen kann so eindeutig nicht mehr gesprochen werden. Diese Handlungsräume lassen sich allerdings nur jeweils für das spezifische Untersuchungsfeld genauer bestimmen und damit Möglichkeiten für organisationale Veränderungen und kollektive Handlungsoptionen benennen, die einen Abbau „asymmetrischer Geschlechterverhältnisse“ (Müller 1998, 1999) begünstigen. Aussagen über Organisationen „an sich“ werden – aufgrund der Unterschiedlichkeiten beispielsweise auf der Ebene von Kommunikationsstrukturen, Integrationsweisen, etc. – erst durch empirische Fallstudien gehaltvoll. Die Bedeutung der Kategorie Geschlecht und ihr Verhältnis zu Hierarchisierungen muss also empirisch präzisiert werden.

Aus dieser Perspektive erhalten die sozialen und politischen Prozesse in Organisationen auf der Suche nach Gestaltungsoptionen einen zentralen Stellenwert (vgl. Kutzner 2003b; 2013). Die Organisationen selbst, ihre Strukturen und symbolischen Deutungsmuster, rücken in den Vordergrund der Analyse; dabei kann von einer Wechselbeziehung von Struktur und Handlung ausgegangen, und der Dimension der Kultur eine damit verbundene, aber auch partiell eigenständige Relevanz beigemessen werden. Das zweite, nicht minder bedeutsame Fazit: Die anhaltende Bedeutung einer für Frauen nachteiligen Geschlechterdifferenz mahnt dazu, die berufliche Ungleichheit zwischen den Geschlechtern nicht aus dem Blick zu verlieren.

Es geht darum, die Perspektive so zu erweitern, dass die neuen Handlungsoptionen wie auch die alten und neu errichteten Behinderungen für Frauen gleichermaßen ins Blickfeld gerückt werden. Hieraus ergibt sich bereits, dass zwar an der Bedeutung der Kategorie Geschlecht festhalten

werden kann, diese aber in Bezug zu anderen Kategorien sozialer Differenzierung zu setzen ist, die Ungleichheit generieren und Erfahrung strukturieren können. Die Geschlechterdifferenz stellt ein latent verfügbares Angebot für die Konstruktion von Hierarchien und ungleichen Chancen dar, das aber nicht zwangsweise in diesem Sinne genutzt werden muss und auch nicht mehr bedingungslos genutzt werden kann.

Diese kontextspezifische „Verfeinerung“ von Geschlechterverhältnissen ersetzt nicht den kritischen Blick auf die soziale Wirkungsmächtigkeit einer „zweigeschlechtlichen Ordnung“ (Hagemann-White 1988), die sich in den Wahrnehmungs- und Handlungsschemata der Individuen und als „geronnene Strukturen“ (Knapp 1997) in den gesellschaftlichen Institutionen abzeichnet. Diesen Spagat zwischen variablen und universellen Kategorien, zwischen Gemeinsamkeiten und Ausdifferenzierungen innerhalb der Geschlechtergruppen ohne Beschädigung des einen oder des anderen „Standbeins“ zu vollziehen, scheint die größte Herausforderung zu sein.

Die kritische Indienstnahme von sog. Mainstream-Theorien aus der Arbeits- und Industriesoziologie für die Frauen- und Geschlechterforschung und umgekehrt ist weniger als ein grundlegender Perspektivenwechsel anzusehen, vielmehr liegt hierin eine Erweiterung und Konkretisierung bisheriger Forschungskonzepte. Der Erkenntnisgewinn der geführten Diskussion zeigt sich insbesondere in den Möglichkeiten, das komplexe Wechselverhältnis von bereichs- und kontextspezifischen strukturierenden Einflüssen auf das Verhältnis von Geschlechterdifferenzierungen und Geschlechterhierarchie genauer zu bestimmen. Das „doppelte Hinschauen“ auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Geschlechtern wird um einen „dritten Blick“, nämlich um den Zusammenhang von Differenzen und Hierarchien ergänzt. Geschlecht wird nicht mehr voraussetzungslos als Ungleichheitskategorie gesetzt, sondern es gilt, die Wechselwirkungen zwischen Gemeinsamkeiten, Differenzen und Hierarchien jeweils empirisch konkret zu bestimmen. Aus dieser Perspektive relativieren sich zwei in der Frauen- und Geschlechterforschung lange Zeit dominierende Sichtweisen: Zum einen wird die Gleichsetzung von Feminisierung von Arbeitsbereichen mit deren genereller Abwertung aufgegeben, und zum anderen wird die selbstverständliche Gleichsetzung von Organisationshierarchie und Geschlechterhierarchie infrage gestellt. Von generalisierenden Aussagen über *die* Organisationen und *das* Geschlechterverhältnis in Wandlungsprozessen können auf diese Weise Aussagen über die Bedingungen gemacht werden, unter denen in verschiedenen organisationalen Kontexten Gestaltungsoptionen, aber auch alte und neue Barrieren für Frauen – genauer: für bestimmte Gruppen von Frauen – sichtbar werden.

Es geht folglich neben den Handlungsorientierungen und -potenzialen von Frauen auch um die konkreten strukturbildenden Prozesse (z. B. die Einführung von Gruppenarbeit) und partizipativen, konsensorientierten Strategien (z. B. Organisationslernen) sowie die darin eingelagerten Möglichkeiten, Symmetrie im Geschlechterverhältnis zu begünstigen oder zu behindern. Das mag zunächst irritieren, denn wie an verschiedenen Untersuchungsfeldern gezeigt werden kann, sticht die Geschlechterdifferenz nicht immer in allen Bereichen als dominantes Ordnungskriterium hervor. So finden sich durchaus Belege dafür, dass auf Geschlecht als Zuweisungskategorie in bestimmten Tätigkeitsbereichen und in den Handlungen der Akteurinnen und Akteure nicht mehr selbstverständlich zurückgegriffen werden kann. Der Hinweis auf Geschlecht als „Platzanweiser“ wird damit brüchig und gerät unter stärkeren Legitimationsdruck. Wenn auch einige Ergebnisse auf partielle Veränderungen im Sinne der Herstellung von Geschlechtersymmetrie hinweisen, belegen sie jedoch mit eben solcher Deutlichkeit die Notwendigkeit, Geschlecht in Organisationen auch weiterhin als relevant zu betrachten. Werden die Ergebnisse zusammen betrachtet, dann zeigt sich, dass eine für Frauen nachteilige Differenzierungslinie sich zum Teil erst im Zusammenwirken unterschiedlicher Einflussebenen herausbildet.

Dieser Blick auf Geschlechterverhältnisse bringt bestimmte theoretische Herausforderungen mit sich. Die kontextabhängige Ausformulierung von Geschlechterverhältnissen ermöglicht, an vorhandene Theorien (z. B. der Arbeits- und Organisationssoziologie) anzuknüpfen und deren mögliche Erklärungspotenziale für geschlechterbezogene Forschungen zu ermitteln. Wenn das Ziel eine möglichst präzise Bestimmung des Kontextes ist, folgt daraus zum Beispiel, die organisationalen Prozesse und die relevanten Akteure und Akteurinnen auf unterschiedlichen Ebenen sowie ihre Verweiszusammenhänge konzeptionell zu erfassen und empirisch zu bestimmen. Mikropolitische und strukturbildende Prozesse, das Handeln der Subjekte, die vorgefundenen Strukturen und die Diskurse über die Strukturen und Prozesse sind miteinander in Beziehung zu setzen. Mögliche theoretische Angebote, wie diese vielschichtigen Verweisungen zu fassen sind, finden sich auf einer sehr allgemeinen Ebene insbesondere bei Giddens (1988) oder auch bei Bourdieu (1991). Für die Spezifizierung im Sinne der Forschungsfragen können mikropolitische Organisationstheorien (Neuberger 1995; Ortmann 1995) herangezogen werden.

Insgesamt bestätigen die hier diskutierten Ergebnisse die Erkenntnis, dass Organisationen nicht lediglich „Resonanzkörper“, sondern zentrale Schaltstellen mit eigenständigen Gestaltungsspielräumen bei der Herstel-

lung wie auch beim Abbau von Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis sind. Das Aufspüren von Veränderungspotenzialen in Organisationen erweist sich als eine notwendige und lohnenswerte Strategie zur Herstellung von Geschlechtersymmetrie, doch bleiben die Hinweise darauf sehr nahe an den jeweiligen Untersuchungsfeldern und sind demnach immer zu kontextualisieren. Aussagekräftige Verallgemeinerungen sind aufgrund der Spezifik und Komplexität der Einflussfaktoren und Wandlungsprozesse zumindest auf dem gegenwärtigen Forschungsstand nur bedingt möglich. Das heißt allerdings keinesfalls, dass bereichsspezifische empirische Ergebnisse überhaupt keine verallgemeinerten Aussagen ermöglichen, nur sind die Merkmale „Organisation“ und „Geschlecht“ keine hinreichend präzisen Informationen, auf deren Basis allein bereits solche Aussagen und daraus abgeleitete Handlungsstrategien entwickelt werden können. Die Fragen nach bereichsübergreifend zu formulierenden Handlungsstrategien zur Herstellung von Geschlechtersymmetrie und deren Reichweite sind zentrale Aspekte in der Debatte um Arbeit und Geschlecht.

Die Analyse und kritische „Indienstnahme“ geschlechterindifferenten Konzepte geht über die Anforderung hinaus, diese Theorien und Ansätze auf ihre Geschlechtsverzerrungen hin zu prüfen: Sie macht den Gegenstand der Forschung komplexer, er ist „so einfach nun auch nicht mehr zu haben“, wie Angelika Wetterer schon 1999 (:21) feststellt. Die Herausforderung einer flexiblen Sichtweise auf Geschlecht und Geschlechterverhältnisse in Organisationen kann vor allem darin gesehen werden, bereichs- und kontextspezifische Entwicklungen detailliert zu erfassen, ohne die Geschlechterfrage vollständig in den Besonderheiten des Untersuchungsfeldes aufzulösen.

Vorgeschlagen wird, weiterhin an „Geschlecht“ als einem – wenn auch nicht einzigem und nicht unbedingt determinierendem – Strukturierungsprinzip von Organisationen festzuhalten, das Ungleichheit generieren kann, aber nicht zwingend muss. Bisher jedenfalls, das belegen empirische Ergebnisse, ist das Legitimationspotenzial der Geschlechterdifferenz latent verfügbar für Hierarchiebildungen. Die Macht von Männern, ihre Lebensweisen, Interessen und Deutungsmuster in Organisationen durchzusetzen, ist immer noch höher als die von Frauen (vgl. z. B. Zimmermann 2000). Solange die für Frauen nachteilige Geschlechterdifferenz als übergreifendes Strukturierungsprinzip verfügbar ist, bedarf es eines analytischen Rahmens, der eben diese übergreifenden Zusammenhänge erfassen kann und sie nicht auf bereichsspezifische Entwicklungen verengt. Die Anerkennung von Differenzierungen innerhalb der Geschlechtergruppen kann die Kategorie Geschlecht nicht ersetzen; sie kann sie aber präzisieren, wie insbe-

sondere an den Entwicklungen in Industriebetrieben oder auch Dienstleistungsunternehmen und dem öffentlichen Dienst gezeigt werden kann.

Gefragt wird also weiterhin nach der Bedeutung von Geschlechterdifferenzen, gesucht werden aber zugleich ebenso Hinweise auf die „Herstellung“ von Geschlechtersymmetrie. Damit wird Geschlecht von einer „Strukturkategorie“ tendenziell zu einer „Prozesskategorie“ (vgl. auch Gottschall 2000). Tilla Siegel bemerkte schon 1999 treffend, in den Konzepten und den vorgestellten Ergebnissen zeichne sich eine tiefgehende Irritation über die Bedeutung von Geschlechterdifferenzen ab, die sehr ernst genommen werden müsse. Genau dies sollte das Ziel von Forschungen zu Arbeit und Geschlecht sein: das „Ende der Eindeutigkeiten“ (Peinl 1999) im Geschlechterverhältnis produktiv zu wenden und „relevante Ungewissheitszonen“ (Siegel 1999) aufzudecken.

### **3.1.2 Die Geschlechterperspektive in der Arbeitsforschung: Ausgangspunkte**

Ausgangspunkt einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung ist es, „Ungleichstellungen zwischen Männern und Frauen sichtbar zu machen und zu analysieren, wie sie zustande kommen.“ (Wilz 2010: 513; auch Wilz 2008). Unternehmen oder allgemeiner Organisationen sind, wie bereits angesprochen, zentrale Orte der Herstellung von sozialer Ungleichheit, und hier kann sie auch verändert werden. Dazu ist es notwendig zu wissen, ob und wenn ja wie dies geschieht und ob soziale Ungleichheit auf Geschlechterdifferenzierungen zurückzuführen ist. Der Verdacht liegt nahe, dass soziale Ungleichheit in der Gesellschaft zwischen Frauen und Männern auch in und durch Unternehmen reproduziert wird. Eigentlich ist der Verdacht auch bestätigt. Hinweise sind hier: Geschlechterstereotype werden zur Begründung für eine geschlechterdifferenzierte Arbeitsteilung herangezogen, was z. B. die Schwere der Arbeiten anbelangt, bei der Arbeitszeitgestaltung oder bei den vermeintlichen Eigenschaften und Interessen von Frauen, die sie entweder gut oder gar nicht für Führungspositionen qualifizieren.

In diesen Fällen dienen stereotype Vorstellungen darüber, wie die Angehörigen einer sozialen Gruppe sind bzw. zu sein haben, häufig als Begründung für den „Nutzen“, den ihr Einsatz im Unternehmen bringen könnte. So gelten beispielsweise „Fingerfertigkeit oder die Sensibilität im Umgang mit Menschen als natürliche Fähigkeiten der Frauen, die nicht in tarifliche Bewertungssysteme eingehen, während Kräfteinsatz oder Durchset-

zungsfähigkeit als Qualifikationen gewertet werden, die höher dotiert sind“ (Stiegler 1992: 11).

Ein Beispiel aus unserer jüngsten Forschung in einer Brotfabrik (Kutzner/Kock 2014a): Dort wechseln Männer offenbar nur ungern in den frauendominierten Bereich der Schnittbrotverpackung. Sie hätten nicht das nötige Fingerspitzengefühl, erläuterte uns der Betriebsleiter beim einführenden Rundgang durch den Betrieb. Männer seien eher für körperlich anstrengende Arbeiten geeignet. Auf Nachfrage, ob es nicht auch schwächere Männer gebe, räumte ein Befragter ein, in seiner Abteilung arbeite ein einarmiger Kollege, auf den sie aber auf keinen Fall verzichten könnten. Frauen auf der anderen Seite seien sensibler mit den Fingern, sie könnten sehr viel besser zum Abpacken der Brote eingesetzt werden, weil sie das notwendige Gewicht einer Packung Schnittbrot erspürten, behauptete ein anderer. Einer befragten Arbeiterin dagegen ist sehr wohl bewusst, dass es hier weniger um die körperliche Veranlagung als um die Verteilung von Vor- und Nachteilen geht. Selbst in der Brötchenverpackung hätten sich noch vor einigen Jahren die ersten Frauen gegen Widerstände der Männer durchsetzen müssen, berichtete sie uns.

Das Konzept des dahinter stehenden „weiblichen Arbeitsvermögens“ bestimmte über lange Zeit die Diskussion in der Frauenforschung (vgl. auch Kapitel 5.1). Sein Verdienst liegt zweifellos in dem erweiterten Arbeitsbegriff, der neben der Erwerbsarbeit auch die privat organisierte Sorge- und Pflegearbeit einbezogen hat. Dennoch: „Eine biologistische Sichtweise ist immer frauenfeindlich, weil sie den Frauen Entwicklungschancen und Handlungsspielräume abschneidet. Alle Bestimmungen von sog. natürlichen Fähigkeiten und Anlagen, die Personen aufgrund ihres Geschlechtes besitzen sollen, gründen sich auf einer biologistischen Sicht des Geschlechterverhältnisses.“ (Stiegler 1992: 9)

Ein solcher differenztheoretischer Ansatz wird heute in der Wissenschaft – im Unterschied zur betrieblichen und politischen Praxis –, insbesondere in der feministischen Arbeitsforschung eher selten vertreten, stattdessen stehen die Konstruktionsprozesse von Geschlecht im Vordergrund. Sie stellen gesellschaftliche Stereotypisierungen grundsätzlich in Frage und heben die Pluralität in den sozialen Gruppen hervor. Wenn heute wieder auf stereotype Vorstellungen über die besonderen Fähigkeiten von Frauen zurückgegriffen wird, könnte das ein Indiz dafür sein, dass diese Leute „den Frauen ihren diskriminierenden Status über ideologische Anerkennung und verbale Hochschätzung versüßen möchten. Eine Veränderung des Status von Frauen auch im materiellen Sinne aber nicht im Sinne haben“, vermutete Stiegler schon 1992 (:10).



Obwohl also im Prinzip alle wissen, dass bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten nie auf eine komplette soziale Gruppe (die Frauen oder die Männer) zutreffen, bleiben stereotype Vorstellungen bestehen. So lebt in der Debatte um Frauen in Führungspositionen ein solcher differenztheoretischer Ansatz ebenfalls wieder auf, heute wird von einem „weiblichen Sachverstand“ gesprochen. Demnach hätten Frauen einen ausgeprägten Gerechtigkeitssinn, wären zu Teamarbeit besser in der Lage, hätten die Fähigkeit zur offenen Kommunikation mit Menschen unterschiedlicher Herkunft. Frauen führten einfach anders, so die Finanzexpertin Annette Stieve in einem Interview anlässlich der Verleihung des Mestemacher-Preises an sie als neue Managerin des Jahres (NW 9.9.2016).

Eine neuere Studie behauptet übrigens genau das Gegenteil. „Frauen auf dem Chefsessel sind keine Unschuldsgel – sondern genauso hart wie Männer“, heißt es da.<sup>10</sup> Allgemein ist in Zeiten von Fachkräftemangel, demografischem Wandel etc. der Rückbezug auf eine solche differenzorientierten Argumentation eine begehrte Strategie.

Sie wird darüber hinaus auch auf andere soziale Gruppen ausgedehnt, wonach es spezifische, einer ganzen Gruppe von Menschen unterstellte Fähigkeiten gebe. Sie zu nutzen brächte dann die Unternehmenserfolge. Diese Vorgehensweise wird u. a. in etlichen Diversity Management Konzepten verfolgt. Wie in der Einleitung bereits angesprochen, findet sie sich allerdings auch in einigen neueren Forschungsarbeiten u. a. im Themenfeld „Frauen an die Spitze“.

Ganz allgemein kann die arbeitsbezogene Frauen- und Geschlechterforschung drei Richtungen zugeordnet werden, die z.T. auch auf eine zeitliche Entwicklung hindeuten: In der einen Richtung werden Unternehmen oder Organisationen durchgängig als patriarchal strukturiert angesehen (Ferguson in: Wilz 2010, 515). Sie sind demnach grundsätzlich durch Männer geprägt und Ausdruck ihrer Macht. „Die Höherbewertung des ‚Männlichen‘ und die Abwertung des ‚Weiblichen‘ seien sowohl in die formalen Strukturen von Organisationen als auch in ihre informellen Diskurse ‚eingebaut‘, und der Bezug auf rationale Strukturen und Verfahren verschleierte die in Organisationen verankerte Ungleichstellung von Frauen.“ (Wilz 2010: 515)

Eine zweite Richtung geht davon aus, dass Unternehmen ganz im Sinne Webers formal, unpersönlich und damit auch geschlechterneutral strukturiert sind. Geschlechterungleichheiten resultierten demnach aus dem Mino-

---

10 <http://www.wiwo.de/erfolg/management/fuehrungsetage-chefinnen-die-haerter-sind-als-chefs/12107636.html>

ritätenstatus und der niedrigeren hierarchischen Positionierung von Frauen (Kanter, in: Wilz 2010: 515). Hier wird vermutet, dass ab einer kritischen Menge von etwa 40% der Einfluss von Frauen steigen würde und die Ungleichheit verändert würde.

Eine dritte Richtung geht davon aus, dass Organisationen deshalb vergeschlechtlicht sind, weil „die unterschiedliche Verteilung von Einkommen, Aufgaben und Positionen zwischen Frauen und Männern nicht beliebig oder zufällig ist, sondern systematisch.“ (Wilz 2010 nach Acker) Basis für diese Segregation sei die gesellschaftliche Trennung von Produktions- und Reproduktionsarbeit, die in Organisationen „inkorporiert“ ist und in den alltäglichen Arbeitspraxen, Routinen und Entscheidungen ihren Ausdruck finde. Orientierungspunkt sei das Modell des Normalarbeitnehmers, welches ein männliches Modell ist. In diesem Modell spielt die mikropolitische Handlungsebene eine zentrale Rolle.

Durch die Analyse mikropolitischer Handlungsprozesse ist es möglich, Wandel und Ungleichzeitigkeiten zu erkennen. Generelle Aussagen lassen sich hier nicht mehr so ohne weiteres machen. So können in Unternehmen sowohl Bereiche existieren, in denen Geschlechterdifferenzierungen keine Rolle mehr spielen. Und es kann Bereiche geben, in denen Differenzierungen und Hierarchisierungen nach Geschlecht weiter bestehen. Das deutet darauf hin, dass Geschlechterdifferenzierungen latent bestehen bleiben und je nach Situation und Kontext relevant gemacht werden können.

Herkömmliche Muster der Geschlechterdifferenzierung sind nachweislich in Unordnung geraten. Widersprüche und Ungleichzeitigkeiten kennzeichnen das Arbeitsleben. Nicht Erosion oder Reproduktion ist das Thema, sondern wie Angelika Wetterer bereits 2007 (:189) schon anmerkte, Erosion und Reproduktion. Die Kontexte und das Handeln bestimmen die Entwicklung einer neuen Ordnung, in der sich neue Routinen und neue Wissensformen generieren und in der sich auch latente, auf den ersten Blick nicht erkennbare Bestände des Geschlechterwissens transformieren können (siehe auch Kapitel 5.2).

Zentrale Fragen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung lauten demnach:

- Wo, wie, durch wen, warum und unter welchen Bedingungen wird in den aktuellen Prozessen u. a. der Digitalisierung von Arbeit Geschlecht relevant (gemacht) bzw. werden tradierte Segregationslinien durchbrochen?
- Können die derzeit stattfindenden betrieblichen Veränderungsprozesse genutzt werden, um geschlechterbezogene Benachteiligungen abzubauen, oder werden sie sich eher verstärken?

## 3.2 Empirische Bezugspunkte

Um die Potenziale und Ressourcen einer Forschung sichtbar zu machen, die Geschlechterfragen, -arrangements, -beziehungen, und -interessen kritisch beleuchtet, wird im Folgenden Bezug genommen auf empirische Projekte aus den drei Wirtschaftsbereichen Produktion, Dienstleistung und öffentlicher Dienst. Ausgewählt wurden drei Projekte, die an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund mit Unterstützung der HBS verantwortlich von der Autorin durchgeführt wurden. Die Darstellung hat keinen umfassenden Anspruch, sondern eher exemplarischen Charakter. Sie soll Einblicke in Forschung zu Arbeit und Geschlecht geben. Die umfassenden Ergebnisse und das methodische Vorgehen sind in den jeweils angegebenen Veröffentlichungen nachzulesen.

### 3.2.1 Arbeiten in der industriellen Produktion

Nicht nur die Arbeit in der Produktion, auch die soziologische Produktionsforschung wird stark von Männern dominiert. So galt viele Jahre die Forschung in der Automobilindustrie als die „Kür“ der Industriesoziologie. Frauen oder auch das Verhältnis der Geschlechter waren kein Thema. Ohne es auszusprechen, handelte es sich um eine Forschung von Männern für Männer. Bis heute gibt es nicht viele Projekte, die sich mit Produktionsarbeit von Frauen auseinandersetzen. Wenn heute in Industriebetrieben geforscht wird, dann eher in den Bereichen „Forschung und Entwicklung“ (Funder/Sproll 2012) oder im Themenfeld „Karrierechancen für Frauen“ (Boes et al. 2014). Vermutlich wird im Zuge der Digitalisierung von Arbeit allerdings das gesamte Spektrum der Arbeit wieder in den Blick geraten.<sup>11</sup> Dadurch bleiben auch Fragen zum Geschlechterverhältnis virulent.

An zwei Beispielen aus der eigenen abgeschlossenen empirischen Forschung sollen nun exemplarisch und in der gebotenen Kürze Vorgehensweisen und einige Ergebnisse vorgestellt werden. Im ersten Beispiel handelt es sich ein arbeitsbezogenes Geschlechterforschungsprojekt, in dem die Frage nach dem Geschlechterverhältnis Ausgangspunkt der Forschung war und explizit im Fokus der Untersuchung stand. Im zweiten Beispiel handelt es sich um ein geschlechterbezogenes Arbeitsforschungsprojekt.

---

<sup>11</sup> Einen ersten Aufschlag macht hier die Autorin mit Viktoria Schnier in einem Projekt der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund.

Im Zentrum der Fragestellung standen hier die Themen Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit.

### **3.2.1.1 Erstes Beispiel: Gruppenarbeit in der Industrie**

Durch die vorherrschende Arbeitsteilung sind Frauen in der industriellen Produktion vielfach benachteiligt. In der Studie „Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen“ (Kutzner 2003b) wurde analysiert, ob und wenn ja wie, wodurch und durch wen sich die bestehende Geschlechterordnung ändert, wenn eine andere Arbeitsorganisation eingeführt wird. Dabei standen zu Beginn Fragen im Raum wie: Profitieren Frauen von Gruppenarbeit? Verlieren Produktionsarbeiterinnen nicht doch alle ihre Arbeitsplätze? Ist es überhaupt attraktiv für Frauen, um (andere) Arbeitsplätze in der Produktion zu kämpfen? Was ist durch die Beteiligung von Frauen an der Gestaltung ihrer Arbeit veränderbar in Anbetracht der übermächtigen diskriminierenden Strukturen?

Viel wurde und wird über Gruppenarbeit oder auch Teamarbeit geschrieben, über die Vor- und Nachteile für das Unternehmen, die Beschäftigten, die Interessenvertretung, über den besten Einführungsprozess, über die genaue Gestaltung. Kaum eine Untersuchung widmet sich der Einführung von Gruppenarbeit aus der Perspektive des Geschlechterverhältnisses. Diese Lücke will die vorliegende Studie schließen. Hier geht es um Arbeiterinnen und Arbeiter, um Betriebsrätinnen und Betriebsräte, um Frauen und Männer in Vorgesetztenpositionen und im Management. Wie gestalten sie ihre Arbeit, wie beteiligen sie sich am Prozess der betrieblichen Umstrukturierung, welche Vorstellungen vor allem über Frauen und Männer beeinflussen ihr Handeln und warum? Und es geht selbstverständlich darum, was am Ende dabei herauskommt.

Im Projekt und in der Veröffentlichung der Ergebnisse wird der Gestaltungsprozess von Gruppenarbeit in fünf Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, der Nahrungsmittelindustrie und der chemischen Industrie mit der Methode der Fallstudie akribisch und differenziert nachgezeichnet und analysiert. Dabei werden die Prozesse „unterhalb“ der offiziellen Betriebsrealität sichtbar gemacht, das scheinbar Selbstverständliche enthüllt.

Konkret ist mit der Einführung von Gruppenarbeit das Ziel verbunden, die bestehende Arbeitsteilung zu ändern. Durch Qualifizierung sollen die Gruppenmitglieder in die Lage versetzt werden, verschiedene Arbeiten auszuführen. Wer sich nun für welchen Arbeitsplatz qualifiziert und wer dann später welche Arbeitsplätze einnimmt, bleibt nahezu in allen unter-

suchten Betrieben den Gruppenmitgliedern überlassen. Die Untersuchung dieser gruppeninternen Auseinandersetzungsprozesse ergab zum Teil verblüffende Befunde. Grundsätzlich kann ein Aufbrechen der bestehenden geschlechterbezogenen Arbeitsteilung festgestellt werden: Frauen übernehmen „Männerarbeit“ (eine Arbeit, die überwiegend von Männern erledigt wird), Männer übernehmen „Frauenarbeit“ (eine Arbeit, die überwiegend von Frauen erledigt wird). Aber dieser Prozess verläuft keineswegs einheitlich oder gar reibungslos in den Gruppen.

Beim untersuchten Betrieb A handelt es sich um ein Unternehmen der chemischen Industrie. Seine Produkte sind Schleifmittel auf Unterlagen (Schleifpapier etc.) und Schleifkörper (z. B. in Keramik- und Kunstharzbindungen). Laut eigenen Angaben werden ca. 70.000 verschiedene Produkte hergestellt, z. B. gibt es sehr viele verschiedene Körnungen für das Schleifpapier in den unterschiedlichen Breiten. Folge ist, dass es sich zum Teil um sehr kleine Losgrößen handelt und dementsprechend oft die Maschinen umgerüstet werden müssen. Im Stammhaus arbeiteten zum Untersuchungszeitpunkt 594 Beschäftigte, davon 187 Frauen, 407 Männer. Sieben Jahre zuvor betrug die Gesamtzahl der Beschäftigten noch 728, davon 293 Frauen und 435 Männer. Der Frauenanteil sank somit von 40% auf 31%. Die Zahl der Produktionsarbeiterinnen hat sich deutlich stärker verringert als die Zahl ihrer Kollegen. Im gewerblichen Bereich sank die Zahl der Frauen von 154 auf 101, die der Männer von 256 auf 242. Der Personalabbau ist eindeutig zu Lasten von Frauen gegangen. Das Stammwerk umfasst zunächst den Bereich der Grundfertigung (reiner Männerbereich), hier werden die Schleifmittel auf Unterlagen und die Schleifkörper hergestellt; in der Grundfertigung wird das Rohprodukt hergestellt. Die Arbeit ist stark durch Umgebungsbelastungen (Lärm, Hitze, schlechte Luft) sowie körperliche Belastungen gekennzeichnet. Es ist der Bereich, wo traditionell nur Männer arbeiten. Die Produkte werden in Rollen gelegt und der Weiterverarbeitung überstellt. Darüber hinaus gibt es die Bereiche: Weiterverarbeitung/Zwischenfertigung (gemischtgeschlechtlicher Bereich, in dem wir unsere Untersuchung durchführten); Versorgungsbetriebe; Forschung/Entwicklung; Einkauf; Qualitätssicherung; Vertrieb; Finanzen und Controlling; Logistik und Organisation; Personal- und Sozialwesen. Wir haben im Betrieb A drei Gruppen näher untersucht: eine beinahe reine Frauengruppe (Gruppe 1), eine männerdominierte Gruppe (2) und die Gruppe 3, die fast genau zur Hälfte aus Männern und Frauen besteht.

In Betrieb A ist die geschlechterbezogene Arbeitsteilung in den drei untersuchten Gruppen sehr heterogen. In Gruppe 3 werden an Einzelmaschinen Schleifpapierscheiben gestanzt. An jeder Maschine wird ein Produkt

komplett gefertigt. Neben der Arbeit an verschiedenen Stanzmaschinen fallen die folgenden Arbeiten an: Es wird sortiert, verpackt, etikettiert und die Qualität der Ware geprüft. Im Unterschied zu Gruppe 2 packen hier alle die Produkte ein. In der geringer bewerteten Kategorie „A“ gibt es auch in Gruppe 3 die Tätigkeit „Etiketten drucken“. Alle beherrschen diese Arbeit, aber es arbeiten dort fast nur Frauen. Herr Klee<sup>12</sup>, der Vorgesetzte, ist der Auffassung, dass dies „Frauenarbeit“ sei. Frau Helmecke (Gruppenmitglied) sieht das jedoch anders: Schließlich haben sich auch Männer für diesen Arbeitsplatz qualifiziert, und dies habe sie auch Herrn Klee verdeutlicht. Dennoch: Als bei unserer Betriebsbesichtigung Herr Klee nach 17 Uhr einen Mann bei dieser Arbeit sah, sprach er ihn darauf an. Er fragte, warum dies nicht tagsüber Frauen erledigt hätten. Zu diesem Zeitpunkt waren keine Frauen mehr anwesend.

In der höher bewerteten Kategorie „B“ sind zwei Arbeitsplätze in Gruppe 3 interessant. Einmal die Feinterminierung, die – wie in den beiden anderen untersuchten Gruppen – von drei Frauen gemacht wird. Diese Tätigkeit wird hier breiter ausgelegt als in den anderen Gruppen: Personal für Maschinen bereithalten, Ware bestellen, Aufträge einplanen, abmelden, dafür sorgen, dass genug Etiketten da sind. Frau Meyl, eine der Feinplanerinnen, ist Ansprechpartnerin für die Verkäufer, „die gehen gar nicht erst zu einem Mann“. Frau Meyl spricht hier zwei Dinge an: Erstens die erweiterten Arbeitsinhalte der Feinplanung und zweitens, dass sie als Frauen in der Gruppe ihre Arbeitsinhalte erweitern. Sie begutachtet die Rohware und legt dann einen Fertigungstermin fest. Wenn Probleme auftreten, geht Frau Meyl an den Bildschirm und rekonstruiert die Angelegenheit. Die Fertigungszeit soll drei Wochen für ein Produkt betragen. Ist die Ware schlecht, wendet sie sich an die vorgelagerte Stelle und beschwert sich, eine Tätigkeit, die in Gruppe 2 dem Gruppenkoordinator/Meister vorbehalten ist. So führen alle Frauen die Feinterminierung aus. Wenn es einen Stillstand in der Fertigung gibt, müssen Leute an andere Stellen im Betrieb „verkauft“ werden. Das entscheidet dann im Unterschied zur Praxis in den beiden anderen Gruppen in erster Linie die Gruppe selbst. Bereits hier wird deutlich, dass Gruppe 3 ihren Gestaltungsspielraum offensiv ausnutzt. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass die disziplinarische Vorgesetzte der Gruppe mehr Spielraum lässt. Sie ist die einzige Frau unter den Gruppenkoordinatorinnen und -koordinatoren und zugleich auch die jüngste. Sie überlässt

---

12 Die Namen der Interviewpartnerinnen und -partner wurden geändert.

der Gruppe die fachlichen und sachlichen Aufgaben, die sie laut Betriebsvereinbarung zu übernehmen haben.

An der Feinterminierung zeigt auch ein Mann (Herr Swoboda) in der Gruppe Interesse. Er möchte dafür eingeteilt werden, wird aber einerseits „von den Frauen hingehalten“. Andererseits erkennt er, dass die Arbeit dort auch komplizierter geworden ist als zum Zeitpunkt seiner nun schon etwas zurückliegenden Qualifizierung. Die Rotation an diesem Arbeitsplatz erfolgt alle vier Wochen, bei den anderen Arbeitsplätzen häufiger, aber ohne festen Turnus. Der Wechsel wird jeweils freitags festgelegt.

Der andere für die geschlechterbezogene Arbeitsteilung zentrale Arbeitsplatz ist an einer der beiden Stanzmaschinen. „Diese Maschine kann zwar eine Frau bedienen, aber nicht einrichten, weil die Werkzeuge zu schwer sind. Also damit habe ich sogar Probleme, weil ich ja auch ein bisschen kleiner bin. Für eine Frau ist das dann zu schwer“, sagt Herr Swoboda. Bei einer Stückzahl von ein- bis zweihundert erfolgt das Einrichten ein paar Mal am Tag. „Da leidet der Rücken schon mal“, sagt Herr Swoboda. Auch Frauen sehen bestimmte Arbeiten als Männerarbeit an, vor allem solche, die für sie unattraktiv, weil körperlich hart sind. Frau Helmecke sagt: „Das ist dreckige schwere Arbeit, und es gibt genug Möglichkeiten, Frauen die leichtere Arbeit zu lassen. Vielleicht altmodisch. Mädchen als Maurer oder Elektriker lehne ich ab. Ich muss daran denken, ich werde älter und möchte dann nicht schwer buckeln, bin dann nachher krank, im Unterleib.“ Sind Frauen also clever? Suchen sie sich die „leichteren“ Arbeiten heraus, überlassen Männern die körperlich schwere Arbeit? Erhalten sie damit bestimmte Klischees: Männer sind stark etc.? Auf die Frage, ob Männer uneingeschränkt schwere körperliche Arbeiten ausführen können, antwortet Frau Schule: „Wollen wir mal sagen, sie können es, das ist richtig. Männer sind eben auch anders gebaut. Aber ich meine, wer das auf Jahre macht, der merkt das schon, auf jeden Fall.“

Weil die zu wechselnden Messer an der Stanzmaschine sehr schwer sind, brauchen Frauen mindestens zwei Männer in der Gruppe zur Hilfe, sagt Frau Schule. Auch ist ihr die Maschine nicht so „sympathisch“. Neuere Maschinen wechseln die Messer automatisch per Knopfdruck. Die neue Maschine ist „wie ein Spielzeug“, sagt sie.

Es gibt also in der Gruppe keinen Arbeitsplatz, für den nur Frauen oder Männer qualifiziert sind, wohl aber Arbeitsplätze, die nur mit Frauen oder Männern besetzt werden. Wichtig für die Bewertung dieser Gruppe ist auch, dass die meisten erst relativ kurze Zeit in der Abteilung sind, d.h. dass es nicht so viele eingefahrene Alltagsroutinen gibt. Da viele deshalb den Beginn der Gruppenarbeit nicht mitgestalten konnten, gehen sie mög-

licherweise – so eine denkbare Interpretation – auch unbefangener an die Gruppenarbeit heran. Sie nutzen den Gestaltungsspielraum, der ihnen zu steht. Frauen setzen ihre Interessen durch. Das beinhaltet auch, dass Frauen Männern bestimmte Arbeitsplätze zuweisen.

Zwischen den untersuchten drei Gruppen in Betrieb A gibt es bezogen auf die Arbeitsteilung zahlreiche Unterschiede. Gemeinsam ist allen Gruppen, dass die Arbeit der Feinterminierung überwiegend von Frauen gemacht wird. Es handelt sich dabei um eine Arbeit, die planerische Aufgaben beinhaltet, wie sie früher vom Meister verrichtet wurden. Sie kann als zukunftsicher gelten, weil diese Aufgaben im Zuge der gruppeneigenen Kostenrechnung zunehmen werden.

Dort, wo Männer arbeiten, übernehmen sie die körperlich schwere Arbeit wie das Packen in Gruppe 2. In den anderen beiden Gruppen packen Frauen, was den Schluss zulässt, dass Frauen diese Arbeit durchaus übernehmen, der Personaleinsatz also danach erfolgt, welche Personen welchen Geschlechts zur Verfügung stehen, und wie die Definitions- und Zuschreibungsprozesse ablaufen. Bezogen auf die geschlechterbezogene Arbeitsteilung zeigt sich, dass Frauen zwar „Männerarbeit“ ausführen, diese aber weiterhin als „Männerarbeit“ bezeichnen. In den Gruppen definieren die Beschäftigten selbst, was „Frauen“- und was „Männerarbeit“ ist. Das ist teils klassisch (Frauen machen die Zuarbeit, Männer die körperlich schwere Arbeit), teils nicht. Frauen in der Gruppe 1 wechseln die Messer an den Maschinen selbst (körperlich schwere Arbeit). Dabei ist festzustellen, dass Frauen „beweglicher“ sind beim Verlassen der ihnen zugeschriebenen Arbeiten. Damit sich dieser Wandel nicht zu schnell vollzieht, greifen auch Vorgesetzte wie Herr Klee, der Bereichsleiter, in die Definitionsprozesse mit ein, indem er vor allem Männern mitteilt, was „Frauenarbeit“ und was „Männerarbeit“ ist (z. B. Ettiketieren ist Frauenarbeit, den Schalter für die Inbetriebnahme des Hanges zu betätigen, ist Männerarbeit). „Packen“ ist in Gruppe 2 Männerarbeit, in Gruppe 3 ist sie keinem Geschlecht zugeordnet.

Wird die geschlechterbezogene Arbeitsteilung aller drei Gruppen angesehen, so kann festgestellt werden, dass auch Männer nicht alle Arbeiten ausführen. Die Zukunft könnte allerdings dazu führen, dass letztlich angelehrte Frauen mit ihren deutlich höheren Qualifizierungsinteressen, die z.T. über das praktizierte learning by doing am Arbeitsplatz hinausgehen, für Unternehmen attraktiver sind. Denn, so die befragte Frau Schell, wenn Frauen wollten, könnten sie an allen Arbeitsplätzen arbeiten, auch an denen, die heute nur Männern vorbehalten sind.



Frauen und Männer bestehen formal auf einigen geschlechterbezogenen Zuschreibungen, obwohl sie informell gar nicht zutreffen. Warum? Diese Personen wollen möglicherweise formal die Geschlechterordnung aufrechterhalten, die für Männer mit zahlreichen Privilegien verbunden ist (höherer Lohn, Anerkennung, leichte Arbeit etc.). Insbesondere wehren sich einige Männer dagegen, dass Frauen an ihren angestammten „Männerarbeitsplätzen“ arbeiten, genauso, dass sie an angestammten „Frauenarbeitsplätzen“ arbeiten sollen. Teilweise halten auch Frauen an ihren Arbeitsplätzen fest. Männer auf Frauenarbeitsplätzen fühlen sich möglicherweise sogar wenig anerkannt von Kollegen, wenn sie an niedriger bewerteten (Frauen-) Arbeitsplätzen arbeiten. Und es weisen Frauen Männern Arbeitsplätze zu, die ihnen zu schwer oder zu schmutzig erscheinen.

Das zentrale Ergebnis der Fallstudien zur Gruppenarbeit kann mit dem Begriff der Un-Ordnung der Geschlechter beschrieben werden. Un-Ordnung verstanden als Ausdruck der Hin- und Her-Bewegung, als Ausdruck eines Auseinandersetzungsprozesses, als Ausdruck von Irritation. Es gibt kein eindeutiges Bild der Differenzierung nach Geschlecht.

In betrieblichen Umstrukturierungen und arbeitsorganisatorischen Wandlungsprozessen wird hier auch Geschlechterpolitik „gemacht“. Es finden soziale und politische Auseinandersetzungsprozesse über die Herstellung und Relativierung von Geschlechterasymmetrien bei der Einführung veränderter Arbeitsorganisationen (wie Gruppenarbeit) statt. In solchen Veränderungsprozessen werden auch die Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme durch Frauen verhandelt. Eine zentrale Frage in diesen Umstrukturierungsprozessen ist also: Unter welchen Bedingungen können tradierte geschlechterbezogene Segregationslinien durchbrochen werden?

Die betrieblichen Fallstudien in Industrieunternehmen zeigen, wie in Wandlungsprozessen der Arbeitsorganisation die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern reproduziert und/oder modifiziert wird. Es wird deutlich, dass und wie sich im Alltagshandeln die bestehende Geschlechterordnung als soziale Ordnung je nach Kontext verschieben, verändern oder verfestigen kann. Auffällig ist, dass die herkömmlichen Mechanismen der Zuschreibung nach Geschlechterzugehörigkeit brüchig, alte Deutungsmuster erklärungsbedürftig werden. Differenzierungen nach Geschlecht sind nicht mehr nur mit Abwertung verbunden. Angelernte Frauen erschließen sich (neue) Arbeitsfelder, auch solche Felder, in denen traditionell nur Männer arbeiteten. Die Analyse einzelner Gruppen und deren Arbeitsteilung, ihrer Kommunikation und Kooperation zeigt, wie sich das Verhältnis der Geschlechter ändert. Dabei verliert Geschlecht in einigen Gruppen seine ausschließliche „Platzanweiserfunktion“ (Gottschall 1998: 2000), wonach Frau-

en nur für bestimmte Arbeiten geeignet seien. Auf Grundlage der Untersuchung dieser gruppeninternen Prozesse können Handlungsspielräume und Begrenzungen sichtbar gemacht werden.

Die Erkenntnis, dass Arbeitsorganisationen immer das Ergebnis sozialer und politischer Aushandlungsprozesse darstellen, an dem Frauen wie Männer beteiligt sind, ob sie wollen oder nicht und ob das Management sich dessen bewusst ist oder nicht, ist hierbei zentral. Schon Cynthia Cockburns Studien (1988, 1991) haben gezeigt, dass nicht nur die Arbeitenden ein Geschlecht haben, sondern auch die Arbeit geschlechtlich geprägt ist. Damit ist gemeint, dass die Zuweisung von Personen auf Arbeitsplätze nicht ökonomisch zweckrationale Gründe hat, sondern Resultat komplexer Zuweisungsprozesse von Arbeit und Qualifikation durch die beteiligten Akteure und Akteurinnen ist. In diesen Aushandlungsprozess gehen bestehende Machtverhältnisse wie die zwischen den Geschlechtern ein. Zugleich trägt die betriebliche Organisation der Arbeit immer wieder zur Reproduktion jener Machtverhältnisse bei. Wenn dies zutrifft, gilt aber auch: Eine veränderte Arbeitsorganisation stellt ein wirksames Instrument zur Integration der Frauen dar. Durch eine entsprechend gestaltete Arbeitsorganisation kann, so die These, die geschlechterhierarchische Arbeitsteilung aufgebrochen und eine Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven von Frauen erreicht werden.

Veränderungen zugunsten von Frauen sind nach diesen Ergebnissen am ehesten durch eine direkte Beteiligung von Frauen an der Gestaltung der Arbeitsorganisation zu erreichen. Formen direkter Beteiligung der Arbeitenden konstituieren eine unmittelbare Austauschbeziehung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten, aber auch unter Beschäftigten entsteht eine andere Beziehung. Frauen in Organisationen können auf vielfältige Weise eintreten in den Aushandlungs- und Auseinandersetzungsprozess darüber, wessen Stimme in einem Diskurs zählt und wessen Situationsdeutung sich durchsetzt (vgl. Müller 1998). Dieser Umstand wird auch mit „Politisierung der Geschlechterdifferenz“ (Heintz et al. 1997: 240) beschrieben. Durch Verfahren der direkten Beteiligung können Handlungsspielräume geschaffen werden, um auf die Gestaltung des Arbeitsprozesses Einfluss zu nehmen. Frauen definieren mit, was als betriebliche Wirklichkeit gilt. Sie üben dadurch ihren Teil an „Definitionsmacht“ aus.

Bei einer solchen Betrachtung erweist sich die betriebliche Wirklichkeit, die eigentlich eine feste soziale Ordnung zu haben scheint, „unordentlicher“ als zuvor. Nicht nur Frauen stellen die bestehende Geschlechterordnung infrage, auch Männer sind „beeindruckbar“ (Müller 1999) für den Abbau von Diskriminierungen. Zu beobachten sind Ungleichzeitigkeiten in der Entwick-

lung. Beides, Beharrung und Veränderung, ist möglich, sodass in der Beschreibung der heutigen betrieblichen Situation von einer „Geschlechterordnung“ gesprochen werden kann. Bestehende Geschlechterdifferenzen können in den derzeit stattfindenden Umbruchprozessen als ordnende Strukturen ihren „Gesetzescharakter“ verlieren. Geschlechterordnungen werden kontingent, sie erweisen sich als abhängig von individuellen und kollektiven Konstitutionsprozessen.

### **3.2.1.2 Zweites Beispiel: Betriebsklima und gute Arbeit**

Ich beziehe mich in diesem Abschnitt auf die Vorgehensweise und einige Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt zum Thema „Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit“, welches die Autorin zusammen mit Klaus Kock an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund durchgeführt hat (Kock/Kutzner 2014). Mit den Ergebnisse kann auch gezeigt werden, ob und wenn ja wie das Betriebsklima mit dem Geschlechterverhältnis verbunden ist.

Betriebsklima und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz sind in den letzten Jahren wieder häufiger zum Gegenstand gesellschaftspolitischer und betrieblicher Diskussionen geworden. Umfragen belegen die hohe Bedeutung, die diesem Aspekt der Arbeit von den Beschäftigten beigemessen wird. Häufig steht das Betriebsklima bei der Beurteilung der eigenen Arbeit an vorderster Stelle. In Gesprächen, bei Vorträgen und in Diskussionen in Betrieben und Verwaltungen war uns aufgefallen, dass relativ häufig wie selbstverständlich vom „Betriebsklima“ die Rede ist. Gute Arbeit, so hieß es, erfordere nicht nur gesunde Arbeitsbedingungen, sondern auch ein gutes Betriebsklima. Die Frage, was es genau ist, wie es entsteht und wie es sich aktiv verändern ließe, konnte uns jedoch niemand genau beantworten. „Seid nett zueinander“ jedenfalls ist nicht genug, so viel ist klar.

Wir haben uns gefragt: Was meinen die Beschäftigten, wenn sie von Betriebsklima reden? Es handelt sich offenbar um eine Metapher für die Qualität des Miteinanders bei der Arbeit – so haben wir es vorläufig definiert. Es ist die soziale Dimension guter Arbeit oder auch die gelebte Unternehmenskultur. Aber wovon hängt diese Qualität ab?

Wir sind relativ bald auf den Begriff der Reziprozität gestoßen, nicht zuletzt, weil in den Betrieben selbst häufig vom Geben und Nehmen die Rede war. Unsere These ist: Gutes Betriebsklima beruht auf ausgewogenen Austauschbeziehungen im Arbeitsalltag, schlechtes Betriebsklima auf unausgewogenen. Diese Austauschbeziehungen sind nur teilweise offiziell geregelt. Sie entstehen vor allem im täglichen Handeln und Kommunizieren bei

der Arbeit. Hier ergibt sich, was genau unter „ausgewogen“ verstanden wird. Wir haben deshalb Betriebsklima als Ausdruck von Spannungsverhältnissen beschrieben, die nicht aufgelöst, aber ausbalanciert werden können.

Nach unserer Auffassung ist Betriebsklima Bestandteil des gemeinsamen Wissens der Angehörigen eines Betriebes. In jedem Betrieb gibt es ein Wissen über eingespielte Verfahrensweisen, Routinen und andere Selbstverständlichkeiten, die nicht oder nicht mehr thematisiert werden. Man weiß es ganz einfach. Wer neu im Betrieb anfängt, muss sich dieses Wissen zunächst einmal aneignen, durch Fragen und Antworten, durch Zusehen und Nachmachen. Dieses Wissen kann als eine Art Basiswissen bezeichnet werden, das zugleich einen Orientierungsrahmen für das Handeln bildet.

Wenn in einem Betrieb von schlechtem Betriebsklima gesprochen wird, könnte das ein Zeichen dafür sein, dass bestimmte Selbstverständlichkeiten als unverbindlich, unsicher oder sonst wie problematisch angesehen werden. Jede und jeder kennt das Unbehagen „Irgendetwas läuft hier falsch“, ohne dass angebar wäre, was genau aus welchen Gründen falsch läuft und wer dafür verantwortlich ist. Auf unsere Frage, warum sie sich mit dem Betriebsklima beschäftigt, antwortete uns eine Personalratsvorsitzende: „Man hatte halt immer das Gefühl, es stimmt etwas nicht. Wie nennt man das so schön? Es brodelt im Untergrund. Alle waren irgendwo unzufrieden, man hörte immer so'n Grollen, aber keiner wusste genau warum, wo kommt dieses Grollen her?“

Wie sind wir in diesem Projekt vorgegangen? In zwei öffentlichen Verwaltungen und vier Betrieben haben wir zunächst die strukturellen Rahmenbedingungen mit Hilfe von Dokumenten und Interviews mit Expertinnen und Experten erhoben. Hauptteil der Untersuchung waren Interviews und Gruppendiskussionen mit Beschäftigten. Im Folgenden werden einige Ergebnisse aus einem unserer sechs Fälle vorgestellt, in dem die Beurteilung des Betriebsklimas in einer besonderen Weise mit dem Geschlechterverhältnis verbunden ist. In Betrieb D haben wir einen Fall, an dem wir gut die verschiedenen Zusammenhänge zwischen Geschlechterverhältnis und Betriebsklima analysieren können.

D ist ein Produktionsbetrieb, in dem elektromechanische Komponenten u. a. für die Automobilindustrie hergestellt werden. D gehört zu einem japanischen Konzern, am untersuchten Standort wurde die Produktion Ende der 1980er Jahre aufgenommen. Die deutsche Zentrale mit wesentlichen Verwaltungseinheiten wie der Personalabteilung befindet sich an einem anderen Standort. Zum Zeitpunkt der Untersuchung arbeiteten in der Pro-

duktionsstätte 133 Personen (50 Frauen und 83 Männer), in den drei Abteilungen Verwaltung, Lager und Produktion. An die Produktion angelagert ist die Abteilung „Kontrolle“, wo die Produkte stichprobenartig geprüft werden, bevor sie zur Auslieferung in das Lager gegeben werden.

Der Betrieb D ist einerseits Teil eines Weltkonzerns, macht aber andererseits sowohl auf uns wie auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Eindruck eines Familienbetriebs. Jeder kennt jeden, viele sind schon sehr lange bei D beschäftigt, manche haben Verwandte unter den Kolleginnen und Kollegen. Der Werksleiter kümmert sich wie ein persönlich haftender Unternehmer um alle Probleme in „seinem“ Betrieb, auch um die kleineren. Dieses Familiäre wurde in fast allen Interviews und Gruppendiskussionen angesprochen. Alle wissen es zu schätzen, dass es hier nicht so unpersönlich zugeht wie in manchen anderen Unternehmen. Gerade diejenigen, die schon woanders beschäftigt waren, heben das in den Interviews positiv hervor.

Gerade weil vieles auf unorthodoxe und unbürokratische Weise gehandhabt wird, gibt es aber auch Probleme. Denn dadurch hängt vieles von persönlichen Beziehungen ab. Manches ist nicht transparent, weil es zwischen Tür und Angel abgesprochen wird. Für vieles gibt es keine Regeln, auf die man sich im Zweifelsfall berufen könnte, sondern man muss jemanden kennen, der es regelt. Manche haben Erfahrungen von Ungerechtigkeit und Benachteiligung gemacht, weil sie keine „Beziehungen“ haben. Dadurch wird das Betriebsklima negativ beeinflusst.

Wie in einer privaten Familie haben die familiären Verhältnisse im Betrieb also sowohl positive wie negative Seiten. Durch diese Spannung wird das Betriebsklima bei D wesentlich bestimmt. Es zieht sich wie ein roter Faden durch unsere Untersuchungsergebnisse. Wie in einer privaten Familie spielt auch das Verhältnis von Frauen und Männern eine zentrale Rolle, im Fall D kann auch von patriarchalen Verhältnissen gesprochen werden.

Von Positionen auf der Leitungsebene – so konnten wir feststellen – sind Frauen in Betrieb D ausgeschlossen. Das eigentliche Entscheidungszentrum besteht aus einem Kreis von sechs Managern. Sie treffen sich täglich in der Frühstücks- und in der Mittagspause, man sieht sie an einem Tisch in der Kantine zusammensitzen. Niemand sonst setzt sich an diesen Tisch, niemand sonst wird auch dazu gebeten.

Der Leiter des Lagers, der selbst dazugehört, bezeichnet diese Gruppe als „Stammtisch“, womit er wohl zum Ausdruck bringen will, dass hier im dienstlichen Rahmen ein privater Umgang miteinander gepflegt wird. Die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende dagegen charakterisiert diese „Managerriege“ als eine Art Seilschaft. Die Loyalität untereinander beruhe

jenseits jeglicher Leistungskriterien darauf, dass man sich gegenseitig in der Karriere gefördert hat. Der Personalleiter, der selbst nicht dazu gehört, stellt historische Bezüge her, indem er den Ausdruck „Gründungskomitee“ verwendet. Man kennt sich seit 20 Jahren und bespricht die Dinge untereinander. Auch er habe da nichts mitzureden.

Diese Manager bilden mit dem Werksleiter eine Art Kartell, dessen Mitglieder sich gegenseitig stützen und fördern. Ihre Autorität resultiert vor allem daraus, dass sie exklusiv vom Werksleiter informiert und in Entscheidungen einbezogen werden. Die Reziprozität ist exklusiv.

Frau A, die zu den leitenden Angestellten des Betriebs gehört, kritisiert diese gegenseitigen Abhängigkeiten als kontraproduktiv für die Arbeit. Sie selbst habe nie die Möglichkeit bekommen, zum exklusiven Kreis der Manager zu gehören, „und ich will auch gar nicht. Ich bin eigentlich neutral, weil ich finde, ich kann in dieser Situation meine Arbeit am besten ausführen. Weil sonst mache ich mich abhängig und habe immer ein schlechtes Gewissen und weiß, das geht nicht. Ich – auch wenn der Herr [Name des Werksleiters] kommt und sagt: ‚Mach das so und so‘, dann sage ich: ‚Nein, so geht das nicht.‘“

Interessant war das Rückkopplungsgespräch, in dem wir unsere Ergebnisse dem Werksleiter vorgestellt haben. Der Werksleiter führte abermals aus, es tue ihm leid, aber die Frauen, die er bislang als Führungskräfte ausgewählt habe, hätten irgendwann Kinder bekommen und seien dann nicht zurückgekehrt. Daraufhin merkte die anwesende Frau an, sie sei seit Kurzem Führungskraft. Sie sei aus betrieblichen Erfordernissen sogar früher aus ihrem Erziehungsurlaub zurückgekehrt. Überrascht stimmte der Werksleiter zu.

In einer Abteilung mit einfachen und schlecht bezahlten Tätigkeiten sind Frauen in gewisser Weise eingeschlossen. Die Produkte des Unternehmens sind so klein, dass den Maschinenbedienerinnen und -bedienern eventuelle Fehler nicht auffallen. In der Abteilung „Kontrolle“ sind deshalb zehn „Inspektorinnen“ damit beschäftigt, stichprobenweise die Produkte auf Funktionsfähigkeit zu überprüfen. Die Arbeit ist nach Auffassung der befragten Inspektorinnen inhaltlich nicht so anspruchsvoll, nach etwa einem Monat könne man sie beherrschen. Aufgrund der Arbeitsorganisation und der räumlichen Situation bleiben die Frauen in der Kontrolle meist unter sich. Nach dem Ausscheiden der Führungskraft gibt es seit einigen Jahren keine Vorgesetzte mehr unter ihnen. Sie wüssten ja alle, was sie zu tun haben, versicherte uns eine Befragte.

Die Inspektorinnen äußerten sich uns gegenüber sehr zufrieden mit ihrer Arbeit. Besonders wichtig ist ihnen die relativ selbständige Einteilung ihrer

Arbeitszeit. Auch ohne formal geregelte Gleitzeit können sie im Bedarfsfall früher oder später anfangen und auch nach Hause gehen. Die Gestaltung der Arbeitszeit regeln die Frauen untereinander. Es besteht ein gegenseitiges Verständnis für die Notwendigkeiten, die überwiegend aus familiären Anforderungen resultieren. Bei angefallenen Überstunden können sie wählen, ob sie ausbezahlt oder in Freizeit abgegolten werden sollen.

Warum denn kein Mann diese Arbeit macht, haben wir in Interviews und Gruppendiskussion gefragt. Wir erhielten zwei unterschiedliche Antworten. Frau B: „Kein Mann schafft das. Die sagen alle so. Weil das ist – ja ich weiß es nicht, warum, das ist nicht schwere Arbeit. Aber trotzdem, die sehen das nicht, die Schalter sind zu klein oder noch was also – Wenn ein Mann vorbeikommt: ‚Oh nee, das schaffe ich nie im Leben.‘“ In der Gruppendiskussion dagegen meinte Frau C: „Ich würde aber eher sagen, das ist dann so mehr – so denke ich drüber – ist unter deren Niveau.“ Sowohl von der Bezahlung her als auch im Hinblick auf die Belastungen sei das wohl nichts für Männer.

Die Inspektorinnen sehen für sich im Betrieb kaum eine Möglichkeit, in eine andere Abteilung versetzt zu werden. Sie sind in gewisser Weise in diesen ausschließlich mit Frauen besetzten Bereich eingeschlossen. Dafür haben sie andererseits gewisse Freiheiten, so dass sie das Geben und Nehmen als ausgewogen ansehen. Eine Befragte, die zeitweise im Lager aushilft, äußerte den Wunsch, auf Dauer in die Kontrolle versetzt zu werden.

In der Produktionsabteilung wird Frauen der innerbetriebliche Aufstieg systematisch verweigert. Hier üben Frauen nur ausführende Tätigkeiten als Maschinenbedienerinnen aus, die Aufstiegsposition des Mechanikers mit der Aufgabe, die Maschinen zu warten und zu reparieren, wird nur von Männern eingenommen. Nach Kenntnis der Befragten haben die Mechaniker keine besondere Ausbildung. Welche Voraussetzungen sie mitbringen, ist den Befragten nicht bekannt. Die Tätigkeit des Mechanikers erfordere aber selbst für einschlägig ausgebildete Personen eine Einarbeitungszeit von ca. eineinhalb bis zwei Jahren, man müsse dazu die Maschinen „in- und auswendig“ kennen.

Frau D, die Vorsitzende des Betriebsrats, arbeitet als Maschinenbedienerin in der Produktion. Sie übte im Interview massive Kritik an der geschlechterbezogenen Arbeitsteilung. Sie hat jahrelang an einer Maschine gearbeitet, die sie wie ein Mechaniker eingerichtet, gewartet und repariert hat. Als es dann aber darum ging, dass sie zur Mechanikerin ernannt werden sollte, hat man ihr gesagt, sie hätte ja noch nie Werkzeuge ausgebaut und repariert. Dann wurde ein gelernter Elektriker eingestellt und sofort

zum Mechaniker gemacht. „Der kommt zu uns, und da sagt der Vorarbeiter: ‚Der wird zum Mechaniker gemacht.‘ [...] Und ich arbeite 22 Jahre da, und mir wird gesagt – drückt man mir eine Flasche Wasser in die Hand: ‚Du wirst Maschinen putzen, du bist kein Mechaniker. Ich hab‘ dir gesagt, du bist kein Mechaniker, du wirst keine Maschine reparieren.‘“ Sie hält es aus, antwortet sie auf unsere Frage, weil sie gerne an Maschinen arbeitet. Als gelernte Bergbaumechanikerin macht ihr die Arbeit Spaß. Als Betriebsratsvorsitzende setzt sie sich aktiv für gleiche Rechte von Frauen ein.

Wer wird eigentlich vom Bediener zum Mechaniker befördert, haben wir einen Mechaniker gefragt. Antwort: „Das entscheidet dann der Vorarbeiter, der nur auf Frühschicht ist. Der sagt dann: ‚Okay, ich kann dir mal eine Chance geben, dass du dich da wirklich bewerben kannst. Dass du zeigen kannst, was du drauf hast.“

In der Gruppendiskussion mit 6 Frauen haben wir nachgefragt, ob es denn eine Regel gebe, welche Störungen die Bedienerinnen selbst beheben können, und wann sie den Mechaniker rufen müssen. Frau E antwortete: „Also ich bin jetzt im 24. Jahr, und da habe ich mir schon einiges angeeignet. Da fragt man nicht, da weiß man schon, was man sich angeguckt hat und so, und das ist so drin. Das machen die Neuen zum Teil ja nicht. Die machen also einfache Sachen, die auch alle machen, aber reparieren oder so, das machen die dann nicht. Also das machen wirklich nur, die schon lange Erfahrung haben, weil man kann ja auch was kaputt machen.“ [...] Frage: „Ja, aber Sie machen dann doch quasi schon Mechanikerarbeit?“ Antwort: „Eigentlich mache ich dann schon Mechanikerarbeit, auf jeden Fall. Die ich nicht bezahlt kriege.“

Hier haben wir den Fall, dass Frauen die gleichen Voraussetzungen aufweisen wie ihre Kollegen, aber grundsätzlich nicht zur Mechanikerin befördert werden. Wer, wie die Betriebsratsvorsitzende Frau D, die ebenfalls als Maschinenbedienerin arbeitet, dagegen aufbegehrt, erreicht nur, dass sich Ton und Umgangsformen in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mechanikern verschlechtern. In dieser Hinsicht hat Frau D nach eigenen Aussagen schon Einiges ertragen müssen, von Kollegen und von vorgesetzten Männern.

Die Arbeitsteilung zwischen Bedienerinnen und Mechanikern ist nach Ansicht von Frau D eigentlich überflüssig. Mit Gruppenarbeit – also einer anderen Arbeitsorganisation – wären die Abläufe vermutlich effizienter zu gestalten. Sie hat den Eindruck, die Mechaniker nutzen ihre Kenntnisse dazu, um sich eine Art Machtposition zu sichern. Das sei der wirkliche Grund, die Arbeitsteilung aufrechtzuerhalten.



Betrieb D zeigt, dass und wie eine geschlechterdifferenzierte Arbeitsteilung auf Machtverhältnissen beruht, die wiederum mit einer Art (implizitem) Geschlechterwissen unterlegt sind. Es existiert bewusst oder unbewusst in den Köpfen von Frauen und Männern. Interessant ist, wann es Bedeutung erlangt. Auch dort, wo Geschlechterdifferenzen im Arbeitsalltag nicht oder nicht mehr erkennbar sind, steht „Geschlechter-Wissen“ (Dölling 2007: 15) als (diskriminierendes) Strukturierungsprinzip latent zur Verfügung (vgl. Kapitel 5.2). Es kann „aufgerufen“ werden und dient zur Konstruktion und Legitimierung von Differenz und Hierarchie im Geschlechterverhältnis, verbunden mit ungleichen Chancen. Stereotype Zuschreibungen können wirkmächtig werden, obwohl alle wissen, dass die Zuschreibungen nie auf alle Frauen bzw. Männer zutreffen (Kutzner 2003b). Solch ein Geschlechterwissen gleicht einem Erfahrungswissen, welches die Gewissheit der Beschäftigten beinhaltet darüber, was von ihnen erwartet wird und was sie erwarten können.

Im Fall D haben wir drei Strukturierungsprinzipien von Reziprozität verbunden mit Geschlecht analysieren können: Ausschließung, Einschließung und Verweigerung. Sie alle markieren Umgangsweisen mit dem Geschlechterverhältnis.

Im Fall D konnten wir aber auch noch ein weiteres Phänomen beobachten. Insgesamt zeigt sich hier nämlich die Ambivalenz sog. familiärer oder besser patriarchaler Verhältnisse. Einerseits kommt es den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegen, wenn der Umgang miteinander als persönlich statt bürokratisch empfunden wird, wenn Vorgesetzte Rücksicht nehmen auf Eigenheiten und Probleme ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn man sich gegenseitig hilft und unterstützt. Andererseits aber zeigt der Fall D, dass dieses Wissen einhergehen kann mit einer Interpretation der Verhältnisse als ungerecht. Es entsteht leicht der Eindruck von Willkür, wenn etliches individuell von Fall zu Fall vereinbart werden muss. Das Geben und Nehmen ist geprägt durch Konkurrenz, Bevorzugung und Benachteiligung bis hin zur Diskriminierung, mit Folgen insbesondere für Frauen. Um hier Veränderungen zu bewirken, wären mehr kollektive Regelungen und allgemeingültige Strukturen notwendig.

Abschließend ist festzustellen, Arbeit in der Produktion bedeutet noch immer, in vielen Unternehmen gibt es nach wie vor eine geschlechterbezogene Arbeitsteilung. Wenn wir nach den Gründen dafür gefragt haben, nannten Frauen und Männer immer wieder vermeintliche Eigenschaften der Geschlechter, Stärken, Vorzüge, Schwächen und Nachteile des eigenen und des anderen Geschlechts. Solche Zuschreibungen dienen zur Begründung alter und neuer geschlechterbezogener Arbeitsteilungen. Die meisten

Begründungen heben allerdings ab auf vermeintliche Defizite von Frauen. In Betrieb D hielt sich beispielsweise hartnäckig das Vorurteil, Frauen seien technisch weniger begabt. Bei näherem Nachfragen stellte sich allerdings heraus, dass Frauen mit gleichem Erfolg an gleichen Maschinen arbeiten wie Männer. Allerdings werden nur Männer in bessere Positionen befördert. Das Vorurteil ist also in der Praxis längst widerlegt, dient aber nach wie vor zur Legitimation männlicher Privilegien. Um das Betriebsklima zu verbessern – so haben wir unsere Ergebnisse an die betrieblichen Akteurinnen und Akteure zurückvermittelt –, ist es von zentraler Bedeutung, solche Schranken abzubauen, die Frauen daran hindern, auf gleiche Arbeitsplätze, in gleiche Positionen zu kommen wie Männer. Als erstes wäre darüber zu reden, worin genau diese Schranken jeweils bestehen. Es sind keine offiziellen Regeln oder Vorschriften, die sagen: Dies ist für Männer, das für Frauen. Die Trennungen beruhen auf inoffizieller Machtausübung und Privilegierung. Zur Begründung werden haltlose Stereotype über Frauen und Männer herangezogen, wonach Frauen bestimmte Arbeiten nicht zugetraut werden und unterstellt wird, sie wollten das auch gar nicht. Dieser Ungleichbehandlung kann u. a. mit transparenten Regeln entgegengewirkt werden, die verbindliche Kriterien beispielsweise für den innerbetrieblichen Aufstieg festlegen (Kutzner/Kock 2014a;b).

### **3.2.2 Arbeiten im Dienstleistungsbereich (Callcenter)**

Die folgenden Ausführungen basieren auf einem ebenfalls an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund durchgeführten HBS-finanzierten Projekt „Arbeitsbeziehungen im Callcenter“ (Kutzner 2003a; 2005a; 2008b; Kutzner/Kock 2003; Kock/Kutzner 2005; Kutzner/Jacobsen/Goldmann 2009).

Callcenter gibt es in allen Branchen mit den verschiedensten Aufgaben von der Bestellannahme bis zur medizinischen Beratung. Bestimmte Sachbearbeitungs-, Verkaufs-, Beratungs- und Vermittlungstätigkeiten werden über das Medium Telefon angeboten. Diese Arbeiten werden aus den Fachabteilungen herausgelöst, zu einer Dienstleistung verselbständigt und in eigenen organisatorischen Einheiten als Abteilung, Konzernbetrieb oder selbständiges Unternehmen zum Callcenter zusammengefasst. Von hier bearbeiten Callcenter-Beschäftigte die Anrufe von Kundinnen und Kunden, oder aber sie tätigen ihrerseits Anrufe, um ihre Dienstleistungen anzubieten. Anders als klassische Telefonzentralen sollen Callcenter nicht zur Weitervermittlung von Anrufen, sondern nach Möglichkeit zur abschließenden Bearbeitung der Anfragen von Kundinnen und Kunden dienen.

Die Motive für die Einrichtung von Callcentern sind widersprüchlich: Zum einen bieten Unternehmen Kundinnen und Kunden einen zusätzlichen Service, sie erweitern ihr Angebot um individuell zugeschnittene telefonische Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen. Zugleich aber liegt der Zusammenfassung von Telefondienstleistungen im Callcenter immer auch ein Rationalisierungsmotiv zugrunde. Die Verlagerung der Betreuung von Kundinnen und Kunden in ein Callcenter verspricht Kostensenkungen durch routinemäßige Abwicklung der Anrufe und geringere Qualifikationsanforderungen an die hier beschäftigten Frauen und Männer. Zudem entlasten Callcenter die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter im Backoffice von Anfragen. Diese Motive sind ineinander verwoben und werden oft parallel in einem Unternehmen verfolgt.

Wie wird dieser Dienst organisiert? Eine Form der Arbeitsorganisation im Sinne des integrierten Dienstleistungstaylorismus findet sich in der Massenabwicklung von Telefondiensten. Üblich ist hierbei die Dreiteilung der Arbeit in ein sogenanntes „first-level“, auf dem in kurzen Zeitabständen die Masse der Anrufe routinemäßig abgewickelt wird, ein „second-level“, zu dem die Callcenter-Beschäftigten des „first-level“ bei komplexeren Vorgängen weiterschalten und die Ebene der Supervisorinnen und Supervisoren, die zuständig sind für Schicht- und Personaleinsatzplanung, Kontrolle der Arbeit und EDV-Auswertung. Die Aufspaltung der Tätigkeiten bildet zugleich die Voraussetzung für ihre (Teil-)Automatisierung zum Beispiel durch Spracherkennungssysteme. In solchen Callcentern stellen sich bald die üblichen Probleme tayloristischer Arbeitsorganisation ein: Monotonie, geistige Unterforderung bei gleichzeitigem Zeitdruck, Isolation, Demotivation.

Davon unterschieden werden kann ein Typ an Kundinnen und Kunden ausgerichteter Professionalisierung. Diese auf Kommunikation mit der Kundschaft abzielenden Callcenter setzen eher auf nicht schematisierbare Leistungen. Im Vordergrund steht der Einzelfall, das heißt, die Organisation der Arbeit richtet sich weniger nach betrieblichen Effizienzkriterien als nach dem Bedarf der Kundinnen und Kunden. Die Anfragen werden nicht an ein „second-level“ weitervermittelt, die Sachbearbeitung wird vielmehr in das Callcenter verlagert. Auf Seiten des Managements setzt dies eine gewisse soziale Kompetenz zur Steuerung der verschiedenen Gruppen sowie Vertrauen in Fähigkeit und Loyalität der Beschäftigten voraus.

Für die Entwicklung der Arbeit in diesem Dienstleistungszweig dürfte von entscheidender Bedeutung sein, welches Motiv überwiegt. Dominiert das Kostensenkungsmotiv, werden Unternehmen vorwiegend Routinearbeiten ausgliedern und versuchen, sie durch Arbeitsteilung und Schematisierung weiter zu vereinfachen oder gar zu automatisieren. Hier besteht

durchaus die Gefahr, dass ein neuer Niedriglohnbereich mit Merkmalen typischer „Frauenarbeitsplätze“ entsteht – tayloristische Arbeitsorganisation, geringer Lohn, prekäre Beschäftigungsverhältnisse (D’Alessio/Oberbeck 1999; Gottschall 1998). Dominiert dagegen der Service-Gedanke, können sich eher qualifizierte Dienstleistungen herausbilden, die sich nur begrenzt schematisieren lassen, da sie auf der direkten Kommunikation der Kundinnen und Kunden mit fachlich und sozial kompetenten Callcenter-Beschäftigten beruhen. Entsprechend höher ist der Entscheidungsspielraum der Beschäftigten, die Arbeitsorganisation ist eher auf Nutzung der Kompetenzen angelegt.

Auf den ersten Blick sind geschlechterbezogene Zuweisungen von Tätigkeiten in Callcentern häufig nicht zu erkennen. Telefonische Dienstleistungen sind potentiell für Frauen und Männer offen, es wird ein Arbeitsvermögen jenseits von Härte, Kraft, Mut und anderen männlichen Attributen nachgefragt. Bei genauerer Betrachtung sind jedoch durchaus frauendominierte Bereiche erkennbar: Frauen sind in den eher hocharbeitsteiligen, standardisierten und kurzzyklischen Bereichen (z. B. Telefonauskunft) oder der Beschwerdeline zu finden. Beobachtet werden kann allerdings auch, dass dies nicht durchgängig erfolgt. Eine eher heterogene Entwicklung findet sich auch bei Aufstieg und Karriere. Etliche Frauen haben es in die unteren, einige sogar in die obersten Hierarchieebenen geschafft, in die sie in anderen Unternehmen vermutlich nicht gelangt wären. Es gibt jedoch Anzeichen, dass Karrierechancen für Frauen vor allem der Boomphase zu verdanken sind.

Die Gründe für einen hohen Frauenanteil in Callcentern werden von Callcenter-Betreibern und Personalverantwortlichen auch in den besonderen „typisch weiblichen“ sozialen und kommunikativen Fähigkeiten gesehen. So werden Frauen gern im Beschwerdemanagement eingesetzt: Auftraggeber wünschen sich auch schon mal Frauen, „das ist doch viel sympathischer“ am Telefon, so ein befragter Geschäftsführer.

Darüber hinaus scheint es auf Basis der Interviews zweifelhaft, was die sozialen Kompetenzen genau beinhalten und was davon nur Frauen haben. Die Ergebnisse stellen mehr das Resultat von diversen Selbst- und Fremdzuschreibungen dar als tatsächlich vorhandene Eigenschaften. Die Motive dafür sind äußerst vielfältig. So schreiben sich einige Frauen soziale Kompetenzen zu, weil dies die von ihnen sozial erwünschten Eigenschaften sind. Männer schreiben sich eher die Nähe zur Technik zu und glauben sich dadurch in ihrer Männlichkeit bestätigt (vgl. Henninger 2001). Die Schwierigkeit besteht für sie allerdings darin, dass es gar nicht immer so eindeutig ist, was als technische Aufgabe definiert wird. Und diese Zu-

schreibungen werden auch dann brüchig, wenn Frauen und Männer zu gleichen Anteilen die gleiche Arbeit verrichten. Zum Teil setzen dann andere Zuschreibungen ein, wie etwa dass die Empathie bei der Arbeit bei ihnen doch größer sei als bei den Frauen und ähnliches. Dazu ein Auszug aus einem Interview mit einem männlichen Callcenter-Beschäftigten:

Frage: „Würden Sie sagen, dass es an irgendwelchen Punkten Unterschiede macht, ob ein Mann oder eine Frau diese Arbeit tut?“

„Nee, hier absolut nicht.“

Frage: „Bei den Kunden spielt es auch keine Rolle? Oder stellen Sie fest, dass man lieber mit Ihnen oder...“

„Nee, eigentlich nicht. Ich sag, ist natürlich vielleicht angenehm, wenn ein Kavalier alter Schule am Telefon ist und hat eine junge Dame am Telefon. Also wenn ich irgendwo anrufe, ich höre lieber nette Frauenstimmen als wenn ich einen Mann vielleicht am Telefon habe, aber irgendwo Voroder Nachteile ist nicht, wir sind alle gleich besoldet, das ist aber hier, ich weiß nicht, wie es in anderen Firmen ist?“

Frauen wird zugemutet, dass sie über notwendige soziale Qualifikationen verfügen, auch wenn daraus, wie in dem o.g. Beispiel, offenbar keine Benachteiligungen resultieren. Wird die stärkere Dominanz von Männern in diesem Bereich betrachtet, so sollte bei technischen Hotlines die „angenehme Telefonstimme“ allerdings eher männlich sein. Hier zähle der technische Sachverstand mehr als die Empathie – so wurde in einem untersuchten Callcenter die männliche Dominanz an der technischen Hotline begründet. Gleichzeitig wurde allerdings angemerkt, dass einige anrufende Männer mit technischen Problemen sich lieber von einer Frau helfen ließen, um nicht vor ihren Geschlechtsgenossen als unfähig dazustehen.

In einem untersuchten Callcenter herrschte die Auffassung vor, Frauen seien an der Beschwerdeline besser, weil sie nicht so angeschrien würden. In einem anderen Callcenter wurde genau die gegenteilige Ansicht vertreten, dass Kundinnen und Kunden mehr Respekt vor Männern hätten.

Ein Befragter: „Wobei man bei Männern und Frauen wieder da unterscheiden muss: Männer werden weniger angeschrien als Frauen. Ja, also ich habe jetzt nicht, keinen, also ich habe noch nie einen Kunden gehabt, der irgendwie laut wurde, unverschämt wurde, aber bei Frauen, da hat man es öfter so, dass da irgendwelche Sprüche überkommen oder so [...], Frauen sind dann immer die, die mehr leiden müssen, wenn sie die Kundengespräche haben.“

Das Beispiel zeigt, wie Geschlecht situativ relevant gemacht wird. Es zeigt aber auch, wie willkürlich die daraus abgeleitete Arbeitsteilung ist. Je ein Geschlecht wird für kompetenter gehalten, mit Beschwerden umzuge-

hen, ohne dass es dazu objektive Maßstäbe gäbe. Hier wird eher auf der Ebene von Zuschreibungen argumentiert, wonach kommunikative Kompetenzen bei Frauen und technische Kompetenzen bei Männern vorzufinden seien.

Für die technische Hotline ist es laut Aussagen von Vorgesetzten nicht einfach, Frauen zu finden, die „Freude daran haben, alle vier Wochen ihren Rechner zu zerlegen“. Bei Männern dagegen finde man viele, deren Hobby der PC ist. Wir brauchten allerdings gar nicht weit nachzuforschen, um Frauen zu finden, die genau diese Voraussetzungen mitbrachten und erfolgreich an der technischen Hotline arbeiteten.

Unsere Fallbeispiele zeigen, wie in Callcentern Geschlecht je nach Situation und vorhandenen geschlechterstereotypen Vorstellungen an Bedeutung gewinnen bzw. relevant gemacht werden kann. Unter anderem am Beispiel der Arbeitsteilung kann gezeigt werden, wann und wie in diesem relativ neuen Dienstleistungsbereich auf alte Muster geschlechterbezogener Arbeitsteilung zurückgegriffen werden kann und wie scheinbar willkürlich die daraus abgeleitete Arbeitsteilung hergestellt wird. Je ein Geschlecht wird für kompetenter gehalten, bestimmte Arbeiten zu erledigen, wobei den Frauen kommunikative Kompetenzen und den Männern technische Kompetenzen zugeschrieben werden. Gleichzeitig deutet sich allerdings auch an, dass bestehende Normen und Praktiken geschlechterdifferenter Arbeitsteilung, wonach u. a. Frauen die Routinearbeit und Männer die qualifizierte Arbeit erledigen, in Callcentern in Bewegung geraten können, denn diese Zuschreibungen werden nicht durchgängig und systematisch herangezogen. Folglich stellt sich die mögliche Geschlechterdifferenz von Fall zu Fall anders dar. Die für Callcenter typische Flexibilisierung erstreckt sich auch auf die Geschlechterverhältnisse. Im Ergebnis verschwimmen die Trennungslinien zwischen den Geschlechtern.

Dennoch werden auch in Callcentern zahlreiche Begründungen zur Legitimierung der jeweiligen Arbeitsteilung vorgebracht. Sie wirken allerdings schon auf den zweiten Blick recht willkürlich – wird doch im Nachbar-Callcenter die genau gegenteilige Auffassung vertreten. Anders als in der Industrie, wo männliche Körperkraft zur Ausgrenzung von Frauen herangezogen wurde, lassen sich Begründungen für geschlechterbezogene Arbeitsteilungen im Callcenter-Bereich nicht mit körperlichen Eigenschaften der betreffenden Personen verbinden, die Legitimation des scheinbar Natürlichen verliert an Kraft.

Festgestellt werden können Irritationen der Geschlechterordnung, inwieweit diese relevant sind, beziehungsweise zu einem spürbaren Wandel der Geschlechterverhältnisse beitragen können, ist auch vor dem Hinter-

grund der rasanten Entwicklungen von Callcentern noch offen. Vor allem in den Dienstleistungs-Callcentern sind Strukturen, Regeln und Routinen noch nicht fest etabliert. Solche Irritationen der Geschlechterordnung werden allerdings nur dann zu dauerhaften strukturellen Veränderungen führen, wenn sie von relevanten Akteuren aufgegriffen werden. Die Heterogenität der Callcenter ermöglicht allerdings kaum, generelle Aussagen über die Callcenter zu treffen oder gar von einer Callcenter-Branche zu sprechen. Es ist daher interessant, den Prozess der Auseinandersetzungen in Callcentern in seiner Differenziertheit weiter zu beobachten und zu analysieren. Ursächlich für den Entwicklungsverlauf werden einerseits strukturelle Rahmenbedingungen, wie bereits ausgehandelte Entlohnungsformen, Arbeitsbedingungen etc. sein. Es werden aber andererseits auch die mikropolitischen Prozesse sein, in denen Einfluss auf die geschlechterbezogene Arbeitsteilung genommen wird. Hier vor Ort finden die Auseinandersetzungen statt. Hier wird verhandelt, welche Interessen, welche Situationsdeutungen sich durchsetzen, hier wird entschieden, wer wo arbeitet, wer sich qualifizieren darf, wer Karriere macht. Dabei sind vor allem die Prozesse interessant, in denen durch das Handeln der beteiligten Akteurinnen und Akteure – Betriebsrat, Management, Beschäftigte, Frauen und Männer – gleichheitsstiftende Ergebnisse erzielt werden. Die in Callcentern zum Untersuchungszeitpunkt noch offenen Strukturen beinhalten unter Umständen noch ein erhebliches Potential an Gestaltungsmöglichkeiten, die allerdings genutzt werden müssen. „Es ist noch vieles im Fluss“, so bringt ein befragter Experte die Situation auf den Punkt.

### **3.2.3 Arbeiten im öffentlichen Dienst (Stadtverwaltungen)**

Das Geschlechterverhältnis im öffentlichen Dienst ist in verschiedenen Studien analysiert worden. Der öffentliche Dienst ist ein wichtiger Beschäftigungssektor für Frauen. Sie stellen mittlerweile mehr als die Hälfte der Beschäftigten. Dabei erscheint „weniger der generelle Zugang für Frauen zum öffentlichen Dienst problematisch als vielmehr der Zugang zu bestimmten Segmenten (horizontale Segregation) und die innerbetrieblichen und -behördlichen Aufstiegschancen (vertikale Segregation).“ Zu dieser Erkenntnis kommt u. a. Julia Schimeta 2012 (5). Sie weist sogar auf eine Verstärkung der horizontalen Segregation hin. „In Führungsfunktionen sind Frauen im öffentlichen Dienst insgesamt zu etwa einem Drittel vertreten. Allerdings sinkt ihr Anteil an den Führungspositionen in den Verwaltungen und Unternehmen mit steigender Hierarchieebene („gläserne Decke“).“

Nun ist der öffentliche Sektor eigentlich weitgehend gleichstellungsrechtlich reguliert. Julia Schimeta stellt jedoch fest, dass sich „die Gesetzgeber bei der Festlegung des Geltungsbereichs und bei der Umsetzung meist stärker auf die Kernverwaltungen als auf die Unternehmen“ (ebd.: 6) konzentrierten. Und auch in den Verwaltungen hätten „die Gesetze ihre Ziele bislang größtenteils nicht erreicht“. Sie kommt zu dem Ergebnis: „Möchte man größere Fortschritte in absehbarer Zeit erreichen, müssen die in den Gesetzen verankerten Instrumente überprüft, angepasst und stärker als bisher mit verbindlichen Controlling-Strukturen unterlegt werden“ (Schimeta 2012).

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse sollen einen Einblick in einen lokalen Bezugsrahmen mit seinen konkreten Situationen geben. Sie sind entstanden in der bereits angesprochenen Studie zum Betriebsklima, die die Autorin zusammen mit Klaus Kock an der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt hat (Kock/Kutzner 2014; Kutzner/Kock 2014b; Kutzner/Kock 2015). Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf eine von uns untersuchte Stadtverwaltung und beschreiben die konkrete Situation vor Ort. Die Arbeit im öffentlichen Dienst unterliegt etlichen Umstrukturierungen, neue Steuerungsmodelle, New Public Management bzw. öffentliche Reformverwaltung, leistungsorientierter Bezahlung (LOB) sind nur einige Stichworte, die u. a. auf die Übernahme privatwirtschaftlicher Managementtechniken zielen.

Die Stadt A hatte zum Zeitpunkt unserer Untersuchung etwas mehr als 25.000 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Kommune beschäftigt insgesamt 219 Personen, im Rathaus 81, in den Außenstellen (Kindertagesstätten, Bauhof, Kläranlage, Schwimmbad) 138. Im Rathaus sind 53 Frauen und 28 Männer beschäftigt. Mehr als die Hälfte der Frauen (27) arbeitet in Teilzeit. Zwölf der 81 Beschäftigten haben einen befristeten Arbeitsvertrag. Verbeamtet sind 15 Beschäftigte, darunter alle vier Fachbereichsleiter (Männer). Im Bauhof arbeiten zwei Frauen und 19 Männer, in den Kindertagesstätten 70 Frauen und zwei Männer.

Die Stadtverwaltung wird geleitet vom Bürgermeister und seiner Vertreterin. Der Bürgermeister ist sowohl direkt gewählter politischer Repräsentant der Kommune als auch hauptamtlicher Leiter der Stadtverwaltung (sog. Eingleisigkeit, inzwischen in allen deutschen Bundesländern eingeführt). Der Bürgermeister von A gehört keiner Partei an, nach seiner Wiederwahl befand er sich zum Zeitpunkt unserer Untersuchungen in seiner zweiten Amtsperiode. Seine Vertreterin ist Juristin, ihr Amt ist das einer sog. allgemeinen Vertreterin, d.h. sie hat die gleichen Befugnisse wie der Bürgermeister. Der Personalrat besteht aus neun Personen (fünf Frauen



und vier Männer), die Vorsitzende ist Erzieherin, sie ist von ihrer Arbeit freigestellt.

Bei der Durchsicht der Beschäftigtenstatistik der Stadtverwaltung von A-Stadt fällt auf, dass hier viele Beschäftigte in Teilzeit arbeiten. Auf den zweiten Blick zeigt sich, dass dies bis auf wenige Fälle von Altersteilzeit ausschließlich Frauen betrifft. Im Rathaus arbeitet etwa die Hälfte aller Frauen in Teilzeit, in den Kitas sind es 96%.

Die Motive sind jedoch ganz verschieden. In den Kitas werden nur Teilzeitarbeitsplätze (mit in der Regel 25,5 Wochenstunden) angeboten. Insbesondere für alleinstehende Erzieherinnen stellt dies ein erhebliches Problem dar. Laut Tarifvertrag aus dem Jahr 2011 beträgt das Bruttogehalt für eine neu eingestellte Erzieherin auf einer vollen Stelle mit 39 Wochenstunden 2.240 Euro, für eine Wochenarbeitszeit von 25,5 Stunden also 1.465 Euro. Nach 18 Jahren Berufserfahrung verdient eine Erzieherin 2.864 Euro auf einer Vollzeitstelle, für 25,5 Wochenstunden entsprechend 1.873 Euro (Quelle: WSI-Tarifarchiv). Laut Aussagen der Personalratsvorsitzenden gibt es in A-Stadt bereits Schwierigkeiten, genügend Personal für die Kitas zu rekrutieren, weil in einer nahe gelegenen Großstadt Vollzeitstellen angeboten werden: „Also gerade die – es sind ja meist Berufsanfänger, und denen reichen 25 1/2 Stunden nicht, was hier also durchgängig die Stundenzahl ist bei den Teilzeitkräften. Die brauchen 'ne Vollzeitstelle, um sich da 'ne eigene Wohnung endlich mal gönnen zu können.“

Ganz anders im Rathaus: Hier haben die Beschäftigten in der Regel Vollzeitarbeitsverträge. Die meisten Frauen, die ein Kind bekommen, lassen sich zunächst beurlauben und kehren dann nach einigen Jahren zurück. Sie stellen dann einen Antrag auf Teilbeurlaubung, der in der Regel vom Arbeitgeber auch akzeptiert wird. Die Wochenarbeitszeit variiert erheblich, auch hierbei werden die Wünsche der Mitarbeiterinnen in der Regel berücksichtigt.

Die Gleichstellungsbeauftragte stellt der Stadtverwaltung ein gutes Zeugnis aus, was die Berücksichtigung von Wünschen der Mitarbeiterinnen angeht: „Also hier gibt's eigentlich alle Möglichkeiten der Teilzeit, das muss man wirklich sagen. Also die Dienststelle hat sich sehr bemüht.“

Die Personalratsvorsitzende bestätigt diese Auffassung. Insbesondere in den 1990er Jahren war die Dienststelle sehr entgegenkommend, „so dass da auch viel dem Wunsch der Mitarbeiter entsprochen werden konnte. Oft Teilzeit gerade auch in Verbindung mit Familie. Dass das auch gepasst hat, die Gelder waren da, man konnte neue Stellen einrichten, das passte einfach alles. Jetzt mittlerweile ist da so'n – dreht sich das wieder.[...] Teilzeit wird zwar noch genehmigt, aber es sind eben halt auch viele, die vielleicht

16 Stunden arbeiten wollten und denen jetzt gesagt wird: ‚Nee, geht nicht mehr, du musst mehr arbeiten. Teilzeit ja, aber nicht mehr 16 Stunden.‘ Also der Arbeitgeber versucht schon, den Mitarbeitern da entgegen zu kommen, aber zeigt jetzt auch eher seine Grenzen.“

Was die Erzieherinnen betrifft, ist die Stadt als Arbeitgeberin diejenige, die Forderungen stellt und mit dem Entgegenkommen der Mitarbeiterinnen bei Arbeitszeit und Gehalt rechnet. Bei den Verwaltungsangestellten dagegen ist die Rollenverteilung umgekehrt. Hier sind es die Mitarbeiterinnen, die ihre Teilzeitwünsche realisieren und dabei auf das Einverständnis der Arbeitgeberin zählen.

Im größeren Zusammenhang gesehen, bedingt das Eine das Andere. Gerade weil Mütter sich am Nachmittag selbst um ihre Kinder kümmern, wird in den Kitas keine Nachmittagsbetreuung angeboten, folglich werden keine Vollzeitkräfte benötigt. Oder umgekehrt: Weil in den Kitas keine Nachmittagsbetreuung angeboten wird, sehen sich Mütter kleiner Kinder genötigt, einen Antrag auf Teilzeitarbeit zu stellen.

### **Familienfreundlichkeit: Mitmenschlichkeit oder erkaufte Leistung?**

Familienfreundlichkeit ist ein unhinterfragter Grundsatz des Handelns in der Stadtverwaltung von A. Kolleginnen und Kollegen, die sich nicht daran halten, werden von den anderen zur Ordnung gerufen. Dies zeigt u. a. eine Episode, von der uns berichtet wurde: Eine unverheiratete und kinderlose Mitarbeiterin hatte für die Zeit der Weihnachtsferien Urlaub beantragt und auch darauf bestanden. Dieser Verstoß gegen die guten Sitten wurde zum Gegenstand des „Buschfunks“ und erntete allgemeine Missbilligung: „Das ist heute den jungen Leuten so was von egal. Also ich hab jetzt gerade ja von 'ner jungen Kollegin gehört, die keine Kinder hat, die sich aber in den Kopf gesetzt hat – die ist auch nicht verheiratet, die ist jung und – nee, sie hat dann zwischen Weihnachten und Neujahr Urlaub. Und da gab's richtig Stress bei ihnen, hallo. Wieso kann die nicht von sich aus sagen: ‚Ich nehm' wann anders. [...] Ich muss jetzt nicht nehmen.‘ Das ist so'n Ding, da haben sich alle auf dem Flur das Maul zerrissen. Das gehört auch so dazu, und das ist – die Ellenbogen gehören heute dazu.“ (Verwaltungsangestellte)

Familienfreundlichkeit ist in A-Stadt untrennbar verbunden mit Beurlaubungs- und Teilzeitlösungen für die Mütter. Offenbar werden in den Familien Kindererziehung und Hausarbeit darauf hin organisiert. In der Dienststelle gilt Teilzeitarbeit ebenfalls als selbstverständliche Lösung, über Infrastrukturen wie z. B. einen Betriebskindergarten wird offensichtlich nicht

nachgedacht. Die Ordnung wird allerdings gestört durch die für Personalfragen zuständige Vertreterin des Bürgermeisters, die als Mutter selbst immer in Vollzeit gearbeitet hat. Für sie ist die Teilzeitleösung nicht selbstverständlich.

„Also ich finde, dass wir hier wahnsinnig viel Teilzeitstellen haben. So viele wie hier habe ich echt noch nie gesehen. Das kannte ich so nicht.“

Frage: „Freiwillig oder unfreiwillig? Das ist ja dann auch die Frage. Also wollen die Menschen Teilzeit, oder kriegen sie nur Teilzeit angeboten?“

„Also das, was ich bis jetzt mitgekriegt hab', wollen die immer nur Teilzeit. Ich würd' mich mal freuen, wenn ich hier mal nachmittags einen Platz besetzt kriegen würde.“ [...]

Frage: „Und warum wollen die so wenig –“

„Ich kann's nicht verstehen, ist mir ein schieres Rätsel, ich hab' immer voll gearbeitet. Kann ich – ich glaub, das ist auch mein Problem manchmal. Also ich meine, wir versuchen es – ich versuche ja, dafür Verständnis zu entwickeln. Ich denke, das hab' ich auch – hoffe ich jedenfalls. Aber bei einigen Teilzeitwünschen, die kann ich echt wirklich nicht verstehen. Aber da komm' ich wirklich aus 'nem – da hab' ich 'nen anderen Hintergrund. Ich hab' das anders gemacht.“

Als im Sozialbereich Personalengpässe entstanden, u. a. weil der Stadtrat den Antrag zur Einrichtung einer befristeten Stelle abgelehnt hatte, forderte die Verwaltungsleiterin von den Mitarbeiterinnen eine Aufstockung ihrer Arbeitszeiten auf mindestens eine halbe Stelle. Ihr Argument: Die Arbeitgeberin sei den Mitarbeiterinnen in der Vergangenheit immer entgegengekommen, nun müsse sie eine Gegenleistung verlangen.

Seitdem arbeitet beispielsweise Frau A 22,5 Stunden in der Woche. In dieser Situation hat sie jetzt etwas Angst, ihr Antrag könnte aus betrieblichen Gründen abgelehnt werden. „Und davor hab ich natürlich so'n bisschen Angst, dass das nicht genehmigt wird. So beim letzten Mal, als es dann hieß: Na ja, wir würden ja nicht so gerne aufstocken, da sagte dann die Frau (Vertreterin des Bürgermeisters): ‚Ja, wir sind Ihnen ja immer entgegengekommen mit Ihrer Beurlaubung, jetzt möchten wir mal was von Ihnen.‘ Was bleibt uns da anderes übrig? Letztendlich ist sie der Chef.“

Die Vertreterin des Bürgermeisters steht „zwischen den Fronten“: Einerseits möchte sie im Sinne einer familienfreundlichen Verwaltung den Wünschen der Mitarbeiterinnen entgegenkommen. Andererseits ist ihr bewusst, dass sie nicht im gleichen Umfang Ersatz für die beurlaubten Arbeitnehmerinnen bekommen wird, weil der Stadtrat eine befristete Neueinstellung für den Bereich, in dem Frau A arbeitet, gerade abgelehnt hat. Sie sieht keinen anderen Weg, als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Aufstockung ih-

rer Wochenarbeitszeiten zu verpflichten: „Also die waren sauer auf mich, weil ich denen gesagt habe: Alle Halbtagskräfte müssen auch wirklich halbtags arbeiten, nämlich 19 Stunden. Und nicht der eine 16, der andere 8. Dann kriegen wir die Arbeit überhaupt nicht geschafft. Darüber waren sie – das hat Ihnen nicht gefallen. Aber trotzdem denke ich, dass sie ihre Arbeit so – einen Teil schaffen sie nicht.“

Aufgrund der restriktiven Personalpolitik des Stadtrats sieht sich die Verwaltungsleitung gezwungen, dienstliche Belange auch zuungunsten der Teilzeitwünsche von Mitarbeiterinnen durchzusetzen. Bei diesen entsteht der Eindruck, dass nun nicht mehr Solidarität mit Familien im Vordergrund steht, sondern dass jetzt aufgerechnet werden soll: Wer von Teilzeitlösungen profitiert, muss im Gegenzug bereit sein, kurzfristig die Arbeitszeit zu verlängern oder auch die Familienarbeit zugunsten der Erwerbsarbeit umzuorganisieren.

### **Teilzeitbeschäftigte zahlen einen Preis**

Nach ihrer Rückkehr aus einer mehrjährigen (vollständigen) Beurlaubung hat eine Mitarbeiterin zwar das Recht auf Weiterbeschäftigung zu den alten Bedingungen, was aber nicht bedeutet, dass sie wieder an ihrem angestammten Arbeitsplatz eingesetzt wird. Die Chancen dazu erhöhen sich allerdings, wenn die Mitarbeiterin während ihrer Abwesenheit kontinuierlich Kontakt zur Dienststelle hält und sich unter Umständen auch fortbildet, um auf dem Laufenden zu bleiben.

Ein Fachbereichsleiter: „Also ich glaube, die Frau B ist die Einzige, die bislang wieder in ihrem Bereich tätig geworden ist. Hier im Hause so. Alle, die sonst wiedergekommen sind, sind meist so in anderen Bereichen untergekommen, wo gerade Bedarf war. Wobei meine Vertretung, die Frau C, die war auch 8 Jahre raus. Die ist nach 8 Jahren wiedergekommen. Die war dann in 4 Wochen wieder drin. Das war – das fand ich bemerkenswert damals. Die hat auch in der Zwischenzeit, als die zu Hause war, an sich weitergearbeitet. Also sich auf dem Laufenden gehalten. Das merkte man schon.“

Im Sozialbereich, in dem Frau C tätig ist, wurde während ihrer Abwesenheit die Sozialhilfe auf „Hartz IV“ umgestellt, eine nicht unbeträchtliche Veränderung für sie und ihre Kolleginnen und Kollegen.

Wer in Teilzeit die Arbeit wieder aufnehmen möchte, muss unter Umständen damit rechnen, den Wunsch nach einer Arbeit am Vormittag nicht realisieren zu können und am Nachmittag arbeiten zu müssen. Die Dienststelle verfügt einerseits nicht in allen Bereichen über genügend Arbeitsplätze, andererseits soll in manchen Bereichen auch am Nachmittag die An-

sprechbarkeit für Bürgerinnen und Bürger sowie andere Außenstehende gewährleistet werden.

Um den Wünschen einiger Mütter nach Stellen mit nur geringer Wochenarbeitszeit (beispielsweise von 8 Stunden) entgegenzukommen, wurden bestimmte Routinearbeiten im Bereich der Kämmerei zu gesonderten Arbeitsplätzen zusammengefasst. Die Mitarbeiterinnen in der sog. Sollerfassung bearbeiten Belege und Rechnungen aus den anderen Abteilungen. Die Arbeit ist so kleinteilig, dass sie jederzeit unterbrochen werden und an eine andere Person weitergegeben werden kann.

„Die haben dann so Stundenverträge, sechs, zehn, sechzehn, völlig – also nicht das Klassische, halben Tag, (das) ist 19,5. Und dass man da also mit völlig krummen Zahlen irgendwo arbeitet, angepasst an diejenige Person, das lässt sich an dieser Stelle wirklich gut machen. Weil die erfassen die Rechnungen, geben die ein, drucken die Sachen aus, geben die zum Unterschreiben weiter, und dann ist der Arbeitsvorgang für die erledigt. Die brauchen sich wenig abstimmen, so dass der nächste, der da rein kommt, weitermachen kann.“ (Verwaltungsangestellte)

Auf diese Weise kann dem Wunsch der Mütter, wieder stundenweise zu arbeiten, genüge getan werden, ohne andere Arbeitsabläufe zu verkomplizieren. Zeitweise waren solche Arbeiten im Rahmen eines mit Landesmitteln geförderten Modellversuchs per Teleheimarbeit von den Mitarbeiterinnen zu Hause erledigt worden. Man ließ das Projekt jedoch auslaufen, einerseits, weil der technische Aufwand recht hoch war, andererseits, weil die Mitarbeiterinnen den persönlichen Kontakt zu ihren Kolleginnen und Kollegen vermissten.

Die Arbeitsaufnahme nach einer längeren Beurlaubung wird so auf flexible Weise ermöglicht, die betreffenden Frauen müssen jedoch in Kauf nehmen, dass sie für Routinearbeiten eingesetzt werden, die sie inhaltlich unterfordern. Wenn nicht genügend Teilzeitkräfte für diese Position zur Verfügung stehen, werden auch befristet beschäftigte Vertreterinnen und Vertreter in Vollzeit dafür eingeteilt. Für sie ist die Routinearbeit der Sollerfassung erst recht eine Unterforderung.

Für zwei Fachbereichsleiterinnen erwies sich die Teilzeit als Karrierehindernis. Die Verwaltungsleitung steht auf dem Standpunkt, dass Führungspositionen nicht in Teilzeit ausgeführt werden könnten. Allenfalls wird Fachbereichsleiterinnen eine Reduzierung auf 30 Wochenstunden zugestanden, denn 75% ihrer Arbeit bestehe aus nicht teilbaren Leitungsaufgaben. Dahinter steht offenbar die Auffassung, dass Leitungsfunktionen die ganze Person beanspruchten und daher ganzheitlich zu organisieren seien.

Für Frauen, die dennoch ihre Familienpflichten mit der Arbeit in Einklang bringen wollen, ergibt sich daraus ein Karrierehindernis.

Eine Fachbereichsleiterin hatte sich mit ihrem Wunsch, sich die Stelle mit einer anderen Person zu teilen, nicht durchsetzen können. „Ich [...] wollte mit einer anderthalb-jährigen Tochter nicht 30 Stunden arbeiten. Und die Prämisse aus meiner Sicht – es wurde zwar nicht so deutlich gesagt, aber ich habe das so rausgehört: Die anderen zehn Stunden wären ja nicht durch irgendjemand abgedeckt gewesen. [...] So, und für mich war klar: Ich weiß, was ich vorher geleistet habe, leisten musste, und für mich war klar, das kann und will ich nicht leisten. [...] Für mich war das von vorne herein klar, weil mein Anspruch dann halt – ich kann nicht beides. Und für mich war klar, ich trete dann zurück. [...] Ich hätte das nicht vereinbaren können. Über Vereinbarkeit von Familie und Beruf reden wir ständig, ist mir klar, aber das ist einfach auch eine persönliche Situation, die man dann auch – wo man sich entscheiden muss, denke ich persönlich.“ Sie arbeitet heute als normale Mitarbeiterin 20 Stunden pro Woche. Jahre zuvor hatte es schon einen ähnlichen Fall gegeben, auch diese Mitarbeiterin musste ihre Stelle als Fachbereichsleiterin aufgeben, sie arbeitet heute in Teilzeit auf einer Projektstelle. Sie sei – so ein anderer Fachbereichsleiter – „durch ihre Mutterzeit da wirklich ins Hintertreffen gekommen.“

Eindeutig geklärt wurde allerdings nie, ob und inwieweit Führungspositionen teilbar wären. Im Arbeitsalltag ist es durchaus üblich, dass ein Fachbereichsleiter von einer Teilzeitbeschäftigten vertreten wird. „Viel für unseren Bereich muss Frau D auch aushalten. Frau D ist so unsere Ansprechpartnerin. [...] Also ich sage mal, wenn es Probleme gibt auch mit den Fällen, dann ist Frau D eigentlich diejenige, die das erst einmal aushalten muss, weil ja unser Fachbereichsleiter auch nicht immer anwesend ist. Und auch nicht mehr so in der Materie drin steckt. Muss man ganz klar sagen. Da hat Frau D – die bearbeitet auch die Widersprüche für uns, die ist da einfach noch weiter drin. Im täglichen Geschehen dann auch.“ (Verwaltungsangestellte)

### **Wiedereinsteigerinnen brauchen kollegiale Unterstützung**

Die Arbeit derjenigen, die beurlaubt sind, wird entweder auf die übrigen Beschäftigten in der Abteilung umverteilt oder, wenn hier die Grenze der Belastbarkeit erreicht ist, mit befristeten Einstellungen abgedeckt. Aufgrund der restriktiven Personalpolitik des Stadtrats ist es der Verwaltungsleitung oft nicht möglich, Beurlaubungen durch (befristete) Einstellungen auszugleichen. Die Arbeit muss dann umorganisiert werden, was zu höheren Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der entsprechenden Ab-

teilung führt. Ihre solidarisch gemeinte Bereitschaft, junge Mütter zu unterstützen, führt dann letztlich dazu, dass Personal eingespart wird. Entsprechend entsteht eine allgemeine Unzufriedenheit.

Dort, wo Mütter nach längerer Beurlaubung in Teilzeit an ihre angestammte Stelle zurückkehren, ist dies mit Zusatzaufwand verbunden. Einerseits für die Rückkehrerin, die unter Umständen den Anschluss an die Entwicklung (beispielsweise die Umstellung der Sozialhilfe auf „Hartz IV“) verloren hat. Wer solche Probleme vermeiden will, muss während der Beurlaubung Kontakt zur Dienststelle halten, um auf dem Laufenden zu bleiben.

Andererseits bedeutet der Wiedereinstieg auch für die Kolleginnen und Kollegen Zusatzaufwand, weil sie die „neue“ Kollegin wieder einarbeiten müssen. Unter Umständen haben sich die Gegebenheiten in der Verwaltung, bestimmte Abläufe, EDV-Programme, Vorschriften, Gesetze und Erlasse in der Zwischenzeit geändert. Auch ein Wechsel in der Position des Vorgesetzten kann Veränderungen bedeuten, die erst erfahren werden müssen. In der Regel gibt es keine systematisierte Einführung für Wiedereinsteigerinnen, sie erfolgt während der Arbeit durch die Kolleginnen und Kollegen.

Wenn die Kita pünktlich um 12 Uhr schließt, muss die Mutter pünktlich da sein. Weil dieses Problem nicht nur in der Stadtverwaltung existiert, sind in A-Stadt in einigen Kitas sog. Mittagsgruppen eingerichtet worden, damit die Kinder auch bis 14 Uhr betreut werden. Für die Mütter bedeutet das eine wichtige Entlastung bei der Arbeit.

Dazu die Gleichstellungsbeauftragte: „Um 12 pünktlich vorm Kindergarten stehen, das ist einfach totaler Stress für viele. Dann sind sie um 8 gekommen, und die Zeit ist schon wieder um. Das ist also furchtbar. Und dadurch dass es so ein bisschen 'ne Flexibilität jetzt auch gibt, und eben insbesondere für unsere alleinerziehenden Mütter, ist es ganz ganz wichtig gewesen. Wir haben ja einige alleinerziehende Mütter, die dann über einen längeren Zeitraum auch wirklich diese Flexibilität in der Kinderbetreuung brauchen. Und natürlich auch die Unterstützung der Kolleginnen, der anderen.“

Wer pünktlich gehen muss, stellt in kooperativen Arbeitszusammenhängen damit zugleich die Erwartung an die Kolleginnen und Kollegen, dass diese die angefangene Arbeit weiterführen bzw. insgesamt die Arbeit im Team so organisieren, dass ein pünktlicher Schluss möglich ist. Uns wurde aber auch von Fällen berichtet, in denen Mütter ihre familiären Pflichten zugunsten der Arbeit umorganisieren.

### **Sicherheit für die Familie – Unsicherheiten in der Personalplanung**

In der Regel behalten die Wiedereinsteigerinnen ihren alten Arbeitsvertrag mit 39 Wochenstunden. Sie reduzieren ihre Wochenarbeitszeit auf dem Wege der Beurlaubung für eine gewisse Dauer – meistens für drei bis vier Jahre. Sie gewinnen damit Flexibilität für ihre Aufgaben in der Familie. Gleichzeitig bleibt ihnen die Sicherheit des Arbeitsplatzes, sie können jederzeit wieder zur Vollzeitarbeit zurückkehren, wenn das Einkommen aus Teilzeitarbeit nicht mehr reichen sollte. Innerhalb der Familie können unter Umständen auf diese Weise Unsicherheiten bei der Beschäftigung des Ehemannes durch Sicherheiten auf Seiten der Ehefrau ausgeglichen werden.

Frau A beispielsweise möchte ihren Vollzeit-Arbeitsvertrag behalten, obwohl sie sich nicht vorstellen kann, wieder in Vollzeit zu arbeiten. Frau A, hat zwei Kinder im Alter von 17 und 15 Jahren. Sie hat sich nach Ablauf des Erziehungsurlaubs für die Hälfte ihrer Stelle beurlauben lassen. Der Antrag auf Teilbeurlaubung muss alle drei bis vier Jahre erneuert werden. Vor kurzem hat sie wieder einen Antrag für die nächsten vier Jahre gestellt, für den sie noch keinen Bescheid bekommen hat. „Mein Sohn wird zwar, wenn's abläuft, schon 15, aber ich wohne am A... der Welt. Es gibt nur einen Schulbus. Es gibt sonst gar nichts. Die nächsten Gemeinden sind tatsächlich alle 10 km und mehr entfernt. Ich muss dann noch mal bis 18, bis mein Sohn einen Führerschein hat, tatsächlich noch mal Nachschlag haben.“

Gefragt, ob sie denn ihren Arbeitsvertrag auf Dauer in Teilzeit verändern möchte, verneint sie: „Das ist für mich die Sicherheit, mein Mann arbeitet auf'm Bau, und ja, man weiß ja nie, wann mal eine Baufirma pleite geht. Er hat vor Jahren schon mal eine Pleite einer Firma mitgemacht. Und noch ist es für mich so die Sicherheit zu sagen, gut ich würde in den sauren Apfel beißen müssen, wenn es wirklich mal kommen würde. [...] Das möchte man sich einfach so lange offenhalten wie es geht.“

Würde Frau A ihre Arbeitszeit auf Dauer reduzieren, könnte die dadurch frei gewordene zweite Hälfte ihrer Stelle auf Dauer wieder besetzt werden. So aber bringt ihre befristete Teilbeurlaubung die Verwaltungsleitung in Schwierigkeiten bei der Planung des Personaleinsatzes.

Da keine Reservekapazitäten beim Personal eingeplant sind, muss oft kurzfristig nach Ersatz gesucht werden, vor allem wenn die Wiedereinsteigerinnen die Frist zur Beantragung einer (wiederholten) Beurlaubung ausnutzen. In der Regel werden Vertretungen durch befristete Beschäftigung ehemaliger Auszubildender organisiert. Sie fungieren als eine Art Springerinnen oder Springer für das Arbeitsvolumen, das durch Beurlaubungen va-



kant wird. In selteneren Fällen werden auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von außen befristet eingestellt.

Dazu die Vertreterin des Bürgermeisters: „Aber ich hab' ja oft ganz viele befristet eingesetzt, weil eben diese Frauen [...] die Teilzeitbeschäftigung haben. Und ich würd' mich ja irre freuen, wenn ich einmal hier mal 'ne Mitarbeiterin hätte, die hier volltags arbeiten würde. Und unabhängig davon ist das natürlich für die befristet Eingestellten nicht schön – die sind davon abhängig, von den Wünschen der Festbeschäftigten. Aber das ist eben das Schicksal, das ist immer so. [...] Das ist ganz blöd, das ist ganz doof für die, die hier schon vielleicht zehn Jahre sind jetzt befristet.“

Frage: „So lange schon?“

„Ja, wenn die Frauen dann irgendwie – also das sind ja überwiegend Frauen, die dann immer noch sagen: ‚Jetzt komm ich nicht', oder: ‚Ich komm nur ganz wenig wieder'. Und das ist nicht schön.“

Die Sicherheit der Einen, jederzeit wieder zur Vollzeitbeschäftigung zurückkehren zu können, wird erreicht durch befristete Vertretungen mit einer entsprechenden Unsicherheit für die betreffenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Verwaltungsleitung reicht die Unsicherheit der Personalplanung quasi weiter an Beschäftigte mittels befristeter Arbeitsverträge.

Befristete Stellen bieten Chancen und Risiken zugleich. Die Chancen einer befristeten Vertretungsstelle bestehen im Wesentlichen darin, Arbeitslosigkeit zu vermeiden, was unter Umständen für weitere Bewerbungen wichtig sein kann. Wer sich aus einer laufenden Beschäftigung heraus auf eine andere Stelle bewirbt, hat größere Erfolgsaussichten als jemand, der oder die arbeitslos ist. Insbesondere für Absolventinnen und Absolventen der Verwaltungsausbildung bietet die Beschäftigung im Anschluss an die Ausbildung Chancen, Berufserfahrung zu sammeln. Dadurch, dass sie an verschiedenen Stellen der Verwaltung eingesetzt werden, bleibt die Beschäftigung vielfältig.

Eine Mitarbeiterin aus dem Bürgerbüro hat schon einige Stationen durchlaufen: „Ja, also ich hab 2002 angefangen mit der Ausbildung, drei Jahre bis 2005, dann wurde ich Kurzzeit im Hauptamt eingesetzt, dann kurze Zeit im Bauamt, bin dann 2006 für die Wahlen abgeordnet worden ins Ordnungsamt, und dann wurde die Stelle frei aufgrund von Mutterschutz, sodass ich dann ins Bürgerbüro gekommen bin.“

Frage: „Und immer wieder befristet?“

„Immer wieder befristet.“

Frage: „Immer der gleiche Grund, dass da 'ne Mutter vertreten wird?“

„Der erste Grund war wegen Altersteilzeit für 'nen vorherigen Kollegen, und seitdem ich im Bürgerbüro bin, wegen Elternzeit.“

Frage: „Und dann ist ja abzusehen, dass die Kollegin wiederkommt, oder? Oder kriegt sie noch 'nen Kind?“

„Genau. Ja, wer weiß. Also das ist jetzt mittlerweile schon das zweite Kind, was sie bekommt, weil der Vertrag läuft jetzt im Mai aus. Und dann wird wieder geschaut, und der Fachbereichsleiter sagt dann zwar immer: ‚Du bleibst da schon.‘ Aber man kann sich dem Ganzen natürlich nicht so sicher sein, weil er meint: ‚Du bist noch jung, kannst überall eingesetzt werden.‘ Das Problem ist nur, wenn die Einarbeitungszeit im Bürgerbüro – weil das ja so vielschichtig ist – das ist jetzt gerade so der Punkt, wo ich eigentlich sage: Jetzt ist gut. Also jetzt kam ja auch der neue Personalausweis, da gab's ja so viele Änderungen, und dass ich da jetzt eigentlich gerne weiterhin bleiben will.“

Der große und von allen geschätzte Vorteil für Eltern, dass sie sich teilweise oder ganz für einige Jahre beurlauben lassen können, schafft für die Dienststelle Möglichkeiten, Auszubildende nach bestandener Prüfung weiter zu beschäftigen. Die betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interpretieren die Befristung als notwendiges Übel beim Einstieg in ihre berufliche Laufbahn. Sie reagieren verunsichert, wenn sie auch nach Jahren mit immer wieder neu befristeten Arbeitsverträgen keine Perspektive auf eine feste Stelle bekommen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Familienfreundlichkeit wird bei der Stadt A groß geschrieben, wie man so schön sagt. Es wird vieles getan, um jungen Müttern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Es gibt verhältnismäßig sehr viele Teilzeitbeschäftigte, wobei die Zahl der Wochenstunden in der Teilzeit sehr unterschiedlich ist. Nur im Rathaus allerdings wird Teilzeit auf Wunsch der Beschäftigten vereinbart. In der Kita, wo ausschließlich Frauen arbeiten, gibt es gar keine andere Möglichkeit als Teilzeit, auch wenn eine Mitarbeiterin eigentlich ein ganzes Gehalt zum Leben bräuchte. Im Bauhof dagegen, wo bis auf zwei Frauen nur Männer arbeiten, kommt niemand auch nur auf die Idee, Teilzeitarbeitsplätze anzubieten. Eine klare Ungleichbehandlung, die auch als Ungerechtigkeit gewertet werden könnte.

Auch im Rathaus sind es nur Frauen, die sich beurlauben lassen, wenn sie ein Kind bekommen, und die in Teilzeit zurückkehren, wenn das Kind etwas älter geworden ist. Die Dienststelle kommt ihnen hierbei weit entgegen, auch wenn es in letzter Zeit etwas restriktiver gehandhabt wird. Bisher konnte die Wochenarbeitszeit recht weitgehend an die Bedürfnisse der Mütter angepasst werden. Für Wiedereinsteigerinnen, die nach der Erziehungszeit nur wenige Stunden pro Woche arbeiten wollen, wurde die Soll-

erfassung so organisiert, dass problemlos in kleinen Einheiten ohne großen Abstimmungsaufwand gearbeitet werden kann.

Bei den Kolleginnen und Kollegen finden Mütter großes Verständnis in ihrem Bemühen, Beruf und Familie „unter einen Hut“ zu bringen. Nach der Erziehungszeit helfen alle mit, dass die Kollegin wieder eingearbeitet wird. Wenn eine Teilzeitbeschäftigte pünktlich gehen muss, um ihr Kind abzuholen, haben alle Verständnis dafür und stimmen ihre Arbeit darauf ab. Bei der Urlaubsplanung haben Kolleginnen und Kollegen mit Familie Vorrang vor den anderen.

Durch Beurlaubung und Teilbeurlaubung von Müttern hat die Dienststelle zugleich Möglichkeiten geschaffen, Auszubildende nach bestandener Abschlussprüfung als befristete Vertretungen weiterzubeschäftigen. Die jungen Leute sehen das als Chance, Erfahrungen zu erwerben und vielleicht eines Tages fest eingestellt zu werden.

Die Befristeten wissen, dass sie als Vertretung für jemand anderen arbeiten. Sie wissen aber nicht, wann diese Kollegin wieder zurückkehrt und die Vertretung damit beendet wäre. Viele Mütter verlängern ihre Beurlaubung oder Teilbeurlaubung, manche über Jahre hinweg. Die Befristeten wissen manchmal gar nicht mehr, wen sie eigentlich vertreten. Es kommt vor, dass jemand in dem einen Bereich arbeitet, die Stelle aber aus einem ganz anderen Bereich kommt.

Weil sie sich gut eingearbeitet haben, bestätigen die Vorgesetzten den Befristeten, dass sie eigentlich unentbehrlich sind. Sie engagieren sich, die Dienststelle kann auf sie zählen. Sie selbst aber können ihre Zukunft nicht planen. Sie hängt von Umständen ab, die nicht sie, sondern die Beurlaubten beeinflussen. Hier taucht das Problem auf, das wir „Nullsummenspiel“ nennen: Die Vorteile der Einen sind die Nachteile für die Anderen, die Summe der Vor- und Nachteile ist immer Null.

Ein zweites Problem tritt auf, wenn der Stadtrat Einstellungen zur Vertretung nicht bewilligt, selbst wenn sie befristet wären. Die Kolleginnen und Kollegen der Beurlaubten können die Arbeit nur begrenzt einfach mit erledigen, zumal wenn sie selbst teilzeitbeschäftigt sind. Die Solidarität hat ihre Grenzen, wenn sie ausgenutzt wird zur Personaleinsparung. Die Verwaltungsleitung hat in einem Fall die Teilzeitbeschäftigten zur Verlängerung der Wochenarbeitszeit gedrängt, was nicht nur Freude hervorgerufen hat. Die Leitung fordert jetzt eine Gegenleistung für das Entgegenkommen in früheren Jahren.

Das Beispiel der Stadtverwaltung verdeutlicht einmal mehr die Unordnung der Geschlechter. Offiziell herrscht ein „universalistischer Code“ (Dölling 2005) vor, wonach jede Person die gleichen Rechte hat. Die prak-

tizierte Realität sieht allerdings etwas anders aus. Einerseits verlieren Geschlechterdifferenzierungen auf der institutionellen Ebene zwar an Bedeutung, andererseits werden sie vor Ort im Kontext der Auseinandersetzung auf der Handlungsebene beibehalten. Stereotypes Geschlechterwissen wird (re)aktiviert, u. a. dadurch, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine Herausforderung für Frauen bleibt. An diesem Beispiel wird aber auch deutlich, wie wichtig es ist, in der Analyse von Arbeit und Geschlecht den jeweiligen Kontext zu berücksichtigen und die Mikro-Ebene der Individuen, die Meso-Ebene der Organisation und die Makro-Ebene der Gesellschaft einzubeziehen.

### **3.3 Arbeits- und geschlechterpolitische Auseinandersetzungen als Erklärungs- und Gestaltungsansatz der empirischen Befunde**

In der klassischen Organisationstheorie gelten Organisationen grundsätzlich als geschlechterneutral. Geschlechterungleichheit wird daher eher ausgeblendet. In der geschlechterbezogenen Organisationsforschung dagegen wird darauf hingewiesen, dass dieses Organisationsverständnis historisch durch Männer geprägt wurde und daher implizit das „ideale Organisationsmitglied“ männlich ist (Wilz 2002). Das hat zur Folge, dass Frauen mit „gläsernen Wänden und Decken“ konfrontiert sind, wenn es um Aufstieg, gleiche Entlohnung, aber auch um den gleichberechtigten Arbeitseinsatz geht. Wie ist das zu verstehen? Wie könnte es geändert werden?

Ausgangspunkt der hier entwickelten Überlegungen ist die Annahme, dass Unternehmen auch Orte politischen Handelns sind und die Organisation von Arbeit prozesshaft verläuft. Aus einer handlungstheoretischen Perspektive auf Organisationen stellt eine Arbeitsorganisation, die mit einer geschlechterbezogenen Arbeitsteilung verbunden ist, das Ergebnis eines betrieblichen Auseinandersetzungsprozesses dar, der Spuren im sozialen Gefüge von Unternehmen und Belegschaften hinterlässt. Mit einer solchen Perspektive rücken die arbeits- und geschlechterpolitischen Auseinandersetzungen in das Zentrum der Analyse (vgl. Kutzner 2003b, 2009). Konkret geht es dabei um Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme von Frauen und Männern auf eben diese betriebliche Gestaltung von Arbeit. Dahinter steht die Annahme, dass es sich hierbei, unter den Bedingungen von Lohnarbeit, um relativ offene Prozesse handelt. Die genaue Ausformung einer Organisation ist letztlich ein Kompromiss zwischen den beteiligten Ak-

teurinnen und Akteuren. Wesentlich dafür, dass diese Prozesse politisch werden, ist deren ungewisser Ausgang, d.h., die Beteiligten sehen eine Chance zur Durchsetzung ihrer Interessen. Das betriebliche Geschehen wird maßgeblich durch verschiedene Interessenlagen sowie deren Geltendmachung und Realisierung bestimmt. Dieser Prozess kann mit dem Begriff „Arbeitspolitik“ bezeichnet werden.

In der betrieblichen Organisation von Arbeit wird darüber hinaus immer auch Geschlechterpolitik „gemacht“. Der Begriff „Geschlechterpolitik“ umfasst auf einer allgemeinen Ebene alle Handlungen und Handlungsergebnisse, die bewusst oder unbewusst, direkt oder indirekt auf das Geschlechterverhältnis wirken. Solche Auseinandersetzungen sind für Außenstehende nicht immer auf den ersten Blick erkennbar. Sie spielen sich oft im alltäglichen Arbeitshandeln ab. Um sie sichtbar zu machen, ist eine differenzierte Analyse notwendig. Dadurch kann gezeigt werden, wie variabel, kontingent, aber auch strukturell rückgebunden das Herstellen von Geschlechterdifferenz sein kann.

Politische Vorgehensweisen von Handelnden äußern sich in Machtbeziehungen. Die Untersuchung der Politikhaltigkeit betrieblicher Handlungen erfordert daher den Rückbezug auf ein Machtkonzept. Macht kann als Austausch- bzw. Verhandlungsbeziehung verstanden werden. Sie ist keine Eigenschaft einer bzw. eines Handelnden, sondern ein Beziehungsgefüge und kann als „Rohstoff des Politischen“ (Crozier/Friedberg 1993: 14) bezeichnet werden. Die Beschaffenheit von Machtverhältnissen wird durch Ressourcen bestimmt, über welche die Handelnden verfügen, zum Beispiel Sachverstand, Spezialwissen, Nutzung informeller Regeln. Damit können Beschäftigte dann bestimmte „Ungewissheitszonen“ kontrollieren (ebd.: 43). Ressourcen und Handlungschancen sind in Unternehmen ungleich verteilt. Betriebliche Prozesse der Interessenrealisierung finden deshalb in asymmetrischen, aber auch in symmetrischen Konstellationen statt, Politik wird „von oben“, „von unten“ und „von gleich zu gleich“ gemacht. „Etwas aus einer politischen Perspektive zu sehen heißt, es nicht für naturgesetzlich und unabänderlich, sondern für kontingent (also: auch anders möglich) zu halten. Das macht für die Profiteure des Bestehenden eine politische Herangehensweise unbequem.“ (Neuberger 1995: XI) Frauen partizipieren auf vielfältige Weise in den Auseinandersetzungsprozessen darüber, wessen Stimme in einem Diskurs zählt und wessen Situationsdeutung sich durchsetzt. Dies kann auch als „Politisierung der Geschlechterdifferenz“ (Heintz et al. 1997: 245) aufgefasst werden.

Einige Autorinnen aus der arbeits- und organisationsbezogenen Geschlechterforschung (u. a. Wilz 2002; Kutzner 2003b; Kuhlmann et al.

2013) greifen in diesem Zusammenhang auch die Gleichzeitigkeit von Geschlechterdifferenzierung und Überwindung dieser Differenzierung als einen zentralen Aspekt in der Diskussion zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht auf. In den diesbezüglichen empirischen Studien wird festgestellt, dass es einerseits vielerorts einen Fortbestand geschlechterbezogener Aufgabenzuweisungen, Kompetenzen und Karrieren gibt. Anderswo konnten aber, zumindest auf den ersten Blick, keine Unterschiede mehr zwischen Frauen und Männern analysiert werden, weder in der Qualifikation noch in den Orientierungen. Unterschiede gibt es zwar, diese laufen aber nicht mehr generell entlang der Geschlechterlinie. In den Studien kann empirisch gezeigt werden, dass, wie und wann Geschlecht in Organisationen relevant gemacht werden kann, aber nicht immer von Bedeutung sein muss. Die Analyse von Arbeitsorganisation und Personalentscheidungen demonstriert, wie das „Relevant-Machen“ (Wilz 2002) von Geschlecht eingebunden ist in organisatorische Normen und Interpretationsschemata, die geschlechterneutral zu sein scheinen, je nach Kontext und Situation aber mit der Geschlechterzugehörigkeit gekoppelt werden und somit situativ relevant gemacht werden können. Dies ist nicht selten mit Geschlechterungleichheiten und Benachteiligungen verbunden. Diese Entwicklung kann auch mit dem Begriff der Un-Ordnung der Geschlechter beschrieben werden. Un-Ordnung verstanden als Ausdruck der Hin- und Her-Bewegung, als Ausdruck eines Auseinandersetzungsprozesses, als Ausdruck von Irritation und als Schritt auf der Suche nach einer neuen Ordnung (vgl. Kutzner 2003b).

### **Betriebliche Realität wird sozial konstruiert**

Im Sinne handlungstheoretischer Theorieansätze wird davon ausgegangen, dass die betriebliche Realität nicht an sich existiert, sondern von Akteurinnen und Akteuren in ihrem täglichen Handeln hervorgebracht und reproduziert wird. Auf die Dauer bilden sich stabile überindividuelle Handlungserwartungen und Routinen heraus. Es entsteht eine Ordnung, die letztlich eine ausgehandelte Ordnung ist. Sie erweckt den Eindruck einer gegebenen Struktur, die als Voraussetzung weiteren Handelns akzeptiert werden muss und im Normalfall nicht mehr hinterfragt wird.

Es gibt jedoch keine mechanische Routine, weil menschliches Handeln kein Mechanismus ist, sondern immer eine aktive Auseinandersetzung mit der sozialen und materiellen Welt beinhaltet. Vieles kann sich ändern im Verlauf der Zeit – sowohl auf Seiten der Handelnden als auch auf Seiten der sonstigen Umstände. Es kann zu Problemen kommen. Die eingespielten Routinen funktionieren nicht mehr reibungslos, das Alltagswissen

scheint den Anforderungen nicht mehr angemessen zu sein. Die Situation muss neu interpretiert und definiert werden. Es besteht Bedarf an einer neuen Ordnung. In solchen Situationen ergibt sich die Chance, dass über Routinen nachgedacht und gesprochen wird, dass ein bislang implizites Wissen expliziert wird, dass Probleme diskursiv thematisiert und bearbeitbar gemacht werden.

Dieser kurz skizzierte theoretische Bezugsrahmen ermöglicht es, sozial konstruierte Differenzen kritisch zu beleuchten. Eine geschlechterbezogene Organisation von Arbeit kann auf diese Weise im Kontext von Machtbeziehungen und sozialen Ungleichheiten analysiert werden. Aus einer solchen handlungs- und politikorientierten Sichtweise sind Unternehmen Herrschaftsgebilde, in denen verschiedene Interessen aufeinandertreffen. Dabei sind die Interessen nicht unbedingt nach sozialen Gruppen differenziert zu sehen, Unterschiede bei den Interessen existieren auch innerhalb einer Gruppe. Mit einer solchen Sichtweise wird Geschlecht als sozial konstruiert und damit auch in seiner Wahrnehmung und seinen Wirkungen als veränderbar angesehen.

Partizipation wird in einem handlungsorientierten Konzept zu einem integralen Bestandteil betrieblicher Politik und damit auch von Arbeitsgestaltungsprozessen. Plädiert wird hier für ein partizipativ angelegtes Unternehmens- bzw. Arbeitskonzept. Dabei ist der Begriff Partizipation sehr breit angelegt. Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Einbeziehung und Mitbestimmung sind nur einige der damit verbundenen Vorgehensweisen (vgl. z. B. Kutzner 2003b: 29 ff.). Ein partizipatives Verfahren bedeutet, neue Beteiligte und neue Ideen in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einzubringen. Insofern – so die hier vertretene These – kann ein partizipatives Managementkonzept, bei dem Angehörige aller sozialen Gruppen im Unternehmen beteiligt werden, tiefgreifende organisatorische Veränderungen mit sich bringen. Partizipative, nicht diskriminierende Strukturen im Unternehmen können ein kreatives und konstruktives Umfeld fördern. Ein partizipativ angelegter Veränderungsprozess bietet die Chance, dass Hindernisse offen angesprochen und gemeinsam bearbeitet werden können. Diese als „Bottom up-Initiativen“ bezeichneten Vorgehensweisen zielen darauf ab, auch marginalisierten Gruppen die Teilhabe am Gestaltungsprozess zu ermöglichen. Das erfordert entsprechende Rahmenbedingungen in der Organisation, z. B. in der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung. Vor allem aber muss diese Veränderung gewollt sein, sie erfordert eine top down-Unterstützung. Durch einen entsprechend gestalteten betrieblichen Dialog können Lernprozesse beginnen, die bei allen Beteiligten eine Veränderungsbereitschaft entwickeln, stärken und erhalten. Egal, wie weit diese Prozesse reichen,

sie setzen in den Unternehmen etwas in Gang, sie können zur Politisierung diskriminierender Differenz beitragen. Gelegenheiten, die sich z. B. durch den aktuellen Diskurs um Frauen in Führungspositionen ergeben, können so genutzt werden.

### **3.4 Gender und Diversity – ein umstrittenes Thema und ein Gestaltungsvorschlag**

In einen Bericht über Erwerbsarbeit und Geschlecht gehört auch die Debatte um Diversity Management und Gender. Sie bestimmt seit einiger Zeit nicht nur die betrieblichen und gewerkschaftlichen, sondern auch die wissenschaftlichen und vor allem geschlechterpolitischen Auseinandersetzungen.

„Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?“ war der Titel einer internationalen Tagung an der Freien Universität Berlin zu den Tendenzen der Modernisierung von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik im Jahr 2006. Ausgangspunkt war die Strategie des Gender Mainstreaming, die Bewegung in die gleichstellungspolitische Debatte in Deutschland bringen sollte. Als Top-down-Ansatz gedacht, schien Gender Mainstreaming die Durchsetzungsmacht mit sich zu bringen, an der es bisherigen Gleichstellungsmodellen gemangelt hatte (u. a. Stiegler 2005). In der Folge kam die ursprünglich in den USA entwickelte Unternehmensstrategie des Diversity Managements hinzu, die die Vorteile des Gender Mainstreamings noch übertreffen sollten. Diversity Management setzt an der Nachfrage nach qualifiziertem Personal an – nicht primär an dem der Gleichheit. Sie verspricht Wettbewerbsvorteile durch eine vielfältige Belegschaft. Darüber hinaus will Diversity Management ein umfassenderes Konzept sein, neben Geschlecht nimmt es auch andere soziale Differenzierungskriterien ins Visier wie soziale Herkunft, Ethnie, Religion, Alter.

- Die Tagung sollte ein Forum für einen Dialog über das Verhältnis beider Konzepte bieten. Die Ergebnisse, in einem Buch veröffentlicht (Andresen et.al. 2009), präsentieren ein heterogenes Bild. Einige der dort diskutierten Fragen werden im Folgenden aufgegriffen, u. a.
- Ergibt die politische Zusammenführung von Gender und Diversity eine Gleichstellungsstrategie, die das Ziel umfassender betrieblicher (Geschlechter-)Gerechtigkeit in greifbare Nähe rückt?
- Wie sieht eine solche Verbindung in der Praxis aus?



- Werden damit aktuelle Theoriediskurse, die Ungleichheit als Ergebnis des Zusammenwirkens verschiedener Herrschafts- und Unterdrückungsformen analysieren, adäquat politisch aufgegriffen?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden zunächst einige Hintergründe und Streitpunkte der aktuellen Debatte sowie erste konzeptionelle Anmerkungen hinsichtlich des hier zugrundeliegenden Verständnisses von Gender und Diversity Management vorgenommen. Danach wird ein zentraler Aspekt in allen Diversity Management-Konzepten näher beleuchtet: die Wertschätzung. Wunsch und Wirklichkeit liegen hier noch ziemlich weit auseinander. Es folgen einige theoretische Ansatzpunkte und ein Vorschlag, wie Gender und Diversity reflektiert und aufeinander bezogen werden können. Wie ein Diversity-Prozess aussehen könnte und welche Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung bestehen ist Gegenstand der weiteren Ausführungen. Die Präsentation des Gestaltungstools [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de) soll Unternehmen helfen, ihren eigenen Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft zu überprüfen sowie aus den Ergebnissen erste Gestaltungsschritte zu entwickeln. Es richtet sich ganz gezielt an Geschäftsleitungen und Interessenvertretungen. In einem abschließenden Fazit wird – in der gebotenen Kürze – ein kritisch konstruktiver Blick auf die Debatte um Gender und Diversity Management gerichtet.

### **3.4.1 Hintergründe, Kontroversen und Ansatzpunkte**

Die Veränderungen der Gesellschaft durch Globalisierung, demografischen Wandel oder veränderte Arbeits- und Lebenskonzepte von Frauen und Männern haben zur Folge, dass sich auch Anforderungen an Unternehmen ändern. Der Wettbewerb um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in vielen Bereichen der deutschen Wirtschaft bereits in vollem Gang. Wie reagieren Unternehmen auf diese Entwicklungen? Welche Strategien sind hilfreich, um für Bewerberinnen und Bewerber interessant zu werden? Wie können auf der anderen Seite die bereits im Unternehmen Beschäftigten gehalten, motiviert und gefördert werden? Welche Rolle spielt dabei Vielfalt sowohl auf Seiten der Bewerberinnen und Bewerber als auch auf Seiten der bereits Beschäftigten? Werden beispielsweise Potenziale von Frauen, Älteren, Migrantinnen und Migranten wahrgenommen und genutzt?

Der Diversity-Begriff hat Einzug gehalten in politisches und betriebliches Handeln. Die Integrationsfähigkeit und der Umgang mit Vielfalt werden zukünftig eine noch größere Rolle spielen, als dies heute schon der Fall ist.

Diversity-Trainings, Diversity-Beratung oder Diversity-Konzepte finden sich zunehmend auch in der betrieblichen Praxis. Die Frage ist allerdings, woran orientieren sich diese Zugänge zu Diversity? Viel gesprochen wird vom wirtschaftlichen Nutzen einer differenzierten Vorgehensweise. Die Problematik etlicher Diversity-Ansätze liegt allerdings darin, dass sie zu permanenten unbewussten oder bewussten Stereotypisierungen einladen können und Beschäftigte oder Kundinnen und Kunden auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe reduzieren, von der dann bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen erwartet werden. Auch manche Diversity-Trainings tragen eher dazu bei, stereotype Vorstellungen aufzurufen und fortzuschreiben, anstatt sie kritisch zu hinterfragen und Veränderungen herbeizuführen.

Ein Diversity Management will die aktuellen Trends als Chance aufgreifen, indem personelle Vielfalt wahrgenommen und gefördert wird. Diversity Management wäre die bewusste Berücksichtigung und Koordination von personeller Vielfalt. Neben moralischen und juristischen Gründen sind es ökonomische Gründe, die für die Einführung eines Diversity Managements sprechen. Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen, die systematisch die Interessen ihrer vielfältigen Kundschaft, ihrer vielfältigen Belegschaft und ihrer vielfältigen Umwelt berücksichtigen, gelten als wirtschaftlich erfolgreicher (u. a. Stuber 2009). Ob und unter welchen Bedingungen das so ist, darauf wird etwas später eingegangen.

Zum Verhältnis von Gender und Diversity gibt es eine breite und kontroverse Debatte (nachzulesen u. a. in Andresen/Koreuber/Lüdke 2009). Im Gender-Kontext wird von einigen eine Re-Aktivierung tradierter zweigeschlechtlicher Denk- und Deutungsmuster, Geschlechterstereotype und tradierter geschlechterbezogener Zuschreibungen befürchtet, insbesondere wenn auf die Besonderheiten des jeweiligen Geschlechts für den betrieblichen Nutzen hingewiesen wird. So sieht Wetterer (2002) im Managing Diversity lediglich eine rhetorische Modernisierung des Vokabulars. Andere vermuten einen neuen Pragmatismus im Umgang mit Gender (nachzulesen ebd.). Krell (2008a) sieht in Diversity dagegen eher einen Türöffner-Effekt auch und insbesondere für Gender. Chancen werden darin gesehen, dass Gender über die Diversity-Debatten in die Unternehmen gebracht wird. Wie realistisch ist diese Perspektive? Vinz (2008) hat eine optimistische Vermutung, indem sie dem gesellschaftlichen Wandel durch Globalisierung und Migration so viel Wirkkraft zuschreibt, dass darüber künftig eine Politik der Chancengleichheit eine größere Rolle spielen wird, und es kann hinzugefügt werden auch durch die bisherige Gleichstellungspolitik in Organisationen. Wie also kann der Zusammenhang von Diversity Management und einer

Politik der Chancengleichheit begrifflich gefasst und praktisch angegangen werden? Um auf diese Fragen antworten zu können, werden zunächst einige Annäherungen an die aktuelle wissenschaftliche Debatte um Diversity, Diversity Management und Gender vorgenommen.

Die Debatten um die Einschätzung von Diversity für die Gleichstellung der Geschlechter ordnet Krell (2009) grob drei Strängen zu:

- Diversity unter dem Dach Gender: Hier werden Aktivitäten, die bisher beispielsweise als „Gender Mainstreaming“ bezeichnet wurden, auf andere Gruppen erweitert. Den Vorteil sieht Krell darin, dass diese Vorgehensweise in den Unternehmen möglicherweise weniger Widerstände hervorruft, da es nicht nötig ist, sich mit einem neuen Thema zu befassen, gleichzeitig aber die „Vielfalt der Geschlechter“ in den Blick gerät.
- Gender und Diversity: Hier stehen beide Kategorien additiv nebeneinander, was laut Krell dazu führen kann, dass sie in der Praxis nicht als Bestandteile eines Konzepts wahrgenommen werden. Das Problem sieht sie darin, dass die damit verbundene Komplexität in der Praxis nicht adäquat berücksichtigt wird und sich manche betrieblichen Akteurinnen und Akteure möglicherweise wieder auf die Gender-Perspektive beschränken.
- Gender unter dem Dach von Diversity: Dies könnte aus Sicht von Krell zu einer breiteren Akzeptanz und zur Wahrnehmung auch anderer diskriminierter Gruppen und Individuen führen. Hier besteht allerdings die Befürchtung, spezifische Gender-Interessen könnten in der Komplexität von Diversity marginalisiert werden.

Andere Autorinnen und Autoren gehen generell von einer Unvereinbarkeit von Gender und Diversity aus (u. a. Wetterer 2002) oder vermuten durch Diversity eine Relativierung der Kategorie Geschlecht. Fuchs (2007) unterscheidet zwischen dem Kampf um Anerkennung der Differenz und dem Kampf um Überwindung der Unterschiede. In diese Auseinandersetzungen sind stets Machtfragen eingelagert. Zur Debatte steht also nicht weniger als das Verhältnis von kultureller Vielfalt und sozialer Ungleichheit.

Ohne hier ein abschließendes Urteil treffen zu können (empirische Belege fehlen hier weitestgehend), geht die folgende Argumentation von der Überlegung aus, dass der Zusammenhang von Gender und Diversity komplex ist und sich weder ökonomische noch gleichstellungspolitische Erfolge einfach so einstellen, oder wie Holst und Kirsch (2014) in Bezug auf Frauen in Spitzenpositionen feststellen, der Anstieg des Frauenanteils erfolgt auf keinen Fall automatisch. Sie plädieren u. a. für eine andere Unternehmenskultur und mehr Transparenz in der Personalpolitik. Aus der Perspektive

der hier vertretenen Überlegungen bedeutet das bezogen auf ein Diversity Management, eine integrierte und kategorial erweiterte Analyse von Ökonomie und Chancengleichheit.

Mit einem solchen Konzept soll auch den eher normativen Vorstellungen von Diversity Management aus einer Gestaltungsperspektive eine theoretische Orientierung gegeben werden. Mit einer arbeits- und geschlechterpolitischen Sichtweise (vgl. Kapitel 3.3) ist es möglich zu verstehen, warum manche Gegebenheiten zum Thema gemacht werden und andere dagegen nicht. Dadurch kann gezeigt werden, wie variabel, wie kontingent, aber auch wie strukturell rückgebunden das Herstellen von Differenz sein kann. Mit anderen Worten: In betrieblichen Gestaltungsprozessen wie bei der Einführung eines Diversity Managements besteht auch die Möglichkeit, Diskurse über Vielfalt zu führen und Deutungsmacht zu erlangen. Dieser Umstand kann auch mit Politisierung von Vielfalt beschrieben werden. Dadurch wird dieses Vorgehen selbst politisch. Etwas aus einer politischen Perspektive zu sehen, heißt im Anschluss an das hier verfolgte theoretische Konzept, es nicht für unabänderlich, sondern für kontingent, also auch anders möglich zu halten.

So geht auch das am Schluss vorgestellte Diversity-Tool [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de) nicht von einem bloßen Differenzverständnis aus, sondern versucht, eine dekonstruktivistische, eine politisierende Perspektive einzunehmen, aus der heraus Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit, Arbeitsbedingungen und Organisationen formuliert werden können. Aus einer handlungstheoretischen Perspektive zielt das Diversity-Tool auf die Möglichkeiten der im Sinne von Ökonomie und Chancengleichheit ausgerichteten Gestaltbarkeit eines Diversity Managements.

Die Einführung eines Diversity Managements ist ein betrieblicher Umstrukturierungsprozess, der prinzipiell Gestaltungsmöglichkeiten beinhaltet. Der hier gewählte theoretische Bezugsrahmen ermöglicht es, sozial konstruierte Differenzen kritisch zu beleuchten. Diversity kann auf diese Weise im Kontext von Machtbeziehungen und sozialen Ungleichheiten analysiert werden. Aus einer solchen handlungs- und politikorientierten Sichtweise sind Unternehmen Herrschaftsgebilde, in denen verschiedene Interessen aufeinandertreffen. Dabei sind die Interessen nicht unbedingt nach sozialen Gruppen differenziert zu sehen, denn Unterschiede bei den Interessen existieren auch – wie bereits ausgeführt – innerhalb einer Gruppe. Mit einer solchen Sichtweise kann Diversity als sozial konstruiert und damit in seiner Wahrnehmung und seinen Wirkungen als veränderbar ernst genommen werden. Diversity aus einer handlungstheoretischen Sicht zu betrachten,

eröffnet die Möglichkeit, Konzepte eines Diversity Managements auch unter Aspekten der Antidiskriminierung zu analysieren.

### **3.4.2 Wertschätzung als zentraler Punkt im politischen und betrieblichen Diversity-Diskurs**

Ein zentraler Aspekt aller Diversity-Konzepte ist die Wertschätzung aller Unternehmensangehörigen, ihrer Leistungen, ihrer Potenziale. Ein Blick in die „Charta der Vielfalt“ belegt diesen Anspruch. Unternehmen gehen folgende Verpflichtung ein, wenn sie die Charta unterschreiben:

1. „eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
2. unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
3. die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb der Organisation anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.
4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
6. unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.
7. Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.“  
([www.charta-der-Vielfalt.de](http://www.charta-der-Vielfalt.de))

Damit sind die Ziele eines guten und erfolgreichen Diversity Managements umrissen. Eine Umfrage unter Interessenvertretungen bezüglich des Umgangs mit personeller Vielfalt in ihren Unternehmen zeigt allerdings noch ein sehr ernüchterndes Bild. Die Befragung basiert auf dem ver.di-Innovationsbarometer. Befragt wurden in ver.di organisierte Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in Aufsichtsräten und in ver.di organisierte Betriebs- und Personalratsmitglieder (Kutzner 2011a).

Die im Folgenden ausgewählten Ergebnisse geben einen Einblick in die Einschätzungen der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte über den Umgang mit personeller Vielfalt in ihren Unternehmen. Zum direkten Themenfeld Diversity Management wurden verschiedene Fragen gerechnet. Da der Begriff in den meisten Unternehmen nicht oder wenig bekannt ist, wurde hier nach relevanten Aspekten des Umgangs mit einer vielfältigen/heterogenen Belegschaft gefragt. Die Ergebnisse zeigen folgendes Bild:

- So verfolgen zwar gut 57% der befragten Unternehmen das Ziel, Chancengleichheit herzustellen. Dass sich die Umsetzung von Gleichstellungskonzepten positiv auf Innovationsprozesse auswirkt, vermuten aber nur knapp 24% der Befragten.
- Zwar dient die Vielfalt der Belegschaft nicht selten als Imagefaktor, bis in die Führungsebene reicht sie jedoch nur in knapp einem Fünftel der Unternehmen.
- Den Führungskräften sind die Fähigkeiten und Erfahrungen der Beschäftigten nicht ausreichend bekannt, die der Männer zu 42,3%, die der Frauen sogar nur zu 36,3%.
- Die Eigeninitiative der Beschäftigten wird nur zu 32,5% geschätzt und gefördert. Das Wissen und die Erfahrung der Beschäftigten werden offiziell sogar nur zu 24,1% aufgegriffen.
- Innovationsfördernde Rahmenbedingungen nach Geschlecht differenziert ergeben ein ebenfalls nicht zufriedenstellendes Bild: Mitsprachemöglichkeiten bei wichtigen Entscheidungen haben demnach 19,4% der Männer und 8,9% der Frauen. Ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben 19,4% der Männer und 21,9% der Frauen.
- Die Antworten auf Fragen zur Unternehmenskultur als wesentlicher Indikator für ein Diversity Management zeigen insgesamt kein positives Bild. Eine auf Offenheit, Vertrauen, Eigenverantwortung und Kommunikation aufgebaute Unternehmenskultur, in der sich neue Ideen entwickeln können, ist nach Einschätzung von nur einem Drittel der Befragten in den Betrieben vorhanden.
- Deutliche Unterschiede zeigen sich bei den Antworten auf die Frage, ob die Potenziale verschiedener Beschäftigtengruppen genutzt werden. Bei Menschen mit Migrationshintergrund (30,9%), älteren Beschäftigten (26,8%), Behinderten (25,1%) und vor allem gering Qualifizierten (17,6%) sehen die Unternehmen offenbar nur wenige Potenziale. Bei den Frauen schätzen die Befragten die Zahl auf 41%, bei den Männern auf 45,3%

- Die bewusste Entwicklung der personellen Vielfalt ist bei den meisten Unternehmen deutlich unterentwickelt. Nur gut 25% meinen, dass in ihrem Unternehmen eine solche Entwicklung stattfindet. Zudem ist ein explizites Diversity Management eher bei größeren Betrieben verbreitet.
- Nach Meinung der Interessenvertreterinnen und -vertreter werden längst nicht alle Beschäftigtengruppen gleichbehandelt. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass eine Ungleichbehandlung nach Qualifikation stattfindet, 40% bestätigen dies hinsichtlich des Alters der Beschäftigten. 60% bis 65% der Betriebs- und Aufsichtsräte berichten von der Gleichbehandlung Behinderter (62,2%), Beschäftigten mit Migrationshintergrund (64%) sowie von Frauen und Männern (64,3%).

Im Urteil von Betriebs- und Aufsichtsräten – so lassen sich die Ergebnisse der Befragung zusammenfassen – wird das durchaus vorhandene Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Unternehmen nur unzureichend wertgeschätzt. Auch ist die Unternehmenskultur nur in wenigen Betrieben durch Vertrauen und Offenheit geprägt, was ebenfalls als eine der zentralen Voraussetzungen für ein Diversity Management gilt. Ebenso sind eine entsprechende Arbeitsgestaltung, eine umfassende und dauerhafte Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Kompetenzen noch nicht genügend weit verbreitet. Diversity Management, verstanden als die besondere Beachtung und Wertschätzung der personellen Vielfalt der gesamten Belegschaft hinsichtlich Alter, Geschlecht, Nationalität, Qualifikation, etc., wird nach Ansicht der Befragten zu wenig als Potenzial erkannt und genutzt.

Wertschätzung wird auch in der Arbeitsberichterstattung von ver.di als „Kernstück Guter Arbeit“ bezeichnet (ver.di 2014). Die Umfrage unter 3.513 Beschäftigten basiert auf der bundesweiten Repräsentativbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit. Hier gaben 69% der Beschäftigten im Dienstleistungssektor an, von ihren Vorgesetzten persönlich wertgeschätzt zu werden, 31% nicht oder kaum. Die Ergebnisse wurden auch nach Geschlecht ausgewertet. Demnach bringen Vorgesetzte 70% der vollzeitbeschäftigten Männer Wertschätzung entgegen, bei den vollzeitbeschäftigten Frauen beträgt der Anteil 63%. Bei den teilzeitbeschäftigten Männern sind es 70%, bei den teilzeitbeschäftigten Frauen 73% der Befragten. Es wurde darüber hinaus auch festgestellt, dass bei höherem Monatseinkommen, auch die Wertschätzung größer ist.

Wertschätzung ist eine Form der Anerkennung, in der zum Ausdruck kommt, dass andere die besonderen Eigenschaften und Fähigkeiten einer Person zu schätzen wissen. Arbeit ist unter Anerkennungsgesichtspunkten

als ein wechselseitiger Austausch anzusehen. Hier erfahren die Beschäftigten, dass sie einen sinnvollen Beitrag zur Gesellschaft leisten, dass sie Teil dieser Gesellschaft sind und als Individuen gebraucht werden. Beschäftigte erwarten von der Erwerbsarbeit ein existenzsicherndes Einkommen, stellen darüber hinaus aber auch moralische Ansprüche an soziale Wertschätzung. Die Tätigkeiten sollen eine Gestalt haben, die erkennen lässt, dass sie zum allgemeinen Wohl beitragen (Kock/Kutzner 2014).

Soziale Beziehungen im Betrieb werden wesentlich mit geprägt durch Erfahrungen von Gleichberechtigung und Missachtung, von Wertschätzung und Entwürdigung. Da die Arbeitsorganisation wiederum auf einer betriebswirtschaftlichen Logik basiert, ist soziale Wertschätzung gebunden an eine Verwertbarkeit der individuellen Leistung. Wer nicht rentabel arbeitet, wird nicht länger gebraucht. Andererseits ist kooperative Leistung im Betrieb nicht möglich ohne die Beachtung moralischer Ansprüche der Beschäftigten auf Gerechtigkeit und Wertschätzung. Wer zum Befehlsempfänger degradiert wird, fühlt sich missachtet. Im Rahmen von Lohnarbeit erfahren die Arbeitenden zugleich Wertschätzung, weil sie gebraucht werden, und Entwürdigung, indem sie in einen fremdbestimmten Zusammenhang einspannt werden.

Wertschätzung entsteht zunächst und vor allem im Verhältnis der Beschäftigten zu den Vorgesetzten. Deren Aufgabe ist es, die Arbeit der ihnen Unterstellten zu überprüfen, zu bewerten und gegebenenfalls zu korrigieren. Ihren Äußerungen entnehmen die Beschäftigten, ob die Arbeit, so wie sie ausgeführt wird, den Anforderungen entspricht. Darüber hinaus sind es die Vorgesetzten, die dafür sorgen, dass die Teilarbeiten der Einzelnen oder Gruppen zu einem Ganzen zusammenlaufen. Von den Vorgesetzten erfahren Beschäftigte, ob und inwieweit ihre Tätigkeiten als nützliche Beiträge zum Gesamtprodukt gewertet werden. Weil Arbeit mehr ist als das Ausführen vorgeschriebener Handlungsabläufe, gibt es Spielräume für die Arbeitenden. Es wird von ihnen erwartet, dass sie diese Spielräume eigeninitiativ im Sinne der Betriebsziele nutzen. Im Gegenzug erwarten sie von den Vorgesetzten, dass ihr Engagement gewürdigt und als persönliche Leistung zur Kenntnis genommen wird.

Aber auch unter Beschäftigten ist Wertschätzung ein Thema. Jeder Arbeitsplatz hängt mit anderen Arbeitsplätzen zusammen. Jede Arbeit hat ihren Sinn im Gesamtzusammenhang. Wertschätzung heißt anzuerkennen, dass andere ihre spezifischen Beiträge leisten, die ebenso wichtig sind wie die eigenen. Aus einer solchen differenzierten Sichtweise wird deutlich, wie komplex das Thema Wertschätzung ist, soll es wirklich ernst genommen werden (ebd.).



### 3.4.3 Diversity Management als arbeitspolitisches Konzept

Aus einer handlungstheoretischen Perspektive betrachtet, stellt die Umstellung auf ein Diversity Management einen betrieblichen Veränderungs- und Gestaltungsprozess dar, der auch Spuren im sozialen Gefüge von Unternehmen und Belegschaften hinterlässt. Bei dieser Sichtweise rücken die arbeitspolitischen Auseinandersetzungen in das Zentrum. Solche Auseinandersetzungen sind für Außenstehende nicht immer auf den ersten Blick zu erkennen. Sie spielen sich oft im alltäglichen Arbeitshandeln ab. Um sie zu erkennen, ist eine differenzierte Analyse notwendig. Sie bringt Erkenntnisse darüber, wie variabel, wie kontingent, aber auch wie strukturell rückgebunden das Herstellen von Differenz sein kann.

Etwas aus einer politischen Perspektive zu sehen, heißt, es nicht für naturgesetzlich und unabänderlich, sondern für kontingent (also: auch anders möglich) zu halten. Wenn auf diese Weise bislang von Auseinandersetzungsprozessen Ausgeschlossene partizipieren können, verschaffen sie sich eine Stimme im Diskurs.

Hier setzt ein arbeitspolitisches Konzept an. Arbeitspolitik bezeichnet alle betrieblichen Maßnahmen, die Einfluss auf die Arbeitsbedingungen nehmen. Damit rücken auch partizipative Ansätze und betriebliches Interessenvertretungshandeln in den Fokus. Sie werden gerade auch in den Diskussionen um das demokratische Unternehmen und den Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeit sowie im Zuge von dezentralen Arbeitsprozessen in den Vordergrund gerückt (u. a. auf dem gleichnamigen Kongress im Februar 2015).<sup>13</sup>

Dem Vorwurf, bei Diversity Management handele es sich ausschließlich um ein Managementinstrument, mit dem Produktivität und Wettbewerbsgewinne gesteigert werden sollen, wird hier ein partizipativ angelegtes Konzept entgegengesetzt. Als eine Art Gradmesser für die Verankerung eines derartigen Diversity Managements in den Unternehmensstrukturen und -kulturen können aus einer arbeitspolitischen Perspektive heraus betrachtet die Partizipation der Beschäftigten und der gewählte Partizipationsansatz angesehen werden. Dabei ist der Begriff Partizipation mindestens so breit wie der Begriff Vielfalt. Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Einbeziehung und Mitbestimmung sind nur einige der damit verbundenen Vorgehensweisen. Ein partizipatives Verfahren bedeutet, neue Beteiligte und neue Ideen in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einzubringen. Ein partizipatives Ma-

---

<sup>13</sup> <http://democraticorganization.com/> Abruf am 17.2.2015

nagementkonzept, bei dem Angehörige aller sozialen Gruppen im Unternehmen beteiligt werden, erhöht die Chance für tiefgreifende organisatorische Veränderungen. Diese auch als Bottom-up-Initiativen bezeichneten Vorgehensweisen zielen darauf ab, tendenziell marginalisierten Gruppen die Teilhabe am Gestaltungsprozess zu ermöglichen. Das erfordert nicht nur eine entsprechende Arbeitsorganisation und -gestaltung, sondern in allen für ein partizipativ angelegtes Diversity Management relevanten Handlungsfeldern sind Veränderungen nötig.

Diese knappen Überlegungen weisen bereits darauf hin, dass Partizipation in einem betrieblichen Veränderungs- und Gestaltungsprozess sowohl Zielstellung als auch Werkzeug bedeutet. Die Umstellung auf Partizipation ist in vielen Unternehmen eine radikale, voraussetzungsvolle Veränderung. Als notwendige Rahmenbedingungen einer partizipativen Arbeitsorganisation hat Pekruhl (2001) unter anderem folgende Aspekte herausgearbeitet: Im Mittelpunkt steht die Gestaltung der Arbeit, die eine Beteiligung ermöglichen muss. Gemeint sind beispielsweise zeitliche Freiräume. Des Weiteren bedarf es individueller Voraussetzungen, welche die einzelnen Akteurinnen und Akteure in die Lage versetzen, sich beteiligen zu können. Gemeint ist hier das Vorhandensein sozialer und methodischer Kompetenzen. Organisationale Voraussetzungen wie dezentrale Organisationseinheiten oder hierarchieübergreifende Diskussionszusammenhänge sind ebenso erforderlich wie eine entsprechende Beteiligungskultur. Insbesondere der letzte Aspekt bildet im Prinzip das „Rückgrat von Partizipation“ (ebd.: 67). Ein partizipatives Management muss von einer partizipativen Unternehmenskultur getragen werden. Beschäftigten wird eine größere Eigenverantwortung übertragen. Sie und die betriebliche Interessenvertretung gestalten auch die Verfahren, Rahmenbedingungen und Strukturen des Partizipationsprozesses mit. Partizipationswege, -formen und -maßnahmen können nicht vorgegeben werden, sondern sind im jeweiligen Unternehmen zu erarbeiten. Oft vollziehen sich Formen von Partizipation fast „naturwüchsig“. Mehr Erfolg verspricht ein systematischer Partizipationsprozess nach den genannten Gestaltungskriterien. Spätestens hier wird deutlich, was diese Veränderung für ein Unternehmen bedeutet und dass sie nicht von heute auf morgen erfolgen kann.

Die dazu notwendige Diversity-Kompetenz umfasst das Wissen über menschliche Vielfalt, über andere kulturelle Kontexte, vor allem aber die Fähigkeit, damit umzugehen. Es beinhaltet den Willen zur Veränderung bezogen auf die Auseinandersetzung mit personeller Vielfalt, mit bisherigen stereotypen Vorstellungen wie auch mit benachteiligenden und ausgrenzenden Strukturen.

Dieses Wissen bedeutet für betriebliche Diversity-Prozesse aber auch für das methodische Vorgehen in Diversity-Projekten ein sehr sorgfältiges und differenzierendes Vorgehen. Ein erster Punkt bei der Auseinandersetzung mit Diversity ist:

- Wie erfahre ich, ob es Benachteiligungen bestimmter Personengruppen im Unternehmen gibt?
- Wie verhindere ich, dass ich durch die Art der Frage erst eine (i. d. R. benachteiligende) Differenzierung nach Gruppen erzeuge, die vielleicht vorher keine Rolle spielte?

Von zentraler Bedeutung ist es, in einem Diversity-Prozess das Alltagswissen über die verschiedenen Beschäftigtengruppen zu irritieren, Vorurteile zu reflektieren, zu hinterfragen und schließlich zu verändern. Das betrifft die gesamte personelle Vielfalt, also sowohl die eher äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede wie Geschlecht, Alter, Ethnie und Behinderung, als auch die eher nicht äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede wie sexuelle Orientierung, Religion, Lebensstil, aber auch soziale Unterschiede u. a. nach Qualifikation, Einkommen, Stellung in der Hierarchie.

Die dazu notwendige Diversity-Kompetenz umfasst – ähnlich der Gender-Kompetenz – zunächst den Willen zur Veränderung. Die Unternehmensleitung sowie weite Teile des Unternehmens müssen davon überzeugt sein, personelle Vielfalt zu wollen. Sie umfasst weiterhin das Wissen über menschliche Vielfalt, über andere kulturelle Kontexte und die Fähigkeit, damit umzugehen (i.S. einer Befähigungskompetenz), Ausgrenzungen und Benachteiligungen zu verhindern und Chancengleichheit herzustellen (i.S. einer Handlungskompetenz). Ziel ist es auch, Handlungssicherheit zu gewinnen. Dazu ist die Kenntnis von Zahlen und Fakten über die Zusammensetzung der gesamten Belegschaft erforderlich, ebenso wie Anerkennung und Toleranz, Wertschätzung und Vertrauen in die einzelnen Beschäftigten, egal welcher Beschäftigtengruppe sie angehören. Vor allem aber ist es notwendig, ein Verständnis und eine Vorstellung von Veränderbarkeit zu entwickeln. Die Aufdeckung der Differenzen sowie das Verstehen der Handlungen, die solche Differenzen konstruieren, sind entscheidend für das Verständnis von Diversity und damit auch für die erfolgreiche Umsetzung von Konzepten sowie das Einbringen des Wissens in die Praxis. Diversity-Kompetenz bedeutet also das Wollen, das Wissen und das Können im Umgang mit personeller Vielfalt. Solch eine Kompetenz muss erlernt und unterstützt werden. Unterstützung kann hierbei das Online-Tool Diversity bieten (s. Abschnitt 3.4.8).

### 3.4.4 Differenzen erkennen, Stereotypisierungen vermeiden

Die Problematik von etlichen Diversity-Ansätzen liegt darin, dass sie zur Reproduktion oftmals unhinterfragter stereotyper Annahmen einladen und Beschäftigte auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe reduzieren, von der dann bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen erwartet werden. Dies ist z. B. der Fall, wenn Frauen bestimmte Verhaltensweisen in Führungspositionen unterstellt werden (vgl. kritisch dazu Krell 2008b) oder wenn Jüngeren eine höhere Kreativität und ein umfassenderes Wissen z. B. bezüglich neuester Technologien zugeschrieben wird, Älteren ein breiter Erfahrungsschatz. Swetlana Franken (2014) beispielsweise schreibt über Migrantinnen: „Frauen mit Migrationshintergrund sind oft zielstrebig, beharrlich und hochmotiviert, da sie gelernt haben: Um mit den Deutschen zu konkurrieren, sollen sie doppelt so gut sein. Darüber hinaus können Unternehmen durch den Einsatz von Migrantinnen von verschiedenen Blickwinkeln und Vorgehensweisen profitieren, sei es bei der Beobachtung von Kund\_innen und Märkten, im Marketing und Kundendienst oder bei kreativen Aufgaben und Innovationsarbeit“. Und Isabell Welppe (2015) fand mit ihren Kolleginnen heraus: „Frauen werden als führungsbereiter wahrgenommen, wenn sie Stolz auf ihre eigene Leistung zeigen. Wirken sie hingegen fröhlich, wird ihnen weniger Führungswille zuge-  
traut als ähnlich emotionalen Männern.“ Die Problematik solcher Zuschreibungen liegt darin, dass sie nie auf eine komplette Beschäftigtengruppe wie *die* Migrantinnen und *die* Frauen in Führungspositionen zutreffen. Sie können allerdings Erwartungshaltungen erzeugen und zudem die Leistungskriterien verzerren, wenn z. B. Angehörige einer bestimmten Beschäftigtengruppe per se schlechter bewertet werden (vgl. z. B. Tondorf 2006).

Weitere Beispiele für Stereotypisierungen finden sich auch in der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, oder beim Marketing, beispielsweise beim Gender-Marketing. Dieses basiert häufig auf Differenzannahmen. Solche Dichotomisierungen finden sich nach Wolffram und Leicht-Scholten (2009: 139) häufig bei den „Technologien des Alltags“, wie z. B. bei Damen- und Herrenrasierern, Damen- und Herrenuhren, bei Handys für Frauen und Männer etc. Hier werden längst überholte Klischees aufrechterhalten und wieder aktualisiert, wenn jeweils bestimmten Gruppen bestimmte Interessen und Bedürfnisse unterstellt werden. Produkte und Dienstleistungen, die auf Basis solcher generellen Annahmen über die Frauen und die Männer entwickelt werden, laufen Gefahr, an den Interessen der Nutzerinnen und Nutzer vorbei zu gehen.

Die Differenzierung sollte und kann nicht primär nach Geschlecht oder anderen Merkmalen erfolgen, sondern sinnvoller Weise nach Nutzungsinteressen. So stellt sich vielleicht heraus, dass auch Männer Interesse an einer Bedienoberfläche haben, bei der Funktionalität und Übersichtlichkeit im Vordergrund stehen, die eigentlich für die vermuteten nicht technikverliebten Interessen von Frauen konzipiert waren. Auch Produkte und Dienstleistungen, die mit einer solchen differenzierenden Konzeption entwickelt werden, sind häufig am Markt nicht sehr erfolgreich. Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen erfordern eine Irritation des Alltagswissens über die verschiedenen Nutzerinnen und Nutzer, aber auch eine Reflexion der Vorurteile über Kundinnen und Kunden. Das betrifft sowohl die eher äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede wie Geschlecht, Alter, Ethnie und Behinderung, als auch die eher nicht äußerlich wahrnehmbaren Differenzierungen wie sexuelle Orientierung, Religion, Lebensstil oder strukturell bedingte Differenzierungen nach Qualifikation, Entlohnung, Hierarchie etc. Vielfalt bezieht sich im hier vertretenen Konzept auf mehr als auf die im Antidiskriminierungsgesetz definierten sozialen Gruppen.

„Schluss mit dem Schubladendenken“ fordert auch von Hardenberg in ihrem Beitrag für das Personalmagazin (3/2015). Unbewusste Vorurteile verhindern ihrer Meinung nach Vielfalt und Inklusion in Unternehmen. In der Analyse und Veränderung vorhandener Strukturen und Handlungen sieht auch sie eine Strategie gegen das Schubladendenken. Nun spielen Stereotypisierungen nicht nur unbewusst eine Rolle, sondern auch ganz bewusst, dann wenn bestimmte Personen oder auch Personengruppen ihre Interessen durchsetzen wollen. Hier kann dann von Machtprozessen gesprochen werden. Vielfalt stellt sich somit als ein „doing diversity“ dar, und als solches muss es auch analysiert werden. Erforderlich ist eine handlungsorientierte reflexive Analyse. Eine solche Vorgehensweise basiert auf einer Diversity-Kompetenz i.S. von Wissen und Methode. Folgende Fragen stehen dabei im Zentrum:

- Welche Beschäftigtengruppen gibt es, welche werden wahrgenommen? Welche (unhinterfragten) Stereotype gibt es?
- Wie sehen die Praktiken im Umgang mit Vielfalt aus?
- Wer handelt wie? Gibt es kollektive Verhaltensweisen und -routinen?
- Wer verfolgt welche Interessen in welchen Situationen? Aus welchen Gründen gibt es (unhinterfragte) Vorurteile?
- Was folgt aus einem vorurteilsbehafteten „doing diversity“, und sind die Folgen für alle gleich?

Eine Betrachtung der Gruppenzuordnung ist dann sinnvoll, wenn z. B. Benachteiligungen und Ausgrenzungen qua Geschlecht dokumentiert und analysiert werden sollen, wie etwa die Besetzung von Führungspositionen oder in Fragen der Eingruppierung und der Leistungsbewertung, bei Einstellungsverfahren etc. In der Regel ist es jedoch notwendig, weiter zu differenzieren, insbesondere wenn es darum geht, die unterschiedlichen Potenziale innerhalb einer Gruppe zu erkennen. Dies trifft auch auf das Erkennen intersektionaler Wirkungen zu, wenn also verschiedene Gruppenzugehörigkeiten zusammen wirken (Winker/Degele 2009). Es muss also genau überlegt werden, wann es sinnvoll und notwendig ist, nach Gruppen zu fragen bzw. Gruppenzuordnungen vorzunehmen, und wann genau dies dazu beiträgt, Gruppenzugehörigkeiten zu konstruieren, die für die Angehörigen dieser Gruppe ausgrenzend und benachteiligend wirken können. Außerdem ist es wichtig, genau zu überlegen, welche Gruppen analysiert werden sollen. Dazu muss sich jedes Unternehmen die Frage beantworten, von welcher Vielfalt geredet wird.

Wer auf stereotype Vorstellungen hinweist wie z. B. „ältere Berufstätige sind ein Gewinn für Unternehmen“, versucht einerseits, Benachteiligungen der älteren Beschäftigten zu verhindern, riskiert aber andererseits eine Reproduktion verallgemeinernder stereotyper Zuschreibungen mit den beschriebenen Folgen. Politik oder differenzierte Analyse stehen hier in einer gewissen Konkurrenz zueinander bzw. stehen in einem Spannungsverhältnis. Unterschiede und Gemeinsamkeiten sind allerdings kein Widerspruch, sondern zwei Seiten einer Medaille. Deshalb muss hier sehr genau überlegt werden, was mit dem jeweiligen Vorgehen bewirkt wird.

Abschließend zeigt hier auch ein Blick in die Wissenschaft, Diversity kann nicht als naturgegeben angesehen werden. Diversity wird hergestellt, indem Menschen bestimmten Gruppen zugeordnet werden, z. B. zur Gruppe der Älteren, der Frauen, der Migrantinnen und Migranten. Ganz abgesehen davon, dass bei einer solchen Betrachtung individuelle Unterschiede vernachlässigt werden (Frau ist eben nicht gleich Frau, Migrant ist nicht gleich Migrant), können diese Zuordnungen zu Ausgrenzungen und Benachteiligungen führen. Sie benennen Abweichungen vom Normalen, für das immer noch allzu häufig der deutsche weiße Facharbeitermann steht. Um solche Benachteiligungen aufzubrechen bzw. zu verhindern, ist es notwendig, Zuordnungen zu Gruppen in Frage zu stellen, zu dekonstruieren. Dazu sind alle relevanten betrieblichen Handlungsfelder auf solche Konstruktionsvorgänge hin zu analysieren. Damit können Ungleichbehandlungen und Ausgrenzungen sozialer Gruppen in Struktur und Handlung untersucht werden, und der Blick auf die vorhandenen Stärken und Schwä-

chen kann geschärft werden. Es können auf diese Weise Gestaltungsmöglichkeiten sichtbar werden, die zu mehr ökonomischem Nutzen und zu mehr Chancengleichheit beitragen können.

Die hier gewählte Definition von Diversity meint deshalb Vielfalt im Sinne von Unterschieden und Gemeinsamkeiten in und bei den Beschäftigten-  
gruppen (u. a. Krell 2008a). Unterschiede zu erkennen ist nötig, um den Blick auf die tatsächlich vorhandene oder gewollte Heterogenität der Belegschaft zu richten. Gemeinsamkeiten sind angesprochen, wenn es darum geht, die vorhandene Vielfalt überhaupt erst einmal wahrzunehmen, und benachteiligende Differenzierungen durch die Zuordnung nach verschiedenen Beschäftigtengruppen (beispielsweise Männern und Frauen) zu erkennen.

### **3.4.5 Diversity Management als Teil eines umfassenden Unternehmenskonzepts**

Diversity ist ein Thema in der gesellschaftlichen, betrieblichen, gewerkschaftlichen und auch wissenschaftlichen Debatte. Die Zugänge zu Diversity sind allerdings unterschiedlich. In der gesellschaftlichen Debatte geht es eher um Inklusion, in der gewerkschaftlichen Debatte um Gerechtigkeit und Solidarität, in der wissenschaftlichen ganz allgemein formuliert um die Ursachen von und den Umgang mit Differenz, in der feministischen Debatte geht es u. a. um die Frage, ob ein Management-Ansatz zu mehr Geschlechtergerechtigkeit beitragen kann. Das drückt sich in der Frage aus: „Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?“ (Andresen/Koreuber/Lüdke 2009). In der betriebswirtschaftlichen Debatte wird Diversity im Sinne einer vielfältigen Belegschaft als ein Potenzial gesehen, welches es aus Gründen der Effizienz zu nutzen gilt (u. a. Stuber 2009).

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Begründungen, mit denen Unternehmen Diversity thematisieren. Ostendorp (2009) hat in ihrer Untersuchung verschiedene „interpretative Repertoires“ ausgemacht:

- Diversity als Luxus, als Imagefaktor („Alle bieten etwas zum Thema Diversity, dann müssen wir es auch.“)
- Diversity als Abbild der Kundschaft, als Marktfokussierung („So viel Diversity wie nötig, so wenig wie möglich.“)
- Diversity als „gute Tat“ für Minderheiten, als Minoritätsfokussierung („Mit Herz fürs Soziale.“)
- Diversity als anschlussfähige Themenstellung, als Themenfokussierung (z. B. „Gender als Thema.“)

- Diversity als Katalysator für Vielstimmigkeit, als Unterschiedsfokussierung („Gefahr, sich in der gelebten Vielfalt zu verlieren.“)

Hier werden die so genannten Nutzenargumente bereits ausdifferenziert, und es wird erkennbar, dass es auch andere als eindeutig betriebswirtschaftlich orientierte Ziele gibt. Süß und Kleiner (2006) haben darüber hinaus in ihrer Auseinandersetzung mit den Gründen dafür, dass Managementkonzepte sich zunächst zwar etablieren, einige von ihnen dann aber wieder verschwinden, drei Prozesse herausgearbeitet:

- Zwang durch Abhängigkeit von anderen Unternehmen, die Druck ausüben,
- Unternehmen ahmen erfolgreichere Unternehmen nach,
- normativer Druck durch zunehmende Professionalisierung von Berufsgruppen wie Beraterinnen und Berater.

Die beiden Wissenschaftler stellen fest, dass diese Prozesse auch wirken, wenn der Nachweis von Effizienz fehlt. Zudem besteht ihrer Meinung nach die Gefahr, dass sich Unternehmen immer mehr angleichen. Unternehmen entscheiden sich also aus den unterschiedlichsten Gründen für ein Diversity Management. Lederle kommt zu dem Schluss:

„Diversity Management wird vielmehr in iterativen und rekursiven Prozessen diskursiv erzeugt. Demographische, gesetzliche und marktliche Veränderungen, d. h. antizipierte Erwartungen als relevant bezeichneter Bezugsgruppen, werden von den organisationalen Akteuren als jene Probleme angeführt, deren Lösung durch die Einführung von Diversity Management versprochen wird.“ (Lederle 2007: 37)

Im Prinzip ist Vielfalt in jedem Unternehmen und jeder Einrichtung vorhanden. Selbst dort, wo es nach außen den Anschein hat, die Belegschaft sei äußerst homogen, weil überwiegend weiße, inländische Männer oder überwiegend Frauen dort arbeiten, gibt es Unterschiede, beispielsweise bei den Qualifikationen der Beschäftigten, in den Beschäftigungsformen (Vollzeit, Teilzeit) oder in der Altersstruktur. Damit verbunden sind nicht selten auch Ungleichheitsverhältnisse. Zumeist wird diese Vielfalt bei der Personalarbeit, bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, im Führungsverhalten und in anderen Bereichen nicht berücksichtigt. Daher wird hier eine sehr breite Definition von Diversity Management gewählt, worunter verschiedene betriebliche Vorgehensweisen des Umgangs mit Vielfalt subsumiert werden. Dies trifft insbesondere auf kleine und mittlere Unternehmen zu, in denen keine mit dem Label „Diversity“ versehenen Konzepte praktiziert werden.



Für diese Sichtweise spricht auch die Erkenntnis, dass die Entscheidung für ein Diversity Management im Prinzip keiner betriebswirtschaftlichen Logik folgen kann, denn es fehlen schlichtweg verbindliche Messgrößen, und positive Effekte sind in diesem Bereich nur schwer auf bestimmte Maßnahmen zurückzuführen (vgl. u. a. Schulz 2009).

Vor allem dadurch entsteht die Gefahr, dass bei veränderten äußeren Einflussfaktoren Diversity-Konzepte wieder aus dem Unternehmensalltag verschwinden. Unternehmen entscheiden sich also aus den unterschiedlichsten Gründen für ein Diversity Management. Auch wenn die ökonomische Messbarkeit des Erfolgs von Diversity Management nicht so einfach ist, u. a. weil – wie erwähnt – verbindliche Messgrößen fehlen (u. a. Schulz 2009), sehen also etliche Unternehmen vielfältige Belegschaften als Hoffnungsträger (u. a. Charta der Vielfalt). Einige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wiederum wenden sich kritisch gegen diese „Ökonomisierung des Anderen“ (Lederle 2008). Ihrer Meinung nach geht es bei einem Diversity Management lediglich um das Managen des Anderen, i.S. eines „im Zaum gehalten“ werden.

Sicher ist, die propagierten Erfolge werden sich nicht so einfach einstellen, sie hängen von der konkreten Gestaltung eines Diversity Managements ab. So kann eine heterogene Gruppe in dem einen Unternehmen, ja sogar in der einen Abteilung erfolgreich sein, in einem anderen Unternehmen oder einer anderen Abteilung dagegen nicht, weil hier möglicherweise Konkurrenz unter den verschiedenen Beschäftigtengruppen den betrieblichen Alltag prägt (Kutzner 2003b).

Es liegen noch wenig empirische Erkenntnisse zu den Wirkungen eines Diversity Managements vor. Einen Schritt in diese Richtung ist das Projekt „Innovation und Diversity“ gegangen. Es wurde u. a. von der Verfasserin mit finanzieller Unterstützung von BMBF und ESF an der Universität Bielefeld durchgeführt. In diesem Projekt ging es um die Frage, ob sich aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Beschäftigter und Beschäftigtengruppen Innovationsimpulse ergeben können und wenn ja, welche Voraussetzungen sind erforderlich? Zentrales Ergebnis war die Erkenntnis, dass zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen neben der Fähigkeit, neue Trends wahrzunehmen, auch die Fähigkeit gehört, Impulse von innen zu nutzen, kreative Ideen der Beschäftigten zu fördern, ihr Wissen aufzunehmen. Innovationen entstehen aus Ideenreichtum, aus der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Sichtweisen, aus unterschiedlichen Erfahrungshintergründen mit unterschiedlichen Arbeits- und Lebensumwelten. Entscheidend ist die Gestaltung der Rahmenbedingungen. Im Projekt wurden verschiedene Ori-

entierungs- und Ansatzpunkte zum Zusammenhang von Innovation und Diversity erarbeitet (Kutzner 2011a).

Die Ergebnisse zeigen, dass es sinnvoll ist, den Erfolg eines Diversity Managements an den eigenen gesetzten Zielen zu messen. Mit einem solchen Vorgehen können den unterschiedlichen Ausgangspunkten, Rahmenbedingungen etc. Rechnung getragen werden. Orientierung für eine solche Entwicklung einer auf das eigene Unternehmen bezogenen Zielsetzung bietet das Online-Tool Diversity. Die dort gewonnenen Ergebnisse können auch zu Erfolgsmessungen im zeitlichen Verlauf dienen (s. Abschnitt 3.4.8).

### **3.4.6 Diversity Management als Lernprozess**

Hat sich ein Unternehmen entschlossen, ein Diversity Management einzuführen, braucht es Zeit. Es kann nicht von heute auf morgen eingeführt werden. Neben der beschriebenen Analyse der Ist-Situation (in Strukturen und Handlungen) ist der Dialog, die Auseinandersetzung über die Ziele ein wesentlicher Schritt. Durch einen entsprechend gestalteten betrieblichen Dialog mit der Unternehmensleitung, den Führungskräften und den Beschäftigten können Lernprozesse beginnen, die eine Veränderungsbereitschaft entwickeln, stärken und erhalten. Mit diesem Ansatz kann bezogen auf Diversity u. a. an das von Thomas und Ely (1996) entwickelte Diversity Konzept des „learning and effectiveness paradigm“ angeknüpft werden. Die dort entwickelte Typologie beinhaltet drei wesentliche Entwicklungsschritte des Diversity Managements in Unternehmen:

- Im „discrimination- and -fairness paradigm“ steht die Verwirklichung von Gleichstellung, Gleichbehandlung und sozialer Gerechtigkeit als Ziel im Vordergrund. Basis sind die rechtlichen Vorgaben zur Gleichbehandlung von benachteiligten Minderheiten bei Anwerbung, Entlohnung und Personalentwicklung. Ein Gradmesser der Zielerreichung besteht etwa in der Verwirklichung des Ziels gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit.
- Beim „access- and -legitimacy paradigm“ steht der Gedanke der Vielfalt der Belegschaft als Wettbewerbsfaktor im Vordergrund. So hat die Vielfalt der Kundschaft in der Vielfalt der Belegschaft ihre Entsprechung. Die Herausforderung besteht darin, diese vielfältige Belegschaft auch in den erforderlichen Informations- und Kompetenzaustausch gleichberechtigt einzubinden.
- Das „learning- and -effectiveness paradigm“ versucht, die in den zuvor beschriebenen Paradigmen eher punktuell ausgerichteten Entwick-

lungsschritte zu erweitern. Hier lernt eine Organisation aus den mit einer vielfältigen Belegschaft verbundenen vielfältigen Zugängen und Sichtweisen. Vorhandene Strukturen, Prozesse und Verfahrensweisen sollen kritisch hinterfragt werden. Im Ergebnis sollen dadurch die Beschäftigten mehr Wertschätzung und mehr Handlungsmöglichkeiten erhalten. Das Unternehmen profitiert im Gegenzug durch mehr innovative Ideen und effektivere Prozesse.

Der Lern- und Effektivitäts-Ansatz vereint also die Ansätze zu Antidiskriminierung und Fairness sowie Marktzugang und Legitimität zu einem umfassenden Unternehmenskonzept, in dem Heterogenität nachhaltig in der Organisationskultur verankert wird. Es soll miteinander und voneinander gelernt und Unterschiedlichkeit effektiv eingesetzt und entwickelt werden. Diversity-Lernen findet ganz i.S. einer lernenden Organisation auf den unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens statt.

Im Folgenden wird ein besonderes Augenmerk auf die Möglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung gelegt, als einem wichtigen Akteur bei der Gestaltung der betrieblichen Bedingungen.

### **3.4.7 Herausforderungen und Handlungsfelder für die betriebliche Interessenvertretung**

Die Vielfalt von Belegschaften als Ressource zu sehen, bedeutet für Betriebs- und Personalräte, in ihren Handlungsfeldern dafür zunächst einmal eine Sensibilität zu entwickeln. Diversity Management bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte für die originären Themen der Interessenvertretungen z. B. im Personalbereich, aber auch bei der Arbeitsorganisation. Es lassen sich eine Vielzahl besserer Lösungen finden, wenn Diversity in der Arbeit der Interessenvertretung berücksichtigt wird.

Neben den gesetzlich festgelegten Aufgaben der Interessenvertretung im Betriebsverfassungsgesetz und generell im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (Losert 2011; Däneke 2012) gibt es eine Menge anderer Gründe für eine aktive Rolle der Interessenvertretung. So ist es von Vorteil, wenn sie bei der Gestaltung eines Diversity Managements von Anfang an dabei ist, u. a. um bisherige Themen beispielsweise zur Gleichstellung in ein Konzept von Diversity Management einzubinden, um die Interessen der Beschäftigten frühzeitig einzubeziehen, um neben den ökonomischen Zielen auch Ziele von Gerechtigkeit und Chancengleichheit zu vertreten. Ein Top-down-Prozess seitens des Managements könnte auf diese Weise mit

einem Bottom-up-Prozess verknüpft werden, indem die Interessen der Beschäftigten frühzeitig eingebunden werden. „Dialog statt Duell“, so nennt es eine Broschüre der Initiative Neue Qualität der Arbeit aus dem Jahr 2011. Plädiert wird hier für eine konzertierte Aktion aller Beteiligten. Ein solches Vorgehen ist sinnvoll bei der Einführung eines Diversity Managements, da es sich im hier vorgeschlagenen Konzept um einen ganzheitlichen Ansatz handelt, der alle Bereiche eines Unternehmens einbezieht und unter Umständen mit tiefgreifenden Veränderungen verbunden ist. Dabei spielt auch der wertschätzende Umgang mit der personellen Vielfalt seitens der Interessenvertretung eine entscheidende Rolle. In einem solchen Gestaltungsprozess sind die unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten aufzunehmen und in Positionen zu bringen, über die Interessenvertretung und Arbeitgeber verhandeln können. Ziel ist es, zu einer gemeinsamen Entwicklung von Diversity-Strategien zu kommen.

Die Betriebs- oder Personalvertretung als Akteurin im Diversity Management spielt bislang eher in großen Unternehmen eine Rolle. Damit die Interessenvertretung handlungsfähig wird, ist häufig eine Sensibilisierung und Qualifizierung für den Umgang mit Vielfalt notwendig. Diversity ist eine Querschnittsaufgabe in Unternehmen. Das kann beispielsweise die Bildung einer Diversity-Arbeitsgruppe beinhalten, an der Personen aus allen sozialen Gruppen vertreten sind, oder die Durchführung von Betriebsversammlungen zum Thema Diversity Management. Darüber hinaus sollte das Gremium selbst divers zusammengesetzt sein.

Voraussetzung für ein solches Vorgehen ist auf Seiten der Interessenvertretung eine Offenheit für das Thema, eine Sensibilität für die mit personeller Vielfalt verbundenen Chancen und Probleme. Ist sie beispielsweise Ansprechpartnerin für Beschäftigte in diesem Prozess? Kann sie unter ihnen einen Meinungsbildungsprozess organisieren? Spielt der Betriebsrat eher die Rolle eines Initiators für neue Themen oder eher des mitmachenden Netzwerkers, der relevante Unterstützerinnen und Unterstützer genau kennt und sie einbeziehen kann.

Es ist ein anspruchsvolles Vorhaben, welches sich nicht von heute auf morgen realisieren lässt. Es handelt sich um einen längeren Lern- und Veränderungsprozess. Unterstützung kann das nachfolgend vorgestellte Diversity Tool bieten.

### 3.4.8 Ein konkreter Gestaltungsansatz: Das Online-Tool Diversity – [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)

Das an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund entwickelte Diversity-Tool geht nicht von einem bloßen Differenzverständnis aus, sondern versucht, eine reflexive und dekonstruktivistische, eine politisierende Perspektive einzunehmen, aus der heraus Anforderungen an die Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen formuliert werden können. Es hinterfragt und analysiert den Umgang mit personeller Vielfalt im alltäglichen Handeln, in den vorhandenen strukturellen Bedingungen. Aus einer handlungstheoretischen Perspektive zielt das Tool auf die Möglichkeiten der Gestaltbarkeit eines Diversity Managements.

Um nicht zur Produktion oder Reproduktion von stereotypen Vorstellungen über die Frauen oder *die* Männer, *die* Migrantinnen und Migranten etc. beizutragen, werden die Fragen zur Bestandsaufnahme nach Personengruppen getrennt gestellt. So wird beispielsweise danach gefragt, wie viele Frauen oder Männer, Menschen mit Migrationshintergrund, Ältere oder Behinderte unter den Neueingestellten sind. Die Betrachtung von sozialen Gruppen ist nötig, um Benachteiligungen festzustellen, die die gesamte Gruppe betreffen. Fragen zur Gestaltung wurden jedoch ohne den Bezug auf Gruppenzugehörigkeiten formuliert, a) um (neuen) Stereotypisierungen von Gruppen und b) einer Reproduktion beispielsweise von geschlechterbezogenen, benachteiligenden Differenzen vorzubeugen. Es wird nicht danach gefragt, ob Frauen möglicherweise über besondere Fähigkeiten verfügen, die in bestimmten Bereichen zum Einsatz gebracht werden. Die Schwierigkeit bestand also darin, im Entwicklungsprozess stets folgende Fragen im Blick zu behalten: Wie erfahre ich, ob es Benachteiligungen von bestimmten Personengruppen im Unternehmen gibt? Und wie verhindere ich, dass ich durch die Art der Frage Differenz erzeuge, die vielleicht vorher keine Rolle spielte?

Das Tool beabsichtigt, die zuvor formulierten handlungstheoretischen Anforderungen an ein Diversity-Konzept derart umzusetzen, dass neben einer betrieblichen Struktur- und Prozessanalyse auch Handlungsoptionen und Handlungsbedingungen erkannt werden können. Ausgangspunkt der Tool-Entwicklung war demzufolge die Annahme, dass Diversity und Diversity Management eine integrierte und kategorial erweiterte Sichtweise über die Analyse von Ökonomie und Chancengleichheit hinaus erfordern. Diese Auseinandersetzung beinhaltet, vorhandene Strukturen, Prozesse, Handlungen, Praktiken und Routinen im Sinne einer Mehrebenenanalyse (vgl.

auch Winker/Degele 2009) grundlegend zu hinterfragen. Neben den Organisationsstrukturen sind insbesondere die Haltung und das Handeln des Managements sowie der Beschäftigten entscheidend für den Erfolg eines Diversity Managements. Die Auswahl der einbezogenen Handlungs- oder Gestaltungsfelder orientiert sich an den für ein Diversity Management relevanten Bereichen: Unternehmensstrategie, Personalmanagement, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Gesundheit, Lohn und Leistung, Führung, Unternehmenskultur, Interessenvertretung, Produkt- und Dienstleistungsentwicklung sowie Marketing und Public Relations. Damit ist in diesem Konzept eine Verknüpfung und ganzheitliche Berücksichtigung von Diversity im gesamten Handlungsspektrum und in allen Bereichen einer Organisation angelegt.

Mit dem Online-Tool Diversity steht ein Befragungs- und Analyseinstrument zur Verfügung, mit dem Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen aller Größen und Branchen ganz konkret ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, aber auch Kundschaft analysieren können, unabhängig davon, ob sie ein Diversity Management praktizieren oder nicht. Mit dem Tool kann eine grobe Standortbestimmung hemmender, aber auch fördernder Strukturen und Handlungsweisen vorgenommen werden. Die Ergebnisse ermöglichen es den Unternehmen, daraus erste Handlungsschritte ab- und einzuleiten.

Die so gewonnenen Erkenntnisse sind Teil einer Diversity-Kompetenz. Sie beinhaltet die Fähigkeit, mit personeller Vielfalt umzugehen, Vielfalt zu nutzen, Benachteiligungen und Ausgrenzungen zu verhindern und Chancengleichheit herzustellen. Dazu ist die Kenntnis von Zahlen und Fakten über die Zusammensetzung der gesamten Belegschaft genauso erforderlich wie die Sensibilität für personelle Vielfalt. Ein zentraler Anspruch des Tools liegt darin, vorhandene Strukturen, praktizierte und häufig nicht mehr hinterfragte Regeln und Routinen zu analysieren, zu reflektieren und zu verändern. Ziel ist es einen Lern- und Gestaltungsprozess in Richtung eines Diversity Managements einzuleiten.

### **3.4.9 Perspektiven eines Diversity Managements – Modethema oder ernsthafte Unternehmensstrategie?**

Diversity Management – so viel dürfte deutlich geworden sein – stellt angesichts der aktuell stattfindenden Veränderungen in der Gesellschaft, auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb eine sinnvolle und notwendige Veränderung dar. Personelle Vielfalt als Chance zu sehen, erfordert allerdings ein

bestimmtes Vorgehen. Die hier vorgestellten Überlegungen und das Diversity-Tool sollen dazu anregen, Gestaltungsperspektiven eines Diversity Managements zu erkennen. Es gibt nicht das eine Diversity Management, jedes Unternehmen entwickelt für sich seinen Umgang damit. Das hat zur Folge, dass unter dem Label „Diversity Management“ eine Vielzahl von unterschiedlichen Formen und Praktiken existiert.

Manchmal klaffen Wille und Wissen auseinander. Manche wollen etwas tun, verfügen aber nicht über das entsprechende Wissen darüber. Notwendig ist eine Diversity-Kompetenz, Kompetenz auch als Fähigkeit, situationsbezogen zu handeln. Folgende Voraussetzungen und Kompetenzen sind auf Basis des hier vorgestellten partizipativ angelegten Diversity Management-Konzepts vor allem von Bedeutung:

- Wille zur Veränderung
- Diversity Management als ganzheitlichen Ansatz konzipieren
- Sensibilität für personelle Vielfalt auf allen Ebenen herstellen
- Einbeziehen der Interessenvertretung
- Förderung des Dialogs über Gemeinsamkeiten und Unterschiede
- Fähigkeit, Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Strukturen und alltäglichen Umgangsweisen zu erkennen
- Hinterfragen von Stereotypen, ihrer Ursachen und Folgen, Vermeidung von Stereotypisierungen
- gemeinsame Formulierung von Zielen
- Planung und Durchführung von Maßnahmen
- Überprüfung der Zielerreichung

Zur Entwicklung einer dafür erforderlichen Diversity-Kompetenz kann der Werkzeugkasten des zuvor vorgestellten Online-Tools Diversity einen Beitrag leisten. Das Tool vermittelt Wissen über Diversity und Diversity Management, es motiviert zur kritischen Reflexion, es soll für Diversity sensibilisieren, es will eine Orientierung geben im Umgang mit Vielfalt, es will unterstützen bei der Einführung, Entwicklung und Bewertung eines Diversity Managements, es kann dazu beitragen, Zielsetzungen zu entwickeln und Fortschritte zu messen.

Vielfalt braucht ein Management, das den gleichberechtigten Dialog und die solidarische Zusammenarbeit ermöglicht. Durch einen entsprechend gestalteten betrieblichen Dialog können Lernprozesse beginnen, die eine Veränderungsbereitschaft entwickeln, stärken und erhalten. Diversity Management wird zu einem praktischen Lernprozess. Diversity Management als Lernprozess zu gestalten, an dem alle Betriebsangehörigen also Leitung, Führung und Beschäftigte, beteiligt werden, welche sowohl chancen-

gleichheitsfördernd, als auch innovationsfördernd und damit wettbewerbsfördernd sein könnte, bedeutet eine nachhaltige betriebliche Veränderung, die nicht von heute auf morgen zu erreichen ist. Ein wirkliches Umdenken braucht Zeit. Um nachhaltig zu wirken, bedarf es der Verankerung in den betrieblichen Strukturen, in der Unternehmenskultur und im betrieblichen Handeln. Personal- und Organisationsentwicklung stehen dabei in einem engen Wechselverhältnis. Diversity wird so Teil eines umfassenden partizipativ angelegten Unternehmenskonzepts und bleibt nicht reduziert auf reine Personalarbeit. Ein so gestalteter Diversity Management-Prozess könnte auf diese Weise von seinem Ruf, ein bloßes „Modethema“ (Süß/Kleiner 2006) oder ein neoliberales „Eliteprojekt“ (so Villa in einem Interview mit Telepolis 2013) zu sein, befreit werden. Mit dem hier beschriebenen Konzept eines Diversity Managements soll eine konstruktive Antwort auf die durchaus berechtigte Kritik an vielen Diversity-Konzepten gegeben werden. Es kann „wesentliche positive, aufklärerische Effekte haben“ (ebd.), indem es beispielsweise die Präsenz von Frauen in Bereichen normalisiert, in denen sie bislang nicht vertreten waren. Es bleibt deshalb ein notwendiges Ziel in der betrieblichen Praxis, aber auch in der Forschung, Veränderungspotenziale aufzuspüren, denn aussagekräftige Verallgemeinerungen sind bei komplexen betrieblichen Wandlungsprozessen zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur bedingt möglich.

An dieser Stelle kann also festgehalten werden, die propagierten Erfolge eines Diversity Managements werden sich nicht so einfach einstellen. Es dürfte deutlich geworden sein, dass sie von vielen Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und damit letztlich von der konkreten Gestaltung eines Diversity Managements abhängen.

„Albtraum oder Traumpaar“, so war der Titel der eingangs angesprochenen Tagung in Berlin, bei dem es um einen interdisziplinären Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik ging (Andresen et al. 2009). Nun, die Frage konnte bis heute nicht beantwortet werden. Für die einen ist es nach wie vor der Albtraum, weil ein Managementkonzept niemals für das politische Ziel der Gleichstellung der Geschlechter genutzt werden könne. Für die anderen ist es zwar auch nicht das „Traumpaar“. Sie sehen in der Debatte um Diversity und Diversity Management aber Möglichkeiten oder Gelegenheiten, den Gleichstellungsgedanken zielführend in einen Managementdiskurs zu bringen. Grundsätzlich lässt sich feststellen, sind die Erfolge von Managementkonzepten, die sich auf Menschen richten – und durchaus nicht als „weiche“ Faktoren bezeichnet werden sollten – ökonomisch eher indirekt messbar. Das haben etliche Untersuchungen zeigen können. So kann ein entsprechendes Manage-



mentkonzept durchaus motivationssteigernd wirken oder den Krankenstand verringern helfen. Die Erfolge für die Gleichstellung (nicht nur zwischen Frau und Mann) sind messbar u. a. in den Strukturen von Organisationen (Verteilung der Geschlechter in der Hierarchie, im Entlohnungssystem, im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.). Generell klingen diese Nutzenargumente zumeist sehr normativ und sind an viele Voraussetzungen und Bedingungen geknüpft. Das hat zur Folge, dass es sich häufig um Wunschvorstellungen handelt. Einige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wenden sich u. a. deshalb kritisch gegen eine „Ökonomisierung des Anderen“ (Lederle 2008). Ihrer Meinung nach geht es bei einem Diversity Management lediglich um das Managen des Anderen, i.S. eines „im Zaum halten“. Wenn allerdings die betriebswirtschaftliche Logik dazu verwendet wird, auch Ungerechtigkeiten zwischen Frauen und Männern zu thematisieren, kann offenbar doch ein Wettbewerbsvorteil damit verbunden sein.

Wie bereits angesprochen wird in der frauen- und geschlechterpolitischen Debatte äußerst kontrovers diskutiert, inwieweit mit Diversity-Konzepten Chancengleichheit erzielt werden kann. Die Idee der Verbindung von Gleichstellung und Ökonomisierung, von einem sog. Business case und einem Equity case, hat hier zu kritischen Einschätzungen von Diversity-Konzepten geführt. Im Gender-Kontext wird von einigen eine Re-Aktivierung tradierter zweigeschlechtlicher Denk- und Deutungsmuster, Geschlechterstereotype und tradierter geschlechterbezogener Zuschreibungen befürchtet. So sieht Wetterer (2002) im Managing Diversity lediglich eine Modernisierung des Vokabulars. Andere vermuten einen neuen Pragmatismus im Umgang mit Gender (ebd.). Krell (2008a) sieht in Diversity dagegen eher einen Türöffner-Effekt auch und insbesondere für Gender. Chancen werden darin gesehen, dass Gender über die Diversity-Debatten in die Unternehmen gebracht wird. Wie realistisch ist diese Perspektive? Vinz (2008) schreibt dem gesellschaftlichen Wandel durch Globalisierung und Migration so viel Wirkkraft zu, dass darüber künftig eine Politik der Chancengleichheit eine größere Rolle spielen wird, und es kann hinzugefügt möchte hinzufügen: auch durch die bisherige Gleichstellungspolitik in Organisationen.

Die an der Sozialforschungsstelle Dortmund und am Interdisziplinären Zentrum für Geschlechterforschung Bielefeld durchgeführten Projekte sind sich dieser kurz skizzierten ambivalenten Beurteilung durchaus bewusst. Hier wurde versucht einen Weg zu gehen, den aktuell entstandenen Möglichkeitsraum zu nutzen, gewissermaßen Deutungsmacht zu gewinnen. Wie kann der Zusammenhang von Diversity Management und einer Politik

der Chancengleichheit begrifflich gefasst und praktisch angegangen werden? Die hier angestellten Überlegungen zielen auf ein Diversity Management als integrierte und kategorial erweiterte Analyse von Ökonomie und Chancengleichheit. Das beinhaltet, vorhandene Strukturen, Handlungen, Praktiken und Routinen im Sinne einer Mehrebenenanalyse grundlegend zu hinterfragen. Neben den Organisationsstrukturen sind insbesondere die Haltung und das Handeln des Managements sowie der Beschäftigten entscheidend für den Erfolg eines Diversity Managements. Mit einem arbeits- und geschlechterpolitischen Zugang sollte der eher normativ geführten Debatte um Diversity und Diversity Management eine eher theoretische Orientierung gegeben werden. Demnach sind Unternehmen auch Orte politischen Handelns, und die Organisation von Arbeit verläuft prozesshaft. So kann eine geschlechterbezogene Organisation von Arbeit im Kontext von Machtbeziehungen und sozialen Ungleichheiten analysiert werden. Aus einer handlungs- und politikorientierten Sichtweise sind Unternehmen Herrschaftsgebilde, in denen verschiedene Interessen aufeinandertreffen. Dabei sind die Interessen nicht unbedingt nach sozialen Gruppen differenziert zu sehen, denn Unterschiede bei den Interessen existieren auch innerhalb einer Gruppe. Gender kann auf diese Weise als sozial konstruiert und damit auch in seiner Wahrnehmung und seinen Wirkungen als veränderbar angesehen werden. Mit dieser politikorientierten Sichtweise ist es möglich zu verstehen, warum manche Gegebenheiten zum Thema gemacht werden und andere dagegen nicht. Dadurch kann gezeigt werden, wie variabel, wie kontingent, aber auch wie strukturell rückgebunden das Herstellen von Differenz sein kann. Mit anderen Worten, in betrieblichen Gestaltungsprozessen wie bei der Einführung eines Diversity Managements besteht auch die Möglichkeit, Diskurse über Vielfalt zu führen und Deutungsmacht zu erlangen. Dieser Umstand kann auch mit Politisierung von Vielfalt beschrieben werden. Dadurch wird dieses Vorgehen selbst politisch. Etwas aus einer politischen Perspektive zu sehen, heißt im Anschluss an das zuvor kurz skizzierte, es nicht für unabänderlich, sondern für kontingent, also auch anders möglich zu halten.

Wenn die betriebswirtschaftliche Logik dazu verwendet wird, Geschlechterungerechtigkeiten zu thematisieren, muss offenbar ein Wettbewerbsvorteil damit verbunden sein, so Bereswill (2004). Wenn ein Diversity Management eingeführt wird und der Glaube an ökonomische Effizienz nun aber nicht in tatsächliche Erfolge überführt werden kann (auch hier ist im Übrigen die Definitionsmacht der beteiligten Akteurinnen und Akteure gefragt), dann besteht die Gefahr, dass Diversity-Konzepte nicht nachhaltig im Unternehmen etabliert werden können. Was ist also zu tun? Aus der

hier entwickelten Perspektive sind nachhaltige Partizipationsstrukturen erforderlich, die nicht folgenlos abgeschafft werden können, wenn der Modernisierungshype von Diversity wieder vorüber ist. Egal wie weitreichend die Partizipationsansätze sind, sie setzen in den Unternehmen etwas in Gang, sie können zur Politisierung diskriminierender Differenz beitragen. Eine partizipative Orientierung von Führung bedeutet eine andere Wertschätzung der Beschäftigten. Unternehmen, die sich auf diesen Weg begeben, tragen dabei auch eine Verantwortung. Solche einmal in Gang gesetzten Prozesse sind nicht ohne Weiteres wieder abubrechen. Die Folgen wären Demotivation, Misstrauen und ähnliches. Deshalb sind Vorbehalte von allen Seiten sehr ernst zu nehmen. Eine „Alibi-Partizipation“ nützt letztlich niemandem.

Damit Organisationen ein Umfeld schaffen können, in dem die Vielfalt der Beschäftigten nicht nur akzeptiert, sondern anerkannt, wertgeschätzt und gefördert wird, ist ein Konzept notwendig, das Vielfalt bewusst zum Bestandteil der Unternehmensführung macht. Hierbei kommt der betrieblichen Interessenvertretung eine entscheidende Bedeutung bei. Diversity lässt sich nicht verordnen, ein gutes Diversity Management schafft Rahmenbedingungen, in denen sich die personelle Vielfalt nach den Vorstellungen von guter Arbeit entwickeln kann. Ein so – unter Mitwirkung der Interessenvertretung – gestaltetes Diversity Management könnte von seinem Ruf, ein bloßes Modethema zu sein, befreit werden.

Für ein gutes und erfolgreiches Diversity Management bedarf es einer unterstützenden Struktur und eines unterstützenden Klimas, welches Intoleranz reduziert und Offenheit fördert. Neben den entsprechenden Organisationsstrukturen ist die Haltung des Managements, der Interessenvertretungen und der Beschäftigten zur Vielfalt in der Belegschaft entscheidend für den Erfolg eines solchen Diversity Managements. D.h. mindestens ebenso wichtig wie die Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen ist eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur, die gekennzeichnet ist durch Wertschätzung, Vertrauen, Anerkennung, Integration, durch Chancengleichheit und ein von den Beschäftigten als fair empfundenes Geben und Nehmen. Nur wer sich in seiner Individualität anerkannt und integriert fühlt, wird einen Sinn darin sehen, sich für das Unternehmen zu engagieren.

Um nachhaltig zu wirken, benötigt ein bewusster Umgang mit personeller Vielfalt eine Verankerung in der betrieblichen Struktur, in der Unternehmenskultur und im betrieblichen Handeln, also in einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept. Personal- und Organisationsentwicklung stehen dabei in einem engen Wechselverhältnis. Für den Erfolg eines Diversity Mana-

gements sind neben der Haltung und dem Handeln von Management und Beschäftigten bei der personellen und kulturellen Vielfalt im Unternehmen eine unterstützende Struktur und ein unterstützendes Klima erforderlich. Mit diesem Verständnis können Interessenunterschiede wahrgenommen und anerkannt werden, Intoleranz reduziert und Offenheit gefördert werden. Der Weg zu einem solchen Verständnis führt über Prozesse des Bewusstwerdens, eine intensive Kommunikation und eine partizipativ angelegte Umsetzung. Es geht nicht von einem bloßen Differenzverständnis aus, sondern versucht, eine dekonstruktivistische und politisierende Perspektive einzunehmen, aus der heraus Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen formuliert werden können. Das erwähnte Diversity-Tool kann hierbei Unterstützung leisten.

Einschätzungen zum Verhältnis von Gender und Diversity fallen oft nicht positiv aus bzw. bieten Anlass für kontroverse Auseinandersetzungen. Parallel zu Auflösungen geschlechterhierarchischer Strukturen können immer wieder neue geschlechterbezogene Spaltungen und diskriminierende Asymmetrien entstehen. Denn auch dort, wo Geschlechterdifferenzen nicht oder nicht mehr erkennbar sind, stehen sie in Form eines „Geschlechter-Wissens“ (Dölling 2007) als diskriminierendes Strukturierungsprinzip latent für die Konstruktion von Differenz und Hierarchie sowie ungleicher Chancen zur Verfügung. Stereotype Zuschreibungen können wirkmächtig werden, obwohl alle wissen, dass die Zuschreibungen nie auf alle Frauen bzw. Männer zutreffen. Solch ein Geschlechterwissen gleicht einem Erfahrungswissen, welches Auskunft darüber gibt, was von Frauen bzw. Männern erwartet wird (vgl. auch Kapitel 5.1). Um hier Veränderungen zu bewirken, ist und bleibt es notwendig, eine geschlechtersensible Perspektive einzunehmen mit einem politisierenden Zugang zu Gender und Diversity. Diversity Management könnte auf diese Weise zu einem umfassenden betrieblichen Konzept von Ökonomie und Chancengleichheit werden. Voraussetzung ist, hemmende und fördernde Faktoren zu erkennen, Deutungsmacht zu gewinnen und die im Gestaltungsprozess entstehenden Chancen zu nutzen.

## 4. Arbeit und Geschlecht – offene Forschungsfragen

---

Werden die bisherigen Ergebnisse zusammengefasst, so lässt sich folgendes festhalten: Geschlechterungleichheit wird nach wie vor wesentlich in Organisationen bzw. Unternehmen (re-)produziert. Einige Autorinnen und Autoren aus der arbeits- und organisationsbezogenen Geschlechterforschung begreifen in diesem Zusammenhang die Gleichzeitigkeit von (benachteiligender) Geschlechterdifferenzierung und Überwindung dieser Differenzierung als einen zentralen Aspekt in der Diskussion zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht (u. a. Wilz 2002; Kutzner 2003b; Kuhlmann et al. 2013). In empirischen Studien wurde festgestellt, dass es einerseits einen Fortbestand geschlechterbezogener Aufgabenzuweisungen, Kompetenzen und Karrieren gibt, andererseits aber nicht mehr generell Unterschiede zwischen Frauen und Männern festgestellt werden können, weder in der Qualifikation noch in den Orientierungen. Unterschiede gibt es zwar, diese laufen aber nicht immer – bzw. nicht mehr auf den ersten Blick erkennbar – entlang der Geschlechterlinie. Es kann empirisch gezeigt werden, dass, wie und warum Geschlecht in Organisationen relevant gemacht wird. Die Gründe dafür liegen u. a. in der zunehmenden Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt, der Angleichung von Qualifikationen und Karrierewegen sowie in neuen Formen der Zusammenarbeit von Frauen und Männern. Ganz allgemein sind es neue soziale Praxen, die zu einem Abbau geschlechterstereotypisierender Annahmen und Erwartungen führen können. Sie können allerdings auch zu neuen Grenzziehungen und zu verstärkter Konkurrenz führen (wenn z. B. die Homogenität unter Männern mehr zählt als die Qualifikation). Die Lage ist unübersichtlich.

Ein wesentliches Ziel einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung sollte – soviel dürfte aufgrund der bisherigen Ausführungen deutlich geworden sein – neben der Analyse struktureller Bedingungen auch die Untersuchung handlungsleitender Wahrnehmungsmuster (Diskurse, Dispositive,

Denkmodelle) und mit ihnen korrespondierender Handlungsmuster und Praktiken betrieblicher Akteure sein.

- Wie sehen die strukturellen Bedingungen aus?
- Wie sehen die Wahrnehmungs- und Deutungsmuster aus?
- Welche Wirkung haben diese Wahrnehmungs- und Deutungsmuster für betriebliche Praktiken – und umgekehrt für betriebliche Strukturbildungen usw.?

Zentrale Fragen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung wären u. a.:

- Wo, wie, durch wen, warum und unter welchen Bedingungen wird in den aktuellen Prozessen u. a. der Digitalisierung Geschlecht relevant (gemacht) bzw. werden tradierte Segregationslinien durchbrochen?
- Können die derzeit stattfindenden betrieblichen Veränderungsprozesse genutzt werden, um Benachteiligungen abzubauen, oder werden sie sich eher verstärken?

Anhand der Analyse, Aus- und Bewertung von Regelungen, Verfahren und Instrumenten können bestehende Muster erkannt, systematisiert und in ihrer Wirkung auf eine geschlechtergerechte und gesundheitsförderliche Gestaltungspraxis in Betrieben im Kontext des jeweiligen Beschäftigungssystems untersucht werden.

Dabei sind Fragen nach den Geschlechterverhältnissen nicht als Sonder- oder Ausnahmefall zu behandeln oder nach dem „add-on-Prinzip“ als zusätzliche Kategorie. Eine solche Sichtweise behandelt Frauen noch immer – frei nach Simone de Beauvoir – als „das andere Geschlecht“. Geschlechterstereotype finden sich eben auch bei den Forschungszugängen. Nicht selten wird beispielsweise eine hohe Zahl von Frauen in Teilzeitarbeit mit einer geringen Konfliktbereitschaft gleichgesetzt, ohne genauer zu hinzusehen (vgl. dazu kritisch Artus/Pflüger 2015: 98).

Mit einer geschlechterbezogenen Analyse von Arbeit, Arbeitsorganisation und Personalentscheidungen kann herausgefunden werden, wie das „Relevant-Machen“ von Geschlecht eingebunden ist in organisatorische Strukturen, Handlungen, Regeln und Routinen, wie die Einschätzungen je nach Kontext, Situation und Nutzen mit der Geschlechterzugehörigkeit gekoppelt und somit quasi situativ relevant gemacht werden können (u. a. Wilz 2002). Das ist u. a. davon abhängig, wer sich in den Auseinandersetzungsprozessen wie mit welcher Position durchsetzen kann. Generell kann diese Entwicklung auch mit dem Begriff der Un-Ordnung der Geschlechter beschrieben werden (Kutzner 2003b). Un-Ordnung verstanden als Ausdruck

der Hin- und Her-Bewegung, als Ausdruck eines Auseinandersetzungsprozesses, als Ausdruck von Irritation (vgl. Kapitel 3.1 und 3.3).

Die aktuelle politische Herausforderung besteht darin, die Geschlechterperspektive wieder stärker und differenzierter in die Debatten, in die Forschung und Forschungsförderung um die Zukunft der Arbeit und gute Arbeit aufzunehmen, um damit zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Praxis beizutragen. Es gibt immer noch etliche Felder, in denen Forschung nicht mehr stattfindet oder noch gar nicht stattgefunden hat.

Ergänzend zu den in der Einleitung angesprochenen Themen ist hier auch die Organisation von Sorgearbeit bzw. Care-Work zu nennen. Hierbei handelt es sich um ein traditionsreiches Feld der Geschlechterforschung. U. a. in der Soziologie ist ein gestiegenes Interesse zu verzeichnen. Das Thema Care ist auf dem Weg, mehr Aufmerksamkeit zu bekommen. In dem Sonderband 20 der Sozialen Welt, herausgegeben von Brigitte Aulenbacher, Birgit Riegraf und Hildegard Theobald (2014) gehen verschiedene Autorinnen und Autoren offenen Fragen und Perspektiven im Forschungsfeld Care und Care-Work nach. In der Einleitung zu Heft 2 des Berliner Journals für Soziologie aus dem Jahr 2008 weist auch Hildegard Maria Nickel auf etliche offene auch arbeitsmarktpolitische Fragen hin. In diesem Bereich ist das Thema der sozialen Ungleichheit eng mit dem Geschlechterverhältnis verknüpft. Für Frauen spielt der Dienstleistungsbereich des „Sorgens und Dienens“ von jeher eine große Rolle (:185). Und genau hierin liegt auch die Problematik begründet: Einerseits bietet der Bereich der sozialen Dienstleistungen für Frauen eine Möglichkeit, erwerbstätig zu sein, andererseits werden Frauen auf diese Sorgearbeiten festgelegt, und eine sektorale Segregation wird verfestigt. Ein weiterer Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Zunahme von Erwerbsarbeitschancen für gut qualifizierte Frauen mit Kindern, die nun in der Lage sind Sorgearbeit zu delegieren, um für die Erwerbsarbeit voll und ganz zur Verfügung zu stehen. Das oben angesprochene Schwerpunktheft „Care – Black Box der Arbeitspolitik“ kreist genau um diese Fragen und Entwicklungen: Wer macht die Arbeit? Für wen wird die Arbeit gemacht? Wer organisiert sie? Wer wird wie und überhaupt dafür bezahlt? Hildegard Theobald vergleicht in ihrem Beitrag Care-Tätigkeiten in Schweden, Deutschland und Italien und kommt zum dem Ergebnis: „So bietet der regulierte Care-Arbeitsmarkt in Schweden Frauen mit einfacher und mittlerer Qualifikation sowie zunehmend auch im Lande lebenden Migrantinnen Zugang zu existenzsichernder Bezahlung und Qualifikation. Die Etablierung eines privat finanzierten, teils legalen, teils illegalen Care-Arbeitsmarktes geht hingegen mit der Fokussierung von sozialen und ethnischen Unterschieden zwischen Frauen einher.“ Diese Entwicklun-

gen sieht sie in modifizierter Form auch in Deutschland und Italien. In allen Ländern ist die formelle und informelle Care-Arbeit weiblich konnotiert, Ethnizität und Klasse spielen aber auch eine Rolle. Susanne Völker und Michèle Amacker (2015) stellen ihren Beitrag in den Kontext der Umbrüche in der Erwerbsarbeit und machen dies an der zunehmenden „Ökonomisierung des Sozialen“ und der Entgrenzung von Privatem sowie an Prekarisierungstendenzen fest. Deutlich wird, hier besteht, auf Basis etlicher Ergebnisse aus der Frauen- und Geschlechterforschung, ein enormer Forschungsbedarf.

Auf zwei Themen aus der aktuellen Debatte um die Zukunft der Arbeit soll hier etwas ausführlicher eingegangen werden: Zum einen auf den Zusammenhang von „Digitalisierung und Geschlecht“, zum anderen auf das Thema „Geschlecht im Arbeits- und Gesundheitsschutz“.

## 4.1 Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht

„Je weniger darüber gesprochen wird, umso wirkmächtiger ist die Geschlechterdifferenz“. Folgen wir dieser Aussage von Paula-Irene Villa in einem Interview (Telepolis 2013), dann ist das Thema Digitalisierung möglicherweise so ein Nicht-Thema. Geschlecht bzw. die Geschlechterverhältnisse spielen in den bisherigen Debatten so gut wie keine Rolle.

Arbeit 4.0, Industrie 4.0, Digitalisierung – das sind Schlagworte die zurzeit Kongresse, Zeitungsartikel und zunehmend auch die Forschung beschäftigen. Gesicherte Befunde zur Abschätzung der Chancen und Risiken fehlen noch weitestgehend. Zu vermuten sind allerdings Folgen für die Beschäftigung (Zunahme qualifizierter Arbeit, Abbau einfacher Arbeiten), Wandel der Arbeitsanforderungen (dezentrale Handlungsspielräume), Möglichkeiten einer Systemgestaltung (partizipative Problemlösungsprozesse), anderer Umgang mit Transparenz (Prozessabläufe, Leistungskontrolle) (vgl. Kuhlmann 2015: 3ff). Unstrittig scheint zu sein, dass es einen hohen arbeitspolitischen Gestaltungsbedarf gibt. Einige Stichworte sind hier: Umgang mit Erfahrungswissen, Qualifizierung, partizipative Formen der Arbeitsgestaltung, unterschiedliche Interessen der beteiligten Akteurinnen und Akteure.

„Insgesamt ist der Tenor aller Debatten: Digitalisierung ist ein offener Prozess mit vielen Unwägbarkeiten – und wo etwas offen ist, besteht die Chance der Einflussnahme.“ Und weiter: „Die Fachdiskussionen zeigen, dass Digitalisierung als ein eher tastender Prozess begriffen werden muss, der in kleinen Schritten vor sich geht. Er ist keine Naturgewalt, die über uns



kommt, sondern kann beeinflusst und gestaltet, vielleicht auch in Teilen verhindert werden. Übersehen wird oft, dass längst nicht alles, was im Labor getestet wurde, in die Praxis umgesetzt werden kann.“ (Klaus Kock in einem Vortrag zu Industrie 4.0 im Jahre 2016). Neben Umsetzungshemmnissen gibt es auch Grenzen der Digitalisierung, Prozesse, die nicht formalisiert werden können oder sollen. Digitalisierung verstanden als Übersetzung von Wissen in die Zeichensprache der Technik. Bei dieser Übersetzung kann Wissen verloren gehen. Auch verändert sich die informale Seite der Unternehmen im Zuge von Digitalisierung. Häufig ausgeblendet bleiben aus soziologischer Sicht Macht- und Herrschaftsformen. In den Vorstellungen von Transparenz, Neutralität, Partizipation oder auch demokratischen Unternehmen werden sie häufig ausgeblendet. Oder sie werden in den analogen Strukturen gesehen, in den digitalisierten aber nicht. Die kritische Analyse dieser Digitalisierungsprozesse als soziale Prozesse ist eine der offenen Forschungsfragen.

Die Entwicklungsperspektiven von Tätigkeiten und damit verbundenen Qualifikationen unter dem Einfluss der Digitalisierung werden in der einschlägigen Literatur höchst divergent bewertet. Die Einschätzungen reichen von einer Aufwertung bis zu einer Abwertung von Tätigkeiten und Qualifikationen. Die Aufwertung könnte durch die Integration verschiedener Arbeiten in Teams erfolgen, in denen gleichberechtigt und selbstorganisiert gearbeitet wird, in denen die explizite Nutzung informeller sozialer Prozesse und das Erfahrungswissen aller eine entscheidende Rolle spielen. In diesem Sinne würde die Neugestaltung des sozio-technischen Systems der Produktion auch Chancen für die Beseitigung sozialer Ungleichheit beinhalten. Die Abwertung bestünde in der Polarisierung, bei der sich geringe und mittlere Qualifikationen tendenziell angleichen. Eindeutige Prognosen gibt es nicht. Die Frage nach Varianten oder Alternativen der Gestaltung digitalisierter Arbeit ist deshalb drängend.

Welche Chancen und Risiken entstehen in diesen Prozessen der Digitalisierung für Frauen, für eine geschlechtergerechte Zukunft der Arbeit? Verändern sich Geschlechterverhältnisse? Was sagt die bisherige Forschung dazu? Eine These ist, Techniken der Digitalisierung und Vernetzung können Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern reproduzieren, wenn dem nicht aktiv bei der Gestaltung entgegengewirkt wird.

„Frauen profitieren von der Digitalisierung – wenn sie sie mitgestalten. Mobilität und Home-Office helfen Frauen, sie sollten in Unternehmen aber sichtbar bleiben. Sonst enden sie als Arbeitsbienen. Oder arbeitslos“, so

Alexandra Borchardt in einem Beitrag für die Süddeutsche Zeitung vom 18./19.6.2016<sup>14</sup>. Sie beginnt ihren Beitrag mit einem Vergleich: „Man kann die Sache so sehen wie Sylvia Coutinho, Brasilien-Chefin der Großbank UBS: ‚Die Digitalisierung ist für Frauen so etwas, wie es die Pille in den Sechzigerjahren war: Sie eröffnet alle möglichen Freiheiten.‘ Das sagte die Top-Managerin kürzlich auf dem Global Summit of Women in Warschau, und wer wollte ihr widersprechen? Von daheim aus arbeiten, auf Dienstreisen per Skype mit den Kindern Hausaufgaben machen oder sich beim Abendessen von Ferne dazuschalten – was Coutinho aus ihrem Alltag erzählte, gehört tatsächlich zu den großen Vorteilen der technologischen Vernetzung, von denen berufstätige Mütter (und Väter) profitieren können. Aber wie die Pille hat auch die Digitalisierung Nebenwirkungen, die speziell Frauen treffen. Und um das Bild weiter zu strapazieren: Wie bei der Pille gilt, neue Freiheiten ermöglichen neue Freuden, bringen aber auch neue Verantwortung und Risiken, die man kennen sollte.“

Auch Algorithmen haben ein Geschlecht, sie können Geschlechterstereotype transportieren. Software wird von Menschen gemacht, heute überwiegend von Männern. Das war nicht immer so. Programmierer waren beispielsweise in der Anfangszeit der Computer ein ganz normaler Beruf. Mitte der 1980er Jahre allerdings programmierten immer weniger Frauen. Dann kam eine Wende. Wie kam es aber dazu, dass Programmierer Macht und Bedeutung erlangten und der Beruf männlich wurde? Die Mathematikerin Ada Lovelace vermutet, dass die Zahl der Frauen in der Entwicklung und Programmierung von Software abnahm, als die Ära der Großrechner zu Ende ging und die PC-Ära begann. Damit begann ihrer Meinung die Geschlechterdifferenzierung. Verbreitet wurde, dass Computer eher etwas für Jungens seien. (Brandeis 7/16: 81). In der nachfolgenden Internet-Ära wurden nach Meinung eines Programmierers allerdings auch sie zu „austauschbaren Code-Äffchen“, die, nachdem sie Typistinnen und Telefonistinnen arbeitslos gemacht hatten, nun selbst behandelt wurden wie diese.

Algorithmen können dabei helfen, objektiver, ohne Ansehen der Person zu handeln. Tatsächlich wird die Software aber von Menschen gemacht. Hier können Geschlechterstereotype ebenso eingeschrieben werden wie beispielsweise in herkömmliche Strategien z. B. der Personalauswahl. Vorhandene und neue Software muss also auf solche Stereotype überprüft werden, eine Möglichkeit ist hier, dass mehr Frauen die digitale Welt mitgestalten, an Digitalisierungsprozessen beteiligt werden. Dazu braucht es ge-

---

14 <http://www.sueddeutsche.de/digital/2.220/samstagsessay-die-last-der-freien-liebe-1.3038555>

schlechtersensible Informatikerinnen und Informatiker und eine entsprechende Bereitschaft, solche Überprüfungen vorzunehmen und Software geschlechtergerecht zu gestalten. „Aber“, so stellt die SZ-Autorin fest, „danach sieht es derzeit nicht aus. Nicht nur sind die Zahlen der Informatikstudentinnen zum Teil sogar rückläufig. Sondern Studien zeigen, dass Absolventinnen der entscheidenden Fächer die Branche häufig nach kurzer Zeit verlassen, weil sie sich die männlich geprägte Kultur in der Tech-Wirtschaft nicht antun wollen.“

Die SZ-Autorin spricht darüberhinaus einen weiteren Aspekt an, den der Digitalisierung von traditionellen Frauenarbeitsplätzen als Verkäuferin, Receptionistin oder Bankangestellte. Etliche Beruf könnten komplett verloren gehen, und das würde viele Frauen hart treffen.

Außerdem stellt sie fest, dass im Zuge der Digitalisierung „Belästigung, Hetze und Drohungen gegen Frauen über soziale Netzwerke massiv zugenommen haben und sich, verglichen mit der physischen Welt, potenzieren. Frauen, besonders jüngere, sind weit häufiger Opfer von Hasskommentaren im Netz als Männer.“ (ebd.) Soweit einige Impressionen aus der aktuellen Presseberichterstattung.

„Verändern virtuelle Welten die alten Geschlechterstereotypen?“ Diese Frage stellte sich Tanja Carstensen von der TU Hamburg – Harburg. Sie hat sich dazu die Diskurse der Pionierphase angeschaut und dazu Ergebnisse aus der Internetforschung der letzten 15 Jahre herangezogen. In der Pionierphase erkennt sie drei Diskursstränge (Carstensen 2008):

- Das Internet als technische Männerdomäne: Das Internet, wahrgenommen als eine technische Entwicklung, ist nicht geschlechterneutral, sondern von Anfang an geschlechterbinär codiert. Sichtbar wurde das an technikaffinen Männerinszenierungen und einem technikfernen, ängstlichen Umgang von Frauen mit dieser Technik. Hierdurch wurden von Anfang an traditionelle Geschlechterstereotype bedient.
- Das Internet als ‚weibliches‘ Medium: Frauen hätten demnach ein stärkeres Bedürfnis nach Kommunikation, Austausch und Vernetzung. Das Internet wäre somit wie für Frauen gemacht. Hier bleibt das Frauenbild stereotyp, aber das „Frauen-Technik-Verhältnis wird neu definiert“.
- Das Internet als Laboratorium für neue Geschlechtsidentitäten: Dieser Diskurs sieht Möglichkeiten der Auflösung traditioneller Geschlechterstereotype, ja sogar der Überwindung der Zweigeschlechtlichkeit. Das Internet biete neuartige Erfahrungsräume, in denen anonym und scheinbar körperlos kommuniziert werden könne.

Die empirischen Studien zeigen ein vielfältiges und uneinheitliches Bild zur Frage nach der Veränderung der Geschlechterstereotype. Carstensen führt hierzu folgende Ergebnisse auf: Frauen seien immer noch nicht so stark im Netz vertreten wie Männer (Erkenntnisstand 2008). Dennoch biete das Internet „viel Platz und Räume jenseits hegemonialer Öffentlichkeiten“. Als Beispiel führt sie das Gender@Wiki auf, bei dem die Möglichkeit besteht, über Geschlechterverhältnisse zu diskutieren und auch „neue Identitäten“ zu entwickeln. Ihr Fazit fällt dementsprechend uneinheitlich aus. Neben Experimenten mit Geschlechterrollen komme es gleichzeitig zur „Reproduktion oder sogar Verstärkung der Stereotype“. Damit also virtuelle Welten Geschlechterstereotype verändern, müssten diese „gezielt genutzt und gestaltet werden“.

Magdalena Freudenschuss meint in der Einleitung der *Femina Politica* 2/2014: „Digitale Technologien restrukturieren das Politische und das Soziale.“ Sie bezeichnet die Digitalisierung als „Baustelle“ für feministische Auseinandersetzungen. In dieser Ausgabe der Zeitschrift widmen sich verschiedene Autorinnen dem Thema „Digitalisierung zwischen Utopie und Kontrolle“. Ein Thema ist dabei – ähnlich wie zuvor bei Tanja Carstensen – „das Internet als ermöglichender politischer Handlungsraum“ zur Selbstverständigung und zur Organisierung politischer Aktivitäten. Digitalisierung kann demnach zu einem kritischen und konstruktiven Werkzeug werden. Wie oben anhand neuer antifeministischer Strömungen gezeigt, bietet das Internet auch neue Möglichkeiten der persönlichen Diffamierung und Verunglimpfung. Blogs und soziale Medien werden zur „zentralen Plattform für solcherart persönliche An- und Übergriffe“. „Die mit der Digitalisierung verbundenen Hoffnungen auf gesellschaftliche Demokratisierung stehen somit einem entlang von neuen und alten Machtverhältnissen strukturierten Raum gegenüber“ (*Femina Politica* 2/2014: 7).

Bezogen auf den Arbeitsmarkt setzt sich die DGB-Zeitschrift „Frau geht vor“ in ihrem Heft 3/2015 mit der Frage auseinander: „Wie weiblich ist die Arbeit der Zukunft? Chancen und Risiken der Digitalisierung für Frauen.“ Von einigen Autorinnen und Autoren wird – darauf deutet auch der Begriff „weiblich“ hin – eine Argumentation gewählt, die letztendlich wieder herkömmliche Geschlechterstereotypen bedient. So werden neue Chancen für Frauen z. B. in Banken gesehen, „sich mit sozialer Kompetenz und Adaption neuer Medien als Kundenbeziehungsmanager/innen im Omnikanal zu positionieren und durch neue Systemunterstützung höher qualifizierte Beratungsleistungen als bisher zu erbringen“ (Marrs, Bultemeier, Boes 2015: 5). Wenn sich durch die Digitalisierung der „Charakter der Arbeit“ verändert und Hardwareentwicklung zunehmend mit Softwareentwicklung zusammen

geht, ergäben sich neue Perspektiven für Frauen. Mit so einer Argumentation wird herkömmlichen Geschlechterstereotypen von der Frau als besonders beziehungs- und kommunikationsfähiges Wesen das Wort geredet. Das belegt auch eine weitere Aussage, wonach in der digitalen Arbeitswelt die „weichen“ zu den „harten“ Faktoren würden und „Frauen helfen, neue Rollen im Arbeits- und Innovationsprozess einzunehmen“.

Ergebnisse aus den Forschungen zur Erwerbsarbeit von Frauen und Männern belegen, dass es leider so einfach nicht sein wird. Stichworte sind hier u. a.: Abwertung von Arbeitsbereichen, wenn vermehrt Frauen eindringen; gleichbleibende Macht- und Herrschaftsverhältnisse, die zur Restrukturierung von geschlechterbezogener Arbeitsteilung beitragen, wenn nicht dagegen gesteuert wird; IT-gestützte Sachbearbeitungstätigkeiten, die durch Routinearbeit und repetitive Teilarbeiten gekennzeichnet sind und häufig in Teilzeit ausgeübt werden.

Prognosen, wie sich alles entwickeln wird, sind zum jetzigen Zeitpunkt schwierig. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler diskutieren auf etlichen Kongressen mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft und Politik darüber. Festgehalten werden kann aber wohl, *die* Industrie 4.0 gibt es nicht. „Was sich in welchen Branchen und Unternehmen durchsetzen wird, hängt vielmehr von ganz unterschiedlichen Settings aus Automatisierungsgrad, Produktkomplexität, Wertschöpfungsketten, Produkttechnologien und vielem mehr ab. ... Was morgen Realität werden könnte, (ist) ... immer Ausdruck des Wollens entscheidender und gestaltender Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft.“ (Pfeiffer 2015: 19 f.)

Das sind nicht nur Herausforderungen für Gewerkschaften, sondern auch für die Arbeits- und Geschlechterforschung, um die Frage zu beantworten: Wie und unter welchen Bedingungen entstehen durch die Digitalisierung der Arbeitswelt neue Chancen für Frauen und Männer?

Kirschenbauer und Wischermann haben sich in ihrer Studie „Geschlechterarrangements in Bewegung“ u. a. der Frage nach der Durchlässigkeit und Grenzauflösung im Zuge der Informatisierung der Arbeit gewidmet. In ihrem Beitrag in der erwähnten Zeitschrift „Frau geht vor“ (Heft 3/2015) führen sie aus, wie und welche Neuformierungen von Erwerbsarbeit und privater Lebensführung sich ergeben. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass eine Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben stattfindet, sich dadurch allerdings auch neue Spielräume des Austarierens ergäben. Im Sinne einer größeren Geschlechtergerechtigkeit sehen sie in diesen Prozessen Potenziale für „bewegliche Geschlechterarrangements“ (:11). Zwei Dinge machen sie allerdings zur Voraussetzung: eine grundsätzlich neue Rolle des Mannes und eine radikale Veränderung des Arbeitslebens.

In der Kommission zur „Arbeit der Zukunft“, die auf Initiative der Hans-Böckler-Stiftung gegründet wurde, ist dem Kommissionsvorsitzenden Reiner Hoffmann klar: „Die Arbeit der Zukunft muss die Gender-Perspektive in den Blick nehmen.“ (in: Schildmann 2015: 12) Und die stellvertretende Vorsitzende der IG Metall, Christiane Benner, merkt in einem Interview mit der SZ im Dezember 2015 an, dass die Digitalisierung für Frauen eine besonders ambivalente Sache sei. In Entwicklungsländern hätten Frauen dadurch leichter Zugang zu Information und Bildung, in den entwickelten Ländern hingegen müssten Frauen aufpassen, „nicht zu den Arbeitsbienen der digitalen Welt zu werden“. Auch die Leiterin des Bereichs Genderpolitik bei ver.di Ute Brutzki, mahnt in diesem Zusammenhang an, dass eine umfassende Beurteilung und Bewertung der Chancen und Risiken der Digitalisierung der Arbeitswelt für die Geschlechtergerechtigkeit nicht vorliege.

An verschiedenen Stellen wird darauf verwiesen, dass eine neue Norm von guter geschlechtergerechter Arbeit entwickelt werden müsste, nachdem die Norm des (männlichen) Normalarbeitnehmers in Anbetracht der Entwicklungen der letzten Jahre an Bedeutung verloren hat (u. a. Jürgens 2015).

Arbeiten 4.0 ist auch bei der Bertelsmann-Stiftung ein diskutiertes Thema. Die Digitalisierung verändert Unternehmensprozesse, schafft neue Arbeitsformen und stellt damit neue Anforderungen sowohl an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch an Arbeitgeber. Die Bertelsmann Stiftung möchte diese Debatte durch ein BarCamp (offene Tagung mit offenen Workshops) ausbauen und die Möglichkeit eröffnen, Potenziale und Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt neu zu diskutieren. Das „BarCamp Arbeiten 4.0“ bietet die Plattform für den aktiven Austausch und Dialog auf Augenhöhe zwischen Expertinnen und Experten mit Interessierten aus Gesellschaft, Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Forschung zur Frage: Wie werden wir zukünftig arbeiten – und was müssen wir dazu wissen und können?

Bei den Wirkungen auf das Geschlechterverhältnis wird auch die Frage der Digitalisierung von Dienstleistungen eine Rolle spielen. Mehr als 70 % der Beschäftigten arbeiten bereits im Dienstleistungsbereich, ein Großteil davon sind Frauen. Technische Innovationen bedürfen zumeist komplementärer Innovationen, beratender und begleitender Services im Rahmen neuer Arbeitsprozesse, neuer Qualifikationen, neuer Geschäftsmodelle. Das Online-Banking ist nur ein Beispiel. Im Kontext der Digitalisierung bekommt auch die Arbeit mit Menschen, die Interaktionsarbeit mit Kundinnen und Kunden, Patientinnen und Patienten, Bürgerinnen und Bürgern, zunehmend Bedeutung. Dabei stellen die spezifischen Arbeitsbedingungen

und Eigenheiten dieser Arbeitsform eine Herausforderung dar. Zu klären ist die Frage: Wie kann unter den aktuellen Bedingungen Interaktionsarbeit i.S. guter Arbeit gestaltet werden?

Für Arbeits- und Dienstleistungsforschende eröffnen sich dadurch vielfältige Forschungsthemen, nicht zuletzt muss es auch um die Frage gehen, wo Möglichkeiten und Grenzen der Digitalisierung von Dienstleistung liegen. Wie stellt sich beispielsweise die Digitalisierung im Bereich der sozialen Dienstleistungen dar? Im Gesundheitswesen kann Digitalisierung zu einer besseren Diagnostik führen und damit den Menschen nutzen. Sie kann aber nicht menschliche Zuwendung ersetzen. Auf einer Tagung des BMBF im Jahre 2014 meinte der Vorsitzende der Gewerkschaft ver.di, Frank Bsirske, dazu: „Diese Dienstleistung (im Gesundheitswesen, d. Verf.) ist immer individuell, sie muss sich auf Unterschiede einlassen, sie verlangt Wahrnehmungsfähigkeit, soziale Intelligenz, Empathie und Verständnis, sie beruht auf Erfahrung und Haltung. Dies alles lässt sich nicht digitalisieren.“ Und er führt aus: „Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung innovativer Dienstleistungen und gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungssysteme hat den Nutzen für die Menschen, für die Dienstleistungskunden, im Blick und verknüpft sie mit den Interessen der Anbieter aus Wirtschaft und Verwaltung. Um erfolgreich zu sein, muss sie jedoch diejenigen in den Blick nehmen, die die Dienstleistungen erbringen: Die in den Dienstleistungen tätigen Menschen – das sind mittlerweile drei Viertel aller Erwerbstätigen. Da sind wir an der Nahtstelle zur Arbeitsforschung.“

Auch das IAB hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, wo mögliche Grenzen der Digitalisierung von Arbeit liegen könnten. Im IAB Kurzbericht 24/2015 kommen Katharina Dengler und Britta Matthes zu dem Ergebnis: „In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar.“ Und sie führen aus: „Die fortschreitende Digitalisierung wird unsere Arbeitswelt weiter verändern. Dies hat für einzelne Berufe unterschiedliche Folgen. Wir untersuchen für Deutschland, in welchem Ausmaß berufliche Tätigkeiten heute schon durch Computer oder computergesteuerte Maschinen ersetzt werden könnten (Substituierbarkeitspotenzial).“ Und sie stellen weiterhin fest: „Sowohl Helfer- als auch Fachkrafttätigkeiten weisen im Durchschnitt ein höheres Substituierbarkeitspotenzial auf als Tätigkeiten, die typischerweise eine höhere Qualifikation erfordern. Bei Berufen in der Industrieproduktion zeigt sich ein hohes und bei Berufen in den sozialen und kulturellen Dienstleistungen ein niedriges Substituierbarkeitspotenzial. Etwa 15 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland haben 2013 in einem Beruf gearbeitet, in dem mehr als 70 Prozent der Tätigkeiten bereits heute potenziell von Computern erledigt werden könnten. Es ist aber wenig

wahrscheinlich, dass Berufe gänzlich verschwinden. Vielmehr werden sich bestehende Berufe mehr oder weniger stark verändern. ... Um das Wissen und Können auf dem neuesten technologischen Stand zu halten, wird (Weiter-) Bildung immer wichtiger – nicht nur für Geringqualifizierte, sondern auch für Fachkräfte“ (:1).

Zum Zusammenhang von Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht existieren bislang kaum aussagekräftige empirische Ergebnisse. Es fehlt Erkenntnis- und Handlungswissen. Notwendig sind differenzierte Erkenntnisse über die Entwicklung der Arbeit in den verschiedenen Branchen im Kontext der Digitalisierung mit dem Fokus auf Geschlecht, die Bereitstellung reflexiven Handlungswissens zur geschlechtergerechten Gestaltung digitalisierter Arbeit, konkrete Aussagen zu neuen Anforderungsprofilen und zu künftigen Qualifizierungsbedarfen. Einzelne Themen wären die Analyse und Auswertung der Rolle des Erfahrungswissens in digitalisierten Arbeitsbereichen und der Grenzen der Digitalisierung, neue geschlechterbezogene Erkenntnisse und reflexives Handlungswissen über neue Formen von Arbeit und neue Arbeitsteilungen im Zuge der Digitalisierung der Arbeit. Mit den Ergebnissen könnte ein Beitrag zur Vermeidung von Diskriminierung und sozialer Ungleichheit sowie hinsichtlich der Qualität von guter und humaner Arbeit geleistet werden. Ziel sollte sein, einen Beitrag zur aktiven Gestaltung geschlechtergerechter Digitalisierungsprozesse zu liefern. Insgesamt braucht es Erkenntnisse aus der kritischen Analyse der betrieblichen Praxis mit dem Ziel, einen Beitrag zur Identifizierung von Handlungsfeldern, Entwicklung von Leitbildern und Zukunftsszenarien für gute und geschlechtergerechte Arbeit im digitalen Zeitalter zu leisten. Letztlich geht es um die Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Debatte zur Digitalisierung von Arbeit aus einer Geschlechterperspektive.

Folgende Fragestellungen wären zu beantworten<sup>15</sup> :

- Wie wird in der Debatte um Arbeit 4.0, Industrie 4.0, Digitalisierung bislang die Geschlechterfrage behandelt?
- Wie schätzen Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Politik, Gewerkschaften und Betrieben das ein?
- Wie entwickelt sich Arbeit im Zuge der Digitalisierung?
- Welche Arbeiten werden digitalisiert, welche nicht? Wo liegen Hemmnisse oder auch Grenzen?

---

<sup>15</sup> An der TU Dortmund Sozialforschungsstelle wird diesen Fragen u. a. von Edelgard Kutzner und Victoria Schnier nachgegangen.



- Wo bestimmt das Vorhandensein von mehr Frauen oder mehr Männern mit den damit zusammenhängenden stereotypen Vorstellungen über das jeweilige Geschlecht die Vorgehensweise?
- Welche Geschlechterbilder herrschen in den aktuellen Diskursen um Digitalisierung vor?
- Welche fließen wie in die Konzipierung von Digitalisierungsprozessen ein (Stichwort: vergeschlechtlichte Algorithmen)?
- Werden vorhandene Geschlechterstereotype durch die Digitalisierung im Arbeitsalltag re- oder dekonstruiert?
- Welchen Einfluss haben Geschlechtermuster und Stereotypen in der zunehmenden digitalen Kommunikation im Gegensatz zur face-to-face-Kommunikation?
- Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf das Geschlechterverhältnis in den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen?
- Verändern sich traditionelle Muster geschlechterbezogener Arbeitsteilung durch die Digitalisierung?
- Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?
- Wie müsste im Zuge der Digitalisierung ein tragfähiges Konzept von guter geschlechtergerechter Arbeit aussehen?
- Wer ist wie an den Gestaltungsprozessen digitalisierter Arbeit beteiligt?
- Welchen neuen Herausforderungen begegnet die betriebliche Interessenvertretung im Prozess einer geschlechtergerechten Gestaltung von digitalisierter Arbeit?

## **4.2 Geschlechtergerechter Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Das Leitbild „Gute Arbeit“ beinhaltet faire und gesunde Arbeitsbedingungen für Frauen und Männer. Die Realität sieht allerdings anders aus. Vielfach sind Belastungen an frauendominierten Arbeitsplätzen nicht im Blick des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (z. B. psychische Belastungen in Kitas, u. a. weil davon ausgegangen wird, dass Frauen und Männer hier nur in Teilzeit arbeiten) (Weg 2014: 84). Dieses zentrale Feld der Gestaltung von Arbeit ist in der gleichstellungspolitischen Debatte bisher noch nicht ausreichend erschlossen.

Im Arbeitsschutzgesetz von 1996 ist geregelt, dass der Arbeits- und Gesundheitsschutz für alle Beschäftigten, Frauen und Männer wirksam und angemessen gestaltet sein muss. Das vorherrschende Bild des „neutralen“ Arbeitsschutzes unterliegt jedoch einem gender bias, der den Akteurinnen und Akteuren zum Teil selbst verborgen bleibt. Es entwickelt sich allerdings das Bewusstsein dafür, dass Konzepte zur betrieblichen Gesundheitsförderung die Verschiedenheit von Beschäftigten(gruppen) und insbesondere die Unterschiede in Belastungen und Ressourcen aufgreifen müssen, um Prävention wirksam anzulegen. Erst seit wenigen Jahren werden die Belastungen durch arbeitsbedingten psychosozialen Stress sowie die Verbindung psychischer und physischer Belastungen zum Beispiel in den Pflege-, Erziehungs- und Bildungsberufen oder im Einzelhandel zum Thema.

Die Geschlechterperspektive im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu berücksichtigen, ist keine zusätzliche Aufgabe. Sinnvoll und erforderlich ist es, sie zum integralen Bestandteil eines ganzheitlichen Arbeitsschutzes zu machen, damit er für alle Beschäftigten(gruppen) wirksam umgesetzt werden kann. Das Argument der Geschlechterneutralität darf nicht darüber hinweg täuschen, dass eine differenzierte Erfassung aller Belastungen noch aussteht. Zudem werden in der betrieblichen Praxis nicht alle wesentlichen Belastungen sowie Belastungs- und Ressourcenkonstellationen von Tätigkeiten – sowohl in frauen- als auch männerdominierten Tätigkeitsbereichen – erfasst. Dies ist zum Teil durch Leitbilder des Arbeitsschutzes und eine unterschiedliche Regelungsdichte für je männer- und frauendominierte Arbeitsfelder bedingt.

Den Entwicklungsbedarf stellen auch zahlreiche Berichte nicht nur auf nationaler, sondern auch auf europäischer Ebene (u. a. Sedlatschek 2016) fest, sowie Beschlüsse der Gleichstellungs- und Frauenministerkonferenz, der Arbeits- und Sozialministerkonferenz. Auch im Beschluss des DGB-Bundeskongresses im Mai 2014 heißt es, der vorherrschende Arbeits- und Gesundheitsschutz beanspruche für sich zwar ein „geschlechtsneutrales“ Grundverständnis. De facto stünden jedoch der männliche Normalarbeitnehmer und als besonders belastend geltende, von Gefahren geprägte Männerarbeitsplätze (z. B. Facharbeit im produzierenden Gewerbe) im Vordergrund. Überwiegend mit Frauen besetzte Arbeitsplätze zum Beispiel im Dienstleistungsbereich und in den Formen von Teilzeitarbeit und Minijobs würden trotz ihrer großen Zahl viel zu wenig berücksichtigt.

Weiterhin hat die EU-OSHA (Europäische Agentur für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz) bereits seit längerem deutlich gemacht, dass geschlechterbewusste Gesundheits- und Sicherheitsaspekte stärker berücksichtigt werden müssen. Das gilt sowohl für die Praxis des betriebli-

chen Arbeits- und Gesundheitsschutzes wie für Normierungen. Auch in der Deutschen Arbeitsschutzstrategie sollte das Prinzip des Gender Mainstreaming verankert sein. Grundsätzlich geht es dabei um die Verbindung von Arbeitsschutzpolitik und Arbeitsschutzpraxis mit Geschlechtergerechtigkeit (Weg 2014).

Aktuell steht die Reform des Mutterschutzgesetzes zur Debatte. Neben der Frauenquote und dem geplanten Entgeltgleichheitsgesetz löst diese Reform in Teilen der Wirtschaft heftige Kritik aus. Befürchtet werden bestimmte Beschäftigungsverbote für Schwangere und unnötige Bürokratien, z. B. durch die geplanten Gefährdungsanalysen für Arbeitsplätze. Demnach sollen die Gefährdungen aller Arbeitsplätze für Schwangere geprüft werden. Hier wird übersehen, dass Gefährdungsbeurteilungen schon jetzt für alle Arbeitsplätze durchgeführt werden müssen. Es geht also nicht um einen unnötigen bürokratischen Mehraufwand. Stattdessen geht es um einen Diskriminierungsschutz. Durch Gefährdungsanalysen kann Klarheit hergestellt werden, welcher Arbeitsplatz für Schwangere und Stillende geeignet ist und welcher nicht. Nicht selten werden nämlich Schwangere und Stillende von Tätigkeiten ausgeschlossen, weil Unsicherheit über die Gefährdungen besteht, und kein Risiko eingegangen werden soll. Das bedeutet Ausgrenzung von Frauen mit den an anderen Stellen beschriebenen Folgen der Benachteiligung. Es bestimmen dann nämlich weniger die Gefährdungen des Arbeitsplatzes, sondern Geschlechterstereotype den konkreten Arbeitseinsatz. Es geht also darum, dass der Arbeitgeber Risiken ermitteln und vermeiden muss, „bevor eine Schwangerschaft angezeigt wird, und er muss die Gefährdungsbeurteilung konkretisieren, sobald eine Frau ihm mitteilt, dass sie schwanger ist oder stillt“ (Raab 2016: 4). Hinzu kommt, dass Gestaltungsmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene viel zu oft ungenutzt bleiben (Reuhl 2016: 8ff). Arbeitsschutzexpertinnen halten beispielsweise den rechtlichen Rahmen für geschlechtergerecht, es hapere an der praktischen Umsetzung (Fokuhl 2016: 14ff). Andere wiederum kritisieren im klassischen Arbeitsschutz die rein technisch-naturwissenschaftlichen Methoden, dadurch würden psychische Belastungen vernachlässigt (Weg 2016: 17ff).

Die allgemeine Datenlage ist laut Expertinnen und Experten aus dem Netzwerk Gender in Arbeit und Gesundheit gar nicht so defizitär. Es gibt etliche geschlechterdifferenzierte Erhebungen und Auswertungen, z. B. die jährlichen Berichte der Bundesregierung zu Sicherheit und Gesundheit bei

der Arbeit, den Unfallverhütungsbericht Arbeit (SUGA)<sup>16</sup> oder die Erwerbstätigenbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dazu kommen der jährlich erscheinende Fehlzeitenreport, Daten des iga-Barometers, erhoben von der Initiative Gesundheit und Arbeit, sowie die Gesundheitsberichterstattung des Robert-Koch-Instituts. Eine große Aussagekraft hat auch der DGB-Index Gute Arbeit. Diese Beschäftigtenbefragung enthält auch einige geschlechterrelevante Fragen und Antworten.

Der spezifische Bedarf bei den Unternehmen liegt in einer systematischen Gestaltung gesunder geschlechtergerechter oder besser: menschengerechter Arbeit. Dies erfordert eine entsprechende Gestaltungskompetenz bei den beteiligten Akteurinnen und Akteuren. Weil der Arbeitsschutz und die betriebliche Gesundheitsförderung in punkto Geschlecht eher einen blinden Fleck aufweisen, ist es erforderlich, Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen und wirksame Schutzmaßnahmen sowie gesundheitsförderliche Gestaltungskonzepte für alle Arbeitsplätze zu erarbeiten – zum Vorteil für Frauen *und* Männer. Z. B. finden im Bereich der interaktiven Dienstleistungen enorme Veränderungsprozesse statt (Stichwort: Kosteneinsparungen im Dienstleistungsbereich, abnehmende Attraktivität dieser Berufe/Fachkräftemangel). In diesem Bereich kann aktuell ein großer Handlungsbedarf gesehen werden (u. a. Dunkel/Wehrich 2012). Weitere Bereiche sind die Gesundheitsbranche oder auch die sog. Einfacharbeit in Verbindung mit den oben angesprochenen Wirkungen der zunehmenden Digitalisierung. Umstrukturierungen können zugleich auch immer zu einer Re-Strukturierung traditioneller Geschlechterverhältnisse führen.

Laut Aussagen der Expertinnen und Experten des Netzwerks „Gender in Arbeit und Gesundheit“ (Weg/Stolz-Willig 2014) fehlt ein umfassender Ansatz, wie Arbeits- und Gesundheitsschutz nachhaltig und unter den Bedingungen der Digitalisierung von Arbeit gestaltet werden kann. Dazu ist eine absichtsvolle Veränderung bestehender sozialer Praktiken in unterschiedlichen Handlungsfeldern nötig – also die Abweichung von bisherigen Routinen des Handelns und Verhaltens. Es fehlt an einer Verknüpfung der beiden Aspekte: Wie können Veränderungen genutzt werden, um sowohl die Gesundheit als auch die Gleichstellung der Beschäftigten im Betrieb zu verbessern? Erste Hinweise finden sich u. a. in Gümbel/Nielbock (2012). Michael Gümbel und Sonja Nielbock haben am Beispiel Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, einen Vorschlag gemacht, wie Arbeitsbedingungen geschlechtergerecht beurteilt

---

16 [www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Suga/Suga.html](http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Suga/Suga.html)

werden können. Die beiden konnten anhand zahlreicher Beispiele zeigen, wie geschlechterbezogene Stereotype den Blick auf bestimmte Belastungen verstellen können und sie als „Normalität“ erscheinen lassen. So wurde beispielsweise Männern zugeschrieben, dass der Umgang mit schwieriger Klientel kein Problem für sie sei. Frauen wurde zugeschrieben, dass sie von Natur aus immer freundlich und attraktiv seien. „Um also psychische Belastungen wirklich umfassend beurteilen zu können, sollten die jeweiligen Geschlechterrollenbilder und -stereotype im Betrieb erfasst und ihre möglichen Auswirkungen reflektiert werden.“ (Gümbel/Nielbock/Werner 2015: 215)<sup>17</sup> Die (vorausschauende) geschlechtergerechte Gefährdungsbeurteilung ist dabei ein zentraler Hebel für die Prävention. Arbeit, Organisationen, Arbeitsbedingungen und die damit verbundenen Belastungen und Ressourcen sind nicht geschlechterneutral, sondern immer auch eine konkrete Realisierung von Verhältnissen, Aufgaben- und Rollenverteilungen, Stereotypen und Zuschreibungen zwischen Frauen und Männern.

Aufgrund der weiter zunehmenden Dynamisierung der Arbeitswelt und der zugleich wachsenden Anforderungen an lebenslange Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit aller Beschäftigten sowie der noch erheblichen Defizite in der Gleichstellung der Geschlechter liegt es nahe, Veränderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz dort zu konzipieren und zu implementieren, wo ohnehin soziale Innovationen geschehen – in den vielfältigen und zahlreichen Veränderungsprozessen, mit denen sich Unternehmen an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. In diesen Veränderungsprozessen entstehen auch Chancen für die Entwicklung eines geschlechtergerechten präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes, es entstehen „Gelegenheiten“. Sie müssen allerdings auch genutzt werden. Ein Beispiel wäre hier das Präventionsgesetz vom Februar 2016. Hierzu merkt König (2016: 21) an, dass sich dieses neue Gesetz zwar an etlichen Punkten kritisieren lässt, dass es aber für „ein Aufbrechen von geschlechterbedingten Ungleichheiten von Gesundheitschancen einen wichtigen Beitrag“ leiste. „Allerdings“, so fährt sie fort, „müssen die neuen Bestimmungen von den Betriebs- und Personalräten sowie den Gleichstellungsbeauftragten in der Praxis aufgegriffen werden und mit Leben gefüllt werden“. Ihrer Meinung werden vermutlich nur wenige Arbeitgeber oder Krankenkassen von sich aus, die Geschlechterdimension bei der betrieblichen Gesundheitsförderung berücksichtigen. Durch eine wissenschaftlich reflektierte Geschlechterperspektive in der Analyse der Gestaltung und Umsetzung

---

17 [https://innovation-gute-abeit.verdi.de/++file++54295340ba949b2cce00055f/download/G%C3%BCmbel\\_Nielbock\\_Werner.PDF](https://innovation-gute-abeit.verdi.de/++file++54295340ba949b2cce00055f/download/G%C3%BCmbel_Nielbock_Werner.PDF). Abruf am 31.12.2015

wäre auch hierbei ein wirksamerer Arbeits- und Gesundheitsschutz für Frauen und Männer möglich.

Gümbel/Nielbock und Werner ziehen für die Gestaltungspraxis folgende Schlussfolgerungen und definieren daraus Handlungsansätze: „Ein wichtiges Handlungsfeld ist die Kompetenzentwicklung der betrieblichen AkteurInnen. Dabei ist es mit einmaligen Schulungsveranstaltungen nicht getan, langfristige Lernprozesse benötigen kontinuierlichere Begleitung und Unterstützung. Im Rahmen von Netzwerken und mehrteiligen Fortbildungsangeboten können solche Lernprozesse erfolgreicher gelingen. Hier gibt es Raum für kollegialen Austausch und kollegiale Beratung. Ein immer wiederkehrender Termin schafft zusätzliche Motivation ‚am Ball zu bleiben‘ und die eigenen betrieblichen Aktivitäten nachhaltiger zu verfolgen. Notwendige externe Expertise kann in diesem Rahmen kostengünstiger organisiert werden. Über die Erkenntnisse des Projekts ‚Gender/Stress‘ hinaus besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Die Zusammenhänge zwischen Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen sind erst in Ansätzen erforscht, es braucht u. a. andere methodische Zugänge. Darüber hinaus ist es erforderlich, die vorhandenen Erkenntnisse auf andere Branchen zu beziehen. Ziel könnte sein, dass die AkteurInnen im Themenfeld psychische Belastungen auf praxistaugliche Erkenntnisse zurückgreifen können, die Geschlechterrollenbilder in Bezug auf die jeweilige Branche beschreiben und aufzeigen, welche möglichen (Fehl-) Beurteilungen psychischer Belastungen sich daraus ergeben. Schließlich braucht es mehr Praxisbeispiele, die die betriebliche Umsetzung der vorhandenen Erkenntnisse greifbar und vermittelbar machen. Vor dem Hintergrund des hohen Stellenwerts der psychischen Belastungen und der erkannten Bedeutung der Geschlechterperspektive scheinen die Ausgangsbedingungen zurzeit günstig. Das können sich auch die Gewerkschaften noch weiter zunutze machen und damit ihr Profil als Promotorinnen Guter Arbeit weiter schärfen.“ (ebd.: 222f)

Wie könnte ein Forschungs- und Gestaltungsprozess angelegt sein, in dem wissenschaftliche und praktische Ansätze miteinander verbunden werden? In einem partizipativen Forschungsprozess sind geschlechterintegrierte Instrumente und Verfahren auf der Ebene betrieblicher Praktiken und Interventionsmethoden/-instrumente für die Initiierung und Gestaltung sozialer Innovationsprozesse zu entwickeln und erproben. Die betrieblichen Akteurinnen und Akteure sollten befähigt werden, den Anforderungen eines sich dynamisch verändernden Umfelds in ihren Arbeitsschutz- und Präventionspraktiken effektiv zu begegnen. Ziel wäre es, praktisch anwendbare und übertragbare Lösungen für einen geschlechtergerechten Arbeits- und

Gesundheitsschutz zu erarbeiten, die zum Erhalt und zur Steigerung der Gesundheit von Frauen und Männern beitragen. Eine passgenaue gesundheitsfördernde Gestaltung der Arbeit kommt Frauen und Männern zugute. Die Ergebnisse der Forschung könnten in Handlungsanleitungen und Qualifizierungskonzepten zur Personal- und Kompetenzentwicklung für betriebliche und überbetriebliche Akteure münden sowie einen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung liefern. Die Einbeziehung der Geschlechterperspektive in den Arbeits- und Gesundheitsschutz kann dazu beitragen, Belastungen, Erkrankungen, Ressourcen etc. besser zu erkennen und passgenaue Maßnahmen zu entwickeln (u. a. Pieck/Schinkovits/Braun in diesem Band).

Für einen geschlechtergerechten Arbeits- und Gesundheitsschutz sind u. a. folgende Fragen zu beantworten:

- Wer übt in den Unternehmen und Organisationen welche Tätigkeiten aus?
- Wer ist für die Organisation der Arbeit verantwortlich?
- Wer kann Einfluss auf die Arbeitsgestaltung und Arbeitsteilung nehmen?
- Wie müsste ein Arbeits- und Gesundheitsschutz aussehen, der nicht diskriminierend wirkt?
- Inwieweit werden in bestehenden/praktizierten Konzepten und Verfahrensweisen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes geschlechterbezogene Verschiedenheiten von Beschäftigten(gruppen) berücksichtigt (z. B. auch atypisch Beschäftigte)? Und wenn ja, wie und mit welchen Folgen?
- Welche Konzepte und Verfahrensweisen gibt es, die es den Beschäftigten ermöglichen, ihre spezifischen Bedürfnisse in betriebliche Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes einzubringen (partizipative Ansätze)?
- Wie können bei der Fortentwicklung des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung Geschlechteraspekte mit in den Blick genommen werden?
- Wie könnte ein passgenauer Arbeits- und Gesundheitsschutz aussehen?
- Inwiefern werden Schwangerschaft und die reale Praxis des Mutterschutzes zum Problem für Frauen im Betrieb? Was folgt daraus für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?
- Welches Wissen und welche Kompetenzen benötigen die Akteurinnen und Akteure im betrieblichen Gesundheitsschutz, um Veränderungsprozesse geschlechtergerecht zu gestalten?
- Welche Rahmenbedingungen, Konzepte und Vorgehensweisen sind auf überbetrieblicher Ebene nötig, um nachhaltige Änderungen zu erzielen?

## 5. Arbeit und Geschlecht in Wissenschaft und Praxis: Fazit und Ausblick

---

Im Forschungsprogramm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ heißt es, das Erwerbspersonenpotenzial sei im Angesicht einer sich wandelnden Altersstruktur besser auszuschöpfen. Notwendig sei in diesem Zusammenhang eine „höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen“ und eine „effizientere Nutzung des Wissens und der Kompetenzen aller Menschen“ (:45). Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine wesentliche Voraussetzung, dass Hürden und Hemmnisse erkannt und analysiert werden. Sie liegen in den vorhandenen Strukturen, vor allem aber in den Regeln und Routinen, die das alltägliche Handeln leiten. Nach wie vor bestimmen Stereotype diese Regeln und Routinen, wonach beispielsweise Frauen bei der Arbeit eher an Personen interessiert seien, Männer dagegen an den Aufgaben. Personenbezug scheint eine Art natürliche Begabung von Frauen zu sein, Aufgabenbezug dagegen erfordere gezielte Qualifizierung. Darauf beruht wiederum eine unterschiedliche Bewertung der Arbeit von Männern und Frauen, sodass Männer sich dagegen wehren, „Frauenarbeiten“ zu übernehmen (vgl. kritisch dazu u. a. Kutzner 2014a). Eine solche Geschlechterdifferenz wird „zwischen den Ohren“ erzeugt, so hieß es in einem Münsteraner „Tatort“ aus dem Jahr 2011.

In diesem abschließenden Kapitel sollen einige Orientierungspunkte einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung und einer geschlechtergerechten Arbeitsgestaltung herausgearbeitet werden. Ein entscheidender Punkt bei der Auseinandersetzung mit Arbeit und Geschlecht ist dabei das (latent) zur Verfügung stehende Geschlechterwissen, das es zu ermöglichen scheint, Geschlechterdifferenzierungen jederzeit, zumeist in Form von benachteiligenden Geschlechterstereotypisierungen, relevant zu machen.

Im ersten Abschnitt 5.1 geht es um Geschlechterdifferenzierungen und die Macht der Stereotype. Dieser zu Beginn bereits theoretisch und empi-



risch behandelte Zusammenhang soll abschließend am Beispiel der Debatte um Frauen in Führungspositionen behandelt werden. Vieles von dem, was zuvor gesagt wurde, kulminiert hier in ziemlich extremer Weise. Dazu wird auf die Entwicklung des sog. weiblichen Arbeitsvermögens und der damit verbundenen geschlechterbezogenen Stereotypisierungen eingegangen.

Im zweiten Abschnitt 5.2 folgt eine Auseinandersetzung mit den Begriffen des Geschlechterwissens und der Geschlechterkompetenz als möglicherweise nützliche Begriffe für geschlechterbezogene Analysen in Forschung und betrieblicher Praxis. Hier werden auch einige Orientierungspunkte für eine Gender-Beratung und -Praxis aus dem Gender-Manifest präsentiert, die als Ansatzpunkte einer Weiterentwicklung der Geschlechter- und Arbeitsforschung dienen können. Hierbei handelt es sich um ein Plädoyer für eine kritisch reflektierende Praxis in der genderorientierten Bildung und Beratung. Das Gender-Manifest entstand in Kooperation zwischen dem genderbüro Berlin ([www.gender.de](http://www.gender.de)) und dem GenderForum Berlin ([www.genderforum-berlin.de](http://www.genderforum-berlin.de)).<sup>18</sup>

Im dritten Abschnitt erfolgt abschließend ein Blick auf Herausforderungen und Perspektiven für eine geschlechterbezogene Arbeitsforschung und den Einbezug der Geschlechterperspektive in die Auseinandersetzungen mit Arbeit.

## **5.1 Geschlechterdifferenzierungen in der Arbeitswelt – die Macht der Stereotype<sup>19</sup>**

Das GenderKompetenzZentrum in Berlin definiert Stereotype folgendermaßen: „Stereotype werden im Alltag vielfach verwendet. Stereotype sind vereinfachende Vorstellungen über Menschen, welche die Wahrnehmung einer Person bestimmen. Sie basieren auf Vorstellungen und Mustern, die im täglichen Umgang nicht mehr hinterfragt werden. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden ‚Individualisierung‘ und ‚Pluralisierung‘ von Lebensverläufen wird in der Forschung Stereotypen einerseits die Funktion zugeschrieben, Unsicherheiten zu reduzieren und Orientierung in einer komplexen, sich wandelnden Welt zu geben. Andererseits wird darauf hingewiesen, dass sie Eigenschaften von Personen und Gruppen festschreiben und da-

---

18 [http://www.gender.de/mainstreaming/GenderManifest01\\_2006.pdf](http://www.gender.de/mainstreaming/GenderManifest01_2006.pdf). Abruf im Dezember 2015

19 Basis der folgenden Ausführungen ist Kutzner 2014a

mit dominante gesellschaftlich-kulturelle Wertungen, die mit Privilegien und Benachteiligungen verbunden sind, reproduzieren. Ein Stereotyp ist von seiner Bedeutung her von einem Klischee, einem Stigma und einem Vorurteil bzw. dem rechtssoziologischen Begriff des Vorverständnisses abzugrenzen. Während Klischees, Vorurteile/Vorverständnisse und Stigmata immer mit negativen Bewertungen und Gefühlen verbunden sind, bringen Stereotype dagegen zunächst in grundlegender Weise Unterscheidungen zum Ausdruck. Sie stiften durch eine Einordnung in bestimmte ‚Schubladen‘ Sinn. Zudem sind sie sehr stark von Rahmenbedingungen abhängig, also kontextuell wirksam. Sie treffen verallgemeinernde Aussagen, transportieren Einstellungen und dienen zur Herstellung gesellschaftlicher Anerkennungsstrukturen. Stereotype sind damit ein Instrument zur Herstellung bestimmter gesellschaftlicher Werte und Normen. Stereotype lassen sich in einem weiten Sinne als eine politische Praxis der Kategorisierung und Bewertung von Menschen und Verhältnissen verstehen<sup>20</sup>.

Stereotype haben einen impliziten Einfluss auf Handeln, sie werden bewusst oder unbewusst z. B. bei Personalentscheidungen eingesetzt. Explizit werden Stereotype ebenfalls eingesetzt, beispielsweise wenn in Medien wieder über die angeblichen Besonderheiten von Frauen oder Männern berichtet wird. All dies hat Einfluss auf Wissen und Wahrnehmung über die Geschlechter und bestimmt darüber auch das Handeln. Geschlechterstereotype sind immer auch Ausdruck von bestehenden Macht- und Herrschaftsverhältnissen. So kann ein Grund für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen in diesen Stereotypen gesehen werden. Im Folgenden soll am Beispiel von Frauen in Führungspositionen der problematische Umgang mit Stereotypen verdeutlicht werden.

### **Frauen in Führungspositionen**

In der politischen und betrieblichen Debatte um Frauen in Führungspositionen wird häufig von den positiven Wirkungen des „weiblichen Sachverständes“ gesprochen. Demnach hätten Frauen und Männer unterschiedliche Qualitäten und Fähigkeiten. „Wenn zukunftsfähige Unternehmen heute nach den besten Mitarbeitern suchen, dann halten sie auch Ausschau nach den spezifischen Fähigkeiten von Frauen und Männern“ (Welppe/Welppe 2004, im Klappentext). Und McKinsey rät „den Unternehmen nachdrücklich zu mehr weiblichem Sachverstand auf höchster Ebene“ (FAZ 22.10.2013). Ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen führe nachweislich zu bes-

---

20 <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gender/Stereotype.html>.  
Abruf am 1.12.2015

seren Ergebnissen. Seitdem gelte das Mantra „Frauen rechnen sich“ (vgl. u. a. McKinsey 2010). Gleichzeitig werden allerdings Ergebnisse einer Studie präsentiert, die diesen Zusammenhang in keiner Weise bestätigen kann (Hartmann/Boerner/Hüttemann 2013). Es folgt der Hinweis, dass „der Zusammenhang unter bestimmten Bedingungen positiv“ sei.

Wer ein Unternehmen leitet, muss sich fragen: Ja, was denn nun? Mehr Frauen oder weniger? Oder besser keine? Diese aktuell wieder einmal geführte Debatte gibt Anlass, sich mit dem Thema Frauen und Karrierechancen etwas intensiver auseinanderzusetzen und den Fragen nachzugehen: Gibt es diesen „weiblichen Sachverstand“? Und wenn ja, wie sieht er aus? Welche Motive und Interessen gibt es für diese (neuerliche) Behauptung? Welche Folgen hat so eine Zugangsweise für wen? Auf Grundlage aktueller Forschungen und Entwicklungen in Unternehmen könnte die Frage in Richtung Diversity erweitert werden: Gibt es auch andere gruppenspezifische Sachverstände?

„Frauen in Führungspositionen – Alles eine Frage der Zeit?“ Diese Frage stellten sich Müller und ihre Kolleginnen im Jahre 2004 (Müller et al. 2004). Heute, über zehn Jahre später stellt sich folglich die Frage: Sind mehr Frauen in Führungspositionen gelangt, gar in Spitzenpositionen? Es scheint zumindest, dass es nicht mehr so eindeutig ist, Frauen werden nicht mehr generell aus solchen Positionen herausgehalten. Dennoch, soviel sei vorweg genommen, gibt es immer noch einiges zu tun, damit mehr Frauen in Führungspositionen gelangen können. Der Anstieg des Frauenanteils in Spitzengremien ist, so Holst/Kirsch (2014), „kein Selbstläufer“. „Für eine egalitäre Postenbesetzung in absehbarer Zeit sind deutlich stärkere Veränderungen notwendig“ (ebd.: 19).

Nach wie vor findet sich die Annahme, Frauen wollten gar keine Führungspositionen einnehmen. Mit Sicherheit gibt es solche Frauen, es gibt aber auch etliche Männer, die das nicht wollen. Generell gibt es nicht *die* Frauen bzw. *die* Männer, die in Führungsposition aufsteigen wollen oder eben nicht. Es sind zumeist allerdings Entscheidungen von Männern, welche Frauen den Zugang zu diesen Positionen gewähren oder verwehren. Dies geschieht zum Teil ganz direkt, wenn z. B. bei den Bewerbungen Männer bevorzugt werden, weil Frauen diese Funktion nicht zugetraut wird oder weil Männer lieber unter sich bleiben wollen und i.S. homosozialer Rekrutierungsmuster handeln (u. a. Jordan/Mack 2014). Teils geschieht dies aber auch nicht so direkt. Es sind auch die vorherrschenden Strukturen, die einige Frauen (wie übrigens auch einige Männer) eher abschrecken, eine solche Position zu übernehmen, z. B. weil sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren (vgl. z. B. Boes/Lühr 2014). Es ist ein

kompliziertes Geflecht aus strukturellen Bedingungen, traditionellen Handlungsweisen und vor allem Routineprozessen, die nicht mehr in Frage gestellt werden. „Das war schon immer so, und unsere Erfahrungen bestätigen das“, heißt es dann nicht selten.

Diese unterschiedlichen Ebenen in den Blick zu nehmen und neben der offiziellen Realität in Organisationen auch immer die andere Ebene, die der realen Handlungen zu analysieren, ist ein Verdienst der geschlechterbezogenen Arbeitsforschung (u. a. die Beiträge in Müller/Riegraf/Wilz 2013). Demnach ist die Situation in den Unternehmen nicht mehr so eindeutig. Integrations- und Ausgrenzungsprozesse finden nahezu gleichzeitig statt. Zu verstehen ist diese Entwicklung, wenn bestimmte Entscheidungsprozesse, wie die der Besetzung einer Führungsposition, genau analysiert werden. Wer bewirbt sich? Warum wird er oder sie beispielsweise ermutigt oder gar aufgefordert, sich zu bewerben? Wer trifft die Auswahl? Welche Kriterien, aber auch welche Interessen bestimmen den Auswahlprozess? Wer setzt sich durch? Es ist von zentraler Bedeutung, den Kontext genau zu betrachten, in dem diese Entscheidungen ablaufen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchungen zeigen, dass es hier Veränderungen, aber auch immer noch etliche Beharrungstendenzen gibt.

Aus den Zahlen zu Frauen in Führungspositionen geht hervor: Geschlechterungleichheit wird nach wie vor wesentlich in Organisationen bzw. Unternehmen (re-)produziert (Kompetenzzentrum Frauen im Management 2013). Frauen sind in deutschen Chefetagen immer noch eine Ausnahme. Ihr Anteil im Top- und Mittelmanagement liegt bei 21 Prozent. Das ist ein Ergebnis der Studie „Frauen im Management 2013“, in der die berufliche Position von Frauen in 260.000 Unternehmen näher untersucht wurde. „Unsere Studie zeigt für das Jahr 2013 bundesweit einen auffälligen Gegensatz zwischen der sehr engagierten Debatte um Zielmarken in den Führungsetagen der Unternehmen und der realen Entwicklung der letzten Jahre.“ (ebd.: 2) Im Jahr 2014 lag ihr Anteil bei 29% <sup>21</sup>.

Diese Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit findet sich auch in der aktuellen Diskussion um Diversity und Diversity Management. Sie ist eng verknüpft mit der Auseinandersetzung um Frauen in Führungspositionen. In beiden Fällen dienen stereotype Vorstellungen darüber, wie die Angehörigen einer sozialen Gruppe sind bzw. zu sein haben, häufig als Begründung für den „Nutzen“, den ihr Einsatz im Unternehmen bringen könn-

---

21 [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16\\_075\\_122pdf.pdf;jsessionid=C029A046921ECE54BF6BA1F5A7BF09C6.cae3?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16_075_122pdf.pdf;jsessionid=C029A046921ECE54BF6BA1F5A7BF09C6.cae3?__blob=publicationFile)

te. Demnach gibt es sogar einen „weiblichen Führungsstil“ (Krell 2008b). Er zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass Frauen die „Fähigkeit zu ganzheitlichem vernetzten Denken oder zur offenen Kommunikation mit Menschen unterschiedlichster Herkunft“ (Ogger 1992: 255) unterstellt wird. Auch hätten sie einen ausgeprägten Gerechtigkeitssinn und seien zu Teamarbeit besser in der Lage als Männer – Eigenschaften, die angeblich in der Wirtschaft künftig eine noch größere Rolle spielen sollen als bisher.

Mit der Argumentation vom „weiblichen Sachverstand“ wird angeknüpft an die seit Ende der 1970er Jahre geführte Diskussion um das „weibliche Arbeitsvermögen“. In der Frauen- und Geschlechterforschung gab es hierzu eine äußerst kritisch geführte Auseinandersetzung darüber, ob es ein spezielles „weibliches Arbeitsvermögen“ gibt oder nicht (vgl. Ostner 1990; Stiegler 1992). Der differenztheoretische Ansatz von Beck-Gernsheim/Ostner (1978) geht von einem Zusammenhang von Eigenschaften und Merkmalen von Frauen und den Arbeitsanforderungen in sog. typischen Frauenberufen aus. Das sog. weibliche Arbeitsvermögen werde durch die Haus- und Reproduktionsarbeit geprägt, „denn in der lebensgeschichtlichen Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Hausarbeit entwickeln Frauen Fähigkeiten, Situationsdeutungen und Bedürfnisse, die sie mehr für die Familie, weniger für die Berufsarbeit qualifizieren“ (ebd.: 273).

Mit dem Konzept des „weiblichen Arbeitsvermögens“ lässt sich vielleicht erklären, warum Frauen in sog. Frauenberufen landen, aber nicht, warum diese schlechter bewertet werden. Es besteht sogar die Gefahr, dass das Konzept dazu herhalten muss, die Nicht- oder Geringbezahlung von Fähigkeiten, die Frauen als natürliche Anlagen unterstellt werden, zu legitimieren. Männer dagegen eignen sich ihre Fähigkeiten durch Qualifizierungsprozesse an. So gelten beispielsweise „Fingerfertigkeit oder die Sensibilität im Umgang mit Menschen als natürliche Fähigkeiten der Frauen, die nicht in tarifliche Bewertungssysteme eingehen, während Krafteinsatz oder Durchsetzungsfähigkeit als Qualifikationen gewertet werden, die hoch dotiert sind“ (Stiegler 1992: 11).

Das Konzept des „weiblichen Arbeitsvermögens“ bestimmte über lange Zeit die Diskussion in der Frauenforschung. Sein Verdienst liegt zweifellos in dem erweiterten Arbeitsbegriff, der neben der Erwerbsarbeit auch die privat organisierte Sorge- und Pflegearbeit einbezogen hat. Dennoch: „Eine biologistische Sichtweise ist immer frauenfeindlich, weil sie den Frauen Entwicklungschancen und Handlungsspielräume abschneidet. Alle Bestimmungen von sog. natürlichen Fähigkeiten und Anlagen, die Personen aufgrund ihres Geschlechtes besitzen sollen, gründen sich auf einer biologistischen Sicht des Geschlechterverhältnisses.“ (Stiegler 1992: 9) Ein sol-

cher differenztheoretischer Ansatz wird heute in der Wissenschaft, insbesondere in der feministischen Arbeitsforschung eher selten vertreten, stattdessen stehen die Konstruktionsprozesse von Geschlecht im Vordergrund, sie stellen gesellschaftliche Stereotypisierungen grundsätzlich in Frage und heben die Pluralität in den sozialen Gruppen hervor.

Wenn heute wieder auf stereotype Vorstellungen über die vermeintlich besonderen Fähigkeiten von Frauen zurückgegriffen wird, könnte das ein Indiz dafür sein, dass die, die das tun, „den Frauen ihren diskriminierenden Status über ideologische Anerkennung und verbale Hochschätzung versüßen möchten, eine Veränderung des Status von Frauen auch im materiellen Sinne aber nicht im Sinne haben“, vermutete Stiegler schon 1992 (:10).

Obwohl also im Prinzip alle wissen, dass bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten nie auf eine komplette soziale Gruppe zutreffen, bleiben stereotype Vorstellungen bestehen. In Zeiten von Fachkräftemangel, Innovationsstau etc. ist der Rückbezug auf eine solche Argumentation eine begehrte Strategie. Sie wird darüber hinaus auch auf andere soziale Gruppen ausgedehnt, wonach es spezifische, einer ganzen Gruppe von Menschen unterstellte Fähigkeiten gebe, die zu nutzen Unternehmenserfolge bringe.

Diese Vorgehensweise stärkt die benachteiligenden stereotypen Vorstellungen über Frauen. Grundsätzlich ist es gut für Führung, wenn verschiedene Sichtweisen zusammenkommen, diese laufen aber nicht entlang der Geschlechterlinie. Auch wenn manche anderes behaupten, es fehlen die empirischen Nachweise, dass z. B. mit Frauen und Männern gemischte Teams oder gemischte Führungsstrukturen die Unternehmen erfolgreicher machen (u. a. Hartmann/Boerner/Hüttermann 2013; auch Kutzner 2003b). Frauen sind nicht besser oder schlechter, sie verfügen nicht über besondere „weibliche“ Führungsqualitäten, aber auch nicht über schlechtere. Handeln z. B. Ministerinnen anders als Minister, agiert ein homosexueller Außenminister anders als ein heterosexueller, agiert ein Wirtschaftsminister mit Migrationshintergrund anders als sein Vorgänger? Zum Thema „richtiger“ Führungsstil gibt es zudem eine breite Literaturbasis. Dort ist auch nachzulesen, dass es den einen gewinnbringenden Führungsstil sowieso nicht gibt (u. a. Neuberger 2002).

Zum jetzigen Zeitpunkt kann nicht von einer Kehrtwende gesprochen werden. Eine benachteiligende, Frauen ausgrenzende Differenz kann selbst da, wo es erste positive Entwicklungen gibt, jederzeit und situativ wieder hergestellt werden. Deshalb heißt es, wachsam zu bleiben, entsprechend zu handeln, denn die Frage nach mehr Frauen in Führungspositionen ist keine Frage der Zeit und schon gar kein „Selbstläufer“ (Holst/Kirsch 2014). Es bedarf der aktiven und gezielten Handlung. Die Bedingungen da-

für sind aktuell vorhanden. Boes/Bultemeier/Trinczek (2014) meinen im Vorwort ihrer bereits erwähnten Studie zu den Karrierechancen von Frauen: „dass es wesentlich von der erfolgreichen Gestaltung in den Unternehmen abhängt, ob der historische Möglichkeitsraum für die Karrierechancen von Frauen erfolgreich genutzt werden kann – und zwar jetzt!“ Die Autorinnen und Autoren gelangen zu dem Ergebnis: „Denn es kommt in diesem begrenzten historischen Zeitfenster darauf an, die Chancen zur Weichenstellung in den Unternehmen zu ergreifen und damit substantielle, nachhaltige und erfolgreiche Veränderungen in Gang zu setzen“. Demnach würde der Gleichstellungsdiskurs nun im Rahmen eines „Wirtschaftlichkeitsdiskurses“ geführt werden können (ebd. :13).

Die Qualifikationen von Frauen anzuerkennen ist gut, aber das allein reicht nicht, die sog. gläserne Decke zu durchbrechen. Es sind nachweislich die Machtverhältnisse, an denen Frauen scheitern. Männer entscheiden und suchen sich nicht selten ihresgleichen nach dem Motto: Hans sucht Hänschen. Führungspositionen werden immer noch häufig nach Beziehungen und dem Prinzip der Ähnlichkeit mit den übrigen Führungskräften besetzt als nach tatsächlicher Eignung und Kompetenz (vgl. z. B. Jordan/Mack 2014). Und deshalb, so die Meinung einiger Politikerinnen und Politiker, bedarf es auch politischer Regelungen und Messinstrumente wie einer Frauenquote. Die ist allerdings in Deutschland offenbar nur in engen Grenzen durchsetzbar und von einigen auch gar nicht gewollt.

An dieser Stelle vielleicht ein paar Worte zur Debatte um Frauenquoten. Es ist noch nicht lange her, da galt die Frauenquote als „Teufelszeug“. Männer sahen ihre Macht und Karriere bedroht, fürchteten sich vor den Eindringlingen in ihr geschlossenes System. Frauen befürchteten, Quotenfrauen zu werden und nicht wegen ihrer Leistungen zu profitieren. Die Auseinandersetzung um die Quote kann ein Schritt sein, um ein günstiges politisches Klima für mehr Frauen in Führungspositionen zu erzeugen. Allerdings führt diese Forderung bzw. Umsetzung nicht automatisch auch zu mehr Geschlechtergerechtigkeit im operativen Bereich von Führung und anderen Arbeitsbereichen. Dazu bedarf es, soviel dürfte deutlich geworden sein, erheblich mehr Anstrengungen.

Zurück zur eingangs gestellten Frage: Gibt es einen „weiblichen Sachverstand“? Die Antwort ist eindeutig: Es gibt ihn nicht! Frauen sind unterschiedlich, Männer sind unterschiedlich, Organisationen sind unterschiedlich. Nicht jede Frau ist eine gute Führungskraft, auch nicht jeder Mann. Es geht um Qualifikationen jenseits der Geschlechterzugehörigkeit. Die Auseinandersetzung mit Karrierechancen und -hemmnissen von Frauen kann

aber auch genutzt werden, um mit riskanten Konstruktionen von Geschlecht aufzuräumen.

## 5.2 Geschlechterkompetenz als Wissen und Methode

In Politik, Wissenschaft und Wirtschaft gibt es eine zunehmende Nachfrage nach einem neuen Wissenstyp, dem Geschlechterwissen. Die Nachfrage leitet sich u. a. aus den Notwendigkeiten ab, Gleichstellung zwischen den Geschlechtern bei allen Aktivitäten zumindest mitzudenken. „Gender ist in nicht nur in aller Munde, Gender ist inzwischen auch zur Währung auf dem neoliberalen Markt geworden“ (Fleig 2014: 135). Das bringt Unschärfe mit sich. Wichtig ist deshalb die Kontextualisierung des Gender-Begriffs und eine kritische Auseinandersetzung. Nun liegt aus der Frauen- und Geschlechterforschung zum Teil recht komplexes wissenschaftliches (Reflexions-)Wissen vor, die Frage, wie dieses Wissen in die Praxis zu transferieren wäre, ist eine generell zu lösende Frage (Riegraf/Vollmer 2014). Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, welches Wissen, welche Erkenntnisse in der Praxis berücksichtigt werden. Es besteht stets die Gefahr, „dass im Wissenschaft-Praxis-Transfer diejenigen Konzepte zur Kategorie Geschlecht Beachtung finden, die sich möglichst reibungslos in die Handlungslogiken, Anforderungen und Routinen des Anwendungskontextes und das Alltagswissen der Akteur\_innen einfügen lassen.“ (ebd.: 37) In diesem Zusammenhang ist bereits häufiger der Begriff der Geschlechterkompetenz gefallen.

Allgemein wird darunter verstanden: „Genderkompetenz ist die Fähigkeit zu verstehen, wie die soziale Kategorie Geschlecht (Gender) gesellschaftliche Verhältnisse organisiert – Körper, Subjektivität und Beziehungsformen, aber auch Wissen, Institutionen sowie Organisationsweisen und Prozesse. Doch Genderkompetenz (ist) nicht nur eine Fähigkeit, sondern auch eine Strategie, um Veränderungen zu bewirken, indem Ziele der Gleichstellungs-, Antidiskriminierungs- und Diversitätspolitik umgesetzt werden.“<sup>22</sup>

Allgemein werden unter Kompetenzen Fähigkeiten verstanden, die zur Bewältigung komplexer Aufgaben erforderlich sind. Im Anschluss daran kann „Genderkompetenz als die Fähigkeit und die Motivation bezeichnet werden, soziale Zuschreibungen in Bezug auf Geschlecht auf Grundlage

---

<sup>22</sup> <http://www.genderkompetenzzentrum.de/ueber-uns/genderkompetenz-queerversity>. Abgerufen am 4.9.2015



des Wissens über ihre Entstehung und ihre Auswirkungen auf gesellschaftliche Machtverhältnisse kritisch reflektieren zu können. Außerdem verweist der Begriff auf die Fähigkeit, das Wissen so anwenden zu können, dass das eigene Handeln zu einem Abbau von Ungleichheiten in den Geschlechterverhältnissen beiträgt“. (Wegrzyn 2014)<sup>23</sup>

In die öffentliche Diskussion kamen Fragen der Geschlechterkompetenz mit der Implementierung von Gender Mainstreaming in öffentlichen Einrichtungen. Die Geschlechterfrage sollte dort in allen Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden. Neben dem politischen Willen sei hierzu die Sensibilität für Geschlechterfragen eine Voraussetzung. „Diese Sensibilität wiederum impliziert ein Wissen über die Mechanismen von geschlechterspezifischer Ungleichheit sowie über den Gender-Begriff“, heißt es bei Eva Wegrzyn (2014) weiter.

Das Konzept der Geschlechterkompetenz wurde von Beginn an kontrovers diskutiert. Ein Kritikpunkt generell am Begriff der Kompetenz ist u. a. seine Beliebigkeit, da praktisch jede Fähigkeit zur Kompetenz erklärt werden kann. Kritisiert wird auch die Individualisierung, die damit verbunden ist. Die einzelne Person soll auf ökonomische Anforderungen reagieren müssen, können und wollen. Kompetenzen würden so an ökonomische Anforderungen angepasst. „Geschlecht als Kategorie, die eng verwoben ist mit den strukturellen und damit politischen Gegebenheiten von Gesellschaften, werde als Herausforderung der Einzelnen, die keine politischen Dimensionen hat, gefasst“, heißt es im Gender-Glossar weiter. Auch würden die Begriffe uneindeutig verwandt.

Trotz dieser Kritik soll im Folgenden eine Auseinandersetzung mit dem Begriff erfolgen, auch um zu sehen, ob, wo und wie sich der Begriff der Geschlechterkompetenz eignet. Um geschlechterbezogenen Strukturen und Handlungsweisen in Organisationen zu erkennen ist Wissen nötig. Wollen, Wissen und Können sind zentrale Elemente der Geschlechterkompetenz. Das beinhaltet geschlechterbezogene Handlungsweisen in der Organisation. Erforderlich dafür ist ein entsprechendes Fachwissen u. a. aus der Frauen- und Geschlechterforschung sowie Kenntnisse und Ideen zu methodischen Fragen der Umsetzung in der Praxis. Daraus kann Handlungswissen für die betriebliche Praxis entstehen.

Ganz allgemein beinhaltet Geschlechterkompetenz einen infrage stellenden Blick, eine kritische Auseinandersetzung mit vorhandenen Strukturen, Regeln, Routinen und Handlungsweisen, eine reflexive Wissenspraxis, eine

---

23 <http://gender-glossar.de/de/glossar/item/27-genderkompetenz>. Abruf am 20.8.2014

dialogorientierte Vorgehensweise, einen partizipativen Gestaltungsansatz. Es reicht nicht, dass sich die einzelne Frau oder der einzelne Mann ändert. Wichtig sind gesellschaftliche, organisationale Änderungen. Das fängt schon bei der Fragestellung bzw. Zielsetzung an: Was ist beispielsweise genau gemeint, wenn unterschiedliche Lebenssituationen und Interessen der beschäftigten Frauen und Männer stärker berücksichtigt werden sollen? Was ist genau mit Vielfalt gemeint? Wer wird wahrgenommen, wer nicht? Wer ist am Prozess der Konstruktion von Vielfalt beteiligt, wer nicht? Angesprochen ist hiermit auch die Vielfalt des Begriffs der Geschlechterkompetenz. Sie reicht von einem „alltagsweltlichen Differenzwissen“ (Wetterer 2009a, b) oder auch „Geschlechterwissen“ (Dölling 2007), welches explizit und implizit zur Verfügung steht und zur Aufrechterhaltung von benachteiligender Differenz und Hierarchisierung dienen kann, bis hin zu einer reflektierten Gender-Kompetenz, mit der diese Praxis der Differenzierung und Hierarchisierung überwunden werden kann.

Einige Forscherinnen wie Julia Lepperhoff (2005) unterscheiden zwischen dem impliziten und dem expliziten Geschlechterwissen. Implizit meint, das einzelne Individuum ist verantwortlich z. B. für seine berufliche Entwicklung, explizit bedeutet, es gibt ein Bewusstsein für Geschlechterungleichheit, und die Geschlechterdifferenzierungen im Arbeitsleben sind bekannt. Zu vermuten ist, dass es auf Basis des impliziten Geschlechterwissens schwieriger sein dürfte, beruflich Karriere zu machen.

Friedhelm Neidhardt unterscheidet in der Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff zwischen „wissenschaftlichem Erkenntniswissen“ und „praktischem Handlungswissen“ (1979, nach Riegraf/Vollmer 2014: 37). Um emanzipatorisch zu wirken, ist diese Unterscheidung allerdings nicht strikt einzuhalten, bzw. beide Wissensbestände sind nicht klar voneinander zu trennen. Angelika Wetterer (2009a und b) unterscheidet drei Ebenen des Geschlechterwissens: 1. Das alltägliche Alltagswissen, in dem die Selbstverständlichkeiten dominieren, 2. das politische Geschlechterwissen, welches durch Handlungsnotwendigkeiten geprägt ist und 3. das wissenschaftliche Geschlechterwissen auf der Ebene der Geschlechterforschung. Schon von daher scheint es schwierig, *ein* Konzept des Geschlechterwissens zu entwickeln.

Müller schreibt dazu: „Geschlecht wird nicht nur in Interaktionen aktiviert; Handelnde finden vielmehr den Sinn ihrer Handlungen in vorgängigen Sinnstrukturen wieder, die zu den Grundwissensbeständen von Alltagshandeln gehören (vgl. Wetterer 2008). Dieses Wissen wird neuerdings als ‚Geschlechterwissen‘ gefasst und in seinen verschiedenen Ebenen, Ausdrucksformen und Anerkennungskontexten untersucht“ (Müller 2013: 531).

Sie stellt sich die Frage, welche Wissensbestände in Organisationen thematisiert oder de-thematisiert werden. Sie kommt zu der Erkenntnis, dass dies nicht nur eine Frage der Forschungsinhalte ist, sondern auch als theoretische Frage gesehen werden muss. „Geschlechtsneutralität ist die Unterdrückung des Wissens über Gender – diese These von Joan Acker (1991) lässt sich als Kritikhorizont immer noch auf heutige Theoriekonstruktionen richten, die Gender nicht als organisationale Ressource auch für die formalisierten Abläufe in Organisationen fassen“ (ebd.: 532).

Mit dem Begriff der Geschlechterkompetenz kann ein Konzept beschrieben werden, mit dem es möglich ist, alltägliches Handeln zu hinterfragen, das „wir haben das schon immer so gemacht“, das selbstverständlich Gewordene zu hinterfragen, um es danach zu verändern. Die Analyse beispielsweise von Arbeitsorganisationen und Personalentscheidungen demonstriert, wie das „Relevant-Machen“ (Wilz 2002) von Vielfalt in Belegschaften eingebunden ist in organisatorische Normen und Interpretations-schemata. Sie können auf den ersten Blick neutral sein, je nach Kontext und Situation aber mit der jeweiligen Gruppenzugehörigkeit gekoppelt werden und somit situativ relevant gemacht werden. Dies ist nicht selten mit Ungleichheiten und Benachteiligungen verbunden. Eine geschlechterbezogene Arbeitsforschung, die soziale Ungleichheitslagen, ihre Strukturen und Veränderungen im Geschlechterverhältnis analysieren will, muss in der Lage sein, mögliche Geschlechterdifferenzen wahrzunehmen und zu analysieren. Dazu gehören Themen wie geschlechterbezogene Schließungen, stereotype Zuschreibungen, strukturelle Differenzen.

Im Memorandum zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung von 2005 wird Genderkompetenz wie folgt beschrieben: „Mit dem Begriff der Genderkompetenz bezeichnen wir eine Forschungsperspektive, die das Geschlechterverhältnis als integralen Bestandteil der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit begreift und normativ auf die Überwindung von hierarchischen Geschlechterkonstruktionen ausgerichtet ist. Dabei geht es zum einen um eine gleichgewichtige Berücksichtigung geschlechterbezogener Problemkonstellationen und Handlungsoptionen im aktuellen Wandel der Arbeit; zum anderen geht es um eine angemessene Reflexion und Bearbeitung der Verschränkung der Geschlechterproblematik mit anderen Dimensionen und Komponenten der sozialen Organisation, Verteilung und Bewertung von Arbeit. Damit sollen die analytische Kraft und das Gestaltungspotential der Arbeitsforschung insgesamt gestärkt werden.“ (GendA 2005: 6)

Entscheidende Fragen in der Konzeption geschlechterbewussten Forschung sind: Wie erfahre ich, ob es Benachteiligungen bestimmter Personengruppen im Unternehmen gibt? Wie verhindere ich, dass ich durch die

Art der Frage erst eine (i.d.R. benachteiligende) Differenzierung nach Geschlecht erzeuge, die vielleicht vorher keine Rolle spielte?

Prozesse der Konstruktion von benachteiligender Differenz laufen oft im Verborgenen ab, sind für Außenstehende oft nicht erkennbar. In der Soziologie werden diese Prozesse auch mit Mikropolitik bezeichnet. In der geschlechterorientierten Organisationsforschung wird darauf hingewiesen, dass dieses Organisationsverständnis historisch durch Männer geprägt wurde und daher implizit das „ideale Organisationsmitglied“ männlich ist. Das hat zur Folge, dass Frauen mit „gläsernen Wänden und Decken“ konfrontiert sind, z. B. wenn es um Aufstieg, gleiche Entlohnung, aber auch um den gleichberechtigten Arbeitseinsatz geht. Wie ist das zu verstehen? Wie könnte es geändert werden? Um die Konstruktion von Geschlechterdifferenz sichtbar zu machen, ist eine differenzierte Analyse notwendig. Dadurch kann gezeigt werden, wie variabel, kontingent, aber auch strukturell rückgebunden das Herstellen von Geschlechterdifferenz sein kann. Diese Prozesse offen zu legen und i.S. der Gleichstellung der Geschlechter zu gestalten, ist Teil einer Genderkompetenz.

- Worin bestehen die Schranken, die Frauen daran hindern, in gleiche Positionen zu kommen wie Männer?
- Welche mikropolitischen Strategien sorgen dafür, dass Frauen systematisch benachteiligt werden?
- Welche stereotypen Vorstellungen beeinflussen das tägliche Handeln?
- Wie können Dialog und Partizipation zur Veränderung der Verhältnisse etabliert werden?

Arbeits- und Geschlechterforschung wie auch Arbeits- und Geschlechterpolitik stehen vor Herausforderungen, die latent immer schon da waren, im Zuge der aktuellen Entwicklungen allerdings vermehrt sichtbar werden. Gemeint ist der reflexive Zusammenhang von Wissen und Handeln. Wetterer kommt zu dem Schluss, dass es je nach sozialen Handlungskontexten unterschiedliche, ja sogar konkurrierende Wirklichkeitskonstruktionen geben kann. „Wissen gibt es (...) nur im Dialog, nur in der Interaktion. Und es sind die soziale Verortung und Strukturierung dieses Dialogs, die die Weichen dafür stellen, welches Wissen jeweils handlungsrelevant ist und an welchen expliziten oder impliziten Regeln sich die Anerkennung dieses Wissens orientiert.“ (Wetterer 2009b: 49)

Eine dementsprechende Forschungskonzeption folgt einer Handlungsorientierung und hat auch einen emanzipatorischen Anspruch. Diese Projekte sind so angelegt, dass sie auf die Erkenntnis von Gestaltungsmöglichkeiten zielen. Das praktische Ziel ist es z. B., in den Untersuchungsbe-

trieben ein Bewusstsein für Selbstverständlichkeiten zu erzeugen, sie offenzulegen und zu analysieren, um letztendlich einen Dialog darüber in Gang zu setzen, was wie verändert werden könnte. Insofern hat diese Art von Projekten auch einen kritisch-emanzipatorischen Charakter. Für manche Akteurinnen und Akteure im Betrieb birgt das ein Risiko. Wissenschaft hat die Eigenschaft, alles in Frage zu stellen. Das kann in der Praxis verunsichernd wirken, andererseits aber auch diejenigen ermutigen, die von sich aus schon Kritik üben. „Feministische Arbeitsforschung ist vor diesem Hintergrund zunächst daran orientiert, Arbeit unter Einschluss einer kritischen Geschlechterperspektive in den Blick zu nehmen, um die mal mehr, mal weniger versteckten Prozesse der Hierarchisierung von Arbeit überhaupt sichtbar zu machen. Dieses Forschungsinteresse verknüpft sich mit dem Interesse an der Überwindung der herrschaftsförmigen Organisation von Arbeit – und stellt Arbeit somit in den Kontext von Emanzipation“ (Jung et al. 2014: 15).

Zu den praxisbezogenen Wirkungen und zum emanzipatorischen Charakter von Geschlechterforschung hier nur ein Beispiel. In einem Interview machte Paula-Irene Villa deutlich, dass die Forderung nach einer Frauenquote nie direkt aus Forschungsergebnissen abgeleitet wurde. „Ich glaube nicht, dass es Ergebnisse aus der Forschung gibt, die sich unmittelbar für die Praxis als Implementierung eignen. Das ist generell einfach nicht die Aufgabe von Wissenschaft und gerade nicht von Sozialwissenschaft. Ich fände es bestürzend, wenn sich Soziologie als Sozialtechnologie verstünde.“<sup>24</sup> Dennoch kann die Quote den Blick darauf lenken, dass Geschlecht eine große Rolle im Erwerbsleben spielt und die Debatte kann Reflexionsprozesse in Gang setzen. Das Ziel ist es, das Unsichtbare sichtbar zu machen bzw. das „fraglos Gegebene“ zu erfassen (Behnke et.al. 2014), Routinen von Wahrnehmungswissen sind reflexiv aufzubrechen, die Selbstverständlichkeiten des alltäglichen Denkens und Handelns zu hinterfragen, unhinterfragte Deutungsmuster herausarbeiten, sich zu fragen: Wie ist das überhaupt möglich? Wie kommt das zustande?

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff des Wissens braucht auch eine Auseinandersetzung mit den Methoden. Grundsätzlich hängt das methodische Vorgehen von den Fragen ab, die in den Blick genommen werden sollen. Und es hängt ab von den disziplinären Konstellationen. In der arbeits- und geschlechtersoziologischen Forschung gibt es üblicherweise ein großes Spektrum verschiedener Methoden der empirischen Sozialforschung.

---

24 Villa 2013: <http://www.heise.de/tp/artikel/39/39189/1.html>, Abruf am 6.3.2015

Alle empirischen Methoden sind interessant für die Arbeits- und Geschlechterforschung, gerade die qualitativen, also zum Beispiel in Interviews nach Deutungsmustern zu fragen: Wie denken die Leute? Wonach handeln sie? Wie machen sie sich einen Reim auf die Verhältnisse? Welche Strukturen, Routinen und Praktiken gibt es? Welche unhinterfragten Stereotype gibt es? Welche Beschäftigtengruppen gibt es, welche werden wahrgenommen? Wie sehen die Praktiken im Umgang mit Geschlecht aus? Wer handelt wie und warum? Gibt es kollektive Verhaltensweisen und -routinen? Wer verfolgt welche Interessen in welchen Situationen? Aus welchen Gründen gibt es unhinterfragte Vorurteile? Was folgt aus einem vorurteilsbehafteten Handeln, und sind die Folgen für alle gleich?

Villa 2013 warnt davor: „Statistische Methoden stoßen schnell an das Problem, zu naiv mit der Kategorie Geschlecht umzugehen.“ Es reiche nicht nur zu zählen, wieviele Frauen wo sind. „Die statistischen Methoden werden viel genutzt und sind auch nach wie vor sehr wichtig, um den Status Quo abzubilden, aber eher in einem politischen Sinne, in Fragen der Gleichstellung. Der komplexeren Form von Gender wird das vielleicht nicht gerecht, aber es ist ein wichtiger Teil.“<sup>25</sup>

„Wie kann Geschlecht als gesellschaftliche Konstruktion theoretisch differenziert gefasst und methodisch reflektiert untersucht werden?“ Diese Frage stellten sich Mechthild Bereswill und Katharina Liebsch in der Einleitung zu dem von ihnen herausgegebenen Buch „Geschlecht (re-) konstruieren. Zur methodologischen und methodischen Produktivität der Frauen- und Geschlechterforschung“ (2013: 7). Charakteristisch für Geschlechterforschung ist eine erkenntniskritische Reflexion. Geschlecht wird dabei als eine komplexe und relationale Kategorie konzeptionalisiert, die nur mehrdimensional zu erforschen ist. Die Verwobenheit mit anderen „Achsen der Differenz“ (Knapp/Wetterer 2003) und Ungleichheiten rückt dabei in den Blick. „Zentrale Herausforderung ist dabei, die soziale Wirkmacht von Geschlechterdifferenz als Ausgangspunkt von Forschungen zu wählen und diese Differenz zugleich als Konstruktion aufzudecken und zu dekonstruieren“ (ebd.). Geschlechterbezogene Forschung sollte die Unterscheidung und nicht nur die Unterschiede in den Blick nehmen, dadurch können auch Prozesse der Gleichzeitigkeit von Relevantmachung und Irrelevanz eingefangen und analysiert werden.

Zu unterscheiden sind auch die Ebenen, in denen Geschlechterdifferenz oder -gleichheit hergestellt wird: Unterschieden werden kann dabei die (ge-

---

25 Villa 2013: <http://www.heise.de/tp/artikel/39/39189/1.html>, Abruf am 6.3.2015

sellschaftliche) Makroebene, die (betriebliche) Meso-Ebene und die (individuelle) Mikroebene. Zwischen diesen Ebenen können durchaus widersprüchliche Entwicklungen bestehen, wenn z. B. – wie Heide Pfarr es einmal ausdrückte – durchaus gut gemeinte gesetzliche Regelungen vorhanden sind, diese sich allerdings nicht in der betrieblichen Praxis widerspiegeln, dabei stellt die Frauenquote nur ein Beispiel dar.

Geschlechter(a)symmetrie ist ein Prozess und als solcher muss sie auch analysiert werden. Vorgeschlagen wird hier eine handlungsorientierte reflexive Analyse. Eine solche Vorgehensweise erfordert eine Geschlechterkompetenz i.S. von Wissen und Methode.

Abschließend sollen einige praktische Punkte Orientierung geben und zur Diskussion anregen. 2006 wurde von einer Gruppe gendertheoretisch und -politisch engagierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Praktikerinnen und Praktiker aus Berlin ein Gender-Manifest verfasst. Sie wollten damit einen Beitrag zur Qualitätssicherung genderorientierter Bildungs- und Beratungsarbeit leisten. Autorinnen und Autoren waren Regina Frey (genderbüro berlin), Jutta Hartmann, Andreas Heilmann, Thomas Kugler, Stephanie Nordt, Sandra Smykalla (GenderForum Berlin).

Ausgangspunkt war die Beobachtung, „dass im Bereich von Gender Training und Gender Beratung Genderkonzepte dominieren, die die derzeitige Ordnung der Geschlechter eher reproduzieren als verändern.“ Die Autorinnen und Autoren „plädieren demgegenüber für eine kritisch reflektierende Arbeit in diesem Feld, die dualisierende Konzepte von Geschlecht hinterfragt statt sie zu verstärken, die Stereotype analysiert und als solche sichtbar macht statt sie zu reproduzieren und die, anstatt Gender isoliert zu denken, Geschlechterverhältnisse immer im Zusammenhang mit anderen gesellschaftlichen Machtverhältnissen begreift.“ (Gender-Manifest 2006: 1)

Die Autorinnen und Autoren beobachteten eine problematische Tendenz im Umgang mit dem Gender-Begriff: „Gender dient als analytische Kategorie, die Geschlechterunterschiede diagnostiziert und dabei häufig auf Differenzen zwischen ‚den Männern‘ und ‚den Frauen‘ abstellt. Instrumente der Gender-Analyse werden in der Regel dazu verwandt, Unterschiede zwischen Männern und Frauen in einem spezifischen Feld oder Thema aufzudecken und somit problematisierbar zu machen. Ziel der in verschiedensten Formen angewandten Gender-Analysen ist es, eine behauptete Geschlechterneutralität zu widerlegen. Diese zunächst wichtige Funktion muss jedoch als ambivalent bewertet werden: Ein bedenklicher Nebeneffekt der Gender-Analyse liegt in der Homogenisierung von Frauen und Männern und in der Ausblendung von Unterschieden innerhalb der Genusgruppen. Zum Zweck der Operationalisierbarkeit geschieht eine Komplexitätsredukti-

on auf eine duale Geschlechterordnung. Damit laufen Gender-Analysen Gefahr, sich unhinterfragt an einem Doing Gender zu beteiligen, das diejenigen Differenzen dramatisiert, die vorgeblich nur analysiert werden. Damit wird freilich eben jene Geschlechterordnung manifestiert, die es aus unserer Perspektive zu überwinden gilt.“

Sie schlagen vor, „Gender als Analysekategorie zu gebrauchen, um Gender als Ordnungskategorie zu überwinden. Dafür ist es notwendig, Gender-Analysen – dem Dreischritt von Konstruktion- Rekonstruktion- Dekonstruktion folgend – auch in Bezug auf ihre eigene Konstruktionsleistung zu betrachten und somit selbst zum Gegenstand der Analyse zu machen.“ (ebd.: 2) „Ein verantwortungsvoller Umgang mit der Kategorie Gender ist sich der ‚Gender-Paradoxie‘ bewusst, nimmt also die Gleichzeitigkeit der Herstellung und Überwindung von Geschlecht zum produktiven Ausgangspunkt des Handelns.“ (ebd.: 4)

Im Gender-Manifest wurden theoretische und methodische Prämissen entwickelt und daraus Standards zur Qualitätssicherung in der genderorientierten Bildung und Beratung abgeleitet. Diese Vorschläge können auch für die Arbeits- und Geschlechterforschung Hinweise bieten.

#### **„Dreischritt Konstruktion-Rekonstruktion-Dekonstruktion systematisch anwenden**

- Konstruktionen von Zweigeschlechtlichkeit als solche benennen.
- Geschlechterunterscheidungen rekonstruieren statt Geschlechtsunterschiede anzunehmen.
- Das historische, kulturelle und politische Geworden-Sein von *Gender* nachzeichnen.
- Zusammenhänge und Wechselwirkungen von *Gender* mit anderen sozialen Kategorien beleuchten.
- Das *Genderkorsett* aufbrechen.
- *Gender* dekonstruieren und damit Spielräume für vielfältige geschlechtliche Existenz- und Lebensweisen eröffnen.

#### **Undoing Gender**

- Verlernen von Geschlechterstereotypen als Chance statt als Bedrohung wahrnehmen.
- Die Geschlechterordnung (dosiert) irritieren statt von ‚weiblichen‘ und ‚männlichen‘ bzw. ‚geschlechtsspezifischen‘ Verhaltensweisen sprechen.
- Für Offenheit und Unabgeschlossenheit des eigenen Identitätsverständnisses motivieren.



**Gender-Paradoxie bewusst machen**

- Die Zweischneidigkeit von *Doing Gender* reflektieren, wie sie sich z. B. in der Anwendung von Gender-Analysen zeigt.

**Gender-Konzepte kontextualisieren**

- *Gender* als voraussetzungsvolles Konzept von feministischen Theorien und Praktiken thematisieren und historisch in bewegungspolitischen Kontexten verorten.

**Machtfragen stellen**

- Im Wissen um Dominanzen im Geschlechterverhältnis Privilegstrukturen in den Blick nehmen und konkrete Schritte zur Veränderung erarbeiten.

**Partizipationsorientierte Trainings durchführen**

- prozess- und teilnehmendenorientiert vorgehen
- *Gender* interaktiv statt instruktiv vermitteln (z. B. durch Übungen zu Stereotypen mit dem Ziel, Vielfalt aufzuzeigen sowie Normierungen und die Sanktionierung von Uneindeutigkeit zu problematisieren).

**Passgenaue Konzepte entwickeln statt Standardrezepturen anbieten**

- *Gender-Analysen/ Gender Trainings* kontextuell und inhaltlich anpassen und Möglichkeiten der Verknüpfung von *Gender* mit anderen sozialen Kategorien aufzeigen.“ (Gender-Manifest 2006: 4f)

Prämisse der hier vorgeschlagenen Vorgehensweise ist: „Wo Geschlechterdualität war, soll Geschlechtervielfalt werden.“ (Gender-Manifest 2006: 4f)

Aus diesen theoretischen und methodischen Prämissen wurden abschließend folgende fachlichen Standards abgeleitet:

1. „Eine reflektierende *Gender-Praxis* wendet sich gegen die Reproduktion der Zweigeschlechtlichkeit und bietet stattdessen eine Analyse ihrer Ursachen, Funktionsweisen und Auswirkungen, um Lösungen für ihre langfristige Überwindung zu suchen.
2. Eine reflektierende *Gender-Praxis* wendet sich sowohl gegen die Banalisierung als auch gegen die Dramatisierung von *Gender*. Sie fördert stattdessen die genauere Wahrnehmung individueller Interessen und

- Fähigkeiten jenseits geschlechtsgebundener Zuweisungen, ohne dabei die gesellschaftlich wirkende hierarchische Geschlechterordnung aus dem Blick zu verlieren.
3. Eine reflektierende *Gender-Praxis* vermittelt *Gender* als offenes Konzept und schafft gedankliche Freiräume für die Öffnung überkommener Geschlechterbegrenzungen.
  4. Eine reflektierende *Gender-Praxis* ist sich der Wurzeln der Gender-Arbeit in feministischen Bewegungen bewusst und stellt den Bezug zu diesen Wurzeln her. Sie respektiert die Arbeit von KollegInnen im Feld und weist die verwendeten Fundstellen und Quellen deutlich aus.
  5. Eine reflektierende *Gender-Praxis* beleuchtet das potenzielle Spannungsverhältnis zwischen Effizienz und Gerechtigkeit und verpflichtet sich vorrangig der Geschlechtergerechtigkeit.“ (Gender-Manifest 2006: 5)

Das Gender-Manifest wurde nach Veröffentlichung unterschiedlich aufgenommen. Die Befürworterinnen und Befürworter (eher aus der Wissenschaft) urteilten zustimmend, dass endlich wieder kritisch mit der Analysekategorie Gender umgegangen werde. Die Kritikerinnen und Kritiker (eher aus der Gleichstellungspraxis) hatten Sorge, dass die immer noch fragile Anerkennung ihrer bisherigen Arbeit nun wieder in Gefahr gerate, weil im Gender-Manifest so grundsätzliche Fragen thematisiert wurden (nachzulesen u. a. in Wetterer 2009a: 83f.).

Diese Überlegungen könnten dennoch Ansatzpunkte zu einem Orientierungsrahmen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung bilden und damit einen Beitrag zu dem im Memorandum zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung geforderten Ausbau der Genderkompetenz in der Arbeitsforschung leisten (GendA 2005: 28). Ein Konzept von Geschlechterkompetenz bzw. weitere konzeptionelle Überlegungen in Theorie und Praxis wären ein weiteres Forschungsthema, wobei die Entwicklung professioneller Qualitätskriterien und Standards, die weit über das zuvor hinaus Genannte hinausgehen, in Anbetracht der unterschiedlichen Zugänge mit Sicherheit nicht einfach wäre.

### 5.3 Herausforderungen und Perspektiven für eine geschlechterbezogene Arbeitsforschung

„Warum muss die Frau überall dort sein, wo der Mann ist?“ Diese Aussage eines Mannes aus der von der Sozialforschungsstelle durchgeführten Studie zur Gruppenarbeit in der Industrie macht deutlich, welche Antworten erfolgen können, wenn geschlechterdifferente Arbeitsteilungen auf ihre Begründungen hin analysiert werden (Kutzner 2008a).

Ein wesentliches Ziel einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung sollte – soviel dürfte aufgrund der bisherigen Ausführungen deutlich geworden sein – neben der Analyse struktureller Bedingungen auch die Untersuchung handlungsleitender Wahrnehmungsmuster (Diskurse, Dispositive, Denkmodelle) und mit ihnen korrespondierender Handlungsmuster und Praktiken betrieblicher Akteure sein.

Zentrale Fragen einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung wären:

- Wo, wie, durch wen, warum und unter welchen Bedingungen wird GEschlecht in den aktuellen Entwicklungen zur Zukunft der Arbeit relevant (gemacht) bzw. werden tradierte Segregationslinien durchbrochen?
- Wie und unter welchen Voraussetzungen können betriebliche Veränderungsprozesse genutzt werden, um Benachteiligungen abzubauen und wie können solche Prozesse gestaltet werden?

„Gemeinsamer ‚roter Faden‘ ist die Thematisierung von Geschlecht als gesellschaftlicher Grunddimension, die Analyse von Konsequenzen des Wandels für Frauen (und Männer) und die Geschlechterverhältnisse sowie die Diskussion von arbeits- und geschlechterpolitischen Gestaltungsansätzen angesichts der sozialen Veränderungen“, so Frey et al. in der Bewerbung ihres Buches „Perspektiven auf Arbeit und Geschlecht. Transformationen, Reflexionen, Interventionen“ herausgegeben im Jahr 2010.

Dazu bedarf es auch einer geschlechterbezogenen Forschungsförderung. Notwendig wäre eine kritische Überprüfung der Forschungsprogramme und der Verteilung von Forschungsfördermitteln. „Die systematische Integration der Geschlechterperspektive in die Arbeitsforschung bedarf zusätzlicher Impulse seitens der Forschungsförderung“, stellte die Memorandumsguppe<sup>26</sup> des GendA-Projekts (2005b: 233) fest. Es ist ein Plädoyer

---

26 Die Erstellung des Memorandums wurde von Lena Correll, Stefanie Janczyk und Ingrid Kurz-Scherf im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes GendA – Netzwerk feministische Arbeitsforschung initiiert und koordiniert. Das Memorandum wurde kooperativ erstellt von: Diana Auth, Guido Becke, Lena Correll, Michael Frey, Tatjana Fuchs, Stefa-

für einen erweiterten Horizont, eine erweiterte Perspektive in der Arbeitsforschung und ihrer Förderung.

Und die Autorinnen und Autoren fahren fort: „Die Geschlechterperspektive bewirkt zum einen eine additive Erweiterung von Forschungsfragen und -feldern der Arbeitsforschung, führt aber zum anderen zu einer Neuvermessung ihres Gegenstandsbereichs und zu einer qualitativen Bereicherung ihrer Forschungsperspektiven.“ (ebd. :233)

Der Blick auf die herkömmliche und sich aktuell deutlich verändernde Geschlechterordnung, auf die geschlechterbezogene Arbeitsteilung und ihren Wandel, auf die Verschiedenheit der Arbeits- und Lebenswirklichkeiten von Männern und Frauen ist geeignet, die Erkenntnisse der Arbeitsforschung, Arbeitspolitik und Arbeitsgestaltung zu erweitern und neue, zukunftsorientierte Impulse zu geben.

Arbeitsforschung unterliegt z.T. immer noch einem Gender Bias, z. B. wenn vorwiegend von Frauen verrichtete Arbeit bzw. von Frauen besetzte Arbeitsplätze untersucht werden, ohne die Geschlechterverhältnisse zu thematisieren. „Diese Tatbestände deuten darauf hin, dass es gerade im Hinblick auf den der Arbeitsforschung zugrunde liegenden Arbeitsbegriff nach wie vor an einer systematischen Integration der Kategorie Geschlecht in die Konzepte und Methoden mangelt.“ (GendA Memorandum 2005a: 10)

Diskurse zum Stand der Debatte um Arbeit und Geschlecht lassen sich lt. Müller (2013: 533ff.) grob zwei Richtungen zuordnen: In der pessimistischen Variante werden Geschlechterungleichheiten und deren Hintergründe auf verändertem Niveau aufgedeckt. Das Forschungsinteresse richtet sich auf den Wandel hin zu mehr Geschlechtergleichheit, ohne dabei Vorschläge zu formulieren und umzusetzen, wie dieser Wandel gelingen könnte. Die optimistische Variante betrachtet dagegen Geschlechtergleichheit „grundsätzlich als herstellbar“. Hier wird davon ausgegangen, dass die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im Prinzip eine Partizipation von Frauen am Arbeitsmarkt ermöglichen und Einschränkungen zu beseitigen seien. Zentral geht es hier um die Entwicklung von Handlungsfähigkeit und der dafür notwendigen Qualifikationen.

In beiden Fällen dominieren die Widersprüche. Im pessimistischen Fall der Widerspruch von Struktur und Handlung (hier wird auch von einer rein rhetorischen Geschlechteregalität gesprochen), im optimistischen Fall zwischen „offizieller“ Geschlechterpolitik und den tatsächlichen Resultaten

---

nie Janczyk, Gertraude Krell, Ingrid Kurz-Scherf, Brigitte Nagler, Hildegard Maria Nickel, Marianne Resch, Clarissa Rudolph, Anneli Rüling, Eva Senghaas-Knobloch, Brigitte Stolz-Willig

(ebd.: 534). Wichtig ist allerdings, was daraus folgt. Die Auflösung von Geschlechterungleichheiten wird überhaupt als möglich angesehen (im kulturell dominanten System der Zweigeschlechtlichkeit). Damit erweitern sich Handlungs- und Entscheidungsspielräume, ein Einfluss auf die Herstellung von Geschlechtergleichheit ist grundsätzlich umsetzbar.

Egal welche Richtung dominiert, in beiden Fällen bleibt die Frage nach den „Möglichkeiten und Unmöglichkeiten des Wandels von Organisationen“ zu mehr Geschlechtergleichheit eine Frage von Forschung und letztlich Gleichstellungspolitik. „Die Wege, wie sich die Forschung dieser Frage widmet, werden ebenso vielgestaltig sein wie die Arten und Weisen, über die eigene Forschungspraxis zu reflektieren.“ (Müller 2013: 535) In der Debatte zur Zukunft der Arbeit geht es darum, wie sich Geschlechterstrukturen in der Arbeit verändern lassen, welche Veränderungspotenziale und welche politischen Handlungsmöglichkeiten für eine geschlechtergerechte Organisation und Gestaltung von Arbeit genutzt werden können.

Anhand der Auswertung von Regelungen, Verfahren und Instrumenten können bestehende Muster erkannt, systematisiert und in ihrer Wirkung auf die geschlechtergerechte und gesundheitsförderliche Gestaltungspraxis in Betrieben im Kontext des jeweiligen Beschäftigungssystems untersucht und bewertet werden.

Dabei sind Fragen nach den Geschlechterverhältnissen nicht als Sonder- oder Ausnahmefall zu behandeln oder nach dem „add-on-Prinzip“ als zusätzliche Kategorie. Für die weitere Entwicklung ist von Bedeutung, den Fokus auf differenzierte empirische Forschung zur Situation in den Unternehmen zu richten und dabei den Zusammenhang von Arbeit, Gesellschaft und Geschlecht zu berücksichtigen. Dabei besteht eine der größten Herausforderungen darin, „die komplexen wechselseitigen Beziehungen zwischen den strukturellen Machtverhältnissen von Frauen und Männern in der Gesellschaft einerseits und den deskriptiven und präskriptiven Stereotypkomponenten andererseits aufzuschlüsseln“ (Eckes 2010: 185). Dadurch geraten auch Prozesse der Herstellung von Passfähigkeit in den Blick und werden so verhandelbar.

Arbeit mit dem Blick auf Geschlechterverhältnisse zu analysieren, beinhaltet stets auch, eine kritische Geschlechterperspektive einzunehmen, um die „versteckten Prozesse der Hierarchisierung von Arbeit überhaupt erst sichtbar zu machen“ (Jung et al. 2014:15). Und Hark/Villa ergänzen: „Es ist also ein langer Schatten, den der Mythos von der Naturhaftigkeit der Geschlechterverhältnisse auf alle, die Positionierung der Geschlechterordnung im gesellschaftlichen Kontext betreffenden Fragen geworfen hat.“ (2015: 28)

Fragen für künftige Forschung im Themenfeld Arbeit und Geschlecht wären demnach – zusätzlich zu den bereits an verschiedenen Stellen genannten:

- Wie wird in den Debatten um die Zukunft der Arbeit und um gute Arbeit bislang die Geschlechterfrage behandelt?
- Reicht es aus, die Aussagen lediglich nach Geschlecht zu differenzieren, oder ist ein ganz anderer Blick auf die Qualität von Arbeit erforderlich (Stichwort: Arbeits- und Lebenssituation)?
- Welche Erfolge konnten bislang erzielt werden?
- Wo liegen nach wie vor Hemmnisse, welche sind es, wie können sie beseitigt werden?
- Wie kann Erfolg überhaupt gemessen werden?
- Wie nachhaltig sind Strategien der Gleichstellung (oder handelt es sich nur um Fassade, Stichwort: Mythos Gleichstellung) bzw. wie können die Maßnahmen nachhaltig gestaltet werden?
- Wie wird die Geschlechterperspektive in der Arbeitsforschung bearbeitet? Explizit, implizit, gar nicht, oder lediglich pro forma z. B. in der Antragsprosa?
- Ist es sinnvoll, Konzepte einer Geschlechterkompetenz weiter zu entwickeln?
- Was wären Ansatzpunkte einer solchen Geschlechterkompetenz?
- Wie könnte sie entwickelt werden?
- Kann es ein Leitbild einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung i.S. einer normativen Orientierung geben?

Eine geschlechterbezogene Arbeitsforschung ist nach wie vor notwendig und erstrebenswert, und sie ist voraussetzungsvoll. Sie erfordert neben entsprechenden theoretischen und methodischen Orientierungen auch den Willen, das Interesse, entsprechende Kenntnisse und die nötigen Fördermittel.

Im vorliegenden Text wurde u. a. der Frage nachgegangen, ob und in welcher Form die Geschlechterperspektive in Forschungen zur Entwicklung von Arbeit berücksichtigt wird. Die Ergebnisse weisen in unterschiedliche Richtungen. Arbeit ordnet sich neu und mit ihr auch Ansatzpunkte für eine humane Gestaltung der Arbeit. Herkömmliche Gestaltungsansätze scheinen diesen neuen Problemlagen nicht mehr angemessen, sie müssen überdacht, erweitert, ggf. aufgegeben werden. Neue Formen der Interessenaushandlung gewinnen an Bedeutung. Wissen über die heterogenen Interessenlagen ist genauso erforderlich wie neue, auf Dialog ausgerichtete Methoden. Die aktuelle Herausforderung besteht darin, die Geschlechter-

perspektive stärker und differenzierter in die Debatten, in die Forschung und Forschungsförderung um die Zukunft der Arbeit und gute Arbeit aufzunehmen. Damit würde zugleich ein Beitrag zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Praxis geleistet. Zentral sind dabei die Perspektiven auf den Wandel in Unternehmen. Es gibt immer noch etliche Felder, in denen Forschung nicht mehr stattfindet oder noch gar nicht stattgefunden hat. Die Gründe hierfür sind vielfältig. So fehlt es nicht selten am Willen, an den vorherrschenden Machtverhältnissen etwas zu ändern.

Das Schlusswort des vorliegenden Working Papers erhält Ursula Müller. Sie bringt die Perspektiven für Forschung und Praxis auf den Punkt: „Festgehalten werden kann, dass die Frage nach den Möglichkeiten und Unmöglichkeiten des Wandels von Organisationen hin zu symmetrischeren Geschlechterrelationen auch unter veränderten gesellschaftlichen Verhältnissen eine Zukunftsfrage bleibt, sowohl in der Forschung wie auch in der gleichstellungspolitischen Praxis. Die Wege, wie sich die Forschung dieser Frage widmet, werden ebenso vielgestaltig sein wie die Arten und Weisen, über die eigene Forschungspraxis zu reflektieren“ (2013: 535).

## Literatur

---

- Acker, Joan (1991): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Lorber, Judith/Farrell, Susan A. (eds.): The Social Construction of Gender. Newbury Park: Sage, S. 162-179
- Alemann, Annette von (2015): Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik. Deutungsmuster von Führungskräften der deutschen Wirtschaft, Wiesbaden
- Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hrsg.) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag
- Artus, Ingrid/Pflüger, Jessica (2015): Feminisierung von Arbeitskonflikten. Überlegungen zur gendersensiblen Analyse von Streiks. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jahrgang 8, Heft 2, November 2015, S. 92-108
- Aulenbacher, Brigitte (2005): Subjektivierung von Arbeit. Ein hegemonialer industriesoziologischer Topos und was die feministische Arbeitsforschung und Gesellschaftsanalyse dazu zu sagen haben. In: Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen, Münster, S. 34-64
- Aulenbacher, Brigitte (2009): Die soziale Frage neu gestellt – Gesellschaftsanalysen der Prekarisierungs- und Geschlechterforschung. In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts, Frankfurt/Main/New York, Campus, S. 65-80
- Aulenbacher, Brigitte (2010a): Rationalisierung und der Wandel von Erwerbsarbeit aus der Genderperspektive. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günther/Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 301-328



- Aulenbacher, Brigitte (2010b): What's New? Der Wandel der Arbeitsgesellschaft geschlechter- und arbeitssoziologisch begriffen. In: Frey, Michael/Heilmann, Andreas/Lohr, Karin/Manske, Alexandra/Völker, Susanne (Hrsg.): Perspektiven auf Arbeit und Geschlecht. Transformationen, Reflexionen, Interventionen. München/Mering, S. 75-101
- Aulenbacher, Brigitte (2013): Arbeit und Geschlecht. In: Hirsch-Kreinsen/Minssen, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie, Berlin, S. 36-43
- Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (Hrsg.) (2007): Arbeit und Gesellschaft im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog, Wiesbaden
- Aulenbacher, Brigitte/Riegraf, Birgit/Theobald, Hildegard (Hrsg.) (2014): Sorge und Sorgearbeit – Neuvermessungen eines traditionsreichen Forschungsfeldes. In: Aulenbacher, Brigitte/Riegraf, Birgit/Theobald, Hildegard (Hrsg.): Sorge: Arbeit, Verhältnisse, Regime. Care: Work, Relations, Regimes, Baden-Baden, S. 5-21
- Aulenbacher, Brigitte/Riegraf, Birgit/Völker, Susanne (2015): Feministische Kapitalismuskritik; Münster: Westfälisches Dampfboot
- Barke, Helena/Siegerist, Juliane/Freiheit, Jörn/Kräfting, Dagmar (Hrsg.) (2016): Gender und IT-Projekte. Neue Wege zu digitaler Teilhabe, Opladen, Berlin, Toronto
- Beck-Gernsheim, Elisabeth/Ostner, Ilona (1978): Frauen verändern – Berufe nicht? Ein theoretischer Ansatz zur Problematik von „Frau und Beruf“. In: Soziale Welt, 29. Jg., Heft 3, S. 258-287
- Behnke, Cornelia/Lengersdorf, Diana/Scholz, Sylka (Hrsg.) (2014): Wissen – Methode – Geschlecht: Erfassen des fraglos Gegebenen, Wiesbaden
- Bereswill, Mechthild (2004): „Gender“ als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik. In Michael Meuser/Claudia Neusüß (Hrsg.): Gender Mainstreaming, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 52–71
- Bereswill, Mechthild/Liebsch, Katharina (Hrsg.) (2013): Geschlecht (re)konstruieren. Zur methodologischen und methodischen Produktivität der Frauen- und Geschlechterforschung, Münster, S. 7-16
- Berger, Peter A./Kahlert, Heike (Hrsg.) (2006): Der demographische Wandel. Chancen für die Neuordnung der Geschlechterverhältnisse. Frankfurt/New York: Campus
- Boes, Andreas/Bultemeier, Anja/Trinczek, Rainer (Hrsg.) (2014): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler

- Boes, Andreas/Lühr, Thomas (2014): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Good Practice der Veränderung. In: Boes, Andreas/Bultemeier, Anja/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 198-229
- Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hrsg.) (2010): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden
- Bourdieu, Pierre (1991): Die feinen Unterschiede. Frankfurt: Suhrkamp
- Brutzki, Ute (2015): Interview mit Ute Brutzki, Leiterin Bereich Genderpolitik von ver.di. In: [http://www.ich-bin-mehr-wert.de/news/frauen-newsletter/newsletter\\_frauen/frauen-newsletter-vom-17-dezember-2015/](http://www.ich-bin-mehr-wert.de/news/frauen-newsletter/newsletter_frauen/frauen-newsletter-vom-17-dezember-2015/) Abruf am 22.12.2015
- Bsirske, Frank (2014): Digitalisierung und Dienstleistungen – Herausforderungen für Arbeitswelt und Gesellschaft. Rede auf der Dienstleistungstagung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung am 27. Mai 2014 im bcc, Berlin. In: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hrsg.): Digitalisierung und Dienstleistungen – Perspektiven Guter Arbeit. Gewerkschaftliche Positionen. September 2014
- Buschan, Hanna (2014): Gleichstellungspolitischer Erfolg! Anträge des DGB-Frauenausschusses einstimmig verabschiedet. In: DGB Frau geht vor 2/2014, S. 6-9
- Busch-Heizmann, Anne (2015): Frauenberufe, Männerberufe und die „Drehtür“ – Ausmaß und Implikationen für West- und Ostdeutschland. In: WSI-Mitteilungen 8/2015, S. 571–582
- Carstensen, Tanja (2008): Verändern virtuelle Welten die alten Genderstereotypen? In: [https://www.fh-kiel.de/fileadmin/data/technologietransfer/institut\\_frauenforschung/Tagungen/3Carstensen.pdf](https://www.fh-kiel.de/fileadmin/data/technologietransfer/institut_frauenforschung/Tagungen/3Carstensen.pdf)
- Charta der Vielfalt: <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html> Abruf am 30.5.2014
- Cockburn, Cynthia (1988): Die Herrschaftsmaschine. Geschlechterverhältnisse und technisches Know-how. Berlin u. Hamburg: Argument Verlag
- Cockburn, Cynthia (1991): In the Way of Women. London: Macmillan, 1991
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt am Main: Neue Wissenschaftliche Bibliothek, Neuauflage
- D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert (1999): „Call Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur, in: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Berlin, S. 157ff

- Däneke, Michaela (2012): *Managing Diversity. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen.* Frankfurt/Main: Bund-Verlag
- Dengler, Katharina/Matthes, Britta (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar.* In: IAB Kurzbericht 24/2015, S. 1-8
- DGB Frau geht vor (Hrsg.) (2015): *Wie weiblich ist die Arbeit der Zukunft? Chancen und Risiken der Digitalisierung für Frauen, Heft 03/2015*
- Dölling, Irene (2005): ‚Geschlechter-Wissen‘ – ein nützlicher Begriff für die ‚verstehende‘ Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen. In: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, Heft 1+2/2005, S. 44-62*
- Dölling, Irene (2007): ‚Geschlechter-Wissen‘ – ein nützlicher Begriff für die ‚verstehende‘ Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen? In: *Gildemeister, Regine/Wetterer, Angelika (Hrsg.): Erosion und Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 19-32*
- Dunkel, Wolfgang/Wehrich, Margit (Hrsg.) (2012): *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen.* Wiesbaden: Springer VS
- Eckes, Thomas (2010): *Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen.* In: *Becker, Ruth/Kortendiek (Hrsg.) (2010): Handbuch Frauen – und Geschlechterforschung, Wiesbaden. 3. Auflage, S. 178-190*
- Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft: Von Gender zu Diversity Politics? Politikwissenschaftliche Perspektiven, Heft 01/2007*
- Fleig, Anne (Hrsg.) (2014): *Die Zukunft von Gender. Begriff und Zeitdiagnose, Frankfurt/Main*
- Fokuhl, Inga (2016): *Kleine Bausteine mit großer Wirkung. Voraussetzungen für einen gendergerechten Arbeitsschutz schaffen.* In: *DGB Frau geht vor 2/2016, S. 14-16*
- Franken, Swetlana (2014): *Migrantinnen in Führungspositionen. Potenziale erkennen und nutzen.* In: *Mehrwert Vielfalt?! Interkulturalität, Internationalität und diversityorientierte Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), S. 29-31*
- Freudenschuss, Magdalena (2014): *Digitalisierung. Eine feministische Baustelle.* In: *Femina Politica 2/2014, S. 9-22*

- Frey, Michael/Heilmann, Andreas/Lohr, Karin/Manske, Alexandra/Völker, Susanne (Hrsg.) (2010): Perspektiven auf Arbeit und Geschlecht. Transformationen, Reflexionen, Interventionen. München/Mering
- Friedrich-Ebert-Stiftung (2014): Gender Matters! Geschlechtergerechtigkeit in Arbeit. Infobrief zur geschlechterpolitischen Arbeit der Friedrich-Ebert-Stiftung-Nr.3, Berlin
- Fuchs, Martin (2007): Diversity und Differenz – Konzeptionelle Überlegungen. In: Krell, Gertraude/Riedmüller, Barbara/Sieben, Barbara/Vinz, Dagmar (Hrsg.): Diversity Studies. Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag, S. 17–35
- Funder, Maria (Hrsg.) (2014): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung, Baden-Baden
- Funder, Maria/Sproll, Martina (2012): Symbolische Gewalt und Leistungsregime, Münster
- GendA-Netzwerk feministische Arbeitsforschung (2005a): Memorandum zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung: Arbeit und Geschlecht – Plädoyer für einen erweiterten Horizont der Arbeitsforschung und ihrer Förderung, Langfassung abrufbar unter [www.gendanetz.de](http://www.gendanetz.de)
- GendA-Netzwerk feministische Arbeitsforschung (2005b): Memorandum zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung: Arbeit und Geschlecht – Plädoyer für einen erweiterten Horizont der Arbeitsforschung und ihrer Förderung. In: WSI-Mitteilungen 4/2005, S. 227-233
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt u. New York: Campus
- Gildemeister, Regine (2012): Die Idee der „Geschlechterrollen“. In: Gildemeister, Regine/Hericks, Katja (Hrsg.): Geschlechtersoziologie: Theoretische Zugänge zu einer vertrackten Kategorie des Sozialen: Theoretische Zugänge zu einer vertrackten Kategorie des Sozialen (Lehr- und Handbücher der Soziologie), Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 109-148
- Gottschall, Karin (1998): Doing gender while doing work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für die Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In: Geissler, Birgit/Maier, Friederike/Pfau-Effinger, Birgit (Hrsg.): FrauenArbeitsMarkt. Berlin: edition sigma, S. 63-84
- Gottschall, Karin (2000): Soziale Ungleichheit und Geschlecht. Kontinuitäten und Brüche, Sackgassen und Erkenntnispotenziale im deutschen soziologischen Diskurs, Opladen

- Gümbel, Michael/Nielbock, Sonja (2012): Die Last der Stereotype. Geschlechterrollenbilder und psychische Belastungen im Betrieb. Düsseldorf: Edition der Hans Böckler Stiftung 267
- Gümbel, Michael/Nielbock, Sonja/Werner, Heike (2015): Psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung – geschlechtergerecht. Erfahrungen und Perspektiven. [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++54295340ba949b2cce00055f/download/G%C3%BCmbel\\_Nielbock\\_Werner.PDF](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++54295340ba949b2cce00055f/download/G%C3%BCmbel_Nielbock_Werner.PDF). Abruf am 31.12.2015
- Hagemann-White, Carol (1988): Wir werden nicht zweigeschlechtlich geboren. In: Hagemann-White, Carol/Rerrich, Maria (Hrsg.): FrauenMänner-Bilder. Bielefeld: AJZ-Verlag, S. 224-235
- Hardenberg, Aletta Gräfin von (2015): Schluss mit dem Schubladendenken. Praxis. Unbewusste Vorurteile verhindern Vielfalt und Inklusion in Organisationen. In: Personalmagazin 3/2015, S. 32-36
- Hark, Sabine/Villa, Paula-Irene (2015): „Eine Frage an und für unsere Zeit“. Verstörende Gender Studies und symptomatische Missverständnisse. In: Hark, Sabine/Villa, Paula-Irene (Hrsg.): Anti-Genderismus. Sexualität und Geschlecht als Schauplätze aktueller politischer Auseinandersetzungen, Bielefeld, S. 15-39
- Hark, Sabine/Villa, Paula-Irene (Hrsg.) (2015): Anti-Genderismus. Sexualität und Geschlecht als Schauplätze aktueller politischer Auseinandersetzungen, Bielefeld
- Hartmann, Julia/Boerner, Sabine/Hüttermann, Hendrik (2013): Mehr Cheffinnen = mehr Erfolg? Personalmagazin 04/13, S. 24-27
- Heintz, Bettina/Nadai, Eva/Fischer, Regula/Ummel, Hannes (1997): Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag
- Henninger, Annette (2001): Gender-Probleme in der New Economy: Geschlechterverhältnisse in kleinen Softwarefirmen. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien 19 (3), S. 88-108
- Holst, Elke/Kirsch, Anja (2014): Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland noch immer die Ausnahme – moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten. In: DIW Wochenbericht Nr. 3.2014, S. 19- 31
- Howaldt, Jürgen/Schwarz, Michael (2010): 'Soziale Innovation' im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts (Sozialtheorie), Bielefeld
- Jordan, Juanita/Mack, Katrin (2014): Zentrale Handlungsfelder zur Förderung von Frauenkarrieren im Ingenieursumfeld. In: Boes, Andreas/Bultemeier, Anja/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 275-282

- Jung, Tina/Lieb, Anja/Reusch, Marie/Scheele, Alexandra/Schoppengerd, Stefan (Hrsg.) (2014): In Arbeit: Emanzipation. Feministischer Eigensinn in Wissenschaft und Politik, S. 7-26
- Jürgens, Kerstin (2015): „Neue Allianzen schließen“. Interview mit Kerstin Jürgens. In: Die Mitbestimmung 12/2015, S. 17-19
- Kirschenbauer, Annette/Wischermann, Ulla (2015): Geschlechterarrangements in Bewegung. Wie neue Informationstechnologien Arbeits- und Lebenswelten verändern. In: DGB Frau geht vor, Heft 3/2015, S. 9-11
- Knapp, Gudrun Axeli/Wetterer, Angelika (2003) (Hrsg.): Achsen der Differenz: Gesellschaftstheorie und feministische Kritik, Münster
- Knapp, Gudrun-Axeli (1997): Differenz und Dekonstruktion. Anmerkungen zum "Paradigmenwechsel" in der Frauenforschung. In: Hradil, Stefan (Hrsg.): Differenz und Integration. Frankfurt u. New York: Campus, S. 497-513
- Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2005): Arbeiten im Call Center- Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte und Personalverantwortliche. Fachbibliothek Nachhaltiges Management: Grundlagen, Methoden, Praxisbeispiele, Neidlingen
- Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): Das ist ein Geben und Nehmen. Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeit-Beschäftigung-Bildung 162, Berlin: edition sigma
- König, S. (2016): Prävention aus der Geschlechterperspektive. In: DGB Frau geht vor, Heft 2/2016, S. 20-21
- Kompetenzzentrum Frauen im Management. Hochschule Osnabrück, in Trägerschaft der Science to Business GmbH (Hrsg.) (2013): Frauen im Management (2013. [http://www.bisnode.de/press\\_release/frauen-im-management-ja-wo-stecken-sie-denn/](http://www.bisnode.de/press_release/frauen-im-management-ja-wo-stecken-sie-denn/) (letzter Abruf: 26.02.2014)
- Krell, Gertraude (2008a): Diversity Management: Chancengleichheit für alle auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 63-80
- Krell, Gertraude (2008b): „Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils“: Ideologiekritik und Diskursanalyse. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 319-331
- Krell, Gertraude (2009): Gender und Diversity: Eine ‚Vernunfttehe‘ – Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In: Andresen, Sünne/Koreuber, Mecht-

- hild/Lüdke, Dorothea (Hrsg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag, S. 133-155
- Kuhlmann, Ellen/Kutzner, Edelgard/Müller, Ursula/Riegraf, Birgit/Wilz, Sylvia (2002): Organisationen und Professionen als Produktionsstätten der Geschlechter(a)symmetrie. In: Schäfer, Eva/Fritzsche, Bettina/Nagode, Claudia (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse im Wandel/Opladen, S. 221-249
- Kuhlmann, Ellen/Kutzner, Edelgard/Riegraf, Birgit/Wilz, Sylvia (2013): Organisationen und Professionen als Produktionsstätten von Geschlechter(a)symmetrie. In: Müller, Ursula/Riegraf, Birgit/Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Geschlecht und Organisation. Wiesbaden: Springer VS, S. 495-527
- Kuhlmann, Martin (2015): Arbeit in der Industrie 4.0 – wachsender arbeitspolitischer Gestaltungsbedarf. In: Mitteilungen aus dem SOFI, Oktober 2015, Ausgabe 23, 9. Jahrgang, S. 1-6
- Kutzner, Edelgard (1995): Neue Formen der Arbeitsorganisation und die Beschäftigungsperspektiven von Frauen. In: WSI-Mitteilungen 7, S. 482-489
- Kutzner, Edelgard (2003a): Arbeitsbeziehungen in Call Centern – Irritationen der Geschlechterordnung. In: Kuhlmann, Ellen/Betzelt, Sigrid (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor. Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte, Baden-Baden, S. 161-175
- Kutzner, Edelgard (2003b): Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Kutzner, Edelgard (2005a): Arbeit in einem neuen Dienstleistungsbereich: Verändern Call Center traditionelle Arbeitsteilungen zwischen den Geschlechtern ? In: Funder, Maria (Hrsg.) Jenseits der Geschlechterdifferenz? München/Mering, S. 233-257
- Kutzner, Edelgard (2005b): Arbeitsteilungen in Industrie und Dienstleistung: Über die Un-Ordnung der Geschlechter. In: Aulenbacher, Brigitte u. a. (Hrsg.): Alles nur eine Frage der Effizienz, Frankfurt/M., S. 69-84
- Kutzner, Edelgard (2008a): Und überhaupt: „Warum muss die Frau überall dort sein, wo der Mann ist?“ Frauenbilder, Männerbilder und die Wirkungen auf Arbeitsteilung und Arbeitsgestaltung. In: Schwitzer, Helga/Willke, Christiane/Kopel, Mechthild (Hrsg.): aktiv, kompetent, mit-tendrin. Frauenbilder in der Welt der Arbeit, Hamburg
- Kutzner, Edelgard (2008b): Kommunizieren, korrespondieren, protokollieren. Servicearbeit als Beruf im Callcenter. In: Schriftenreihe des Bundes-

- institut für Berufsbildung: Zukunft berufliche Bildung: Potenziale mobilisieren – Veränderungen gestalten. 5. BIBB-Fachkongress 2007. Ergebnisse und Perspektiven, Bonn, 87-2.2, S. 1-16
- Kutzner, Edelgard (2009): Arbeits- und Geschlechterpolitik im Betrieb. Betrachtungen zu Methoden handlungsorientierter Forschung. In: Aulenbacher, Brigitte/Riegraf, Birgit (Hrsg.): Geschlechterforschung in Zeiten des Umbruchs. Wiesbaden: VS Verlag, S. 201-217
- Kutzner, Edelgard (2010): Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik. In: GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 2/2010, S. 25-40
- Kutzner, Edelgard (2011a): Vielfalt im Innovationsprozess. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management. Bielefeld: IFF-Forschungsreihe Nr. 18
- Kutzner, Edelgard (2011b): Diversity Management aus gleichstellungspolitischer Perspektive – das „Online-Tool Diversity“ als ein erster Interventionsschritt in Unternehmen. In: Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hrsg.): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity/Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 261-280
- Kutzner, Edelgard (2013): Arbeitsorganisation und Geschlechterpolitik. In: Müller, Ursula/Riegraf, Birgit/Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Geschlecht und Organisation. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 193-225
- Kutzner, Edelgard (2014a): Riskante Konstruktionen – gibt es einen „weiblichen Sachverstand“? Überprüfungen mit Hilfe eines Diversity-Tools. In: Langfeldt, Bettina/Mischau, Anina (Hrsg.): Strukturen, Kulturen und Spielregeln. Faktoren erfolgreicher Berufsverläufe von Frauen und Männern in MINT/Baden-Baden: Nomos, S. 171-193
- Kutzner, Edelgard (2014b): Vielfalt im Innovationsprozess – Voraussetzungen für ein innovationsförderndes Diversity Management. In: Busolt, Ulrike/Weber, Sabrina/Wiegel, Constantin/Kronsbein, Wiebke (Hrsg.): Karriereverläufe in Forschung und Entwicklung. Bedingungen und Perspektiven im Spannungsfeld von Organisationen und Individuum. Berlin: Logos-Verlag. 2014, S. 227-250
- Kutzner, Edelgard (2014c): Zum Umgang mit Vielfalt in Organisationen. Innovationsprozesse jenseits traditionellen Managements. In: Jostmeier, Milena/Georg, Arno/Jacobsen, Heike (Hrsg.): Sozialen Wandel gestalten. Wiesbaden: Springer VS, S. 397-413
- Kutzner, Edelgard (2014d): „Diversity Management und Gute Arbeit“, in: Nutzenberger, Stefanie/M. Welskop-Deffaa, Eva (Hrsg.): Aufregend bunt, vielfältig normal! Managing Diversity in Betrieb und Verwaltung. Hamburg: VSA, S. 47–60



- Kutzner, Edelgard (2015/2016): Diversity Management in der betrieblichen Praxis: Sensibilisierungen, Orientierungen und Empfehlungen. In: Genkova, Petia/Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer
- Kutzner, Edelgard (2016): Entgeltgleichheit auf dem Prüfstand. Perspektiven auf den Gender Pay Gap. Konferenz am 8. April 2016 an der Universität Duisburg-Essen. Tagungsbericht. In: GENDER Heft 2/2016, S. 141–147
- Kutzner, Edelgard/Jacobsen, Heike/Goldmann, Monika (2009): Dienstleistungsarbeit im Kund/innenkontakt. Wandel von Arbeits- und Geschlechterarrangements. In: Aulenbacher, Brigitte/Wetterer, Angelika (Hrsg.) Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Westfälisches Dampfboot: S. 157-175
- Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2003): Thesen zur Strukturierung von Arbeitsbeziehungen in Call Centern. In: Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hrsg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierete Arbeit in Call Centern, Berlin, S. 163-183
- Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2014a): Geschlechtergerechtes Betriebsklima Schlussfolgerungen aus einem Forschungsprojekt. In: Weg, Marianne/Stolz-Willig, Brigitte (Hrsg.): Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!/S. 93-108/Hamburg: VSA
- Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2014b): "Das ist ein Geben und Nehmen" – Reziprozität im Arbeitsalltag. Ein handlungsorientierter Forschungsansatz. In: Vedder, Günther/Pieck, Nadine/Schlichting, Brit/Schubert, Andrea/Krause, Florian (Hrsg.): Befristete Beziehungen: Menschengerechte Gestaltung von Arbeit in Zeiten der Unverbindlichkeit. München [u. a.]: Hampp S. 101-115
- Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2015): Gutes Betriebsklima durch Veränderung sozialer Praktiken. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Band: 38, Heft 2/2015, S. 249-260
- Lederle, Sabine (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. In: Zeitschrift für Personalforschung, 1/07, S. 22-42
- Lederle, Sabine (2008): Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Management-Diskurses. Wiesbaden: VS Verlag
- Leidner, Robin (1991): Serving Hamburgers and Selling Insurance. In: Gender & Society 5, S. 154-177
- Lenz, Ilse (2015): Keine Angst vorm bösen Gender. In: Der Tagesspiegel vom 1.9.2015

- Lepperhoff, Julia (2005): Gleichberechtigt ungleich – ungleich gleichberechtigt. Geschlechter-Wissen in der öffentlichen Verwaltung. In: Kurz-Scherf, Ingrid/Correll, Lena/Janczyk, Stefanie (Hrsg.): In Arbeit: Zukunft. Münster Westfälisches Dampfboot, S. 245-262
- Losert, Annett (2011): Forschungsskizze: Der Betriebsrat als Akteur im Diversity Management. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden, S. 225-230: Verlag Gabler
- Marrs, Kira/Bultemeier, Anja/Boes, Andreas (2015): Wo geht die Reise hin? Digitaler Umbruch von Arbeit – neue Möglichkeitsräume für Frauen?. In: DGB Frau geht vor Heft 3/2015, S. 4-6
- McKinsey (2010): Women Matter: Women at the top of corporations: Making it happen. o.O.
- Motakef, Mona (2015): Prekarisierung, Bielefeld Transcript
- Müller, Ursula (1998): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität. In: Zeitschrift für Personalforschung 12 2, S. 123-142
- Müller, Ursula (1999): Geschlecht und Organisation: Traditionsreiche Debatten – aktuelle Tendenzen. In: Nickel, Hildegard Maria/Völker, Susanne/Hüning, Hansko (Hrsg.): Transformation. Unternehmensorganisation. Geschlechterforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 53-71
- Müller, Ursula (2013): Wandel als Kontinuität. Bilanz und Ausblick. In: Müller, Ursula/Riegraf, Birgit/Wilz, Sylvia M. (2013): Geschlecht und Organisation, Wiesbaden, S. 527-539
- Müller, Ursula/Müller-Franke, Waltraud/Pfeil, Patricia/Wilz, Sylvia (2004): Alles eine Frage der Zeit? Zur Situation von Frauen und Männern in der Polizei. Schriftenreihe der Fachhochschule Villingen-Schwenningen, Hochschule für Polizei, Texte Nr. 37
- Müller, Ursula/Riegraf, Birgit/Wilz, Sylvia M. (2013): Geschlecht und Organisation, Wiesbaden: Springer VS
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/Main: Campus
- Neuberger, Oswald. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke Verlag
- Neusel, Ayla/Wetterer, Angelika (Hrsg.) (1999): Vielfältige Verschiedenheiten. Geschlechterverhältnisse in Studium, Hochschule und Beruf. Frankfurt u. New York: Campus
- Nickel, Hildegard Maria (2008): Care – Black Box der Arbeitspolitik. In: Berliner Journal für Soziologie, 18 (2008) 2, S. 185-192

- Nickel, Hildegard Maria/Heilmann, Andreas (Hrsg.) (2013): Krise, Kritik, Allianzen. Arbeits- und geschlechtersoziologische Perspektiven; Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Nielbock, Sonja/Gümbel, Michael (2010): Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht. Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Berlin: Hans Böckler Stiftung/ver.di Bundesverwaltung Bereich Genderpolitik
- Ogger, Günther (1992): Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielficht, München: Knauer
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion: Organisation und Reflexivität. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Ostendorp, Anja (2009): Konsistenz und Variabilität beim Reden über „Diversity“: Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Großunternehmen. In: Forum. Qualitative Social Research, Volume 10, No. 2, Art. 1
- Ostner, Ilona (1990): Das Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens. In: SAMF (Hrsg.): Arbeitspapier 1990-1. Erklärungsansätze zur geschlechtsspezifischen Strukturierung des Arbeitsmarktes
- Peinl, Iris (1999): Das Ende der Eindeutigkeiten. In: Nickel, Hildegard Maria/Völker, Susanne/Hüning, Hasko (Hrsg.): Transformation. Unternehmensreorganisation. Geschlechterforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 131-154
- Pekruhl, Ulrich (2001): Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen, München/Mering: Rainer Hampp Verlag
- Pfeiffer, Sabine (2015): Warum reden wir eigentlich über Industrie 4.0. In: Mittelweg 36, 24. Jahrgang, Heft 6, Dezember 2015/Januar 2016, S. 14-37
- Pimminger, Irene (2014): Geschlechtergerechtigkeit. Ein Orientierungsrahmen für emanzipatorische Geschlechterpolitik. In: Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin
- Plöger, Lydia/Riegraf, Birgit (1996): Gleichstellung als Element innovativer Hochschulreform. Bielefeld: Kleine Verlag
- Riegraf, Birgit/Vollmer, Lina (2014): Professionalisierungsprozesse und Geschlechter-Wissen. In: Behnke et al. (Hrsg.): Wissen-Methode-Geschlecht: Erfassen des Fraglos Gegebenen, S. 33-47
- Raab, Silke (2016): Gesundheitsschutz und Teilhabe – beides geht! DGB sieht Nachbesserungsbedarf beim Mutterschutz. In: DGB Frau geht vor 2/2016, S. 4-6

- Reuhl, Barbara (2016): Schwangerschaft im Betrieb: kein Randgruppenthema. Viele Gestaltungsmöglichkeiten für Interessenvertretungen. In: DGB Frau geht vor 2/2016, S. 8-10
- Sedlatschek, C. (2016): Denkweisen ändern und handeln. Geschlechtersensibler Arbeitsschutz auf EU-Ebene. Interview mit Christa Sedlatschek, Direktorin der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA). In: DGB Frau geht vor, Heft 2/2016, S. 22-23
- Scheele, Alexandra (2004): Feminisierung der Arbeit und die Arbeitsforschung. In: Zeitschrift Arbeit Heft 2 (2004), S. 173-176
- Scheele, Alexandra/Jochmann-Döll, Andrea (2015): Gender Pay Gap in Europa. In: DGB Frau geht vor, Heft 03/2015
- Schildmann, Christina (2015): Wie weiblich ist die Zukunft? Kommission nimmt Arbeitswandel aus der Geschlechterperspektive in den Blick. In: DGB-Frau geht vor, Heft 3/2015, S. 12-13
- Schimeta, Julia (2012): Einsam an der Spitze. Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Berlin
- Schroeder, Wolfgang/Bogedan, Claudia (Hrsg.) (2015): Gute Arbeit und soziale Gerechtigkeit im 21. Jahrhundert. Bausteine einer sozialen Arbeitsgesellschaft, Baden-Baden
- Schulz, André (2009): Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Wiesbaden: Verlag Gabler
- Siegel, Tilla (1999): Kommentierung auf dem Symposium "Ermutigt zu Eigensinn", Dortmund, 16. bis 18. Dezember
- Stiegler, Barbara (1992): Vom gesellschaftlichen Umgang mit den Qualifikationen von Frauen: eine Kritik des herrschenden Qualifikationskonzeptes. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Arbeits- und Sozialforschung.
- Stiegler, Barbara (2005): Gender Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity oder Antidiskriminierungspolitik – was führt wie zur Chancengleichheit? In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 23. Jg. Heft 3/2005, S. 9-21
- Stolz, Hans-Jürgen/Türk, Klaus (1992): Organisation als Verkörperung von Herrschaft – Sozialtheoretische und makrosoziologische Aspekte der Organisationssoziologie. In Lehner, Franz/Schmid, Josef (Hrsg.). Technik Arbeit Betrieb Gesellschaft. Beiträge zur Industriesoziologie und Organisationsforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 125-171
- Stuber, Michael (2009): Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten. Köln: Luchterhand

- Süß, Stefan & Kleiner, Markus. (2006): Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? In: Die Betriebswirtschaft DBW, 66 (5), S. 521–541
- Telepolis (2013): Wer hat die Grenzziehung zwischen Frauen und Männern wie gemacht? Paula Villa über Gender Studies. [www.heise.de/tp/druck/mb/artikel/39/39189/1.html](http://www.heise.de/tp/druck/mb/artikel/39/39189/1.html) Abruf am 6.3.2015)
- Thomas, David A. & Ely, Robin. (1996): Making Differences Matter. In: Harvard Business Review, 74 (5), 79–91
- Tondorf, Karin (2006): Diskriminierungsmechanismen beim Leistungsentgelt. In: Baer, Susanne/Englert, Dietrich (Hrsg.): Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung. Bielefeld: Kleine-Verlag, S. 76-102.
- ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2014): Wertschätzung. So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungs-Branchen die soziale Kompetenz ihrer Vorgesetzten, Berlin
- Vinz, Dagmar (2008): Vielfalt, Differenz und Chancengleichheit – Von Managing Diversity zu Diversity Politics? In: Gesellschaft für Politikdidaktik und politische Jugend- und Erwachsenenbildung GPJE (Hrsg.): Diversity Studies und politische Bildung. Schwalbach/Ts: Wochenschau Verlag, S. 34-52
- Völker, Susann/Amacker, Michèle (Hrsg.) (2015): Prekarisierungen. Arbeit, Sorge und Politik. Beltz Verlag, Weinheim Basel
- Voss-Dahm, Dorothea (2003): Zwischen Kunden und Kennziffern: Leistungspolitik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels. In: Pohlmann, Markus/Sauer, Dieter/Trautwein-Kalms, Gudrun/Wagner, Alexandra (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit: auf dem Boden der Tatsachen/Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin, S. 67-111
- Weber, Jutta (2007): Eine kleine Einführung in die feministische Technowissenschaftsforschung. In: Kurswechsel 3/2007, S. 7-25
- Weg, Marianne/Stolz-Willig, Brigitte (Hrsg.) (2014): Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!, Hamburg
- Weg, Marianne (2016): Wenn Arbeit krank macht. Belastungen am Arbeitsplatz werden bei Frauen oft verkannt. In: DGB Frau geht vor 2/2016, S. 17- 19
- Weg, Marianne (2015): Psychosoziale Belastungen bei der Erwerbsarbeit: Frauen sind anders – Männer auch? In: Weg, Marianne/Stolz-Willig, Brigitte (Hrsg.): Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!, Hamburg, S. 73-93
- Wegrzyn, Eva (2014): Genderkompetenz. In: Gender Glossar. Verfügbar unter <http://gender-glossar.de>

- Welpé, Ingelore/Welpé, Isabell: (2004): Frauen sind besser, Männer auch: Das Gender-Management. Signum Wirtschaftsverlag
- Welpé, Isabell M./Peus, Claudia (2015): Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung. München
- Wetterer, Angelika (1995): Dekonstruktion und Alltagshandeln. In: Wetterer, Angelika (Hrsg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt u. New York: Campus, S. 223-246
- Wetterer, Angelika (1999): Theoretische Entwicklungen der Frauen- und Geschlechterforschung über Studium, Hochschule und Beruf – ein einleitender Rückblick. In: Neusel, Ayla/Wetterer, Angelika (Hrsg.): Vielfältige Verschiedenheiten. Frankfurt u. New York: Campus, S. 15-34
- Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, 20 (3), S. 129-148
- Wetterer, Angelika (2003): Rhetorische Modernisierung: Das Verschwinden der Ungleichheit aus dem zeitgenössischen Differenzwissen, in: Knapp, Gudrun-Axeli / Wetterer, Angelika (Hrsg.): Achsen der Differenz. Gesellschaftstheorie & feministische Kritik 2, Münster 2003, S.286-319
- Wetterer, Angelika (2007): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Zentrale Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts „Professionalisierung, Organisation, Geschlecht“ im Überblick. In: Gildemeister, Regine/Wetterer, Angelika (Hrsg.): Erosion und Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen, Münster, S. 189-214
- Wetterer, Angelika (2009a): Gender-Expertise, feministische Theorie und Alltagswissen. Grundzüge einer Typologie des Geschlechterwissens. In: Riegraf, Birgit/Plöger, Lydia (Hrsg.): Gefühlte Nähe – faktische Distanz. Geschlecht zwischen Wissenschaft und Politik. Perspektiven der Frauen- und Geschlechterforschung auf die „Wissensgesellschaft“. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich, S. 81-99
- Wetterer, Angelika (2009b): Gleichstellungspolitik im Spannungsfeld unterschiedlicher Spielarten von Geschlechterwissen. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion. In: Gender, Heft 2/2009, S. 45-60
- Wilz, Sylvia Marlene (Hrsg.) (2008): Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen. Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen. Wiesbaden
- Wilz, Sylvia Marlene (2002): Organisation und Geschlecht: strukturelle Bindungen kontingente Kopplungen. Opladen: Leske + Budrich.

- Wilz, Sylvia Marlene (2010): Organisation: Die Debatte um „Gendered Organizations“. In: Becker, Ruth/Kortendieck, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung, Wiesbaden, 3. Aufl., S. 513–519.
- Winker, Gabriele/Degele, Nina (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. Bielefeld: transcript Verlag
- Wolffram, Andrea/Leicht-Scholten, Carmen (2009): Gender und Diversity in der Technikentwicklung. In: Schröder, Lothar/Kutzner, Edelgard/Brandt, Cornelia. (Hrsg.): Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit als Innovation, Hamburg: VSA Verlag, S. 128-148
- Zimmermann, Karin (2000): Spiele mit der Macht in der Wissenschaft. Passfähigkeit und Geschlecht als Kriterien für Berufungen. Berlin: edition sigma

---

Das Working Paper liefert Impulse, Perspektiven und Überlegungen zu einem fundierten und verlässlichen Orientierungsrahmen von guter, geschlechtergerechter Arbeit. Gerade in Zeiten von Umbrüchen wie der Digitalisierung können unter bestimmten Bedingungen Chancen für Veränderungen im Geschlechterverhältnis entstehen, jedoch auch Risiken. Die aktuelle Herausforderung besteht darin, die Geschlechterperspektive intensiver und differenzierter in die Debatten, in die Forschung und die Forschungsförderung zur Zukunft der Arbeit und zu guter Arbeit aufzunehmen.

---