

Geschlecht und Arbeitswelt – Doing Gender in Organisationen¹

In meinen Ausführungen zum Doing Gender in Organisationen werde ich zunächst auf den Begriff des Doing Gender eingehen und anhand von Beispielen aufzeigen, welche Phänomene mit diesem Begriff zum Ausdruck gebracht werden. Im Anschluss daran folgen Überlegungen zum Thema Macht und Organisation; denn wenn wir über "Geschlecht und Organisation" sprechen, geht es immer auch um Machtverhältnisse. Ein Ziel von Gender Mainstreaming ist es ja nicht zuletzt, Machtverhältnisse in Organisationen zu verändern, dort zu anderen Gewichtungen zu gelangen. Insofern ist also die Frage nach dem Verhältnis von Macht und Organisation in Prozessen des Gender Mainstreaming zentral. Der dritte Punkt – Geschlecht und Organisation – ist der Schwerpunkt meiner Ausführungen. In diesem Teil werde ich der Frage nachgehen, wie das Verhältnis von Geschlecht und Organisation aussieht. Inwiefern kann man davon sprechen, dass Organisationen eine, wie es in der Forschung heißt, geschlechtliche Substruktur haben? Viertens will ich auf die Frage eingehen, ob, und möglicher Weise in welcher Hinsicht durch Gender Mainstreaming eine Veränderung von Organisationen herbeigeführt werden kann, und zwar eine Veränderung gerade der geschlechtlichen Substruktur von Organisationen. Die Leitfrage hier wäre: Kann die Politik des Gender Mainstreaming in das Verhältnis von Geschlecht und Organisation eingreifen? Kann sie dieses Verhältnis beeinflussen und ein Stück weit verändern? Meine Ausführungen sind also insgesamt in den Rahmen von Geschlechterpolitik hineingestellt.

1 Der Begriff des "Doing Gender"

Geschlecht, wofür wir im Deutschen nur diesen einen Begriff haben, kann in der englischen Terminologie in zwei Dimensionen unterschieden werden, einmal in "sex" und zum anderen in "gender". Was unter "sex" verstanden wird, könnte man vereinfacht gesagt auch als das biologische Geschlecht bezeichnen, also die Chromosomenstruktur, die Unterschiede in der Hormonausstattung, die Unterscheidung hinsichtlich Hoden und Eierstöcke und natürlich auch die gesamte Morphologie der Geschlechter, also primäre und sekundäre Geschlechtsmerkmale, aber auch der gesamte Körperbau, der ja auch Differenzen zwischen Männern und Frauen aufweist. Das ist das, was unter der Kategorie "sex" verhandelt wird. Davon unterschieden gibt es den

¹ Vortrag bei dem vom DJI-Projekt am 29.04.04 in Halle veranstalteten Workshop „Gender Mainstreaming in der Organisationskultur“

Begriff des "gender", mit dem das so genannte "soziale Geschlecht" bezeichnet wird. Und da ist vor allen Dingen der Ansatzpunkt für Veränderungsprozesse gegeben. Gender betrifft den gesamten Komplex der Geschlechtsrollen, die unterschiedlichen Erwartungen, die wir an Männer und an Frauen stellen. Gender betrifft Geschlechterbilder, stereotype Vorstellungen, die wir davon haben, was männlich oder was weiblich ist, auch Bilder, wie sie von den Medien transportiert werden, zum Beispiel in der Werbung. Aber es geht auch um strukturelle Dimensionen wie zum Beispiel die Unterscheidung in so genannte "Männerberufe" und "Frauenberufe". Dass es diese Aufteilung der Berufswelt gibt, hat mit Gender zu tun. Gender betrifft darüber hinaus den ganzen Bereich der geschlechtlichen Arbeitsteilung, dass also traditionellerweise in der modernen westlichen Gesellschaft der Beruf bislang eher als eine Männerdomäne und die Familie als der Bereich der Frauen betrachtet wurde und teilweise immer noch so betrachtet wird. Was heißt nun vor diesem Hintergrund "doing gender"? Zunächst taucht auch hier wieder das Problem auf, dass man im Deutschen keine adäquate Begrifflichkeit hat, mit der sich der englische Terminus des "doing gender" präzise fassen lässt. Wörtlich übersetzt müsste man sagen, es heißt "Geschlecht tun", aber das wäre schlechtes Deutsch. Der Grundgedanke von doing gender ist folgender: Wir haben nicht einfach unser Geschlecht als Mann und als Frau, sondern wir müssen unser Geschlecht tun; das heißt, wir müssen in einer bestimmten Art und Weise handeln, um im sozialen Sinne als Mann oder als Frau wahrgenommen und akzeptiert zu werden. Wir sind im sozialen Sinne dadurch Männer und Frauen, dass wir in einer bestimmten Art und Weise handeln, und dieses Geschlechtshandeln, wie man das vielleicht am besten ins Deutsche übersetzen kann, ist das, was mit dem Begriff "doing gender" gemeint ist; durch dieses Handeln wird das soziale Geschlecht zudem immer wieder aufs Neue hergestellt, reproduziert.

Beispiele für das „Doing Gender“

- Kommunikationsstile: Unterbrechen, Ins-Wort-Fallen
- Rituale: Ritterlichkeit, Wettbewerbsspiele
- Körperstrategien: Raumgreifend vs. selbstbegrenzend
- Berufswahlen: „Männerberufe“, „Frauenberufe“
- Geschlechtliche Arbeitsteilung: Familienarbeit vs. Berufsarbeit

An einigen Beispielen möchte ich veranschaulichen, worin doing gender zum Ausdruck kommt. Eine Dimension des doing gender sind unterschiedliche **Kommunikationsstile**. Es gibt zahlreiche sozialwissenschaftliche Untersuchungen, die sich damit befassen haben, wie sich Männer, wie sich Frauen in Gesprächen verhalten. Ein Ergebnis aus dieser Forschung ist zum Beispiel, dass Männer sehr viel häufiger Frauen in ihrer Rede unterbrechen als das umgekehrt der Fall ist (Kotthoff 1993; Trömel-Plötz 1984). Dieses Unterbrechen einer anderen Person hat wiederum

etwas zu tun mit Machtstrukturen und Machtverhältnissen. Die Frage ist: Wer darf, im sozialen Sinne gesprochen, wen unterbrechen? Der Chef darf bspw. den Untergebenen unterbrechen, aber nicht umgekehrt. Und in unserer Geschlechterkultur – der tradierten Geschlechterkultur – sind es eben die Männer, die „das Recht haben“, Frauen zu unterbrechen, aber nicht umgekehrt.

Eine weitere Dimension des doing gender betrifft **Rituale**, zum Beispiel männliche Zuvorkommenheitsrituale. Was heutzutage nicht mehr so stark verbreitet, aber durchaus noch bekannt ist, ist der Mann, der der Frau die Tür aufhält oder der Mann, der der Frau in den Mantel hilft. Das sind Rituale, in denen die Position des Mannes in der Geschlechterordnung, in der Geschlechterbeziehung mit ausgedrückt und dargestellt wird, in denen doing gender geschieht. Rituale des doing Gender gibt es nicht nur im Verhältnis der Männer zu den Frauen, sondern auch unter Angehörigen eines Geschlechtes. Zu nennen sind hier etwa die Rituale der Wettbewerbsspiele, die in verschiedenen Untersuchungen zum Thema "Männlichkeit" analysiert worden sind (Meuser 2003). Dazu zählt zum Beispiel das Kampftrinken in einer studentischen Verbindung – das Trinken bis zum Umfallen ist ein Männlichkeitsritual und gleichzeitig doing gender. In diesem Ritual wird Männlichkeit nicht nur unter Beweis gestellt, sie wird in dieser Situation auch immer wieder aufs Neue hervorgebracht.

Körperstrategien sind eine weitere Dimension von doing gender. Auch dazu gibt es sehr interessante Untersuchungen. Man hat zum Beispiel herausgefunden, dass Männer einen eher raumgreifenden Körperstil haben, also mehr Raum für sich beanspruchen und den Raum okkupieren, während Frauen sich eher selbst begrenzen, sich im öffentlichen Raum zurücknehmen (Henley 1988). Wenn man sich in der Straßenbahn oder im Bus umschaute, finden sich vielfältige Beispiele dafür.

Nicht nur auf dieser Ebene der alltäglichen Kommunikation und Interaktion kommt das doing gender zum Ausdruck. Ein weiteres Beispiel ist die **geschlechtstypische Berufswahl**. Trotz aller Veränderungen, die es im beruflichen Bereich gegeben hat, werden Ingenieurberufe noch immer vorwiegend von Männern gewählt, während pädagogische Berufe überwiegend von Frauen gewählt werden. Die geschlechtstypische Berufswahl hängt auch mit den Vorstellungen davon zusammen, was Männer können, was Frauen können, was Männern und was Frauen jeweils angemessen ist. Diese Beispiele, in denen doing gender zum Ausdruck kommt, zeigen, dass Geschlecht und Geschlechterverhältnisse, und das heißt immer auch die Beziehung von Männern zu Frauen und von Frauen zu Männern – also die Verhältnisse von sozialer Ungleichheit, die dabei immer im Spiel sind –, nicht einfach fix und fest gegeben sind, sondern dass wir sie in unserem

alltäglichen Handeln immer wieder neu herstellen, aufs Neue reproduzieren, sei es durch den Kommunikationsstil oder geschlechtstypische Berufswahlen. Doing Gender vollzieht sich in allen Lebensbereichen, so auch in Organisationen.

2 Macht und Organisation

Abgesehen von bestimmten Ressorts in der öffentlichen Verwaltung wie zum Beispiel Frauenministerien oder Gleichstellungsstellen, die explizit mit Geschlechterpolitik befasst sind, ist die Regulierung der Geschlechterverhältnisse kein originärer Gegenstand von Organisationen. Jede Organisation hat spezifische Organisationsziele – zu diesen Organisationszielen gehört die Regulierung von Geschlechterverhältnissen in der Regel nicht. Das Ziel von Finanzämtern ist es, nach Maßgabe des geltenden Steuerrechts Steuern zu erheben; Bauämter haben zu prüfen, ob Bauvorschriften eingehalten werden etc. Dass nun Geschlechterpolitik hinzukommt, wie es mit Gender Mainstreaming der Fall ist, bedeutet, dass neben den bisherigen ressortspezifischen Zielen die Gleichstellung der Geschlechter zu einem weiteren, gar zu einem zentralen Organisationsziel wird. Geschlechterpolitik will letztendlich einen Wandel von Organisationen erreichen. Die Frage ist, wie ein Wandel von Organisationen stattfindet. Was muss eigentlich geschehen, damit Organisationen sich in so grundlegender Weise ändern, wie das mit Geschlechterpolitik intendiert ist? Hierzu möchte ich einige Überlegungen der französischen Organisationsforscher Crozier und Friedberg (1993) vorstellen, die allgemein zum Verhältnis "Macht und Organisation" geforscht haben.

Crozier und Friedberg gehen davon aus, dass der Wandel einer Organisation es erfordert, dass sich das gesamte Handlungssystem ändert. Ein Wandel von Organisationen, wie er auch mit Geschlechterpolitik oder Gender Mainstreaming angestrebt ist, bedeutet letztendlich, dass das gesamte System sich ändert. Es geht bei Gender Mainstreaming ja nicht nur darum, dass etwas hinzugefügt wird, sondern intendiert ist ein Strukturwandel des Systems. Das Gerüst der Institution wird verändert werden. Crozier und Friedberg bringen in diesem Kontext die Spielmetapher ein: Die Beschaffenheit des Spiels, das in der Organisation gespielt wird, ändert sich. Die Organisation wird in ihren Grundstrukturen verändert werden müssen, wenn ein solcher Wandel herbeigeführt werden soll. Crozier und Friedberg beziehen sich zwar nicht auf Geschlechterpolitik – es ist eine allgemeine Studie zum Verhältnis von Macht und Organisationen –, aber ihre Überlegungen lassen sich auch auf den Bereich der Geschlechterpolitik übertragen.

Wenn Geschlechterpolitik es erreichen würde, dass die Gleichheit der Geschlechter zu einem zentralen Ziel des Handelns in jeglichem Ressort, einer jeden Behörde und ihrer Untereinheiten würde, dann hätte sich das Handlungssystem geändert. Mit Crozier und Friedberg könnte man sagen, dann würde dort ein anderes Spiel gespielt, als es zuvor der Fall gewesen ist. Die Organisation wäre dann nicht mehr die alte. Und genau das ist der Punkt, der meiner Meinung nach dafür ausschlaggebend ist, dass Geschlechterpolitik, zumindest bislang, auf erhebliche Widerstände in den Organisationen gestoßen ist: Weil Geschlechterpolitik die Organisation umwandeln will, wird sie eben auch so vehement abgewehrt. Crozier und Friedberg erklären die Widerständigkeit gegenüber Innovationen mit Blick auf den „mikropolitischen Akteur“, womit im Grunde jedes Organisationsmitglied gemeint ist. Jedes Mitglied einer Organisation hat bestimmte Interessen, die er oder sie durchsetzen will, und eine Position, die es zu verteidigen gilt. Für den mikropolitischen Akteur ist Crozier und Friedberg zufolge „jegliche Veränderung gefährlich, denn diese stellt unfehlbar die Bedingungen seines Spiels, seine Machtquellen und seine Handlungsfreiheit schon deshalb in Frage, weil sie die relevanten, von ihm kontrollierten Ungewissheitszonen ändert oder verschwinden lässt.“ (Crozier/Friedberg, S. 242) Veränderung ist also gefährlich, weil die Entscheidungsspielräume, die man sich erobert hat, d.h. die Handlungsmöglichkeiten, die man sich in langen Jahren der Zugehörigkeit zu einer Organisation erkämpft hat, damit gefährdet sind.

Aus diesem Grund gibt es nach Crozier und Friedberg in Organisationen unabhängig davon, was der Inhalt von neuen Maßnahmen ist, zunächst einmal Widerstand gegenüber neuen Maßnahmen. Die beiden Organisationsforscher halten Organisationen für strukturell widerständig gegen Innovationen, weil Innovationen es mit sich bringen, dass etablierte Einflusszonen in Frage gestellt werden und möglicherweise neu verhandelt werden müssen. Und deswegen, schreiben sie, ist für die mikropolitischen Akteure jegliche Veränderung gefährlich. Jede Politik, die auf Veränderung von Organisation zielt, muss mit Widerstand rechnen. Geschlechterpolitik hat es nun mit Organisationsbedingungen zu tun wie jede andere innovative Politik auch. Aber bei Geschlechterpolitik kommt ein Spezifikum hinzu, das zusätzlich berücksichtigt werden muss und das ich in diesem Kontext für wesentlich halte: Geschlechterpolitik ist mit einem weiteren Strukturmerkmal von Organisationen konfrontiert, nämlich damit, dass Organisationen eine geschlechtliche Substruktur haben.

3 Die geschlechtliche Substruktur von Organisationen – "Gendered Organization"

Organisationen sind, wie die feministische Organisationsforschung herausgestellt hat, keine geschlechtsneutralen Gebilde, sondern Organisationen sind "gendered". Im Amerikanischen wird von "gendered organizations" gesprochen (Acker 1990), was im Deutschen häufig mit "vergeschlechtlicht" übersetzt wird. Statt dieses Begriffs verwende ich den Terminus „geschlechtliche Substruktur“. Dieser Begriff bringt meines Erachtens deutlicher als der der vergeschlechtlichten Organisation zum Ausdruck, dass gender vor allem unterhalb der offiziellen Ebene der Organisationsstruktur eine Rolle spielt. Der Fakt, dass Organisationen eine geschlechtliche Substruktur haben, bedeutet für Geschlechterpolitik zusätzlich erschwerende Bedingungen, wenn es darum geht, Organisationen im Sinne von mehr Geschlechtergleichheit zu verändern.

Die geschlechtliche Substruktur von Organisationen ist eher auf der informalen Ebene der Organisation angesiedelt. Die formale Ebene von Organisationen ist charakterisiert durch die offiziellen Strukturen, wie man sie ablesen kann an Organisationszielen, Organisationsplänen etc. Die soziologische Organisationsforschung macht deutlich, dass auf dieser formalen Ebene Personen, also die Mitglieder einer Organisation, als Positions- oder Statusträger wahrgenommen werden. Sie werden in der Funktion wahrgenommen, die sie in der Organisation haben. Und so spielt zumindest auf der offiziellen Ebene die Frage des Geschlechts keine Rolle. In der öffentlichen Verwaltung zum Beispiel ist per Gesetz festgelegt, dass Entscheidungen ohne Ansehen der Merkmale der Personen getroffen werden sollen. Bezogen auf die offizielle, die programmatische Ebene kann man sagen, Personen werden als Funktionsträger wahrgenommen, nicht jedoch in ihren sozialen Eigenschaften. Auf der informalen Ebene hingegen gibt es Netzwerke, die sich unterhalb der offiziellen Organisationsstruktur bilden. In diesen werden die Personen vor allem in ihren sozialen Merkmalen wahrgenommen. Ein wichtiges Merkmal dabei ist "Geschlecht".

Organisationsebenen:

<u>Formale Ebene:</u>	<u>Informale Ebene:</u>
Offizielle Organisationsstrukturen	Netzwerke
Personen werden als Funktionsträger wahrgenommen	Personen werden in ihren sozialen Merkmalen wahrgenommen (u.a. Geschlecht)

4 Dimensionen der geschlechtlichen Substruktur von Organisationen

Die geschlechtliche Substruktur von Organisationen, die vor allem auf der informalen Ebene der Netzwerke zu sehen ist, hat folgende Dimensionen, die zu berücksichtigen sind, wenn danach gefragt wird, wie die Möglichkeit von Geschlechterpolitik aussieht, in Organisationen einzugreifen:

„Gendered Organization“ - Dimensionen

- Homosoziale Kooptation
- Stereotype Wahrnehmung von Frauen
- Männerbündische Arbeitskultur
- „Männliche“ Lebensführung als Normalitätsfolie
- Geschlechtliche Prägung allgemeiner kultureller Werte.

- Soziale Netzwerke rekrutieren ihre Mitglieder durch einen Mechanismus, der in der Organisationsforschung als "**homosoziale Kooptation**" bezeichnet wird. Homosozialität bedeutet, die Mitglieder einer sozialen Gruppe orientieren sich aneinander. Sie favorisieren Mitglieder der Eigengruppe auf Kosten von Mitgliedern anderer Gruppen. Man sucht Nähe zu denen, die einem gleich bzw. ähnlich sind. Kooptation bezeichnet den Prozess der Hineinnahme neuer Mitglieder in ein Netzwerk. Ein Merkmal der geschlechtlichen Substruktur ist nun, dass Mitglieder in solchen Netzwerken durch homosoziale Kooptation rekrutiert werden. Wenn zum Beispiel bestimmte Ortsgruppen der Jugendfeuerwehr darauf bestehen, weiterhin nur Jungen und junge Männer aufzunehmen, kann von homosozialer Kooptation gesprochen werden. In diesem Fall bewirkt der Mechanismus der homosozialen Kooptation den Ausschluss von Mädchen bzw. jungen Frauen.

Warum ist dieser Mechanismus so wirksam? Homosozialität, also die Gleichheit der Mitglieder, ist eine vertrauensbildende Maßnahme. Man hat Vertrauen in diejenigen, die einem gleich sind, weil man davon ausgeht, dass man mit denen – alltagssprachlich gesprochen – "besser kann als mit den anderen"; dass man mit denen kann die eigenen Ziele besser durchsetzen und die eigene Organisationskultur besser aufrecht erhalten als mit anderen. Entscheidend für die Einschätzung der Veränderungsmöglichkeiten von Geschlechterpolitik in Organisationen ist nun der Punkt, dass es sich bei den meisten solcher Netzwerke um schon seit langem bestehende Männerdomänen handelt. Dies gilt vor allem für diejenigen Netzwerke in Organisationen, in denen Entscheidungen vorbereitet werden und die somit für die Organisation insge-

samt wichtig sind. Auf der Führungsebene von Organisationen finden sich überwiegend und vielfach ausschließlich Männer in diesen Netzwerken.

Frauen werden innerhalb solcher Netzwerke gewissermaßen nicht als kooptationsfähig wahrgenommen. Und wenn Frauen, was ja heute zunehmend geschieht, doch Zugang finden, dann lastet auf ihnen ein enormer Anpassungsdruck. Das soll an einem Beispiel aus einer empirischen Studie veranschaulicht werden: Der Soziologe Gary Allen Fine hat eine Untersuchung durchgeführt über Frauen in Restaurantküchen. Restaurantküchen sind traditionell und auch heute noch weitgehend eine Männerdomäne. Fine (1987) hat geschaut, was passiert, wenn einzelne Frauen in eine solche Männerdomäne hineinkommen. In solchen Fällen wird von den Männern ein ganz enormer Druck ausgeübt auf die Frauen, sich an die männlich geprägte Kultur in diesen Organisationen anzupassen. Ein Mittel, das die Männer dabei einsetzen, ist zum Beispiel eine sexualisierte Scherzkommunikation, sind Anzüglichkeiten und sexualisierte Witze. Dies wird sehr häufig als Druckmittel eingesetzt mit der Erwartung seitens der Männer, dass die Frauen entweder "one of the boys" werden, also sich der männlich geprägten Kultur anpassen oder dass sie gehen. Fine zeigt in seiner Studie, dass die Frauen, die längerfristig in diesen Männerbereichen bleiben und auch erfolgreich in dem Beruf existieren können, "one of the boys" werden, also sich dieser männlichen Kultur anpassen und damit dort nicht weiter auffallen.

- In diesen Männerdomänen werden Frauen stereotyp wahrgenommen. Damit komme ich zu der zweiten Dimension der geschlechtlichen Substruktur von Organisationen. **Stereotype Wahrnehmung von Frauen** bedeutet, dass sie nicht in ihren individuellen Eigenschaften wahrgenommen werden, sondern als Angehörige eines Geschlechtes, konkret: als Angehörige des nicht passenden Geschlechtes. Sie sind gewissermaßen sozial auffällig, weil sie nicht das Geschlecht haben, das in diesem Kontext das „normale“ Geschlecht ist. Insofern werden sie stereotyp wahrgenommen, nämlich als Mitglieder der Geschlechtsgruppe "Frauen". Es ist ein ganz entscheidendes Merkmal einer „gendered organization“, dass solche Organisationsmitglieder weniger in ihren individuellen Eigenschaften, sondern stereotyp wahrgenommen werden.
- Ein weiteres Merkmal der „gendered organization“ ist die Tatsache, **dass die Arbeitskultur in Organisationen männerbündisch geprägt ist**. Hier kommen wir wieder auf den Punkt "homosoziale Kooptation" zurück. Wenn man sich die Personalpolitik in Organisationen anschaut, also der Frage nachgeht, wie Personal rekrutiert wird – das ist ja ein Bereich, der in ho-

hem Maß gleichstellungsrelevant ist – dann sieht man, dass neben fachlichen Kriterien, also neben der Qualifikation, ein ganz entscheidendes Kriterium die soziale Ähnlichkeit ist. Das heißt, die Wahl fällt in der Regel auf die Person, die am besten in den Kreis derjenigen passt, mit dem der oder die Neue zusammenarbeiten muss. „Geschlecht“ ist ein zentrales Passungskriterium. Und weil eben Personal in hohem Maße nach dem Mechanismus der sozialen Ähnlichkeit rekrutiert wird, fällt vor allem in Führungspositionen und natürlich auch in Berufen, die von Männern dominiert sind, in der Regel – gleichsam wie von selbst – die Wahl auf einen Mann. Das ist ein männerbündisch strukturiertes Entscheidungshandeln, das nicht selten eine Fortsetzung findet in den sogenannten "old boys networks", z.B. an den Stammtischen, die zwar außerhalb der Organisation stattfinden, aber entscheidenden Einfluss auf das Organisationshandeln haben. Gerade Personalpolitik wird ja vielfach nicht nur in der Organisation selber gemacht, sondern auch außerhalb in solchen Netzwerken, die von Männern dominiert sind. Und in diesen Netzwerken wird dann auch das Wissen weitergegeben, das für beruflichen Erfolg und Karriere entscheidend ist. (Höyng 1999)

- Die vierte Dimension der „gendered organization“ ist der Aspekt **"Männliche Lebensführung als Normalitätsfolie"**. So, wie unsere Berufswelt strukturiert ist, gibt im Grunde die männliche Biografie, die männliche Lebensführung das Muster vor, nach dem Berufs- und Arbeitszeiten geplant werden. Leitbild der Arbeitskultur in Organisationen ist ein Mitarbeiter, dessen Leben um die Berufsarbeit und die berufliche Karriere zentriert ist und der der Berufsorientierung gegenüber allen anderen Interessen Vorrang einräumt. Zwar gehört nicht die Mehrzahl der Beschäftigten diesem Typus an. Aber dieser Typus ist insofern der dominante Typus in Organisationen, als er gewissermaßen das Ethos der Arbeitskultur vorgibt. In jüngster Zeit ist eine solche Haltung noch bedeutsamer, als das vor zehn oder zwanzig Jahren der Fall war. Der Typus des Organisationsmitgliedes, das sein Leben um die Berufsarbeit, um die berufliche Karriere zentriert, ist insofern ein Teil der geschlechtlichen Substruktur, als vor dem Hintergrund der gegebenen Geschlechterordnung die Männer diesem Typus viel eher entsprechen können als die Frauen. Denn jemand, der die Berufsarbeit, die Berufsorientierung ganz klar in den Vordergrund stellt, kann nur jemand sein, der von Familienaufgaben entlastet ist. Wer Familienaufgaben zu erfüllen hat, kann der Berufsorientierung keine absolute Priorität geben. Insofern kann man sagen, dass dieses Arbeitsethos auch einen Aspekt der geschlechtlichen Substruktur von Organisationen darstellt, da es eben eher einem typisch männlichen als einem typisch weiblichen Lebenslaufmuster entspricht.

- Die fünfte Dimension der „gendered organization“ ist erst auf den zweiten Blick ein Punkt, der in diesen Kontext hineingehört. Ich bezeichne ihn als **"geschlechtliche Prägung von allgemeinen kulturellen Werten"**. Bei dieser Dimension geht es um die Frage, wie Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung vollzogen werden und was die Kriterien der Personalauswahl sind. Ich beziehe meine Überlegungen dazu auf die bisherige Gleichstellungspolitik, bei der es den zentralen Passus gibt, dass Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt eingestellt oder befördert werden, wenn sie in einem bestimmten Bereich unterrepräsentiert sind. Diese Quotenregelung gibt es in allen Gleichstellungsgesetzen in unterschiedlicher Form. Eine eigene Untersuchung (Meuser 1989, 1992) hat gezeigt, dass hier ein zentraler Punkt liegt, was die Organisationsstruktur und die vergeschlechtlichte Substruktur von Organisationen betrifft: Zentrales Kriterium bei der Personalauswahl ist zunächst einmal die Leistungsgerechtigkeit. Das ist ja auch in der Quotenregelung nicht in Frage gestellt; zunächst einmal geht es um die fachliche Qualifikation. Wie funktioniert nun in der öffentlichen Verwaltung üblicherweise die Personalauswahl, wenn zwei oder mehr Kandidaten oder Kandidatinnen eine gleiche fachliche Qualifikation haben? Es zeigt sich, dass in der Praxis der öffentlichen Verwaltung dann ein zusätzliches Kriterium eine Rolle spielt, nämlich die Frage: Wer hat die Stelle „nötiger“? Wie sehen die sozialen Verhältnisse aus, in denen die Bewerber oder Bewerberinnen leben? Ist eine Familie zu versorgen oder nicht? Wer ist in diesem Sinne bedürftiger? Ein weiterer Aspekt ist in diesem Zusammenhang das Anciennitätsprinzip, also das Dienstalter von BewerberInnen.

Das sind Gerechtigkeitskriterien der Personalauswahl, über die in der üblichen Praxis in der öffentlichen Verwaltung ein hoher Konsens besteht. Wenn also gemäß diesen Kriterien so verfahren wird, dass zuerst geschaut wird, wer die höhere Leistung oder die bessere Qualifikation hat, und wenn dann – sofern da Gleichheit existiert – geschaut wird, wer die Stelle „nötiger“ hat, dann gilt es als eine gerechte Entscheidung, wenn die Person die Stelle erhält, die in ungünstigeren sozialen Verhältnissen lebt. Gleichstellungspolitik operiert dagegen anders: Die Gleichstellungspolitik, wie sie gerade durch die Quotenregelungen intendiert ist, setzt das Gleichstellungsgesetz als ein Unterkriterium ein, indem festgelegt wird, dass bei gleicher Qualifikation Frauen bevorzugt werden sollen. Damit kommt es zu einer Konkurrenz von Hilfskriterien. Denn üblicherweise wird bei gleicher Leistung nach den sozialen Verhältnissen geschaut, also nach der Frage, wer bedürftiger ist. Das Gleichstellungsgesetz hat ein anderes Kriterium: einen Ausgleich zwischen verschiedenen sozialen Gruppen schaffen, einen Ausgleich zwischen Frauen und Männern, einen Ausgleich auf dieser Kollektivitätsebene. Gerechtigkeit meint hier eine ausgleichende Gruppengerechtigkeit. Das weitgehende Scheitern der bisherigen Gleichstellungspolitik, insbesondere der Quotierungsregelungen, liegt nun nicht zuletzt daran,

dass in der öffentlichen Verwaltung das Gleichstellungsgesetz nicht als gleichwertig mit dem Kriterium der Bedürfnisgerechtigkeit gesehen wird. Letzteres gilt in der öffentlichen Verwaltung als ein wichtigeres Kriterium als das Gleichstellungsgesetz.

Die Frage ist nun, inwiefern das etwas zu tun hat mit der geschlechtlichen Substruktur von Organisationen. In der Wahrnehmung der Personalverantwortlichen in der öffentlichen Verwaltung sind es – das haben von mit geführte Interviews gezeigt – in der Regel Männer, die im Hinblick auf eine zu besetzende Stelle als bedürftiger gelten gegenüber den Frauen. In den Interviews wird mit großer Häufigkeit das Beispiel des Vaters angeführt, der die Familie ernähren muss und der mit einer allein stehenden Frau konkurriert. Wer hat da die Stelle nötiger? Ohne Zweifel der Vater, der Familienernährer hat die Stelle nötiger. Das ist das übliche Denken in der öffentlichen Verwaltung. Eine solche Entscheidung gilt als gerecht. Die Kriterien, nach denen diese Überlegungen angestellt werden, führen dazu, dass letztlich die Männer bevorzugt werden – trotz der Gleichstellungsgesetzgebung. In diesem Sinne ist meine These gemeint, dass letztendlich dieses Gerechtigkeitsdenken die geschlechtliche Substruktur von Organisationen und damit auch die Dominanz von Männern in den Organisationen unterstützt. Daran wird deutlich, dass die geschlechtliche Substruktur von Organisationen nicht nur auf einem bewussten Machtstreben von Männern basiert, sondern sich auch gewissermaßen hintergründig durchsetzt, indem man Bezug nimmt auf in unserer Gesellschaft allgemein konsentiertere Kriterien darüber, was gerecht ist. Es ist ein allgemeines Gerechtigkeitsempfinden, an das appelliert wird; und, das hat auch meine Studie ebenfalls gezeigt, dieses Gerechtigkeitsdenken wird auch von der Mehrzahl der weiblichen Belegschaft mitgetragen. Insofern haben wir es hier mit einer sehr subtilen geschlechtlichen Substruktur der Organisationen zu tun, die keine bewusste Machtstrategie darstellt, sondern die verankert ist in fundamentalen kulturellen Werten unserer – auf männlicher Dominanz aufbauenden – Gesellschaft.

5 Gender Mainstreaming und geschlechtliche Substruktur

Kann mit Gender Mainstreaming eine Veränderung der geschlechtlichen Organisationsstruktur bewirkt werden – wie es in letzter Konsequenz der Anspruch ist? Die bisherigen, traditionellen Entscheidungskriterien in Organisationen sind Sachgerechtigkeit, Machbarkeit und Finanzierbarkeit. Gender Mainstreaming will nun als ein gleichgewichtiges Kriterium "Geschlechtergerechtigkeit" hinzufügen. Ob das eingelöst wird oder nicht, lässt sich zur Zeit noch gar nicht entscheiden, weil dies eine gewisse Praxis und Zeit der Umsetzung erfordert. Aber man kann Vermutungen anstellen: Gender Mainstreaming erzeugt derzeit vor allen Dingen einen neuen Blick auf die eigene Organisation. Das heißt, Gender Mainstreaming kann die Selbstbeobachtung einer Organisation so verändern, dass sie sich selber in einem neuen Licht sieht, unter einem anderen Aspekt betrachtet. Dies wird mit Maßnahmen wie Gender Trainings, Gender Analysen, Gender Budgeting, Gender Impact Assessment etc. zu institutionalisieren versucht. Aber ist eine Organisationsveränderung durch Gender Mainstreaming möglich? Ich denke, die Potenziale dafür sind gegeben. Gegenüber der bisherigen Gleichstellungspolitik hat Gender Mainstreaming den Vorteil, dass es der Organisation die Möglichkeit eröffnet, den Prozess selber in die Hand zu nehmen. Der Organisation wird die Aufgabe gestellt, selber Wege zu finden und Maßnahmen zu entwickeln, wie Geschlechtergleichheit umgesetzt und durchgesetzt werden soll. Damit ermöglicht Gender Mainstreaming organisatorische Selbststeuerung. Aus diesem Grund stößt Gender Mainstreaming in Organisationen auf eine höhere Akzeptanz, als es bei der bisherigen Frauengleichstellungspolitik der Fall ist. Feststellbar ist, dass im Zuge von Gender Mainstreaming **Gender als Ressource der Organisationsentwicklung** begriffen wird. Ein anschauliches Beispiel dafür liefert eine aktuelle, in der Presse verbreitete Anzeige der Sparkassen, in der Gender als Potenzial, als Ressource der Organisation für die Außendarstellung genutzt wird.

In Interviews, die ich vor kurzem mit Personalmanagern größerer Unternehmen geführt habe (Behnke/Meuser 2003), wird betont, dass diese Unternehmen Gleichstellungsmaßnahmen deswegen umsetzen, weil sie sich damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen verschaffen in der Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte; als solche werden immer mehr auch Frauen wahrgenommen. Das heißt, Gender wie auch Gender Mainstreaming wird von Unternehmen mittlerweile als ein Alleinstellungsmerkmal, d.h. als ein Merkmal, das sie positiv von anderen Unternehmen unterscheidet, in der Konkurrenz mit diesen betrachtet. In Organisationen beginnt sich offensichtlich der Gedanke durchzusetzen, dass Gender-Maßnahmen sich rechnen. Von daher stößt Gender Mainstreaming auf eine höhere Akzeptanz als bisherige Gleichstellungspolitik.

In der Frauen- und Geschlechterforschung hingegen wird Gender Mainstreaming sehr kontrovers diskutiert. Einerseits gibt es die Position, die zum Beispiel Mieke Verloo vertritt. Verloo zufolge muss man Gender Mainstreaming begreifen als "strategical frame", als eine strategische Rahmung, mit der man sich ein Stück weit einlässt auf die Bedingungen der Organisation, um dadurch einen Zugang zu finden und die Organisation zu verändern. Man rechnet gewissermaßen mit den Bedürfnissen der Organisation, knüpft daran an, um auf diesem Wege immer mehr Gender-Maßnahmen in die Organisation hineinzubringen. Eine kritische Gegenposition könnte man unter dem Schlagwort der „Verbetriebswirtschaftlichung von Geschlechterpolitik“ fassen. Bei diesem Prozess, so die VertreterInnen dieser Position, würde auf Dauer der Aspekt der sozialen Ungleichheit völlig verloren gehen (Bereswill 2004). Geschlecht würde nicht mehr als eine Kategorie sozialer Ungleichheit wahrgenommen werden, sondern eben nur noch als Ressource für Organisationen. Was davon zutrifft, ist entscheidend davon abhängig, wie die Praxis der Implementation von Gender Mainstreaming aussieht (Meuser 2004).

Literatur

- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society* 4: 139-158
- Behnke, Cornelia/Meuser, Michael (2003): Doppelkarrieren in Wirtschaft und Wissenschaft. In: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, Heft 4/2003: 62-74
- Bereswill, Mechthild (2004): „Gender“ als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik. In: Meuser/Neusüß 2004
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt a.M
- Fine, Gary Alan (1987): One of the Boys: Women in Male-Dominated Settings. In: Kimmel, Michael S. (Hg.): *Changing Men. New Directions in Research on Men and Masculinity*. Newbury Park: 131-147
- Henley, Nancy M. (1988): *Körperstrategien. Geschlecht, Macht und nonverbale Kommunikation*. Frankfurt a.M
- Höyng, Stefan (1999): Männerbündische Arbeitskultur am Beispiel von Personalpolitik. In: Krannich, Margret (Hg.): *Geschlechterdemokratie in Organisationen*. Frankfurt a.M.: 93-98
- Kotthoff, Helga (1993): Kommunikative Stile, Asymmetrie und „Doing Gender“. Fallstudien zur Inszenierung von Expert(inn)entum in Gesprächen. *Feministische Studien* 11, Heft 2: 79-95

Meuser, Michael (2003): Wettbewerb und Solidarität. Zur Konstruktion von Männlichkeit in Männergemeinschaften, in: Arx, Sylvia u.a. (Hg.): Koordinaten der Männlichkeit. Orientierungsversuche. Tübingen: 83-98

Meuser, Michael (2004): Gender Mainstreaming: Festschreibung oder Auflösung der Geschlechterdifferenz? Zum Verhältnis von Geschlechterforschung und Geschlechterpolitik. In: Meuser/Neusüß 2004

Meuser, Michael (1989): Gleichstellung auf dem Prüfstand. Frauenförderung in der Verwaltungspraxis. Pfaffenweiler

Meuser, Michael (1992): "Das kann doch nicht wahr sein". Positive Diskriminierung und Gerechtigkeit. In: Ders./ Sackmann, R. (Hg.): Analyse sozialer Deutungsmuster. Beiträge zur empirischen Wissenssoziologie. Pfaffenweiler

Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hg.) (2004): Gender Mainstreaming: Konzept, Handlungsfelder, Instrumente. Opladen, im Druck

Trömel-Plötz, Senta (Hg.) (1984): Gewalt durch Sprache. Frankfurt a.M.

Verloo, Mieke (2001): Another Velvet Revolution? Gender Mainstreaming and the Politics of Implementation. IWM Working Paper no. 5/2001. Vienna