

Rosa-Luxemburg-Stiftung
Manuskripte 56

Rosa-Luxemburg-Stiftung

IRIS PEINL, KARIN LOHR, KRISTIANE JORNITZ

Organisations- und Geschlechtersoziologie

Theoretische Brücken und empirische
Einsichten zur Einführung von
Gender Mainstreaming in die Verwaltung

Karl Dietz Verlag Berlin

Rosa-Luxemburg-Stiftung, Manuskripte 56

ISBN 3-320-02901-0

Karl Dietz Verlag Berlin GmbH 2005

Umschlag: Heike Schmelter

Druck und Verarbeitung: MediaService GmbH BärenDruck und Werbung

Printed in Germany

Inhalt

	Vorwort und Danksagung	5
1	Einleitung	8

Teil I

Theoretische Spurensuche: Vorüberlegungen zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht

2	Grundprobleme: Zur Abbildung des Verhältnisses von Organisation und Geschlecht	11
3	Bestandsaufnahme: Erkenntnisgewinne und Grenzen von Organisations- und Geschlechtersoziologie	13
3.1	Die Organisationssoziologie	13
3.2	Die Geschlechtersoziologie	22
3.3	Die feministische Organisationssoziologie.....	27
4	Zwischenfazit: Differente Potenziale für eine Verschränkung der analytischen Perspektiven von Organisations- und Geschlechtersoziologie	30

Teil II

Theoretische und empirische Ausgangspunkte für das Projekt

5	Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung	36
5.1	Die Strategie des Gender Mainstreaming	37
5.2	Verwaltung als soziale Organisation	41
5.2.1	Politisch-administrative Funktionen der Verwaltung	41
5.2.2	Interner Aufbau und Funktionsweise von Verwaltungen	45
5.3	Die Verwaltungsmodernisierung	47
5.3.1	Die Verwaltungsmodernisierung in Berlin	48

5.3.2	Brückenbau:	
	Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung	51
5.4	Exkurs: Die Implementierung von Gender Mainstreaming in die Berliner Verwaltung	57
6	Ausgangspunkte:	
	Vergeschlechtlichte Strukturen einer Verwaltung	58
6.1	Organisationsverständnis	58
6.2	Begriffsklärung: vergeschlechtlichte Strukturen	63
6.3	Zwischenfazit: vergeschlechtlichte Strukturen einer Verwaltung	65
7	Projektfragestellung und methodisches Vorgehen bei der empirischen Analyse	67
7.1	Fragestellung und Untersuchungsdimensionen	67
7.2	Operationalisierung	69
7.3	Untersuchungsfeld	70
7.4	Erhebungsmethoden	70

Teil III

Empirische Ergebnisse: Vergeschlechtlichte Strukturen im untersuchten Amt

8	Beschäftigten- und Organisationsstrukturen	72
8.1	Untersuchungsgegenstand	72
8.2	Beschäftigtenstruktur	72
8.3	Vertikale Arbeitsteilung.....	78
8.4	Horizontale Arbeitsteilung.....	80
8.5	Arbeitsorganisation und -abläufe.....	86
8.6	Exkurs: Wahrnehmung der Verwaltungsreform durch die MitarbeiterInnen des Amtes.....	91
8.7	Zusammenfassung: Vergeschlechtlichte Beschäftigungs- und Organisationsstrukturen	93
9	Geschlechtlich eingefärbte Zusammenarbeit mit den Antragstellenden	94
9.1	KundInnenleitbild	94
9.2	Ermessensspielräume, Konflikte und Bearbeitungsstile	100
9.3	Die Interaktion zwischen MitarbeiterInnen und Antragstellenden ...	107
9.4	Zusammenfassung: Die Relevanz von Geschlecht in der Interaktion mit Antragstellenden	113

10	Das Geschlechterwissen im beruflichen Alltagshandeln der Beschäftigten und Führungskräfte.....	114
10.1	Analyseperspektive Geschlechterwissen	114
10.2	Wahrnehmung von geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Amt und der Gesellschaft	117
10.3	Selbstbild, Selbstverortung	120
10.4	Wahrnehmung von KollegInnen innerhalb der Arbeitszusammenhänge	122
10.5	Wahrnehmung der MitarbeiterInnen durch GruppenleiterInnen	124
10.6	Wahrnehmung der GruppenleiterInnen und der Amtsleitung durch MitarbeiterInnen	125
10.7	Erklärungen: geschlechtsspezifischer Ungleichheiten im Alltagsbewusstsein.....	128
10.8	Zusammenfassung: Geschlechterwissen im beruflichen Alltagshandeln	130
11	Bewertung von Maßnahmen der Geschlechtergleichstellung: „Keine Probleme, kein Bedarf“.....	133
11.1	Analyseperspektive, -dimensionen	133
11.2	Frauenförderung	133
11.3	Frauenvertreterin	136
11.4	Gender Mainstreaming	137
12	Fazit: Vergeschlechtlichte Strukturen eines Berliner Amtes.....	138
13	Schlussfolgerungen: Gender Mainstreaming im untersuchten Amt	142

Teil IV

Abschließende Thesen

14	Verschränkungen: Organisations- und Geschlechtersoziologie, Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung	145
-----------	---	------------

Vorwort und Danksagung

Das vorliegende Buch mischt sich in die aktuellen und kontrovers geführten theoretischen wie politischen Debatten zu den Themenfeldern Organisation, Geschlecht und Gender Mainstreaming ein.

In einem *ersten Kern* geht es darum zu diskutieren, wie gerade in der Gegenwart des grundsätzlichen Umbaus der Gesellschaft, ihrer Institutionen, Organisationen und sozialen Verhältnisse wie Beziehungen das analytische Potenzial der mittlerweile gut sortierten „Werkzeugkästen“ von Organisations- und Geschlechtersoziologie verschränkend genutzt werden kann. Argumentiert wird, dass mit dieser Verschränkung eine genauere Abbildung und Erklärung der je spezifisch in die Organisationen eingelassenen und über das Alltagshandeln der Beschäftigten modifiziert hergestellten Geschlechterbeziehungen und –verhältnisse möglich ist. Diese Methodologie stellt den Hintergrund für den *zweiten Kern* des Buches dar. Hier wird eine eigene empirische Untersuchung vergeschlechtlichter Strukturen eines Amtes einer Berliner Verwaltung vorgestellt, und zwar als Ausgangs- und Bezugspunkt der aktuellen Strategie des Gender Mainstreaming. Wir veröffentlichen in diesem Buch die zentralen theoretischen Vorannahmen und Definitionen der Untersuchung, die methodischen Arbeitsschritte, Ergebnisse und Schlussfolgerungen.

Das inhaltliche Bindeglied zwischen diesen beiden Kernen des Buches ist die Überlegung, dass die Methodologie einer produktiven Verschränkung zwischen Organisations- und Geschlechtersoziologie gerade auch für die Analyse aber auch Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreaming eine zwingende Voraussetzung ist. Das heißt: Nur auf der Grundlage einer verschränkenden organisations- und geschlechtersoziologischen Vorab-Analyse der je spezifisch konfigurierten organisationalen Geschlechterhierarchien kann eine „punktgenaue“ Strategie des Gender Mainstreaming den Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern entgegenwirken.

Diese beiden zentralen Bestandteile des vorliegenden Buches resultieren aus einem langjährigen Arbeitszusammenhang. Er war zentriert um ein mehrsemestriges Projektseminar „Organisation und Geschlecht“ am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin¹. In ihm arbeiteten

¹ Projektseminare sind Bestandteile der sozialwissenschaftlichen Ausbildung im Hauptstudium, in denen StudentInnen lernen, auf der Grundlage eines theoretischen Analyserahmens und mittels einer eigenen Fragestellung Ausschnitte der gesellschaftlichen Praxis abzubilden und plausibel zu erklären. Insbesondere die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung beruht auf der Arbeit der StudentInnen. Des Weiteren sind aus diesem Arbeitszusammenhang zwei Diplomarbeiten hervorgegangen. Andy Gubitz schrieb ihre Arbeit zum „doing gender while doing the job. Exemplarische Analyse zum ‚Ge-

Dr. Karin Lohr und Dr. Iris Peinl sowie die StudentInnen Susanne Beer, Silke Chorus, Gabriele Gawel-Thomas, Stefan Geratz, Andy Gubitz, Kristina Gust, Romy Hilbrich, Kristiane Jornitz, Sandra Lange, Anna Mucha, Uta Schwarz, Renate Stawinoga und Susanne Vangerow.

Das inhaltliche Programm dieses Seminars umfasste zwei voneinander zu unterscheidende Schwerpunktsetzungen und Arbeitsphasen, die in den zwei Kernen des Buches zum Ausdruck kommen. *Die erste Arbeitsphase* bestand zunächst aus methodologischen Diskussionen zur Leistungsfähigkeit „der“ Organisations- und Geschlechtersoziologie für die Analyse gegenwärtiger organisationaler Geschlechterdifferenzen, -hierarchien und -ungleichheiten. Der zentrale Untersuchungsfokus richtete sich hier auf die Frage, inwieweit ausgewählte klassische und moderne Ansätze der Organisationssoziologie mit ihren jeweils spezifischen Gegenstandsbereichen und Kategorien Anschlussstellen für die Abbildung und Erklärung auch geschlechtsspezifischer Strukturen, Beziehungen und Verhältnisse bereithalten. Damit im Zusammenhang war auch von Interesse, ob und wie geschlechtersoziologische bzw. feministisch inspirierte organisationssoziologische Überlegungen und Ansätze diese kategorialen Anschlussstellen aufgreifen. Werden sie, so die Frage, als Analyseinstrumente für den eigenen spezifischen Untersuchungsgegenstand relativ ungebrochen übernommen oder aber entsprechend modifiziert? Auf dieser Grundlage der Diskussionen zu den Erkenntnismöglichkeiten und –grenzen der beiden „Bindestrichsoziologien“ für die Erklärung von „gendered organizations“ loteten die StudentInnen ihre Interessen an der Erklärung bestimmter Erscheinungen vergeschlechtlichter Beziehungen und Verhältnisse in Organisationen aus, formulierten erste eigene Fragestellungen und suchten für die Beantwortung dieser Fragen nach dafür möglichst geeigneten Ansätzen und Kategorien. Der Zufall kam der in dieser Arbeitsphase notwendigen Suche nach einem geeigneten empirischen Feld für die Untersuchung der skizzierten studentischen Teilprojekte zu Hilfe: Ein Bezirksamt von Berlin bat um wissenschaftliche Unterstützung und Begleitung von Pilotprojekten zur gegenwärtig stattfindenden Einführung des Gender Mainstreaming in die Berliner Verwaltung.

Damit begann die *zweite Arbeitsphase* des Projektseminars. Das in Absprache mit dem Bezirksamt entwickelte inhaltliche Konzept bestand in der Untersuchung vergeschlechtlichter Strukturen in einem seiner Ämter als grundlegender Bezugs- und Ansatzpunkt einer potentiell erfolgsversprechenden Einleitung des Gender Mainstreaming. Dafür wurden begriffliche Vorarbeiten und -leistungen erbracht. Diese umfassten im Wesentlichen die Spezifi-

schlechter(un)wissen' als Vorbedingung für Gender Mainstreaming“. Kristiane Jornitz bearbeitete das Thema „Gender Mainstreaming in der kommunalen Verwaltung. Das Gender Mainstreaming Konzept im Spiegel der Implementation in einem Berliner Bezirksamt“.

zierung von Verwaltung als besondere Organisation in ihrer Einheit von Struktur und Handeln, die Herausarbeitung eines Verständnisses des Gender Mainstreaming Ansatzes, die Charakterisierung von - Berliner - Verwaltungsmodernisierung und die Definition von vergeschlechtlichten Strukturen einer Verwaltung sowie die Herausarbeitung ihrer zentralen analytischen Dimensionen. Auf dieser Grundlage wurden die bislang eher skizzenhaft entwickelten studentischen Fragestellungen konkretisiert und eigene studentische Projekte geplant. Mit Hilfe dieser Projekte und unter einem einheitlichen methodischen Design wurden dann in einem ersten Schritt vergeschlechtlichte Strukturen auf unterschiedlichen Ebenen dieses einen Amtes untersucht. Daraus wurden in einem zweiten Schritt Schlussfolgerungen für mögliche Ansatzpunkte des Gender Mainstreaming abgeleitet.

Das hier vorgelegte Buch ist das Ergebnis dieses Diskussions- und Arbeitszusammenhangs innerhalb des Projektseminars als auch zwischen den Herausgeberinnen. Eine Urheberschaft für eine einzelne Idee, Argumentation oder auch eines einzelnen Abschnittes ist nicht mehr eindeutig auszumachen. Wir präsentieren also als Resultat der konzeptionellen wie empirischen Zusammenarbeit ein gemeinsames Produkt. Teil I ist davon ausgenommen. Er stellt das verschriftlichte Resultat der fast unzähligen produktiven Streitgespräche zwischen Karin Lohr, Iris Peinl und Kristiane Jornitz in Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Projektseminars als auch in Vorausschau auf diese Buchveröffentlichung dar.

Wir danken als Herausgeberinnen zunächst den StudentInnen des Projektseminars. Sie haben mit ihren bohrenden, streitlustigen wie fachkompetenten Fragen, mit ihren Gedanken, Argumentationen, Konzeptionen als auch mit den Auswertungen der Interviews das Projekt unterstützt und mitgetragen. Ebenso gilt besonderen Dank allen Beschäftigten des untersuchten Amtes, die uns sowohl freundlich die Interviews gewährten als auch engagiert die von uns vorgestellten Ergebnisse und Schlussfolgerungen mitdiskutierten. Hervorheben möchten wir schließlich unseren Dank an die Leitung der Ämter, die uns unvoreingenommene, kooperative und konstruktive GesprächspartnerInnen waren und über Daten- und Dokumentenzugang die Arbeit wesentlich unterstützten. Und schließlich danken wir sehr Christoph Hahn, der uns als studentische Hilfskraft aus den Fluten der technischen Herstellung des Manuskriptes rettete.

1 Einleitung

Das inhaltliche Programm und die Gliederung des Bandes folgen den genannten zwei grundsätzlichen Arbeitsphasen:

In dem *ersten Teil* werden grundlegende theoretische Rahmenüberlegungen zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht vorgestellt.

Dies vor der im *zweiten Kapitel* dargestellten Folie, dass trotz jüngster Entwicklungen der feministischen Organisationssoziologie Forschungen zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht, zu geschlechtsspezifischen Prägungen von Organisationen sowie den damit verbundenen sozialen Ungleichheiten im Spektrum der soziologischen Forschung unterrepräsentiert sind. Dieses Forschungsdefizit wird insofern als strategische Lücke bewertet, als dass die damit verbundenen Erklärungsdefizite von sich gegenwärtig schnell verändernden vergeschlechtlichten Organisationen nur poröse und bruchstückhafte Ansatzpunkte für die Strategie des Gender Mainstreaming bieten können.

Demzufolge wird in dem *dritten Kapitel* der Frage nachgegangen, inwieweit „die“ Organisations- und Geschlechtersoziologie bzw. deren einzelne Ansätze Potenziale für die Abbildung und Erklärung von „gendered organizations“ bereithalten. Der hierzu vorgestellte Befund lautet: Die beiden einzelnen Bindestrichdisziplinen sind für diese Aufgabe in ihrer Ganzheit überfordert. Sie bieten insbesondere mit ihren moderneren Ansätze Kategorien mit weiten Gegenstandsbereichen, die potentiell auch für die Analyse geschlechtsspezifischer Ungleichheiten in Organisationen geeignet sind.

Schlussfolgernd wird im *vierten Kapitel* dargelegt, dass für die Analyse von organisationalen Geschlechterverhältnissen ein Brückenbau zwischen Organisations- und Geschlechtersoziologie notwendig ist. Er muss von einer genauen Ausweisung des immer nur begrenzt möglichen Untersuchungsgegenstandes allgemein „der“ vergeschlechtlichten Strukturen, Beziehungen oder Verhältnisse von einzelnen Organisationen sowie der dazu kompatiblen Ansätze ausgehen, die aus dem „Werkzeugkasten“ von Organisations- und Geschlechtersoziologie herausgegriffen werden. Diese „passenden“ Ansätze mit ihren Kategorien und Gegenstandsbereichen sind auf ihre gegenseitigen Kompatibilitäten zu befragen, aufeinander abzustimmen und – falls erforderlich – weiterzuentwickeln. Plädiert wird also gerade auch in Zeiten des gesellschaftlichen und organisationalen Umbruchs zunächst für kleinschnittigere Untersuchungen jenseits großer Erzählungen.

Teil zwei des Buches enthält die zentralen theoretischen und empirischen Ausgangspunkte des Projektes „Vergeschlechtlichte Strukturen einer Berliner Verwaltung. Zu Voraussetzungen des Gender Mainstreaming“.

Das *fünfte Kapitel* legt zunächst die dazu verwendeten Grundbegriffe in ihrer Projektinterpretation offen. Dies betrifft den Begriff des Gender Mainstreaming, der, so die Argumentation, trotz aller vermeintlichen Klarheit sowohl im wissenschaftlichen wie politischen Raum nur diffus verankert ist und einer Präzisierung für die eigene Projektrealisierung bedurfte. Dies betrifft auch den Begriff der Verwaltung als spezifische Form der Organisation, die hoheitliche Aufgaben zu realisieren hat und dabei im Fadenkreuz der verschiedenen politischen Interessen steht. Ihr gegenwärtiger Modernisierungsprozess - in Berlin - ist, so weiter, nicht vorrangig von dem angezielten Qualitätsgewinn der Verwaltung geprägt, sondern überlagert durch Effizienz- und Rationalisierungspraktiken. Damit wird dem zumindest theoretisch denkbaren Nutzen einer Verschränkung von Verwaltungsmodernisierung und Gender Mainstreaming der Boden unter den Füßen weggezogen.

Im *sechsten Kapitel* geht es als methodologisches Vorab für den eigenen Begriff der „vergeschlechtlichten Strukturen“ zunächst um die Darstellung der Verwaltung als Einheit von Struktur und Handeln. Dabei wird in Anlehnung an modernere organisationstheoretische Ansätze eine Verwaltung als nur analytisch zu trennende Einheit von strukturellen, geregelten Handlungskorridoren für die Beschäftigten und der Interpretation und Modifizierung dieser Korridore durch ihr alltägliches Handeln nachgezeichnet. Demzufolge ist Verwaltung pointiert beides: Struktur als geregelter institutioneller Handlungskorridor und alltägliches Handeln, das über individuell strukturierte, routinisierte Denk- und Handlungsmuster erfolgt. Letzteres mündet in einer Modifizierung der Verwaltungsstrukturen ein. Diese Überlegung führt zur Entfaltung und Erklärung des eigenen Begriffs von vergeschlechtlichten Strukturen einer Verwaltung und ihrer drei grundlegenden analytischen Dimensionen. Sie sind zum einen die individuellen geschlechtlichen Bilder, Anschauungen und Werte der Beschäftigten. Zum zweiten sind es die persönlichen Beziehungen zwischen Frauen und Männern im Arbeitsalltag und zum dritten die in den formellen Verwaltungsregeln eingelagerten direkten oder indirekten Geschlechtsspezifika. Nur über einen damit verbundenen analytischen „Dreisprung“ können hinreichende Voraussetzungen für eine Implementierung der Strategie des Gender Mainstreamings erfolgen.

Kapitel sieben enthält noch einmal knapp zusammengefasst die zentralen theoretischen Vorannahmen der eigenen Untersuchung, die genaue Fragestellung und die darauf gerichteten konkretisierten theoretischen Vorannahmen zu den vergeschlechtlichten Strukturen und ihrer Ebenen des zu untersuchenden Amtes als „Beschäftigten- und Organisationsstruktur“, „Zusam-

menarbeit mit den KundInnen“ und „Geschlechterwissen“. Weiterhin werden entlang dieser Ebenen die jeweils spezifischen Unterfragen als auch die für ihre Beantwortung notwendigen Analysedimensionen dargestellt. Und schließlich wird das Forschungsfeld charakterisiert wie die methodische Anlage der Untersuchung erläutert.

Teil drei enthält auf der Grundlage der studentischen Teilprojekte die empirischen Ergebnisse der Untersuchung vergeschlechtlichter Strukturen des untersuchten Amtes eines Berliner Bezirkes. Sie werden entlang der im zweiten Teil beschriebenen konkretisierten Ebenen der vergeschlechtlichten Strukturen in den *Kapiteln acht, neun und zehn* dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass auf allen diesen Ebenen explizite oder implizite Einfärbungen oder Prägungen der genannten Strukturen existieren. Besonders offensichtlich wird dies, so die Argumentation im Kapitel acht, in der vertikalen Arbeitsteilung und der daraus folgenden hierarchischen Struktur der Gehaltsgruppen zuungunsten der Frauen – und zwar trotz einer auf Chancengerechtigkeit setzenden Einstellungspolitik insbesondere in den letzten Jahren - und in der horizontalen Arbeitsteilung als Benachteiligung der jüngeren qualifizierten MitarbeiterInnen. Kapitel zehn beschäftigt sich mit dem Geschlechterwissen der Beschäftigten als indirekte Zuweisung spezifischer Eigenschaften, Fähigkeiten und Kompetenzen auf Frauen und Männer. Zum Teil sind damit hierarchisierende Bewertungen zuungunsten von Frauen verbunden. Dieses Wissen wird dargestellt als eine zentrale Grundlage des alltäglichen Arbeitshandelns im Sinne der Interaktion mit MitarbeiterInnen, KollegInnen und KundInnen (vgl. hierzu Kapitel neun). Es prägt, so die Ausführungen, zukünftige Arbeitsprozesse und –strukturen vor. Weiter wird in *Kapitel elf* argumentiert, dass das Geschlechterwissen Frauenvertreterin und Frauenförderung ausbremst und einen konstruktiven Zugang zu dem – ohnehin sperrigen - Begriff des Gender Mainstreaming sowie zu den damit verbundenen Inhalten geradezu blockiert.

Schlussfolgerungen aus diesen Befunden über vergeschlechtlichte Strukturen des Amtes und zu passgerechten Maßnahmen des Gender Mainstreaming beschließen im *Kapitel zwölf und dreizehn* diesen Teil des Buches.

Im *vierten und letzten Teil* werden in *Kapitel vierzehn* die zuvor feingliedrig analysierten vier Ebenen der Organisations- und Geschlechtersoziologie sowie der Gender Mainstreaming Ansatz und die Verwaltungsmodernisierung in ihrer gegenseitigen Verschränkung abschließend ausgelotet. Diese in sechs Thesen verdichteten Überlegungen weisen zusammengefasst eine Positionsbestimmung in den genannten Feldern aus.

Teil I Theoretische Spurensuche: Vorüberlegungen zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht

2 Grundprobleme: Zur Abbildung des Verhältnisses von Organisation und Geschlecht

Einleitend ist für den theoretischen Rahmen des Projektes festzuhalten: In der Soziologie sind trotz der jüngeren Entwicklung der feministischen Organisationssoziologie² Ansätze zum Verhältnis Organisation und Geschlecht unterrepräsentiert. Darüber hinaus ist das Erscheinungsbild dieser vergleichsweise wenigen Ansätze nicht einheitlich. Vielmehr existieren unterschiedliche bis gegensätzliche Positionen (vgl. zusammenfassend Funder 2004: 58-62). Sie befinden sich zwischen den Orten ‚Organisation haben ein Geschlecht‘, ‚Organisationen haben möglicherweise ein Geschlecht‘ und ‚Organisationen haben kein Geschlecht‘.

Diese Unterschiede scheinen aus dem *selektiven Charakter dieser Abbildungen* zu resultieren. Das meint: Zum einen können Abbildungen zu den komplexen Wechselwirkungen zwischen den sozialen Phänomenen Organisation und Geschlecht immer nur ausgewählte Aspekte dieser Wechselwirkung widerspiegeln. Allein diese begrenzten Untersuchungsschwerpunkte im Sinne von Ausschnitten aus dem Zusammenhang zwischen Organisation und Geschlecht gewähren Raum für verschiedene Interpretationen. Zusätzlich erweitert wird dieser Raum durch die unterschiedlichen und unterschiedlich interpretierten Ansätze und Kategorien der Organisations- und Geschlechtersoziologie.

Unser Thema ist, dass diese ohnehin schwierige theoretische Arbeit zum Verhältnis von Organisation und Geschlecht im gegenwärtigen Umbau der Gesellschaft noch komplizierter wird. Dabei gehen wir davon aus, dass mit dem neoliberalen Umbau aller gesellschaftlichen Bereiche die für die industrielle Ära eindeutige Erklärungskraft der Strukturkategorie Geschlecht zuungunsten von Frauen offenkundig poröser wird. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass dieser Umbau überwiegend in und mittels Organisationen erfolgt (vgl. Türk 1997: 176). In ihnen findet die aktuelle Umschreibung der sozialen Beziehungen und Verhältnisse auch zwischen den Geschlechtern statt.

² Wir gehen davon aus, dass es inzwischen angebracht ist, von der feministischen Organisationssoziologie als eigenen Bereich der Soziologie zu sprechen. Wie die im Kapitel 2.2.3 folgende Darstellung der Debatte zeigt, hat sich inzwischen ein eigenständiger Diskurs entwickelt, der sicherlich noch eher in der Geschlechter- als der Organisationssoziologie verwurzelt ist.

Demzufolge lautet unsere Ausgangsüberlegung: In Organisationen widerspiegeln sich gesellschaftliche Strukturen und Verhältnisse und sie sind damit zugleich Scharniere der Neukonfiguration der erwerbsbezogenen - und für die soziale Ungleichheit entscheidenden - Geschlechterbeziehungen und -verhältnisse. Organisationen haben demzufolge einen zentralen Stellenwert für die Analyse der Veränderungen der Geschlechterverhältnisse und -beziehungen. Weiter ist bekannt, dass es „die“ Organisation nicht gibt. Vielmehr zeichnet sich jede einzelne Organisation aus durch einen je spezifischen Zusammenhang zwischen ihren - neu justierten - formalen Aufbau- und Ablaufregeln und dem tatsächlichen innovativen wie restriktiven Handeln der Männer und Frauen als Organisationsmitglieder (vgl. Giddens 1988). Gerade diese Wechselwirkung zwischen der organisationalen „Struktur“ und dem „Handeln“ der Organisationsmitglieder prägt das Wesen der realen, lebendigen Organisation auch in ihren vergeschlechtlichten Dimensionen. Diese Wechselwirkung hat ein unterschiedliches Niveau vergeschlechtlichter Organisationen zur Folge.

Wie kann diesen neuen Herausforderungen der Analyse des Zusammenhangs zwischen Organisation und Geschlecht entsprochen werden? Wie kann der organisational je spezifisch verlaufende Umbau von Geschlechterbeziehungen und -verhältnissen untersucht werden und inwieweit sind die Ergebnisse generalisierbar?

Zu diesen Fragen begeben wir uns im ersten Teil dieser Schrift auf eine *theoretische Spurensuche*. Unsere Anliegen bei dieser Spurensuche sind folgende:

Erstens geht es uns in einem ersten Schritt um eine Bestandsaufnahme grundlegender Perspektiven und Ansätze der Organisations- und Geschlechtersoziologie. Besonderes Augenmerk legen wir dabei zunächst auf die Frage, auf welchen sozialen Ebenen oder Ausschnitten zentrale Ansätze der Organisations- und Geschlechtersoziologie arbeiten. Daran anschließend interessiert, welche Kategorien mit diesen spezifischen Ansätzen verbunden sind. Und schließlich fragen wir, inwieweit in diesen organisations- bzw. geschlechtersoziologischen Kategorien der Gegenstandsbereich der jeweils anderen Soziologie ein Stückweit mit erfasst worden ist und damit eine Grundlage für die Analyse des hier interessierenden Verhältnisses von Organisation und Geschlecht vorliegt. Als Zwischenresümee dieses Arbeitsschrittes weisen wir gegenseitige kategoriale Leerstellen von Organisations- und Geschlechtersoziologie aus.

Zweitens wird vor der Folie des grundsätzlich selektiven Charakters von Ansätzen der Organisations- und Geschlechtersoziologie sowie auf der Grundlage der - über den ersten Arbeitsschritt erarbeiteten - Kenntnisse ihrer gegenseitigen kategorialen Leerstellen über Anforderungen an eine Analyse des aktuellen Zusammenhangs zwischen Organisation und Geschlecht nachgedacht. Dazu argumentieren wir, dass für die Untersuchung der immer nur begrenzt möglichen Ausschnitte des sich wandelnden Zusammenhangs zwischen Organisation und Geschlecht vorrangig auf verwandte organisations- und geschlechtersoziologische Theorien und darin eingelagerte Kategorien als die letztlich entscheidenden Analyseinstrumente zurückgegriffen werden sollte. In diesem Kontext nehmen wir das in der Soziologie gängige Schema der Unterscheidung zwischen mikro-, meso- und makrosoziologische Analyseebenen und Theorien auf und verweisen darauf, dass die auf diesen Ebenen verankerten Ansätze von Organisations- und Geschlechtersoziologie *ähnliche Gegenstandsbereiche wie Kategorien* aufzeigen. Hier liegen also *kategoriale Schnittstellen* zwischen Organisations- und Geschlechtersoziologie vor, die Ausgangspunkte für eine Überprüfung bzw. Weiterentwicklung ihrer Erklärungskraft für den Zusammenhang zwischen Organisation und Geschlecht sein können.

3 Bestandsaufnahme: Erkenntnisgewinne und Grenzen von Organisations- und Geschlechtersoziologie

3.1 Die Organisationssoziologie

Organisationssoziologisches Denken hat in Deutschland kaum eine Tradition. Vielmehr hat sich hier eine Industriesoziologie entfaltet, deren zentraler Gegenstand die Industriegesellschaft ist. Ihre kritischen, gesellschaftstheoretisch und -politisch orientierten Fragestellungen richten sich auf die Folgen zunehmender Technisierung, die sich wandelnden Rationalisierungsmodi und Herrschaftsformen sowie auf adäquate Arbeitspolitiken. Die Merkmale der industriellen Gesellschaft, der Arbeitsverhältnisse oder auch der betrieblichen Organisation (Herrschaft, Kontrolle, Transformationsproblem etc.) wurden vor allem unter Bezug auf „das“ Kapitalverhältnis beschrieben (vgl. Deutschmann 2002: 21). Eher ausgeblendet blieben dabei systematisierende Abbildungen über Organisationsformen von Arbeit (der Betrieb, die Verwaltung usw.) in ihrer eigenständigen Bedeutung als Orte der variantenreichen Konstitution von Arbeits- und Geschlechterverhältnissen. Dies gilt trotz einer Vielzahl von Untersuchungen etwa zu Folgen von Rationalisierungsprozessen für Beschäftigte oder zu betrieblichen Herrschaftsverhältnissen. Dieser gesellschaftstheoretisch orientierten Soziologie der Industriegesellschaft, die Entwicklungen in den Betrieben als Spiegelung einer abstrakten

kapitalistischen Verwertungslogik fasste, blieb zudem die Kategorie Geschlecht als Analysekategorie für gesellschaftliche wie betriebliche Strukturen verschlossen. Unreflektiert blieben die für den Verwertungsprozess notwendigen, aber nicht hinreichend markteffizienten generativen, reproduktiven, sozialen oder auch kulturellen Formen von Arbeit, die traditionell den Frauen zugewiesen waren (und noch sind). Parallel dazu ging diese Soziologie unkritisch von der zentralen Vorannahme des männlichen Industriearbeiters und des entsprechenden Normalarbeitsverhältnisses aus.

Somit wurden weder die geschlechtsspezifisch hierarchischen Verhältnisse hinsichtlich der Zuständigkeit von Männern und Frauen für den Produktions- und Reproduktionsbereich analysiert und reflektiert, noch die immer schon prekären und vielfältigeren Erwerbsmodelle von Frauen bedacht. Die letztlich auf Männer zugeschnittenen Beschäftigungsverhältnisse sowie ungleiche betriebliche Handlungsbefugnisse und Gehalts- bzw. Lohnverhältnisse zuungunsten von Frauen blieben unreflektiert.

Erst seit den 1980er Jahren setzt sich in der bundesrepublikanischen Industriesoziologie die Erkenntnis durch, dass Organisationen (Betriebe, Unternehmen, Verwaltungen) einerseits für die Gesellschaft und ihre Strukturen selbst konstitutiv sind, andererseits arbeitspolitischer Gestaltungsraum von Rationalisierungsstrategien und Nutzungsformen von Arbeitskraft sind. Und erst in diesem Zusammenhang erfolgt besonders in den 1980er und 1990er Jahren ein Zugriff auf organisationstheoretische Ansätze.

Die explizite Beschäftigung mit Organisationen, und hier insbesondere den Unternehmen als „Orten“ von Arbeit und industrieller Organisationen, geht auf die anglo-amerikanische Debatte seit den 30er Jahren zurück. Diese traditionelle organisationstheoretische Debatte entwickelte sich im Umfeld arbeitspsychologischer, betriebswirtschaftlicher und verwaltungswissenschaftlicher Disziplinen sowie der Managementlehre, die mit der Entstehung großer industrieller Unternehmen und der Ausweitung staatlicher Verwaltungsaufgaben sowie dem entsprechenden Bedarf nach Methoden des effizienten Organisierens sprunghaft anstiegen (vgl. Walter-Busch 1996). Organisationen, insbesondere wirtschaftliche Organisationen, werden in diesem Kontext verstanden als Instrumente zur Sicherung von Rationalität und Effizienz. Dies findet sich auch in den gängigen Definitionen von „sozialer Organisation“ wieder. So ist in Lehr- und Wörterbüchern (vgl. u.a. zum Stichwort „soziale Organisation“ (Fuchs-Heinritz 1995; Schäfers 2001) häufig nachzulesen, dass sie zur Realisierung eines bestimmten Zwecks gegründete Kooperationssysteme sind, die eine relative Beständigkeit, einen angebbaren Mitgliederkreis und bestimmbar Strukturen aufweisen (formalisierte Regeln der Über- und Unterordnung, funktionale horizontale und vertikale Arbeitstei-

lung, Formalisierung von Arbeitsvollzügen usw.). Organisationen erscheinen damit als relativ geschlossene Systeme, die in einer, in der Regel nicht näher bestimmten, „Umwelt“ agieren. Unter dieser „Umwelt“ werden dann vielmehr konkrete Markt- und Konkurrenzbedingungen, Branchenspezifika sowie relevante Institutionensysteme (z.B. Industrielle Beziehungen, Bildungssystem) gefasst, als die Gesellschaft in ihrer jeweils konkret historischen Verfasstheit.

Diese traditionellen Theorien über Organisationen zeichnen sich durch eine starke Praxisorientierung aus. So geht es in vielen Ansätzen darum, Instrumente und Methoden eines effizienten „Organisierens“ zu entwickeln und entsprechende Empfehlungen für die Aufbau- und Ablauforganisation zu entwickeln (instrumenteller Organisationsbegriff). Walter-Busch (1996: 44f.) sieht in diesem Praktikerwissen sogar den Ursprung für organisationstheoretisches Denken, welches sich in Disziplinen wie der Betriebswirtschaftslehre vergegenständlicht hat und erst mit einer zunehmenden Verwissenschaftlichung zu einer akademischen Disziplin wurde.

Gegenüber dieser traditionellen Organisationstheorie wurden aus (industrie-)soziologischer Perspektive zentrale Kritikpunkte formuliert. Deutschmann verweist beispw. auf die Gefahr eines „theoretischen Mankos“ (Deutschmann 2002: 26), die die Konzentration auf den Betrieb als Analyseeinheit und auf eine praxisorientierte Betriebssoziologie mit sich bringt. Dieses Manko liegt in der fehlenden oder unterreflektierten Bestimmung des Verhältnisses von Organisation resp. Betrieb und Gesellschaft. Weiterhin ist offensichtlich, dass die hier kritisierten Verkürzungen und Ausblendungen den einen Einbezug der Kategorie Geschlecht als strukturgebend für Organisationen verhindern. Die theoretischen Verkürzungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es existiert eine *Instrumentalität wie Normativität* traditioneller organisationstheoretischer Überlegungen, die im Wesentlichen aus ihrer wissenschaftstheoretischen Herkunft resultiert (Arbeitswissenschaft, Managementlehre, Verwaltungswissenschaft). Organisationstheoretisches Wissen wird damit zum Herrschaftswissen, das an „den“ Interessen von Kapital und Management ausgerichtet und allein dem Effizienzgedanken verpflichtet ist. Was als rational und effizient zu gelten hat, wird im Sinne der Unternehmensführung interpretiert. Unhinterfragt bleiben dabei die normative Besetzung dieser Begriffe und die damit verbundenen unterschiedlichen Interessen der organisationalen Akteure. Dies versperrt den Blick auf zum einen kritisch, emanzipatorischen Analysen einer nachhaltigen, umweltgerechten, geschlechtergerechten wie sozialverträglichen Gestaltung von Arbeit und Organisation. Zum anderen erscheinen Organisatio-

nen als formale Gebilde, die jenseits sozialer (geschlechtsspezifischer) Praxis zu existieren vermögen.

- Die *Ahistorizität* der klassischen Organisationstheorie führt dazu, dass gesellschaftliche Strukturen, institutionelle Mechanismen und geltende Werte und Normen in ihrer jeweils konkret historischen Ausprägung ausgeblendet werden. Damit werden Organisationen als *gesellschaftsneutral* betrachtet. Lediglich in der Beschreibung moderner Gesellschaften als Organisationsgesellschaften wird die gesellschaftliche Ebene relevant. Es interessieren – wenn überhaupt - vor allem soziale Beziehungen *innerhalb* von Organisationen. Die für die Strukturierung von Organisationen gleichwohl relevanten sozialen Beziehungen von Menschen *außerhalb* von Organisationen etwa in den Familien oder anderen Lebensformen werden ebenso wie die immer auch geschlechtsrelevanten Werte- und Normensysteme, institutionellen Systeme und soziale Strukturen ausgeblendet.
- Diese Ansätze kommen weitgehend ohne eigenständig agierende Akteure aus – sozial immer auch konstruierte - Frauen und Männer aus. Diese *Akteurslosigkeit* und *direkte Geschlechtslosigkeit* resultiert daraus, dass Organisationen als zweckorientierte Kooperationssysteme mit formalisierten und geschlechtsneutral angenommenen Regeln gefasst werden, denen geschlechtslose Individuen als Organisationsmitglieder mehr oder weniger folgen.

Zwischenresümierend ist festzuhalten: Für die traditionelle Organisationstheorie gilt, dass das Geschlechterverhältnis und die Geschlechterbeziehungen analytisch nicht relevant sind. Sie agiert auf der traditionellen industriesoziologischen Folie, die den Blick auf die Geschlechterproblematik über die Annahmen einer unspezifischen kapitalistischen Verfasstheit des Betriebes und einer geschlechtslosen Verwertung von Arbeitskraft im Sinne einer „effizienten“ Organisation allgemein verstellt. Konkret aber be- bzw. verhindert die vorherrschend instrumentelle und strukturorientierte Perspektive dieser traditionellen Ansätze die geschlechtersoziologische Analyse einer Organisation. Die lebendigen, eigenwilligen Akteure mit unterschiedlichen Lebensrealitäten und –praxen werden vernachlässigt, jene also, die in verschiedenen und hierarchisch angeordneten Lebensrealitäten und ihren unterschiedlichen wie hierarchisierten Erwartungen leben und Rollenambiguitäten sowie –konflikte austragen. Damit erscheinen Organisationen als blutleere Zweckgebilde mit einem an abstrakten Effizienzkriterien vermessenen Mitgliederkreis. Diese abstrakte Darstellung von Organisationsmitgliedern, diese Vernachlässigung der lebendigen Akteure versperrt auch die Analyse von geschlechtsspezifischen Verteilungs- und Machtverhältnissen in Organisationen. Und sie verhindert die Untersuchung der dahinter liegenden strukturellen Wechselwirkungen

von sog. markteffizienten Erwerbsarbeiten in Organisationen und sog. marktineffizienten Arbeiten im generativen, reproduktiven und allgemein kulturellen Bereich als zentrale Ursache für die Ungleichheit zuungunsten von Frauen in Organisationen.

Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung in den 1980er und 1990er Jahren zeigen eine Erweiterung der Perspektiven. Hierbei ist wesentlich, dass die instrumentelle Perspektive zunehmend ergänzt wird um eine institutionelle und akteursbezogene. Das heißt: Organisationen erscheinen nicht mehr nur als zweckrationale Gebilde, sondern als soziale Handlungszusammenhänge, die innerhalb der Gesellschaft verortet sind. In ihnen manifestieren sich nicht nur gesellschaftliche Strukturen, sondern gesellschaftliche Verhältnisse werden nicht unwesentlich durch diese konstituiert. Eine „Konzeptualisierung von Gesellschaft als ein der Organisation äußerliches Phänomen“ (Türk u.a. 2002: 14) kann damit schrittweise überwunden werden und Organisationen werden zunehmend als gesellschaftliche Institutionen betrachtet, die nicht losgelöst von gesellschaftlichen Verhältnissen existieren. Dabei rücken zugleich die Organisationsmitglieder aber auch externe Akteure als intensional handelnde Subjekte in den Blick, deren soziales Handeln innerhalb der Organisation nicht nur durch strukturelle Regeln der Organisation bestimmt wird und die in ihrem Handeln in Organisationen auch gesellschaftliche Verhältnisse mitgestalten.

Es ist sicher nicht überraschend, dass diese theoretischen Neuorientierungen zusammenfallen mit der Krise des tayloristisch-fordistischen Produktions- und Regulationsmodells und seiner wesentlichen Stütze, der bürokratischen Organisation. Die dargestellten Ausblendungen der traditionellen, instrumentell ausgerichteten Organisationstheorie werden auf Grund des gesellschaftlichen Wandels zunehmend offensichtlich, verhindern diese doch die Entwicklung eines adäquaten theoretischen Erklärungsrahmens für die organisationale Praxis.

Mit Blick auf die Gesamtheit der inzwischen sehr ausdifferenzierten organisationstheoretischen und –soziologischen Ansätze lassen sich mit Scherer (1999: 2) drei zentrale Analyseebenen unterscheiden: Makro-, Meso- und Mikrotheorien der Organisation. Mikrotheorien rücken das soziale Handeln von Individuen in Organisationen, Mesotheorien das Verhalten ganzer Organisationen und Makrotheorien Beziehungen zwischen Organisationen oder auch des Verhältnisses von Organisation und Gesellschaft in den Blickpunkt (ebd.: 2).³

³ Die folgende Beschreibung dieser drei Ebenen kann hier lediglich exemplarisch anhand ausgewählter, jedoch für die jeweilige Ebene charakteristischer organisationssoziologischer Zugänge erfolgen. Dabei hebt die eindeutige Zuordnung einer Organisationstheorie auf nur eine Ebene deren hauptsächlichen ana-

Neo-Institutionalistische (DiMaggio/Powell 1997; 2000), polit-ökonomische (Türk 1995; Türk u.a. 2002) und aber auch evolutionstheoretische Überlegungen (Hannan/Freeman 1995; Dijksterhuis 1999) und der Societal-Effekt-Ansatz (Maurice 1980), die eher auf der *Makroebene* zu verorten sind, betonen die gesellschaftliche und institutionelle Eingebundenheit und Verfasstheit von Organisationen. Die Rede ist in diesem Zusammenhang einerseits von einer „Rückkehr der Gesellschaft in die Organisation“ (Ortmann u.a. 1997) und andererseits von der „Rückkehr der Organisation in die Theorie der Gesellschaft“ (Türk u.a. 2002). Diese Ansätze stehen dafür, Organisationen in ihrer Beziehung zur historisch-konkreten Gesellschaft zu betrachten. Sie gehen der Frage nach, wie gesellschaftliche Strukturmerkmale die spezifische Verfasstheit von Organisationen beeinflussen, einen Handlungsrahmen für Akteure auf der organisationalen Ebene aufspannen und wie gleichzeitig durch soziales Handeln innerhalb von Organisationen gesellschaftliche Strukturen beeinflusst und verändert werden. Gefragt wird hier danach, welche Einflüsse von der ökonomischen, politischen und sozialen Verfasstheit einer Gesellschaft, von dem konkreten Institutionensystem und von den gesellschaftlich institutionalisierten Werten und Normen auf Organisationen - sowohl bezüglich ihrer Konstituiertheit als auch ihrer inneren Funktionsweise - ausgehen. Hierfür stehen insbesondere neo-institutionalistische Überlegungen der in den letzten Jahren prominent gewordenen Theorien amerikanischer Organisationsforscher und -forscherinnen wie DiMaggio, Powell, Meyer, Scott und Rowan. Sie widmen sich der Frage, wie rationales Handeln in gesellschaftliche Normen und Grundüberzeugungen eingebettet sind. Ihre zentrale These lautet, dass sich formale Organisationsstrukturen an gesellschaftlich geteilten und institutionalisierten Vorstellungen über das, was jeweils als rational begriffen wird, orientieren. Organisationen tun dies nicht nur, um Rationalität zu erreichen, sondern auch, um Legitimität zu erlangen. Bezüglich der Frage, welchen Beitrag Organisationen zur Konstruktion gesellschaftlicher Werte und Normen, aber auch gesellschaftlicher Strukturen leisten, sind insbesondere die Überlegungen von Türk u.a. interessant. Organisationen werden als zentrale Aktionszentren der Gesellschaft betrachtet, die gesellschaftliche Strukturen hervorbringen und in denen gesellschaftliche Probleme als relevant definiert werden (Türk u.a. 2002: 11). Sie argumentieren z.B., dass in Organisationen Werte und Normen entwickelt werden, die in Institutionalisierungsprozessen zur Praxis werden und auch auf andere Lebensbereiche übertragen werden (als Beispiel hierfür wäre die zunehmende Verbreitung marktorientierten Denkens zu nennen). Sie verweisen zudem

lytischen Fokus hervor und vernachlässigt darüber hinaus weisende Zugänge. Dieses Vorgehen scheint uns jedoch zu Verdeutlichung der unterschiedlichen Fokusse der Theorien geeignet.

auf die stratifikatorischen Wirkungen und ungleichheitsrelevanten Effekte organisationaler Strukturen und insbesondere auf den Macht- und Herrschaftsaspekt, indem sie Organisationen als „das zentrale Medium von Herrschaft in der modernen Gesellschaft“ (ebd.: 41) begreifen.

Mesotheorien befassen sich aus einer eher instrumentellen Perspektive mit der Frage, welche Organisationsstrukturen unter gegebenen Bedingungen effizient sind und welche strategischen Orientierungen (Wirtschafts-)Organisationen entwickeln müssen, um ihrer Funktion gerecht zu werden. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang Überlegungen zur System- und Organisationsentwicklung (Likert, Agyris, Trist u.a.), die strukturvergleichende Organisationssoziologie (Selznick, Udy, Etzioni) sowie Kontingenz-, Macht- und Institutionentheorien (Pugh, Lawrence, Lorsch, Mintzberg, Scott, Coase, Williamson, Ouchi u.a.). Zentrale Annahme ist hier, dass Organisationen abhängig von ihren jeweils spezifischen situativen Bedingungen formale Regeln und Strukturen entwickeln. Sie stellen zum einen die Erreichung des Organisationsziels sicher, zum anderen wirken sie handlungsanleitend und handlungskoordiniierend. Mehr oder weniger wird unterstellt, dass Organisationsmitglieder diesen formalen Regeln und Strukturen folgen. In den letzten Jahren rücken dabei zunehmend auch die Kooperation zwischen Organisationen und die Debatte um geeignete Koordinationsformen sozialen Handelns (Markt, Organisation, Netzwerk) in den Blick. Auch hier ist eine Soziologisierung der Debatte z.B. mit dem Rückgriff auf strukturationstheoretische Ansätze (Ortmann 1997, Windeler 2001) erkennbar. Aufgenommen werden in diesem Zusammenhang handlungsmächtige soziale Akteure ebenso wie die Kontingenz von sozialem Handeln in und von Organisationen.

Eher auf der *Mikroebene* zu verortende handlungstheoretische (Cyert/March), konstruktivistische (Weick, Kieser), mikropolitische (Crozier/Friedberg, Küpper/Ortmann) und strukturationstheoretisch inspirierte Ansätze (Ortmann/Sydow/Türk), rücken insbesondere soziale Akteure als handlungsmächtige Subjekte in den Vordergrund. Sie betonen die prozesshafte *Herstellung und Modifizierung* organisationaler Strukturen (Regeln) sowie die Deutungsmuster und Handlungsspielräume von sozialen Akteuren bei der Konstruktion, Interpretation und Umsetzung struktureller Regelungen (Crozier/Friedberg 1979; Küpper/Ortmann 1992). Hier wird dezidiert die Rolle von Subjekten als soziale Akteure bei der Konstituierung und sozialen Ausformung von Organisationen thematisiert. An dieser Stelle soll vor allem auf konstruktivistische und strukturationstheoretische Überlegungen rekurriert werden, um knapp die zentralen Zugänge auf der Mikroebene zu verdeutlichen. Konstruktivistischen Ansätzen ist die Vorstellung gemeinsam,

„dass Organisation in den Köpfen der Organisationsmitglieder stattfindet“ (Kieser 1998: 46). Eine Organisation besteht danach nicht aus einer objektiv bestimmbaren Realität, sondern aus vielen unterschiedlichen Interpretationen der organisationalen Akteure, die diese in Kommunikationsprozessen regelmäßig miteinander abstimmen müssen. Die Akteure greifen als Handlungsorientierung auf ihre subjektiven kognitiven Schemata zurück, die aus Skripten, Routinen und subjektiven Theorien (einschließlich der subjektiven Organisationstheorien) bestehen (Kieser 1998: 51). Organisationale Regeln sind somit grundsätzlich interpretationsbedürftig, sie entstehen aus Kommunikations- bzw. Interpretationsprozessen über die subjektiven Theorien der Organisationsmitglieder, sie können in verschriftlichter Form oder in Form von Verhaltenserwartungen oder Routinen existieren, sind immer veränderbar und wirken in Form von Interpretationsvorlagen auf die subjektiven Theorien der Organisationsmitglieder zurück.

Auch aus mikropolitische und strukturationstheoretische Sicht wird das Verhältnis von Struktur und Handeln thematisiert. Während in konstruktivistischen Überlegungen der Strukturbegriff ungenau und „flüchtig“ bleibt und die einschränkende und vorstrukturierende Wirkung derselben auf die Interpretationen und Handlungen der Akteure vernachlässigt wird, wird hier die Wirksamkeit struktureller Begrenzungen für das Handeln der Akteure deutlicher. Vielfach mit Bezug auf Giddens Konzept der Dualität von Struktur und Handeln wird ein rekursiver Zusammenhang angenommen: „Handeln erfolgt im Medium von Strukturen, wird durch Strukturen ermöglicht und beschränkt (Strukturiertheit), und es hat eben jene Strukturen zum Resultat (Strukturbildung), die es sodann ermöglichen und beschränken.“ (Ortmann 1995: 296). Die zentralen analytischen Dimensionen, anhand derer diese Rekursivität festgemacht werden, sind Signifikation, Herrschaft und Legitimation, und erst dieser gemeinsam geteilte Bezug ermöglicht die Herausbildung regelmäßiger sozialer Praktiken (Ortmann 1995: 56).

Es ist zu fragen, ob aus dieser starken Ausdifferenzierung der Organisationstheorien geschlussfolgert werden kann, dass ein objektiver Vergleich der verschiedenen Ansätze nicht sinnvoll ist und die Theorien somit als jeweils eigenes Denkgebäude nebeneinander stehen bleiben müssen (vgl. Kieser 1999: 3). Wir schließen uns dieser These insofern an, als dass eine „Supertheorie“, die alle theoretischen Zugänge vereint, schlichtweg nicht möglich ist (Scherer 1999: 2, vgl. auch Osterloh/Grand 1997), denn mit jeder Theorie sind zwangsläufig spezifische Zugänge und Verkürzungen der Abbildung einer sich permanent konstruierenden Praxis verbunden. Allerdings existieren zwischen den Theorien zahlreiche Schnittstellen, die abhängig von der jeweiligen forschungstheoretischen Fragestellung zur Beschreibung und Erklärung von je spezifischen Organisationsphänomenen herausgearbeitet wer-

den können. Aus unserer Sicht wäre es somit am ertragreichsten, wenn jeweils spezifisch entlang der empirisch zu erklärenden Problemstellung die jeweils passfähigen Theorien herangezogen werden und die gegenseitigen Erklärungspotenziale entwickelt werden.

Resümierend ist somit festzuhalten:

Das Spektrum organisationstheoretischer Überlegungen hat sich in den letzten Jahren erheblich verbreitert und gerade neuere Ansätze entwickeln Theorien, die in der Lage sind, Wechselwirkungen und rekursive Zusammenhänge zwischen Mikro-, Meso- und Makroebene zu erfassen. Dieses komplexe Verständnis von Organisationen eröffnet für eine Organisationsanalyse fruchtbare Schnittstellen zwischen den einzelnen Theoriegebäuden. Die neueren organisationstheoretischen und –soziologischen Überlegungen eint zudem ein Verständnis von Organisationen, welches jenseits einer instrumentellen, funktionalistisch orientierten Sichtweise liegt und Organisationen nicht als autonom und gesellschaftsneutral agierende Einheiten ansieht. Die Soziologisierung der Forschung in und über Organisationen thematisiert zunehmend deren gesellschaftliche Verfasstheit und betrachtet zunehmend handlungsmächtige Akteure als Konstrukteure oder Gestalter der organisationalen Wirklichkeit.

Auch diese neueren theoretischen Entwicklungen, die stärker als die traditionellen organisationstheoretischen Ansätze eine soziologische Perspektive als Erkundung von Handlungsstrukturen beinhalten und durchaus auch eine gesellschaftstheoretische Perspektive verfolgen, unterbelichten allerdings die analytische Kategorie Geschlecht (vgl. hierzu auch Müller 2000: 127). Die Ausblendungen der traditionellen Organisationssoziologie ließen den fehlenden Einbezug der Geschlechterkategorie als eher theorieimmanentes Problem erscheinen. Hier wurde auf Grund eines verengten Blickes auf Organisationen und der mangelnden gesellschaftstheoretischen Fundierung Geschlecht nicht als erklärungsrelevant angenommen. Mit der weitest gehenden Überwindungen dieser Ausblendungen müsste Geschlecht als zentrale Strukturkategorie der Gesellschaft zwangsläufig in den Analysefokus geraten. Dass dies jedoch weiterhin nicht der Fall ist, verweist vielmehr auf eine Hierarchie wissenschaftlicher Disziplinen, in der die Geschlechtersoziologie häufig ignoriert wird, als auf einen verkürzten theoretischen Rahmen der Organisationssoziologie.

Denn mit diesen neueren Ansätzen sind Kategorien und Erklärungszusammenhänge verbunden, die zur Abbildung der geschlechtlichen – und damit einer grundsätzlichen sozialen - Verfasstheit von Organisationen geeignet sind. So eröffnen diese soziologisch ambitionierten Ansätze offenkundig einen ausreichend breiten theoretischen Rahmen für die Erklärung der Qualität

von vergeschlechtlicher Organisation im Spannungsfeld von handelndem Subjekt und sich entwickelnder Gesellschaft.

Die folgende Darstellung der Entwicklung der Geschlechtersoziologie und der feministischen Organisationssoziologie befragt die mit dieser Entwicklung verbundenen zentralen theoretischen Ansätze nach ihren Potenzialen für die Erklärung des Zusammenhangs von Organisation und Geschlecht.

3.2 Die Geschlechtersoziologie

Geschlechtersoziologie ist im Vergleich zur Organisationssoziologie eine junge Bindestrichdisziplin.

Ihre Entwicklung begann ab Ende der 1960er Jahre des vergangenen Jahrhunderts allgemein mit der Frauenforschung. Diese konzentrierte sich empirisch auf die bislang unreflektierten Lebenszusammenhänge und -formen von Frauen in unterschiedlichen Zeiträumen (vgl. Treibel 1997). Kompatibel dazu wurden „methodologische Postulate“ als Gegen-Methodologie zur herrschenden Sozialwissenschaft entwickelt (Mies 1984). Hier wurden die qualitativen Methoden gegenüber quantitativen bevorzugt, die eigene Erfahrung wurde ein zentraler analytischer Fokus und an die Stelle von Objektivität trat die Parteilichkeit für die soziale Gruppe „Frau“ (Treibel 1997: 70). Unter theoretischem Blickwinkel wurden erste Pflöcke der Widerspiegelung des Zusammenhangs zwischen der kapitalistisch verfassten Gesellschaft und der Unterdrückung von Frauen gesetzt. Besonders hervorzuheben ist der Bielefelder Ansatz (Werlhof/Bennholdt-Thomsen/Mies 1988) sowie der des „weiblichen Arbeitsvermögens“ (Ostner 1990, Beck-Gernsheim 1981).

Ab Beginn der 1990er Jahre ist von der *Geschlechterforschung* zu sprechen. Die Konzentration auf die analytische Kategorie Geschlecht folgte der Erkenntnis, dass Charakteristika der Lebenszusammenhänge und -formen von Frauen nur im Vergleich zu denen von Männern sichtbar werden. Weiterhin wurde herausgearbeitet, dass anderen Kategorien wie Klasse, soziale Schicht, Ethnie oder Alter als weitere zentrale Differenzierungskategorien in geschlechtssensible Analysen einbezogen werden müssen (Hausen/Wunder 1992, Becker-Schmidt 1993). Demzufolge erforderte Geschlechterforschung allgemein die Analyse jener soziohistorischer Bedingungen, unter denen Frauen und Männer zueinander in Beziehungen und Verhältnisse gesetzt werden und vermittels derer geschlechtsspezifische Differenzierungen bzw. Ungleichheiten gerahmt werden. Auch methodologisch wurde ein Perspektivwechsel vorgenommen. Begonnen wurde der kritisch-produktive Diskurs mit den male-stream-Wissenschaften und den darin platzierten traditionellen Abbildungen (vgl. Knapp/Wetterer 1995: 10f.).

Innerhalb der Geschlechterforschung konzentriert sich die *Geschlechtersoziologie* auf die Analyse der in den Strukturen des Handelns eingelagerten Geschlechtlichkeit. Diese Beschreibung des Gegenstandsbereiches der Geschlechtersoziologie lehnt sich an Essers allgemeine Vorgaben für die Soziologie an (vgl. Esser 1993: 419). Er führt aus, dass es in der Soziologie in (fast) jeder Variante nicht um die Einzelne oder den Einzelnen geht. Vielmehr befasst sie sich mit den Strukturen der Gesellschaft, ihr geht es mit Max Weber um die Chance, dass ein seinem Sinngehalt nach in angebbarer Art aufeinander eingestelltes Handeln stattfand, stattfindet oder stattfinden wird ... Diese Chance kann eine sehr große oder eine verschwindend geringe sein“ (Weber 1972: 13). In dieser Interpretation konzentriert sich die Soziologie auf die Analyse typischer Muster von Eigenschaften und Verhalten von Akteuren sowie sozialer Beziehungen. Und sie konzentriert sich auf die Analyse der Beschaffenheit der Institutionen einer soziohistorischen Gesellschaft, die diese Muster „strukturieren“ (vgl. Esser, a.a.O.). Damit sind auch hier die drei ausschließlich formal getrennten analytischen Mikro-, Meso- und Makroebenen der Soziologie aufgerufen, die sich nach Scherer (1999: 2) als besonders geeignete Untersuchungsebenen von realen und komplexen sozialen Zusammenhängen herausgebildet haben.

Wenn also in Anlehnung an das grundsätzliche Forschungsinteresse der Soziologie die Geschlechtersoziologie als Analyse der in den Strukturen des Handelns eingelagerte Geschlechtlichkeit beschrieben wird, dann sind damit folgende *drei zentrale* – und ausschließlich synthetisch getrennte – *analytische Ebenen* zu unterscheiden.

Zum ersten konzentriert sich Geschlechtersoziologie auf der *Mikroebene* auf die Untersuchung der geschlechtsspezifisch geprägten Differenzierungen, Normierungen und Bewertungen der Handelnden selbst, und zwar in ihren unterschiedlichsten Lebensphasen, -sphären und -kontexten. Diese Konstrukte haben ihren historischen Ausgangspunkt bei dem naturalisierenden Schema der Hauptverantwortung von Frauen für die „außerökonomische“ Kinder-, Sorge- und Familienarbeit und von Männern für die Erwirtschaftung des zentralen Tauschmittels Geld. Es ist verbunden mit Zuschreibungen von prinzipiell bzw. eher „weiblichen“ und „männlichen“ Eigenschaften auf Menschen (Stichwort: Abbildungssystem der Geschlechtscharaktere, vgl. Hausen 1976). Beides zusammen mündet in Zuweisungen auf hierarchisch zuungunsten von Frauen angeordneten Tätigkeiten und Positionen sowohl in der „Öffentlichkeit“ als auch der „Privatheit“ ein.

Die Geschlechtersoziologie bildet die Prägung der Sozialisations- und Individuationsprozesse durch diese einfach polar gestrickten Verhaltenskonstrukte, Zuschreibungen und Zuweisungen ab. Sie thematisiert deren Einfluss auf

alltägliche Wahrnehmungs- und Handlungsmuster von Frauen und Männern in den unterschiedlichen Lebensbereichen sowie ihren Beziehungen. Gleichzeitig aber zeigen Analysen, dass diese traditionellen Konstrukte in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Umbruchphase und den damit verbundenen ambivalenten Neuformulierungen ideologischer Codes auch über Verhalten oder Körperlichkeit ihre ungebrochene Wirkung verlieren. Ausdruck dessen ist bspw. das Abschmelzen der geschlechtsspezifischen Stereotype, Etikettierungen oder auch Kompetenzzuschreibungen (vgl. Krüger 2001: 70), das sich gerade auch in einem wachsenden Selbstbewusstsein von Mädchen jenseits der alten Geschlechterklischees widerspiegelt. Allerdings wird es spätestens mit ihrem Eintritt in das Berufsbildungssystem ein gutes Stück wieder abgetragen. Dies wiederum ist das Ergebnis der Funktionsweise der Institutionen und ihres Kerns, der Organisationen (vgl. ebd.: 66).

Wir kommen auf diesen für unsere Argumentation wesentlichen Aspekt in der folgenden Darstellung der zweiten analytischen Ebene der Geschlechtersoziologie zurück. Davor aber soll weiterhin festgehalten werden: Geschlechtersoziologie richtet ihre Aufmerksamkeit auch auf die Tatsache, dass neben der genannten Verhaltensdisposition auch die Körperwahrnehmung, die körperliche Praxis sowie die körperliche Erscheinung sozial-historisch und damit kulturell-symbolisch geformt ist. Hier wird grundsätzlich das Verhältnis von „Natur“ und „Kultur“ thematisiert und die Frage diskutiert, inwieweit es überhaupt ein trennscharfes Dasein des Körperlichen-Materiellen als männliches und weibliches Geschlecht gibt. Für diese gerade in der jüngeren Vergangenheit intensiv geführte „Sex-Gender-Debatte“ stellte Gudrun-Axeli Knapp drei zentrale Argumentationslinien dar. Sie gruppieren sich um die hier nur angerissenen Themenfelder einer angenommenen Gleichursprünglichkeit von Differenz und Hierarchie, einer notwendigen Offenlegung der (machtpolitischen) Interessen an einer bipolaren Mann-Frau-Identitätsklassifikation sowie einer je spezifischen historischen Einbettung des Verhältnisses von „Sex“ und „Gender“ (vgl. Becker-Schmidt 2001: 65-102).

Zum zweiten untersucht Geschlechtersoziologie auf der *Mesoebene* die in den institutionellen Rahmungen des Handelns eingelagerten Regeln. Hier richtet sich der Blick auf die Institutionen als die wesentlichen Strukturausprägungen der Gesellschaft sowie auf in ihnen eingelagerten formalisierten wie weniger formalisierten Handlungsregeln (vgl. Giddens 1988: 240ff., Türk 1997: 158f., Krüger 2001: 66).

Von Interesse sind dabei die ökonomischen, politischen, kulturellen oder auch wissenschaftlichen Organisationen selbst und zwar als Skelett dieser Institutionen. Auf dieser Ebene wird gefragt, wie die jeweils spezifischen

Regeln der Kultur, Kommunikation, Produktion oder auch Erwerbsarbeit das Handeln der Organisationsmitglieder (vor)strukturieren. Hier interessiert also auch das Verhalten ganzer Organisationen, und von besonderem Interesse ist, inwieweit diese Regeln die sozialen Beziehungen und Verhältnisse zwischen Frauen und Männern prägen. Damit im Zusammenhang wird gefragt, ob in ihnen direkt oder indirekt Verfügungsrechte für Männer und Frauen über Macht und Ressourcen eingelassen sind, über diese soziale Ungleichheiten generiert werden (vgl. die folgende dritte analytische Ebene). In der Gegenwart wird vor allem auch verhandelt, inwieweit die Prozesse der markteffizienten Regulierung von Produktion und Erwerbsarbeit die ungleichheitsgenerierende Erklärungskraft der Kategorie Geschlecht relativiert (vgl. arbeitssoziologisch inspirierte Ansätze: u.a. Heintz/Nadei 1997, Peinl/Völker 2001, Kuhlmann 2003, Kutzner 2003)

Zum dritten, ist mit einem erweiterten *gesellschafts- oder systemtheoretisch inspirierten Blick* auf der Makroebene die Prägungen dieser Institutionen und Organisationen durch die kapitalistisch formbestimmte Gesellschaft von Interesse. Gefragt wird nach einer möglicherweise geschlechtshierarchisch wirkenden Anordnung und Wechselwirkung der gesellschaftlichen Subsysteme bzw. Bereiche. Hier wurde als grundlegende Erkenntnis herausgearbeitet, dass diese Anordnung zentriert ist um die tauschwertfixierte und maximal markteffiziente Produktions- und Erwerbsarbeitssphäre. Die sog. außerökonomischen, weil sich nicht oder nicht ausschließlich über die Wertform hergestellten, generativen wie reproduktiven Sphären liegen hierarchisch niedriger. Sie werden in den monetären, ökonomischen, politischen und ideologischen Anerkennungsverhältnissen weitgehend ausgeblendet. Dass diese Anordnung strukturell zuungunsten von Frauen beschaffen sind, thematisieren solche mittlerweile klassischen Theoreme wie die des doppelten Sekundärpatriarchalismus (Beer 1990) sowie der doppelten und widersprüchlichen Vergesellschaftung von Frauen (Becker-Schmidt 1987, Knapp 1990). Ebenso ist an dieser Stelle die Typisierung der Geschlechtsspezifik wohlfahrtsstaatlicher Regelungen zu nennen (Ostner 1995).

Seit Ende der 1990er Jahre des vergangenen Jahrhunderts gewinnen diese gesellschaftstheoretisch ausgerichteten Überlegungen wieder Raum. Gefragt wird nach veränderten Vergesellschaftungsmodi für Frauen (und Männer) (vgl. u.a Krüger 2001, Pasero 2003). Weiterhin nehmen mit Verweis auf die Dienstleistungs-, Wissenschafts- oder auch Informationsgesellschaft Überlegungen zu, die die Handlungspraxen von Menschen in den unterschiedlichen institutionellen Korridoren sowie die damit einhergehenden Mechanismen der Reproduktion bzw. Modifikation geschlechtsspezifischer Ungleichheit thematisieren. Als Stichwörter sind hier Abbildungen wie die der Geschlech-

terordnung, -regime oder auch -arrangements zu nennen (vgl. u.a. Young 1998, Gottschall 2000, Pfau-Effinger 2000).

Schließlich bleibt die Analyse von sozialer Ungleichheit als zentrales Thema der Geschlechtersoziologie zu nennen. Untersucht werden sowohl auf der Makro- als auch Mesoebene die faktischen Verteilungen von sozialen Merkmalen zwischen den Genusgruppen und die daran gebundenen Ungleichheiten (vgl. als Überblick Kreckel 1997, Gottschall 2000). Mit der Formel der Verteilung sozialer Merkmale sind bspw. Verteilungen zwischen den Genusgruppen in der Gesellschaft oder in Organisationen etwa in Bezug auf Bildungsniveau, Beruf, Position, Beschäftigungsverhältnisse oder auch Einkommen aufgerufen. Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang die sich darauf gründenden sozio-ökonomischen Stratifikationen. Ebenso analysiert werden die kulturellen Zugehörigkeiten von Frauen und Männern etwa zu einer Religion oder ethnischen Gruppe, zu einem Lebensstil oder einer Lebensform und die damit verbundenen ungleichen Teilhaben an gesellschaftlichen oder organisationalen Ressourcen. Und schließlich seien die Beziehungsstrukturen als typische Muster der Beziehungen zwischen Frauen und Männern im Privaten und in Organisationen erwähnt, die untersucht werden unter dem Fokus der damit verbundenen ungleichen Möglichkeiten der Kontrolle und Verfügung über Ressourcen sowie der entsprechenden Machtpositionen.

Zwischenresümierend ist festzuhalten:

Geschlechtersoziologie kann als eine auf der Makro-, Meso- und Mikroebene platzierte Analyse der in den Strukturen des Handelns eingelagerten Geschlechtlichkeit sowie der daraus resultierenden sozialen Ungleichheiten verstanden werden.

Sie ist auf der Mikroebene interessiert an der Herausarbeitung typischer Muster von Eigenschaften, Verhalten und Beziehungen von Frauen und Männern. Dieser traditionale Kernbereich der Geschlechtersoziologie wurde erweitert hin zur Untersuchung der Frage, inwieweit diese geschlechtsspezifischen Muster in die prozesshafte Herstellung, Gestaltung und Modifizierung sozialer Realitäten einfließen. Weiterhin verweist sie mit ihrem weiteren, eher mesotheoretisch ausgerichteten Baustein auf Institutionen, Organisationen und ihre Wechselbeziehungen, die diese Eigenschafts- und Handlungsmuster über formale Regeln, Strukturen und Hierarchien grundieren oder vor-formatieren. In diesem Zusammenhang geht Geschlechtersoziologie auch davon aus, dass über diese formalen Regeln und Strukturen die Ausprägungen vergeschlechtlichter Wahrnehmungs- und Handlungsmuster, Beziehungen und Verhältnisse vermittelt sind (vgl. Esser 1993: 419). Struktur und Handlungsmöglichkeiten existieren nicht „an sich“. Sie sind, und dies ist

insbesondere Gegenstand der makrotheoretisch orientierten Ansätze, gebunden an die historische, über Artikulationen hergestellte, Formbestimmtheit der ökonomischen, politischen und kulturellen Gesellschaftsstrukturen in ihrer geschlechtsspezifischen Formatierung und die daran gekoppelten Vergesellschaftungsmodi. Und: Diese Chancen sind gebunden an die historisch besonderen Verweisungszusammenhänge zwischen den genannten Strukturen. Das besondere Augenmerk richtet sich dabei auf die geschlechtshierarchische Trennung zwischen „Öffentlichkeit“ und „Privatheit“. Diese eher gesellschaftstheoretisch ausgerichteten Überlegungen und Untersuchungen gewinnen mit dem Umbau der Gesellschaft - und neben der kontinuierlichen Erforschung der geschlechtsdifferierten Wahrnehmungs- und Handlungsmuster - wieder Raum.

Festzuhalten ist also, dass bis Ende der 1980er / Anfang der 1990er Jahre vorrangig eine mikro- und makrotheoretisch ausgerichtete Perspektive dominierte. Daher waren Organisationen – ausgenommen die anglo-amerikanische Debatte - für die Geschlechtersoziologie analytisch nicht relevant, streiften diese als vermeintlich selbstreferentielle Tangente. Das heißt: Obwohl Organisationen oftmals den Rahmen für die kultur-, arbeitssoziologisch oder mikropolitisch inspirierten Untersuchungen zu Geschlechterdifferenzen und –hierarchien darstellten, wurde ihr eigenständiges Gewicht bei der Herstellung dieser Differenzen und Hierarchien nicht thematisiert. Vielmehr war mit einem eher makrosoziologisch ausgerichteten Blickwinkel die zentrale Annahme jene, dass die gesellschaftlich formbestimmten Strukturen zuungunsten von Frauen hier mehr oder weniger formal reproduziert werden. Diese Annahme wurde mit der Entwicklung der feministischen Organisationssoziologie ab Anfang der 1990er Jahre hinterfragt und schließlich fallengelassen.

3.3 Die feministische Organisationssoziologie

Die feministische Organisationssoziologie weist trotz ihrer vergleichsweise geringen Präsenz allgemein in „der“ Soziologie ein mittlerweile beachtliches Spektrum an Forschungsergebnissen aus. Beginnend bei vorrangig empirischen Analysen zu geschlechtsspezifischen Segregationen in Organisationen, existiert inzwischen ein analytisches Reservoir für die Erkundung des Zusammenhangs zwischen Organisation und Geschlecht. Dabei bleiben diese Analysen vorrangig im theoretischen Rahmen der Geschlechtersoziologie, erst in den letzten Jahren finden sich Rückgriffe auf organisationssoziologische Ansätze.

Der Ausgangspunkt der feministischen Organisationssoziologie kann in der 1977 von Kanter formulierten These gesehen werden, die besagt, dass die bürokratische Form der Organisation grundsätzlich geschlechtsneutral ist.

Die trotzdem vorhandenen Geschlechterhierarchien, so Kanter, seien nicht auf die Organisationsform, sondern auf die numerische Unterrepräsentanz und damit einhergehende geringere Macht von Frauen in Organisationen zurückzuführen (Kanter 1977). Mit dieser Untersuchung wurde der Grundstein für die weitere Analyse von Geschlecht in Organisationen gelegt.

In der weiteren Entfaltung der feministischen Organisationssoziologie lassen sich drei Entwicklungsphasen charakterisieren.

Die *erste Phase* zeichnet sich analog zur Geschlechtersoziologie durch ein vorrangig gesellschaftstheoretisches Verständnis von Organisationen aus. In dieser konstitutiven, vorrangig von anglo-amerikanischen Wissenschaftlerinnen geprägten, Phase ging es zunächst darum, Geschlechterhierarchien in den gemeinhin als geschlechtsneutral angenommenen Organisationen aufzudecken und gleichzeitig ihre reproduzierende wie stabilisierende Funktion für das hierarchische Geschlechterverhältnis in der Gesellschaft herauszuarbeiten (vgl. u.a. Ferguson 1984, Pringle 1988). Diese Analysen beruhen auf den Kategorien Arbeit bzw. Erwerbsarbeit sowie den damit verbundenen hierarchischen Zuweisungen von Produktions- und Reproduktionsarbeiten auf Männer und Frauen.

Organisationen wurden in diesem Kontext als Institutionen interpretiert, die diese gesellschaftlichen Struktur- und Ungleichheitsmerkmale reproduzieren, d.h. sie wurden per se als vergeschlechtlicht angenommen. Die davon ausgehenden Untersuchungen zielten in zwei Richtungen: Einerseits ging es um Erklärungen für die - oft als versteckt identifizierten - organisationalen formellen wie informellen Mechanismen der Herstellung von Geschlechterhierarchien. Andererseits wurde der Zusammenhang zwischen den geschlechtsspezifischen Zuweisungen auf Produktions- und Reproduktionsarbeiten und den geschlechtsspezifischen Hierarchien in Organisationen herausgearbeitet.

Die Ende der 1980er Jahre einsetzende „kulturelle Wende“ (Müller 1999: 57) läutete die *zweite Phase* feministischer Organisationssoziologie ein. Auch hier wird die Debatte von den zentralen Entwicklungen in der Geschlechtersoziologie angestoßen. Aus der Erkenntnis, dass die bislang favorisierten makrosoziologischen Erklärungen (auch) für eine geschlechterspezifische Organisationsanalyse zu kurz greifen, wurde das Augenmerk nun auf eine handlungstheoretische Sichtweise gelegt. Mit dem Doing-Gender Konzept und der dekonstruktivistischen Debatte wurden unter einer mikrosoziologischen Perspektive Aspekte der alltäglichen Herstellung von Geschlecht über das Denken und Handeln der Subjekte bearbeitet (vgl. u.a. Wetterer 1995, Kirsch-Auwärter 1996, Heintz/Nadai u.a. 1997, Achatz u.a. 2002). Gefragt wurde: Welche organisationsspezifischen Varianzen von Geschlechter-

differenz und den entsprechenden Attributierungen und Normierungen gibt es? Warum haben sie trotz aller Varianz und Kontingenz immer wieder Folgen für die Inklusion von Frauen und Männern in Organisationen und für die organisationsspezifischen geschlechtshierarchischen Verhältnisse?

Diese Fragen gingen von der Grundannahme aus, dass das direkte oder indirekte Geschlechterwissen (vgl. auch Andresen u.a. 2003) der Organisationsmitglieder über ihr alltägliches Handeln in permanent stattfindende Vergeschlechtlichungsprozesse einfließt und diese Prozesse auch in eher gering vergeschlechtlichten Organisationsstrukturen hierarchische Grenzziehungen zuungunsten von Frauen bewirken. Über diese Thematisierung des Handelns rückte auch der Machtaspekt in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Weiter gewannen Aspekte der Organisationskultur an Bedeutung. Erkundet wurde, inwieweit Geschlechterhierarchien Konstruktionen der Organisationsmitglieder selbst sind und inwieweit sie durch eine offizielle, das Handeln der Mitglieder leitende, Organisationskultur geprägt werden.

Nach dieser Ausweitung des theoretischen Spektrums folgt seit Ende der 1990er Jahre, d.h. mit dem mittlerweile markanten Umbruch der Gesellschaft, in der *dritten Phase* der feministischen Organisationssoziologie sowohl eine Ausdifferenzierung als auch eine Integration der Ansätze.

Dabei ist charakteristisch, dass sowohl auf der makro-, meso- oder auch der mikroanalytischen Ebene stärker auf dazu kompatible organisationssoziologische Ansätze und Kategorien Bezug genommen wird. Mit dieser die verschiedenen Ansätze und Kategorien von Geschlechter- und Organisationssoziologie integrierenden Arbeitsweise wird versucht, die Eigenleistung von Organisationen bei der Produktion und Modifikation von Geschlechterhierarchien genauer zu erfassen.

So begreifen Matthies et al. ihren Untersuchungsgegenstand „außeruniversitäre Forschungseinrichtungen“ unter Rückgriff auf die Strukturierungstheorie zwar als auf der Handlungs- und Strukturebene grundsätzlich vergeschlechtlicht (Matthies u.a. 2001: 28). Sie sehen jedoch den Zusammenhang von Organisation und Geschlecht abhängig von den spezifischen organisationalen Kontexten als kontingent an (vgl. a.a.O.: 27f., vgl. weiter zum Aspekt der Integration: Riegraf 1996, Heintz/Nadai u.a. 1997, Pasero/Weinbach 2003).

Diese Betonung des flexiblen Aspekts des Zusammenhangs zwischen Organisation und Geschlecht wird gegenwärtig unter Anleihe auf systemtheoretische Argumentationen radikaler verhandelt. Organisationen sind nach dieser Lesart nicht grundsätzlich und durchgängig vergeschlechtlicht. Wie können sich, so hier die zentrale Frage, Geschlechterdifferenz und –hierarchie in Organisationen durchsetzen, wenn Organisationen selbstständige, unkalkulierbare Funktionssysteme der modernen Gesellschaft sind und die Mitglieder

jenseits von Geschlecht als Strukturkategorie ausschließlich nach bestimmten organisationalen Erwartungen und Arbeitsvermögen rekrutiert werden (vgl. u.a. Heintz 2002, Weinbach/Stichweh 2002, Pasero 2003). Diese Argumentation erzwingt Raum für die These, dass Geschlecht nicht immer und überall ein relevantes Kriterium in Organisationen sein *muss*, sondern vielmehr in Abhängigkeit von der jeweiligen Organisationspezifik sein *kann* (vgl. Wilz 2002).

Zwischenresümierend ist festzuhalten:

Die Herausbildung und Entwicklung der *feministischen Organisationssoziologie* verringerte relativ schnell die Erkenntnislücken der Geschlechtersoziologie zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht.

Gegenwärtig mündet ihre dynamische, an den zeitbezogenen Mainstream der Geschlechtersoziologie angelehnte, Entwicklung in komplexen und sich zunehmend an Theorien der klassischen Organisationssoziologie anlehrende Abbildungen ein. Favorisiert werden dabei jene systemtheoretisch orientierten Ansätze, die sich von der Strukturkategorie Geschlecht und der Annahme von per se vergeschlechtlichten Organisationen verabschieden und Geschlechterdifferenz und -hierarchie als prozessuale, kontextabhängige Phänomene von Organisationen beschreiben. Diese Zunahme komplexer Abbildungen zeigt aber auch die Gefahr, dass durch eine grenzenlose Ausweitung der Forschungsperspektive und der dazu genutzten kompatiblen theoretischen Zugänge nicht unbedingt Terrain für einen Erkenntnisgewinn gewonnen ist. Vielmehr verschwimmen Ergebnisse in einer Beliebigkeit des Sowohl-Als-Auch.

Das Gegenmittel dazu ist ein deutlicher, d.h. eingegrenzter und genau zu erklärender Untersuchungsgegenstand, die Herausarbeitung dafür geeigneter theoretischer Bezüge und in diesem Rahmen die kritisch-produktive Erarbeitung geeigneter Kategorien als Analyse- und Redeinstrumente für den selektiven Untersuchungsgegenstand. Dieses Verfahren schließt die Markierung des Nichtanalysierten ein.

4 Zwischenfazit:

Differente Potenziale für eine Verschränkung der analytischen Perspektiven von Organisations- und Geschlechtersoziologie

Die vorgelegte Bestandsaufnahme zeigt, dass die Gegenstandsbereiche *der traditionellen Organisations- wie Geschlechtersoziologie* in einem ausgeprägten gegenseitigen Ausblendungsverhältnis standen. Ihre theoretischen Bezugspunkte wie Perspektiven waren unterschiedlich. Sie lagen auf anderen analytischen Ebenen, und zwar auf der instrumentalistisch verhandelten Mesoebene für die Organisationssoziologie und auf der Makro- bzw. Mikroebe-

ne für die Geschlechtersoziologie. Verbunden damit war die Verwendung von verschiedenen Methoden und Kategorien als Rede- und Analyseinstrumente dieser Gegenstandsbereiche (Osterloh/Grand 1997: 356).

So haben wir für die traditionelle, instrumentell ausgerichtete Organisationssoziologie solche generalisierenden, unhinterfragten zentralen Kategorien wie die des Marktes, der Rationalität, Effizienz, der Arbeit bzw. Arbeitsteilung sowie der daraus resultierenden formalen Merkmale und Strukturen von Organisationen beschrieben. Mit ihnen wurden Organisationen als relativ geschlossene Systeme auch im möglichst effizienten Handeln ihrer Mitglieder als „Rollenerfüller“ untersucht und unterstellt, dass Organisationsmitglieder entsprechend den formalen Regeln und Strukturen handeln. In diesem Sinne erschienen Organisationen geschlechtslos. Im Unterschied dazu waren grundlegende theoretische Kategorien der mittlerweile klassischen Geschlechtersoziologie eher auf der makro- oder mikroanalytischen Ebene angesiedelt. Dies waren allgemein „die“ kapitalistisch formbestimmte Gesellschaft und ihr widersprüchliches, um die Wertform zentriertes, Verhältnis zwischen „Öffentlichkeit“ und „Privatheit“ mit seiner geschlechtshierarchischen Struktur. Dies waren die daran gekoppelten verschiedenen Vergesellschaftungsmodi für Frauen und Männer, die geschlechtsspezifisch ausgeprägten Arbeitsvermögen und die Arbeitsmarktsegregationen, die geschlechtsspezifischen gesellschaftlichen Werte, Normen und die individuellen Wahrnehmungs- und Handlungsmuster sowie das daran gebundene *doing gender*. Und schließlich wurden die geschlechtsspezifischen Ungleichheitsstrukturen zuungunsten von Frauen thematisiert. In dieser Argumentation wurde insbesondere die historische Gewachsenheit geschlechtshierarchischer Strukturen thematisiert, was zur Ausblendung der organisationsspezifischen Konstruktionsleistungen von Geschlechterbeziehungen und -verhältnissen führte.

Demgegenüber beinhalten die *jüngeren Ansätze von Organisations- und Geschlechtersoziologie* ein großes Potenzial für einen Erkenntnis gewinnenden Brückenbau. Dieses Potenzial resultiert aus den aktuelleren Entwicklungen beider Bindestrichsoziologien. Ihre analytischen Ebenen und ihre theoretischen Bezugspunkte sind mittlerweile ähnlich.

So ist die Organisationssoziologie mit der Thematisierung der gesellschaftlichen Verfasstheit von Organisationen nunmehr gut auf der Makroebene aufgestellt, die bislang eine der favorisierten Ebenen der Geschlechtersoziologie war. Umgekehrt existieren in der Geschlechtersoziologie mit institutionalistisch oder dezidiert organisationssoziologisch inspirierten Ansätzen produktive Betrachtungen auf der von ihr bislang unterbelichteten und von der Organisationssoziologie bevorzugten Mesoebene. Auf der Mikroebene treffen

sich organisations- und geschlechtersoziologische Arbeiten, die konstruktivistische wie auch mikropolitische und strukturationstheoretische Überlegungen verwenden.

Die jüngeren kategorialen Zugänge beider Soziologien beziehen sich allgemein auf die Rolle von gesellschaftlichen und institutionellen Strukturen, die das soziale Handeln von Menschen vorstrukturieren, sowie auf die sozialen Handlungen und Deutungen von Menschen, die jene Strukturen hervorbringen. Betont wird, dass institutionalisierte Regeln und Normen Handlungs- und Entscheidungsspielräume für soziales Handeln offen lassen, die von den Individuen je spezifisch genutzt werden können. Dieses Potenzial und die damit verbundenen Möglichkeiten für plausible Abbildungen des Zusammenhangs zwischen Organisation und Geschlecht werden zurzeit vorrangig von der feministischen Organisationssoziologie genutzt. Dabei wird mit einem hochkomplexen Erklärungsanspruch auf das in der Organisationssoziologie entwickelte begriffliche und theoretische Instrumentarium zurückgegriffen. Die zentralen Befunde sind dabei widersprüchlich (vgl. Kapitel 2., 3.3, Funder 2004). Tendenzielle Einigkeit herrscht jedoch in der Annahme, dass Geschlecht und die damit verbundenen sozialen Inklusionen und/oder Exklusionen prozessual in den jeweiligen Organisationen, entlang des jeweiligen Organisationszwecks und der -realität je spezifisch produziert werden. Daran möchten wir in unseren folgenden Überlegungen anknüpfen.

Unsere Schlussfolgerung ist, dass gerade in der Zeit des Umbruchs aller gesellschaftlichen und organisationalen Strukturen wie Verhältnisse jenseits großer „Erzählungen“ zunächst kleinschnittigere Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen Organisation und Geschlecht notwendig sind.

Dazu erforderlich ist die genaue Definition des Untersuchungsgegenstands. Auszuweisen sind die jeweils zentralen analytischen Dimensionen sowie die für die Untersuchung favorisierten Ansätze von Organisations- und Geschlechtersoziologie. Hier sind auch die untersuchungsleitenden Schnittstellen zwischen den beiden „Bindestrich-Soziologien“ zu benennen. Ihre Bearbeitung bedarf einer Prüfung der Möglichkeiten und Grenzen der - mit den favorisierten Ansätzen verbundenen - organisations- und geschlechtersoziologischen Kategorien. Dies meint: Aufzuzeigen sind die jeweils spezifischen Gegenstandsbereiche dieser Kategorien, ihre gegenseitigen Ausblendungen sowie möglichen Verschränkungen. Auch wenn es sich, wie bereits betont, eher um eine analytische Trennung handelt, kann hierbei auf die Scheidung von Mikro-, Meso- und Makrobene zurückgegriffen werden, um die kategorialen Zugänge und spezifischen Fragestellungen zu verdeutlichen.

Schnittstellen von Organisation(ssoziologie) und Geschlecht(ersoziologie) lassen sich auf eben diesen drei Ebenen erkennen:

Auf der *Makroebene* geht es um die gesellschaftliche konkret-historische Verfasstheit von sozialen Organisationen und Geschlechterverhältnissen, die Ausdruck je spezifischer gesellschaftlicher Modi der Arbeitsteilung, der Ausprägung gesellschaftlicher Funktionsbereiche und der institutionellen Steuerung und Vermittlung von Deutungsmustern aber auch faktischen Verteilungs- und (Un-)Gleichheitsstrukturen sind. Aktuelle Entwicklungsprozesse des wirtschaftsstrukturellen Wandels, des Institutionenumbaus, des Verhältnisses von Privatheit und Öffentlichkeit und der herrschenden Ideologien sind hinsichtlich ihrer Implikationen für das gesellschaftliche Geschlechterverhältnis und die strukturelle Verfasstheit von Organisationen zu analysieren.

Als zentrale analytische Kategorien sind hier dominante gesellschaftliche Werthaltungen und kulturelle Muster, soziale Normen, das Verhältnis von Produktion und Reproduktion aber auch verfügbare Technologien, gesetzliche Regelungen, ökonomische Rahmenbedingungen und die Funktionsweise des institutionellen Systems zu nennen. Diese prägen sowohl das Geschlechterverhältnis als auch Organisationen. Letztere jedoch in je spezifischer Weise abhängig von deren Funktion im System gesellschaftlicher Arbeitsteilung, ihren spezifischen Aufgabenprofilen und den organisational entwickelten kulturellen Mustern, Deutungen und Handlungsstrukturen, die zugleich differente Geschlechterbeziehungen hervorbringen können. Betrachtet man Organisationen als „ein zentrales Strukturmoment für die Konstitution, Etablierung und Reproduktion der dominanten gesellschaftlichen Verhältnisse“ (Türk 1997: 10) so ist gleichzeitig zu fragen, inwiefern Organisationen ebenso zur Konstruktion gesellschaftlicher Normen und Werte, institutioneller Mechanismen, Geschlechterverhältnisse etc. beitragen. Zentrale Fragestellungen sind u.a.

- Wie und inwiefern wirken die gesellschaftlichen Strukturen und die dominanten Deutungsmuster auf die von Organisationen und damit auch auf den Integrationsmodus ihrer männlichen und weiblichen Mitglieder?
- Inwiefern ist in gesellschaftliche Strukturen und Institutionen (der sozialen Normen, des Marktes, des Geldes, der Finanzmärkte, der industriellen Beziehungen etc.) eine Geschlechtsspezifität eingeschrieben und wie und inwiefern wird diese auch in Organisationen transportiert?
- Welchen Beitrag leisten Organisationen in ihrer differierten strukturellen Verfasstheit und ihren je spezifischen strategischen Orientierungen wie auch ihren vergeschlechtlichten Strukturen zur gesellschaftlichen Konstitution und zum gesellschaftlichen Wandel?

Auf der *Mesoebene* rücken die organisationalen vergeschlechtlichten Strukturen und die in alltäglichen Interaktionsprozessen hergestellten Handlungsmuster und Geschlechterbeziehungen in den Blick. Zu analysieren wären zum einen die formalen Strukturen von vertikaler und horizontaler Arbeitsteilung, Regeln der Handlungskoordination, Macht- und Entscheidungsstrukturen, Verfahrensrichtlinien und organisationskulturelle Leitbilder und die darin eingeschriebenen Regeln und Praktiken der Inklusion/Exklusion von Frauen und Männern sowie der kulturell-symbolischen Zweigeschlechtlichkeit. Zum anderen bedarf es einer Analyse der konkreten Handlungsmuster, die innerhalb von Organisationen von Männern und Frauen mittels Interpretation der formalen Strukturen und in einem wechselseitigen Interaktionsprozess entwickelt und praktiziert werden und letztlich diese Strukturen in der alltäglichen Arbeitspraxis produzieren, reproduzieren aber auch verändern. Zentrale Fragestellungen sind:

- Inwieweit sind die organisational-hierarchischen Strukturen (etwa der Produktion, der Arbeit, der Unternehmenskultur, der Mikropolitik) geschlechtsspezifisch geprägt? Wie wirken sie auf den Integrationsmodus von Frauen und Männern?
- Welche geschlechtsspezifisch geprägten Normen, Leitbilder, „Philosophien“ sind zu erkennen? Wie wirken sie auf Männer und Frauen?
- Mit welchen arbeits- und leistungsbezogenen Ressourcen sind die Mitglieder als Männer und Frauen ausgestattet bzw. welche werden ihnen zugeschrieben?
- Welche Ressourcen sind anerkannt und wirkungsmächtig?
- Wie lassen sich diese (nicht-)hierarchischen und mit unterschiedlichen Ressourcen unterfütterten sozialen Bezüge zwischen Frauen und Männern darstellen und charakterisieren?

Auf der *Mikroebene* schließlich wäre zu thematisieren, welche subjektiven Handlungsorientierungen Organisationsmitglieder entwickeln, auf welche individuellen Ressourcen sie dabei zurückgreifen und inwiefern sie dadurch ihre eigene Handlungssituation konstruieren. Von Interesse sind dabei vor allem die individuellen Selbst- und Fremdzuschreibungen von spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten von Männern und Frauen, die Wahrnehmung der eigenen Geschlechtsidentität und das Wirken von Prozessen der geschlechtsspezifischen Sozialisation sowohl in vorgelagerten individuellen als auch organisationalen Sozialisationsprozessen. Zentrale Fragen sind:

- Welche Rolle spielen geschlechtsspezifisch geprägte Fähigkeiten, Potenziale, Qualifikationen und Berufe für effektives Handeln in Organisationen?
- Inwiefern werden Arbeitsanforderungen und Organisationsstrukturen geschlechtsspezifisch gedeutet?
- Welche spezifischen Wahrnehmungen und Zuschreibungen gibt es bezüglich des jeweils anderen Geschlechts?
- Welche geschlechtsspezifischen Erfahrungen wurden im beruflichen Entwicklungsprozess erworben?
- Wie wirken geschlechtliche Fremd- und Selbstzuschreibungen von Fähigkeiten, Potenzialen etc. auf das Handeln von Organisationsmitgliedern?
- Welche Interpretationen und Handlungskonstrukte resultieren aus diesen individuellen Handlungsorientierungen und inwiefern gerinnen sie zu vergeschlechtlichten organisationalen Strukturen?

Die hier präsentierten Überlegungen stellen erste Ansatzpunkte dar und sind in der weiteren wissenschaftlichen Debatte zu präzisieren. Auch wird es kaum möglich sein, das Verhältnis von Organisation und Geschlecht in Gänze anhand dieser Ebenen zu analysieren. Vielmehr geht es darum, einen analytischen Rahmen aufzuspannen und die Schnittstellen von Organisations- und Geschlechtersoziologie zu verdeutlichen. Abhängig von konkreten Untersuchungsfragestellungen muss auf je spezifische theoretische Zugänge und analytische Kategorien zurückgegriffen werden.

Teil II Theoretische und empirische Ausgangspunkte für das Projekt

Die vorangegangenen Überlegungen im Teil I sind als Hintergrundfolie für die folgenden theoretischen Ausgangspunkte und empirischen Analysen dieses Forschungsprojektes zu verstehen.

Gender Mainstreaming wird hier als eine gleichstellungspolitische Strategie verstanden, deren praktische Umsetzung in (Verwaltungs-)organisationen erfolgt. Insofern wird davon ausgegangen, dass die organisationstheoretische Fundierung von Verwaltung eine wichtige Erklärungsrelevanz für den Einführungsprozess von Gender Mainstreaming besitzt. Oder anders ausgedrückt: Erst die organisationstheoretisch geleitete Analyse und Abbildung der je spezifischen organisationalen Strukturen und Prozesse ermöglicht, nach den in ihnen je spezifisch eingelagerten Geschlechtsdifferenzen bzw. – ungleichheiten als Ausgangspunkt der Strategie des Gender Mainstreaming zu fragen. Diese in den Strukturen und Prozessen einer Verwaltung eingeschriebene Geschlechtsspezifität wird hier mit dem Begriff der „vergeschlechtlichten Strukturen“ erfasst. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass diese Strukturen auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation Verwaltung verankert sind. Erst eine differenzierte Analyse der spezifischen vergeschlechtlichten Strukturen in den unterschiedlichen Aspekten von Verwaltungsorganisationen eines sinnvollen Gender Mainstreaming Konzeptes.

5 Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung

Im Folgenden wird zunächst das Gender Mainstreaming Konzept (geschlechter)soziologisch gerahmt und aus der Fülle an Literatur, die hinsichtlich einer Definition des Konzeptes häufig unkonkret bleibt, ein spezifisches, die weiteren Überlegungen leitendes Verständnis von Gender Mainstreaming herausgearbeitet. Die nachfolgend ausgeführte Charakterisierung der Verwaltung als soziale Organisation weist deren komplexe Funktion aus und verdeutlicht, dass Verwaltungen als soziale Handlungszusammenhänge jenseits einer reinen instrumentellen Zweckrationalität zu fassen sind. Sie sind zudem in aktuelle politisch-gesellschaftliche Entwicklungen eingebettet. Die sich anschließende Darstellung und Interpretation des für die öffentliche Verwaltung gegenwärtig hoch relevanten Prozesses der Verwaltungsmodernisierung kann somit als bedeutsamer struktureller gesellschaftspolitischer Rahmen für die Einführung von Gender Mainstreaming in die Verwaltungsorganisationen angesehen werden. Der abschließende Brückenbau zwischen Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung zeigt mögliche positive

Verzahnungen der beiden Prozesse auf, expliziert aber auch die vorhandene Lücke zwischen politischer Proklamation und den tatsächlich stattfindenden Modernisierungsprozessen.

5.1 Die Strategie des Gender Mainstreaming

Der Begriff Gender Mainstreaming erfreut sich in der Bundesrepublik Deutschland gegenwärtig großer Popularität. Zahlreiche öffentliche und politische Institutionen verpflichten sich dem hinter diesem Begriff stehenden Konzept, eine unübersehbare Fülle an politischen Bekundungen und Beschlüssen proklamiert die Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Verwaltungen. Auch in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen existiert in der Zwischenzeit eine nicht mehr zu überblickende Ansammlung von Publikationen, die sich theoretisch mit dem Konzept auseinandersetzen. Häufig wird Gender Mainstreaming dabei mit emphatischem Impetus als ein Gleichstellungskonzept präsentiert, das nun in der Lage sei, vorhandene Geschlechterhierarchien sukzessive abzubauen sowie Diskriminierungen präventiv entgegenzuwirken. In der bundesdeutschen Debatte und den politischen Beschlüssen und Konzeptionen findet sich keine einheitliche Begriffsbestimmung. Und auch in der geschlechtersoziologischen Literatur ist gänzlich unterschiedlich, wie die AutorInnen das Konzept charakterisieren und auf welche Aspekte von Gleichstellung sie den jeweiligen Fokus legen.

Diese begriffliche Unbestimmtheit macht es notwendig, zunächst ein eigenes Verständnis des Gender Mainstreaming Konzeptes zu entwickeln, auf dessen Grundlage der nachfolgende empirische Zugang erfolgte.

Mit Blick auf die klassische Politik der Frauenförderung ist Gender Mainstreaming ein ergänzendes Konzept. Das meint: Frauenförderung setzt vorrangig an die in der Vergangenheit formierten Hierarchien und Ungleichheitslagen zuungunsten von Frauen an. Sie war und ist auf „die“ Frauen als Mitglieder einer sozial benachteiligten Gruppe ausgerichtet, mit einem genau sie fördernden Instrumentarium wurde und wird nachholend und ausgleichend versucht, diese Ungleichheiten sukzessive zu verringern. Demgegenüber ist die komplexe Strategie des Gender Mainstreaming vorrangig auf die Gegenwart und Zukunft gerichtet. Sie steht für eine - seit 1999 auch in der Politik der BRD zur Leitlinie erklärten⁴ - politische Strategie. Die offizielle

⁴ Auf die Entwicklung des Konzeptes Gender Mainstreaming kann hier nicht eingegangen werden. Verwiesen werden soll lediglich darauf, dass es seinen Ursprung in der internationalen Frauenpolitik und insbesondere in der Entwicklungspolitik hat und über den 1997 ratifizierten, für alle EU-Staaten verpflichtenden Amsterdamer Vertrag der Gleichstellung als politische Querschnittsaufgabe 1999 in den nationalen Beschäftigungsplan der Bundesregierung integriert wurde. Mit der Erneuerung der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien durch Kabinettsbeschluss vom 26.7.2000 wurden alle Ressorts der Bundesregierung vor die Aufgabe gestellt, den Mainstreaming Ansatz bei allen politischen,

ationale Definition lautet: „Gender Mainstreaming bezeichnet den Prozess, die Geschlechterperspektive in die Gesamtpolitik aufzunehmen. Dies bedeutet, die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von politischen Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem Politikbereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden. Dieser Prozess soll Bestandteil der normalen Handlungsmuster aller Ressorts und Organisationen werden, die an politischen Entscheidungsprozessen beteiligt sind“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2002: 1). Damit hat Gender Mainstreaming nicht mehr nur „die Frauen“ als diskriminierte Gruppe im Blick, sondern fokussiert vielmehr auf Relationen des Geschlechterverhältnisses und damit auch auf die Gruppe „der Männer“. Von der Bundesregierung wird das Konzept von Beginn an als Doppelstrategie von Gender Mainstreaming und Frauenförderung politisch proklamiert.

Das Konzept beinhaltet zum einen den Begriff „Gender“⁵. Dieser geht dabei von der Interpretation der - je nach gesellschaftlichem Kontext verschiedenen - *Konstruktionen* von typisch „weiblichen“ und „männlichen“ Eigenschaften sowie Handlungsmustern aus. Weit darüber hinaus erstreckt es sich aber auch auf die Geschlechterrelationen. Das meint, dass der Begriff Gender die mit den genannten Konstruktionen von Geschlecht verbundenen ungleichen sozialen Positionierungen von Frauen und Männern in der Gesellschaft und ihren unterschiedlichen Organisationen mit einbezieht und sie so einer kritischen Analyse zugänglich macht.

Der zum anderen im Konzept enthaltene Begriff „Mainstreaming“ kennzeichnet die politische Strategie. Hier geht es auf der Grundlage des Begriffs Gender darum, von den verschiedenen Ebenen der vergeschlechtlichten Strukturen der Gesellschaft zugunsten von Männern als Main- oder Malestream auszugehen (vgl. Kapitel 3.2) und über politische Maßnahmen eine größere Gleichstellung zwischen den Menschen auf allen Ebenen und in allen Bereichen anzustreben. Dazu erforderlich sind verschiedene Interventionen, die auch die bislang „blinden Flecken“ einer an Gleichstellung der Geschlechter ausgerichteten Organisationsentwicklung nicht ausspart (etwa die vorausschauende Wirkung bestimmter Maßnahmen auf den Abbau der Geschlechterhierarchie).

Die politisch-inhaltliche Bestimmung fokussiert somit auf Geschlecht als soziale Konstruktion und daraus resultierenden Geschlechterungleichheiten,

normgebenden und verwaltenden Maßnahmen der Bundesregierung zu berücksichtigen (vgl. u.a. Braunmühl 2000, Schmidt 2001, Schunter-Kleemann 2001).

⁵ Die folgenden zwei Abschnitte beziehen sich auf die Projektarbeit „Gender Mainstreaming als Erfordernis der Fusion von Organisations- und Geschlechtertheorie“ von Silke Chorus, die im Rahmen des Projektes Organisationstheorien und Geschlecht geschrieben wurde (vgl. Chorus 2003).

die politisch strategische Bestimmung fokussiert auf das strategische Vorgehen des Abbaus dieser Geschlechterungleichheiten. Dieses strategische Vorgehen ist durch den systematischen Einbezug der Reflexion von Geschlechterungleichheiten auf allen Ebenen politischer Entscheidung gekennzeichnet.

Zwischenresümierend lässt sich die Strategie des Gender Mainstreaming wie folgt charakterisieren: Auf der Grundlage einer Transparenz der Ungleichheitsstrukturen zwischen Frauen und Männern sind alle Entscheidungsprozesse in allen Ressorts von Organisationen so zu gestalten, dass sie sich positiv auf die Gleichstellung auswirken (vgl. Metz-Göckel 2003: 42). Das meint die Gleichstellung von Frauen und Männern innerhalb wie außerhalb der Organisationen. Mit dem Begriff „Gleichstellung“ verbindet sich gegenwärtig vorrangig die Reduzierung der gewachsenen Ungleichheit zuungunsten von Frauen. Gleichstellung im Sinne des Gender Mainstreaming Konzeptes geht jedoch darüber hinaus und zielt auf die Berücksichtigung von Frauen und Männern gleichermaßen, und zwar entsprechend ihrer jeweils differenzierten und ungleichen Lebenslagen und Positionen. Frauen und Männer sind dabei nicht als homogene Gruppen zu verstehen, vielmehr finden sich auch *innerhalb* dieser stark ausdifferenzierte Interessen und Lebenslagen, die es bei der Entwicklung sinnvoller politischer Entscheidungen zu berücksichtigen gilt (vgl. Bericht 2002: 2).

Aufgeschlüsselt in zentrale Punkte kann „das Neue“ des Konzeptes folgendermaßen gekennzeichnet werden:

1. Der Perspektivwechsel von der besonderen Frauenpolitik zur allgemeinen Geschlechterpolitik. D.h.: „Männer bekommen jetzt auch ein Geschlecht. Sie hatten es schon immer, wussten es aber nicht“ (Metz-Göckel a.a.O.). Diese Geschlechterpolitik umfasst nunmehr alle Ebenen von Organisationen sowie Lebensbereiche.
2. Die Analyse und die Herstellung von Transparenz der Ungleichheitsstrukturen zwischen Frauen und Männern in Organisationen auf den Ebenen der
 - hierarchisch angeordneten Geschlechterstereotypen, den individuellen Bildern, Erfahrungen, Normen über „typische“ Frauen bzw. Männer
 - Beziehungen zwischen Frauen und Männern und den dabei hergestellten hierarchischen Zuweisungen
 - formell geregelten Verhältnisse zwischen Frauen und Männern in Organisationen und ihren „privaten“ Lebensbereichen.
3. Die Berücksichtigung dieser Ungleichheitsstrukturen bei organisationalen Entscheidungen. Besonderes Augenmerk gilt hierbei der vorausschauenden

Wirkungsanalyse geplanter interner wie externer Maßnahmen einer Organisation mit dem Ziel eines sozial gleicheren Geschlechterverhältnisses. Ergänzt wird dies durch ein entsprechendes Controlling.

4. Die Verlagerung der Verantwortlichkeiten auf die Entscheidungsebene in Organisationen. D.h.: Die anvisierten Veränderungen sollen über Fach- und Führungskräfte als Top-Down-Ansatz initiiert werden. Damit werden auch die wesentlichen sozialen InitiatorInnen des Gender Mainstreaming gekennzeichnet, nämlich die Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen der privaten wie öffentlichen Organisationen.

Diese Charakteristika der Gender Mainstreaming Strategie bergen zugleich aber auch verschiedene Gefahren einer kontraproduktiven Umsetzung in sich. Diese betreffen folgende zentrale Punkte:

1. Fraglich bleibt, ob und wie die viel versprechenden theoretischen Ansprüche des Gender Mainstreaming Konzeptes in Organisationen tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden können. Es besteht die Gefahr, dass die gegenwärtige Popularität des Konzeptes von den Organisationen vielmehr als fortschrittliches Aushängeschild benutzt wird, mit dem sie ihre Legitimität erhöhen, als dass tatsächlich an einer stärkeren Gleichstellung der Geschlechter gearbeitet werden würde (vgl. Jornitz 2004).

2. Das Konzept setzt mit dem Top-Down-Durchsetzungsmodus vor allem auch auf die vorrangig männlichen Führungskräfte in den Organisationen. Dabei ist zum einen fraglich, ob es dem machtpolitischen Interesse der Führungskräfte entspricht, sich für eine stärkere Gleichstellung der Geschlechter einzusetzen. Zum anderen liegt die Definitionsmacht der inhaltlichen Konkretisierung und praktischen Umsetzung des Gender Mainstreaming Konzeptes in der jeweiligen Organisation vorrangig in den Händen der Führungskräfte, so dass die Gefahr besteht, dass der Ansatz entlang des spezifischen Interesses eben jener Gruppe praktiziert wird (vgl. Jegher 2003: 12).

3. Gleichzeitig agieren alle diese Führungskräfte unter dem Druck der zunehmenden Ökonomisierung der Verhältnisse. Damit besteht die akute Gefahr, dass über sie einseitig nur jene Maßnahmen einer Gleichstellung zwischen Frauen und Männern gefördert werden, die sich kurzfristig „rechnen“. Dies läuft der ganzheitlichen Strategie des Gender Mainstreaming zuwider (vgl. Schunter-Kleemann 2003).

4. Das Konzept setzt an der (zwar als konstruiert bestimmten) Differenz der Geschlechter an, die es bei politischen Entscheidungen zu berücksichtigen gilt. Insofern besteht die Gefahr der Verfestigung genau dieser bipolaren Geschlechterdifferenz und damit auch die Gefahr, der Fortschreibung der „alten“ Hierarchisierungsmechanismen zwischen den Geschlechtern⁶ (vgl. Wetterer 2002, Metz-Göckel 2003).

Gerade mit Blick auf diese Gefahren einer kontraproduktiven Anwendung von Gender Mainstreaming lässt sich zum einen für die praktische Umsetzung festhalten: Auch unter der idealtypischen Voraussetzung eines umfassenden Gender Mainstreaming in Organisationen kann nur dann der Abbau von Geschlechterungleichheiten erreicht werden, wenn flankierend dazu eine schlüssige wohlfahrtsstaatliche Politik der Geschlechtergerechtigkeit praktiziert wird. Ansonsten entstehen trotz Gleichstellungsmaßnahmen innerhalb von Organisationen mit dem Abbau wohlfahrtsstaatlicher Bildungs- und Betreuungsinstitutionen oder der marktgesteuerten Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen neue Ungleichheitsstrukturen zwischen Frauen und Männern zuungunsten von Frauen, darüber hinaus aber auch innerhalb dieser Gruppen (vgl. Schunter-Kleemann 2003: 26f.).

Zum anderen erscheint uns für die theoretische Auseinandersetzung zentral zu sein, dass auf Grund der weitgehenden inhaltlichen Unbestimmtheit des Konzeptes der eigene Zugang expliziert werden muss. Weiterhin muss die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen als machtpolitischer Prozess verstanden werden. Dabei gilt es, die jeweils konkrete Organisation mit ihren spezifischen Strukturen zu berücksichtigen und den organisationalen Akteuren mit ihren jeweils spezifischen Interessen, Deutungen und Normen entsprechendes Gewicht zu verleihen. Hier liegt erklärungsrelevantes Potenzial für die Analyse der Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen, das in der bisherigen Debatte in der Regel vernachlässigt wird.

5.2 *Verwaltung als soziale Organisation*

5.2.1 *Politisch-administrative Funktionen der Verwaltung*

Die öffentliche Verwaltung in ihrer gegenwärtigen Form ist das Ergebnis eines langen historischen Entwicklungsprozesses der Herausbildung von staatlichen Verwaltungen überhaupt und ihrer funktional spezialisierten Ausdifferenzierung (vgl. Mayntz 1997: 12ff.). Ihnen wird in der Wissenschaft die

⁶ Die theoretische und methodologische Debatte, inwiefern der analytische Fokus auf Geschlechterdifferenzen dieselben eher manifestiere, als abbaue und damit einer Hierarchisierung Vorschub leiste, ist in der bundesdeutschen Geschlechtertheorie und -forschung breit geführt worden (exempl.: Wetterer 1995; Gottschall 1997; Knapp 1997)

Funktion zugeschrieben, dass sie staatlich-politische Aufgaben erfüllen und zugleich im öffentlichen Interesse agieren. Sie realisieren Tätigkeiten des öffentlichen Gemeinwesens zur Gestaltung und Gewährleistung des sozialen Zusammenlebens innerhalb einer Gesellschaft. Wesentliche Merkmale von Verwaltungen sind, dass sie öffentliche Aufgaben erfüllen, im Rahmen politischer Entscheidungsprogramme und rechtlicher Vorgaben bindende Entscheidungen herstellen oder aber auch andere Dienstleistungen erstellen, Leistungen für die Vorbereitung politischer Entscheidungen erbringen, durch demokratisch legitimierte Gremien getragen werden und einem Wirtschaftlichkeitsgebot unterliegen (Kneissler 1996: 59). Die hier nur knapp umrissenen Merkmale öffentlicher Verwaltungen charakterisieren in erster Linie die Funktionen, die öffentliche Verwaltungen innerhalb der Gesellschaft haben und richten den Blick dementsprechend auf die Außenwirkungen von Verwaltungen, ihr Verhältnis zur Politik, zur Öffentlichkeit und zu den BürgerInnen. In diesem Sinne sind sie wesentliche Institutionen einer Organisationsgesellschaft, denn sie erfüllen als Organisationen im politischen System der modernen Gesellschaft wesentliche Funktionen und stellen dabei zugleich ein Instrument sozialer Macht und gesellschaftlicher Herrschaftssicherung dar. Hier ist auch die Relevanz von Verwaltungen bezüglich der Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreaming einzuordnen.

Verwaltungen sind jedoch zugleich Organisationen der sozialen Kooperation, die eine spezifische innere Funktionsweise und Struktur aufweisen, in denen soziale Akteure handeln und in denen in arbeitsteiliger Form Leistungen oder Güter erstellt werden. Sie sind in diesem Sinne zugleich Organisationsformen der Erwerbsarbeit, die nicht nur zweckrationale Koordinationsinstrumente zur Erreichung von vorgegebenen Zielen nach entsprechenden „rationalen“ Regeln der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, Aufgabenrealisierung, Positionszuweisung und Entscheidungsfindung sind. Vielmehr sind sie zugleich soziale Handlungszusammenhänge.

Organisationssoziologische Zugänge zur Analyse von Verwaltungen gehen auf Max Weber zurück oder mehr noch: staatliche Verwaltungen, die im Ausgang des 18. Jahrhundert entstanden sind, waren für Max Weber Anlass, sich mit Verwaltungen als dem Idealtyp bürokratischer Organisation zu befassen. Dabei betrachtet bereits Weber beide eingangs betonten Perspektiven, ihre innere Struktur ebenso wie ihre gesellschaftliche Funktion. Er argumentiert: „Die rein bürokratische, also: die bürokratisch-monokratische aktenmäßige Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herrn wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistungen, formal universeller Anwendbarkeit für alle Aufgaben, rein *technisch* zum

Höchstmaß der Leistungen vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen: formal *rationalste*, Form der Herrschaftsausübung.“ (Weber 1980: 128)

In der gegenwärtigen Debatte um die Funktionen öffentlicher Verwaltung wird dieser von Weber betonte Herrschaftsaspekt weniger thematisiert, aber entscheidend auch für ihre innere Funktionsweise ist, dass sie im öffentlichen Interesse stehen, ihre Zielsetzungen von jeweils relevanten Interessengruppen beeinflusst werden und ihr breites Leistungsprogramm sämtliche gesellschaftliche Bereiche einschließt.

Bezüglich ihrer Funktionen innerhalb der Gesellschaft wird häufig betont, dass Verwaltungen einerseits politische Funktionen, andererseits administrative Funktionen erfüllen. Diese Unterscheidung der politischen und administrativen Funktion von Verwaltungen ist jedoch idealtypisch zu verstehen. Zum einen finden sich beide Aufgaben sowohl in einer Institution, zum anderen können einzelne Entscheidungen administrativen als auch politischen Charakter haben. Die oft normativ behauptete Aufgabenteilung zwischen politischer und administrativer Institution, bei der den politischen Institutionen die Funktion normativer Entscheidungen und Zielsetzungen zukommt und die öffentliche Verwaltung lediglich eine ausführende Funktion hat, lässt sich nicht aufrechterhalten. Vielmehr bilden Verwaltungen wie alle Organisationen eigene Regeln, Handlungs- und Deutungsmuster heraus, auf deren Basis spezifisch eigene Interpretationen und Zielsetzungen erfolgen und somit diesen auch im Sinne der Durchsetzung eigener Interessen eine politische Funktion zukommt (Mayntz 1997: 43; 66). Der Grad der Selbständigkeit administrativer Verwaltung gegenüber politischer Steuerung ist von verschiedensten Faktoren abhängig. Bspw. lassen die vermehrte Zuweisung von Zweckprogrammen Verwaltungen einen größeren Handlungsspielraum (ebd.: 67ff.). Jenseits der offiziellen politischen Vorgaben ist Verwaltungshandeln also – wie auch das Handeln in allen anderen Organisationsformen – durch mikropolitische Aspekte wie Machtinteressen, Routinen, individuelle Handlungsmuster, Werte und Normen der Akteure in den Verwaltungen bestimmt. Verwaltungshandeln wird durch politische Vorgaben kanalisiert, aber nicht determiniert.

Die Frage nach dem Unterschied zwischen öffentlichen Verwaltungen und privaten Unternehmen ist oft diskutiert worden und lässt sich nicht eindeutig beantworten (vgl. ebd.: 59ff.)⁷. Als ein Spezifikum wird die Festlegung der Aufgaben der Verwaltung durch politische Entscheidungen genannt, woraus folgt, dass sich die Aufgaben nur teilweise an ökonomischen Kriterien orien-

⁷ Dies ist zum einen der zunehmenden Vielfalt öffentlicher Organisationsformen geschuldet, die allgemeine Aussagen erschwert. Zum anderen ist zu fragen, inwieweit die gegenwärtige Situation des (vermeintlich) hohen Kostendrucks, der eine verstärkte Ausrichtung an ökonomischen Effizienzkriterien bewirkt, eine Abgrenzung zu Privatunternehmen erschwert.

tieren. Da Verwaltungen ihre Leistungen nicht auf dem freien Markt anbieten, sind sie unabhängiger von einem Markterfolg und damit hängt die Höhe ihrer verfügbaren Ressourcen nicht bzw. nicht ausschließlich von ihrer Effizienz ab. Auch ist ihr grundsätzlicher Bestand nicht von einem Markterfolg abhängig. Zwar mögen bei vermeintlich mangelnder Effizienz Restrukturierungsmaßnahmen und Ressourcenkürzungen durchgeführt werden, die mit öffentlichen Aufgaben betraute Verwaltung bleibt aber bestehen (ebd.: 64f.). Zudem existieren personalwirtschaftliche Restriktionen, die den flexiblen und kostengünstigsten Personaleinsatz beschränken (vgl. ebd.: 125ff.). Die Bindung der öffentlichen Verwaltung an politische Zyklen und der daraus resultierende begrenzte Entscheidungshorizont ist ebenso anzuführen wie die rechtsstaatliche Bindung von Verwaltungsentscheidungen, die zum einen klare Handlungsorientierungen vorgibt, zum anderen aber auch die Flexibilität von Verwaltungen einschränkt. Die breite Zielsetzung von Verwaltungen (Realisierung von Sicherheit, Recht und Ordnung, Ausgleich verschiedener Interessengruppen, Politikrealisierung und Politikvorbereitung etc.) sowie ihre Bindung an solche Grundsätze wie Legalität, Gerechtigkeit und Unparteilichkeit bei gleichzeitiger Realisierung von Effektivität und Effizienz (vgl. Kneissler 1996: 59ff.) kann zu einer Uneindeutigkeit der Ziele in Verwaltungen führen.

Die Verfasstheit von Verwaltungen als bürokratische Organisationen, einschließlich des Haushaltswesens und der mangelnden quantitativen Erfolgsbeurteilung, standen und stehen in der Öffentlichkeit stark in der Kritik, insofern diese als Gründe für eine mangelnde Effizienz und damit Verschwendung von Geldern deklariert werden. In den letzten Jahren konzeptionell angedachte und umgesetzte Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung (vgl. nächster Abschnitt) versuchen, genau hier anzusetzen und vermehrt marktwirtschaftliche Steuerungsmechanismen zu initiieren. Strittig und insofern eine politische Frage ist, inwieweit sich öffentliche Aufgaben nach ökonomischen Kriterien messen lassen und inwieweit Umverteilungs- sowie Gemeinwohlorientierung dem entgegenstehen. Die gegenwärtig vermehrte Einführung marktwirtschaftlicher Elemente in die Verwaltungsabläufe lässt sich insofern als Angleichung an die Funktionsweise privater Unternehmen interpretieren.

5.2.2 *Interner Aufbau und Funktionsweise von Verwaltungen*

Traditionell werden Verwaltungen als Organisationen verstanden, die formal die Merkmale einer bürokratischen Organisationsform aufweisen.⁸ Wie im Kapitel 5.2.1 schon hingewiesen, werden mit Max Weber bis heute Verwaltungen als Organisationen charakterisiert, die über eine festgelegte Autoritätshierarchie, festgelegte Dienstwege, eine geregelte Arbeitsteilung, die auf Spezialisierung beruht, Regeln, die die Rechte und Pflichten aller Organisationsmitglieder festlegen und ein System von genau definierten Verfahrensweisen für die Erfüllung der Aufgaben (Mayntz 1997: 110) verfügen.

Wie Mayntz (1997) konstatiert, beschreiben diese bürokratischen Strukturmerkmale nicht die Organisationswirklichkeit der öffentlichen Verwaltung, denn die formale Autoritätshierarchie muss nicht der organisational gelebten entsprechen. Informelle Beziehungen, Konfliktaustragungen, Macht- und Aushandlungsprozesse jenseits der formalen Hierarchie führen zu informellen Praktiken und Regelungen, die konstitutiver Bestandteil einer jeden Organisation sind: „Das bürokratische Organisationsschema wird im Verwaltungsalltag schließlich durch informelle Beziehungen vielfacher Art ergänzt und modifiziert.“ (ebd.: 113) Mayntz unterscheidet idealtypisch zwei formale Steuerungsformen von Verwaltungshandeln: Konditionalprogramme und Zweckprogramme, die jedoch auch in verschiedenen Mischformen vorkommen können. Erstere sind durch einen linearen Zusammenhang gekennzeichnet: Wenn bestimmte Voraussetzungen vorliegen, dann folgt daraus ein spezifischer Verwaltungsakt, z.B. das Erteilen einer Baugenehmigung. Zweckprogramme hingegen lassen das Verwaltungshandeln unbestimmt und legen lediglich die Handlungsziele und eine evtl. Mittelwahl fest, bspw. die Planung einer öffentlichen Parkanlage (ebd.: 56). Diese Steuerungsformen ermöglichen Verwaltungen unterschiedlich große Handlungsspielräume hinsichtlich der politischen Zielvorgaben, aber auch bezüglich der internen Strukturierung von Aufgaben. Jedoch selbst in Konditionalprogrammen bleibt den Verwaltungsangestellten Raum zur Deutung und je spezifischen Anwendung geltender (auch gesetzlicher) Normen und Regeln.

In wissenschaftlichen Analysen öffentlicher Verwaltungen wurde jedoch lange die „Fiktion von Verwaltungen als zweckrational arbeitende Instrumente“ (Kneissler 1996: 16f.) aufrechterhalten. Seit den 1980er Jahren ist – inspiriert durch die Organisationstheorie – „informelles Verwaltungshandeln“ jedoch zu einem zentralen Gegenstand verwaltungswissenschaftlicher Untersuchungen und Theorien geworden. Damit werden diejenigen

⁸ Dies ist kein Privileg der öffentlichen Verwaltung, sondern trifft in mehr oder weniger ausgeprägter Form auf alle größeren Organisationen zu.

Phänomene einbezogen, die Kneissler (1996) als „organisationelles Mehr“ spezifisch für Verwaltung mit Hilfe verschiedener organisationstheoretischer Zugänge zu konzipieren versucht. Dieses „organisationale Mehr“ „bezeichnet alle organisationellen Phänomene, die nicht entlang formaler Strukturen rational auf das Erreichen der („offiziellen“) Organisationsziele ausgerichtet sind“ (ebd.: 20).

Allerdings impliziert der Begriff des „informellen Handelns“ ein Nebeneinanderbestehen von formalem Handeln, entsprechend den rational geplanten Strukturen und Regeln einer bürokratischen Organisation und einem von diesen Strukturen abweichenden informellen Handeln. Im Unterschied dazu begreifen neuere organisationssoziologische Ansätze Strukturen als von den sozialen Akteuren (hier Verwaltungsangestellten, aber auch politischen Entscheidungsträgern) in kommunikativen und interaktiven Prozessen geschaffen und erst im Nachgang formal formulierte Regeln (z.B. in Gesetzen, Verwaltungsrichtlinien, Aufgabenbeschreibungen). Eine solche Sicht scheint besser zur Analyse von Verwaltungsorganisation und -handeln geeignet. Sie erlaubt auch, davon auszugehen, dass diese formalen Regeln lediglich einen „Entscheidungskorridor“ (Ortmann 1995) bilden, innerhalb dessen sich Verwaltungsangestellte bewegen, in dem sie spezifische Deutungen und Interpretationen der Normen und Regeln vornehmen und damit zugleich eben diese Regeln zum einen reproduzieren, aber zum anderen auch ständig ändern.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist daher, dass Verwaltungen nicht nur zweckrationale Koordinationsinstrumente zur Erreichung von vorgegebenen Zielen nach entsprechenden „rationalen“ Regeln der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, Aufgabenrealisierung, Positionszuweisung und Entscheidungsfindung sind, sondern zugleich soziale Handlungszusammenhänge darstellen. In Verwaltungsorganisation agieren Individuen, die eigenständige Interessen verfolgen, Handlungsorientierungen ausbilden, Interaktions- und Kooperationsmuster entwickeln und damit formale Regeln und Normen im alltäglichen Arbeitshandeln gestalten und zum Leben erwecken. Organisationsstrukturen (Regeln und Normen) werden interpretiert und durch alltägliches Handeln in gewissem Maße auch modifiziert. Zudem sind Verwaltungen eingebettet in konkret-historische politische und soziale Prozesse. Einerseits werden ihre Aufgaben und Funktionen damit stetig modifiziert und Verwaltungshandeln muss auf aktuelle Entwicklungsprozesse reagieren, andererseits werden gesellschaftlich geteilte Deutungsmuster, Normen und Werte über sich wandelnde politische Anforderungen, aber auch Denkweisen und Orientierungen der sozialen Akteure hineingetragen.

5.3 Die Verwaltungsmodernisierung

Unter dem Begriff der Verwaltungsmodernisierung vereinen sich gegenwärtig eine Fülle an unterschiedlichen politischen Maßnahmen und Zielsetzungen und auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung weist eine Fülle an Literatur auf (vgl. Bandemer 1998; Grande/Prätorius 1997). Im Folgenden werden lediglich die entscheidenden Entwicklungslinien der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland und Berlin nachgezeichnet, und auf dieser Grundlage erfolgt eine Einschätzung der primären Zielrichtungen.

Die vermeintlich starre bürokratische Organisation der öffentlichen Verwaltung in Deutschland steht schon seit vielen Jahren in der Kritik: Die hochgradige Regelbindung und hierarchische Abhängigkeiten werden für Anpassungsschwierigkeiten, Innovationsschwäche und die gegenwärtig besonders kritisierten hohen Kosten und geringe Effizienz verantwortlich gemacht. Wie Wollmann (2001) konstatiert, lässt sich die Modernisierung der bundesdeutschen Verwaltung als ein unterschiedliche Phasen durchlaufender Prozess schon seit den 1960er Jahren beobachten. Insbesondere ab den 1990er Jahren ist jedoch ein tiefgreifender Modernisierungsschub festzustellen (ebd.: 43f.). Den zentralen Begriff stellt dabei das Neue Steuerungsmodell (NSM) dar, das Jann (1998) als vorrangiges Leitbild der Verwaltungsmodernisierung charakterisiert. Dieses zielt insbesondere auf die Modernisierung der Binnenstrukturen der öffentlichen Verwaltung, die zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen entwickelt werden soll. Grundsätze bisherigen Verwaltungsanhandelns und bürokratischer Verwaltungsorganisation werden in Frage gestellt. Statt einer „Verwaltung“ von staatlichen Leistungen geht es um eine Markt-, Adressaten- und Produktorientierung, statt einer Orientierung an formalen und bürokratischen Regeln geht es um eine Orientierung an den Ergebnissen, statt einer Binnenorientierung um die KundInnenorientierung. Dies schließt eine Neubewertung der Staatsaufgaben und des Verhältnisses von Politik und Verwaltung ebenso ein wie eine Binnenmodernisierung der Verwaltungsorganisation hin zu einer KundInnenorientierten öffentlichen Dienstleistungsorganisation.

In den Modernisierungsbemühungen lassen sich vier grobe Zielsetzungen unterscheiden: Erstens die Dezentralisierung der Führungs- und Organisationsstruktur, zweitens die leistungsbezogene Steuerung der Verwaltung (Outputsteuerung), drittens eine strategische Personalentwicklung sowie viertens die Stärkung der KundInnenorientierung (Bogumil 1997: 30; Jann 1998: 73). Leitend ist die Frage, wie die Effizienz im öffentlichen Sektor gesteigert werden kann (Bogumil 2002: 3). Mit der 1998 neu gewählten Bundesregierung stand weiterhin eine Neubestimmung der Aufgaben der öffentlichen Verwaltung im Vordergrund der Diskussion. Diese orientiert sich an dem „Leitbild des aktivierenden Staates, der sich wieder auf seine Kernaufgaben

beschränken muss“ (Bundesministerium des Innern 2002 b: 9). Diesem Leitbild liegt zugrunde, dass der Staat fortan lediglich zentrale Grundbedürfnisse der Gesellschaft sicherstellt, des weiteren aber insbesondere die Eigeninitiative der Menschen unterstützt, um so auf einer übergeordneten Ebene zu einer Optimierung der Abläufe in der Gesellschaft beizutragen (Bogumil 2002: 6). Diese Entwicklung muss in engem Zusammenhang mit der anhaltenden Finanzkrise des öffentlichen Haushaltes gesehen werden. In der aktuellen Bilanz der Bundesregierung zur Verwaltungsmodernisierung konstatiert diese, dass die Verwaltung mit weniger Geld mehr leisten muss: „Heute muss sich jede Behörde rechtfertigen, dass und wofür sie notwendig ist. Sie muss sich fragen lassen, wie gut sie arbeitet und was sie kostet. Behörden werden miteinander und mit der Wirtschaft verglichen.“ (Bundesministerium des Innern 2002 b: 9)

Die vordergründig aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive erfolgende Orientierung an Effizienz ist in der wissenschaftlichen Diskussion damit auch einer der Hauptkritikpunkte an der bundesdeutschen Verwaltungsmodernisierung. So konstatiert Oppen (1998) bspw., dass insbesondere das deutsche Modernisierungsprofil stark durch betriebswirtschaftliche Elemente wie Produktbeschreibungen, Controlling, Kosten- /Leistungsrechnung⁹ sowie die Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung geprägt ist (ebd.: 188). Auch Schröter/Wollmann (1998) kritisieren eine zu starke Orientierung an privatwirtschaftlichen Modellen sowie ein übertriebenes Vertrauen in die Regelungskompetenz des Marktes (ebd.: 69).

5.3.1 Die Verwaltungsmodernisierung in Berlin

Der Entwicklung auf der bundesdeutschen Ebene entsprechend werden auch in Berlin bereits seit dem Ende der 1960er Jahre über Strukturveränderungsmaßnahmen in der öffentlichen Verwaltung diskutiert. Dieser Diskussionsprozess endete allerdings 1984 in den Abschlussberichten der Enquete-Kommission des Berliner Abgeordnetenhauses zur Reform der Berliner Verwaltung (vgl. Graßmann 2002: 4). Grundlegende und umfassende Reformmaßnahmen wurden erst aufgrund der schlechten Haushaltssituation des Landes Berlin in den 1990er Jahren initiiert. Mit dem Berliner Senatsbeschluss vom Mai 1994 wurde die Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) eingeleitet. Dieser ist in erster Linie als Versuch zu interpretieren, die Effizienz der Berliner Verwaltung zu erhöhen und damit Einsparungen im öffentlichen Haushalt zu ermöglichen (ebd.: 4). In diesem Sinne versteht auch Bogumil (2002) das zentrale Motiv der Modernisierungsbemühungen

⁹ im Folgenden KLR

auf kommunaler Ebene: „als Instrument der Personal- und Finanzmitteleinsparung“ (ebd.: 15).

1999 wurde das Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz vom Berliner Abgeordnetenhaus verabschiedet¹⁰, das einen einheitlichen verbindlichen gesetzlichen Rahmen für die Reform schaffen sollte. Die sechs dort angeführten Schwerpunktthemen sind:

- die Binnenstruktur (§ 2),
- die Stärkung der Bürgerorientierung (§ 3),
- die Verstärkung des Wettbewerbs (§ 4)
- die Einführung von Führungsaufgaben mit Ergebnisverantwortung (§ 5),
- ein qualitatives Personalmanagement (§ 6) und
- die Anwendung von Qualitätssicherung (§ 7).

Unter dem Motto „Berlin – Unternehmen Verwaltung“ wird der Umbau der bürokratischen Verwaltung zu einem modernen Dienstleistungsbetrieb angestrebt. Die schlechte Finanzlage wird dabei offen als zwingender Grund für die Reform benannt. Auf der offiziellen Internetseite des Landes Berlin heißt es zu den Gründen der Verwaltungsmodernisierung: „Haushaltskrise und Veränderungsdruck durch eine sich ständig verändernde und modernisierende Umwelt zwingen die öffentliche Verwaltung unweigerlich zu einem Kulturwandel“ (www.berlin.de/Verwaltungsmodernisierung/ziele.html, 05.05.2003).

Auch der Senatsbeauftragte für die Gesamtsteuerung der Verwaltungsmodernisierung versteht Modernisierung und Haushaltssanierung als „zwei Seiten einer Medaille“, allerdings müsse die Sanierung langfristig angestrebt werden, denn die aktuelle Vorgehensweise der kurzfristigen Sparpolitik bewirke keine positiven Effekte (Graßmann 2002: 23).

Als Zielsetzung der Reform wird auf den Internetseiten des Berliner Senates zur Verwaltungsmodernisierung folgendes angegeben: „Die wesentlichen Elemente des Berliner Verwaltungsmanagements sind neben der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung in Leistungs- und Verantwortungszentren (LuVs) sowie der Einführung einer betriebswirtschaftlichen Kosten- und Leistungsrechnung zu sehen.“

(www.berlin.de/Verwaltungsmodernisierung/ziele.html, 05.05.2003)

Damit sind die Elemente der bisher durchgeführten Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung in Berlin benannt: Die KLR wird seit Beginn 1999 flächendeckend angewendet. Auf der bezirklichen Ebene ist die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung durch Bildung von LuVs und Service-Einheiten eingeführt worden, der Prozess der Einführung der „outputorien-

¹⁰ 1994 wurde das erste, 1998 das zweite Verwaltungsreformgesetz verabschiedet. Berlin ist damit das einzige Bundesland, das die Verwaltungsmodernisierung durch gesetzliche Regelungen leitet (Graßmann 2002: 5).

tierten Budgetierung“ ist aktuell noch nicht abgeschlossen, und die Einführung geeigneter Controlling Verfahren als Grundlage der politischen Steuerung steht erst am Anfang (Graßmann 2002: 13f.).¹¹ Eine kritische Sichtweise auf die Einführung dieser betriebswirtschaftlich orientierten Instrumente verdeutlicht allerdings die Untauglichkeit bzw. Notwendigkeit der Modifizierung derselben für die Anwendung in öffentlichen Verwaltungen. So ist bspw. die implizierte sinnvolle Vergleichbarkeit der Berliner Bezirke durch die KLR nicht gesichert, da einerseits die Produktbildung unterschiedlich verlaufen ist und andererseits fraglich ist, wie die jeweiligen Besonderheiten der Bezirke zu berücksichtigen sind (ebd.: 16). Die aus der KLR dann jeweils ermittelte bedarfsgerechte Budgetzuweisung an die bezirklichen Einrichtungen ist unvollständig, da eine rein betriebswirtschaftliche Steuerung um Aspekte einer sinnvollen politischen Steuerung ergänzt werden muss (ebd.: 17f.; vgl. Schröter/Wollmann 1998: 70).

Neben der Kritik an den einzelnen Instrumenten dominieren in den letzten Jahren im Allgemeinen eher kritische Stellungnahmen zur Verwaltungsmodernisierung. Bemängelt werden die Trägheit des Prozesses, die einseitige Ausrichtung an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sowie der enge finanzielle Rahmen. Daraus folge eine grundsätzliche Reformmüdigkeit der beteiligten Akteure (Bogumil 2002: 13). Auch Graßmann zieht 2002 für den Berliner Modernisierungsprozess ein eher kritisches Resümee: die Reform sei insgesamt zu stark binnenorientiert und technokratisch verlaufen, die Ziele wären qualitativ wie quantitativ zu hoch gesteckt worden. Die Bezirksreform und der massive Stellenabbau belastet den Prozess so stark, dass Frustration und Motivationsverlust die Folge waren (ebd.: 7). Weiterhin wird kritisiert, dass in der Regel die tatsächlich durchgeführten Maßnahmen nicht der politischen „Ankündigungsrhetorik“ entsprechen (Jann 1998: 76). Andresen u.a. (2003) konstatieren in diesem Sinne, dass die Zielsetzungen des Reformdiskurses und die konkrete Umsetzung im Land Berlin nicht konform sind. In den Ergebnissen ihrer Befragung von Führungskräften eines Berliner Bezirksamtes wurde deutlich, dass primär die Kosteneinsparungen im Vordergrund stehen, so dass andere Zielsetzungen der Verwaltungsmodernisierung aufgrund der engen Handlungsspielräume nicht verwirklicht werden können (ebd.: 29f.). Die Konzentration auf die Einführung der KLR und ihre Koppelung mit rigiden Personaleinsparungen führt dazu, dass andere proklamierte Ziele der Reform wie eine Qualitätsverbesserung der Arbeit, eine exzellente Personalentwicklung sowie eine Partizipation der MitarbeiterInnen sind

11 Im bundesdeutschen Vergleich sind trotz der unvollständigen Umsetzung die Stadtstaaten Berlin und Hamburg jedoch am fortgeschrittensten in der Entwicklung neuer Steuerungsmodelle (Bogumil 2002: 9).

kaum verwirklicht werden konnten (Andresen u.a. 2003: 19; vgl. Bogumil/Kißler 1998).

Verwaltungsmodernisierung kann somit eher als ein politisches Leitbild gefasst werden, unter dem sich zunächst zahlreiche, in den unterschiedlichen Verwaltungen jeweils verschieden und spezifisch durchgeführte Maßnahmen subsumieren lassen. Dieses politische Leitbild, das einen Wandel der öffentlichen Verwaltungsorganisationen bis hin zu einer neuen Fassung des Verhältnisses von Staat und BürgerInnen initiieren soll, scheint gegenwärtig primär unter dem Diktat einer restriktiven Einsparungspolitik zu stehen. Die politisch proklamierten Demokratisierungsansprüche, die durch die Verwaltungsmodernisierung für die VerwaltungsmitarbeiterInnen und BürgerInnen verwirklichen werden sollen, scheinen diesem Diktat in der Regel zum Opfer zu fallen, was sich negativ auf die notwendige Akzeptanz und damit auch auf die Durchsetzungsmöglichkeit des Leitbildes auswirkt. Insbesondere die Berliner Verwaltungsmodernisierung ist aufgrund der allseits proklamierten schlechten Haushaltslage durch dieses Primat bestimmt. Ebenso wie durch die Verwaltungsmodernisierung soll auch durch Gender Mainstreaming ein umfassender Wandel der Verwaltung erreicht werden. Beide Konzepte sollen als Leitbilder ihre modernisierende Wirkung in der Verwaltung entfalten. Es stellt sich somit die Frage, ob und inwieweit diese beiden Konzepte theoretisch wie praktisch miteinander verknüpft sind und inwiefern sich beide Konzepte ergänzen oder widersprechen.

5.3.2 Brückenbau: Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung

Die Suche nach wissenschaftlichen Publikationen zur Frage der Verknüpfung von Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung ergibt ein noch unbearbeitetes Feld. Weder beinhaltet die Fülle der Literatur zur bundesdeutschen Verwaltungsmodernisierung die Integration des Gender Mainstreaming Aspektes, noch wird in der Literatur zum Gender Mainstreaming Konzept explizit auf die Verwaltungsmodernisierung Bezug genommen.

Allerdings finden sich innerhalb der politischen Debatte erste Auseinandersetzungen mit einer möglichen Verbindung (vgl. Graßmann/Wolter 2001; Hauffe 2003). Speziell auf das Land Berlin bezogen findet die Integration im Beschluss des Senats zur Implementierung von Gender Mainstreaming in die Berliner Verwaltung Erwähnung. Dort heißt es: „Die Implementierung des Gender Mainstreaming Ansatzes ist geeignet, die auch den Verwaltungsreformmaßnahmen immanenten Zielsetzungen einer Qualitäts-, Effektivitäts- und Effizienzsteigerung nachhaltig zu unterstützen.“ (Senat von Berlin 2002: 4)

Auch in der Bilanz zu acht Jahren Verwaltungsmodernisierung im Land Berlin wird vom Senatsbeauftragten für die Gesamtsteuerung der Verwaltungsmodernisierung konstatiert, dass Gender Mainstreaming in den Zielkatalog der Verwaltungsmodernisierung aufzunehmen sei, da Frauen mehr als die Hälfte der Dienstkräfte im Öffentlichen Dienst ausmachten und somit Fraueninteressen in der Reform eine zentrale Rolle spielen würden. Zudem sei Gender Mainstreaming geeignet, die Teilziele der Verwaltungsmodernisierung – Qualitäts-, Effektivitäts-, und Effizienzsteigerung – zu unterstützen (Graßmann 2002: 12). Der dreißig Seiten umfassende Bericht bezieht jedoch in keinen weiteren Punkten weder Gender Mainstreaming noch grundsätzlich Gleichstellungspolitik ein.

Einleitend ist also zu konstatieren, dass gegenwärtig in der Regel Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung weder konzeptionell noch in der Praxis miteinander verbunden sind, obwohl der politische Anspruch in vielen Bundesländern dahingehend formuliert ist.

Im Unterschied zu diesem Befund existiert hingegen eine wissenschaftliche Auseinandersetzung zum Zusammenhang von Verwaltungsmodernisierung und generell gleichstellungspolitischen Überlegungen.

Publikationen, die sich mit dieser Problematik auseinandersetzen¹², eint die zunächst triviale Feststellung, dass Verwaltungsmodernisierung sich sowohl auf Männer als auch auf Frauen beziehe. Daraus wird geschlussfolgert: Wenn die Interessen von Frauen in der Reform nicht berücksichtigt würden, bestünde die Gefahr, dass die Verwaltungsmodernisierung sich nachteilig für sie auswirken könne. Diese Interessen fasst Kißler folgendermaßen zusammen. Sie bestehen erstens im Abbau der ungleichen Verteilung der Geschlechter auf die berufliche Positionshierarchie, zweitens an einer gleichen Partizipation am Modernisierungsprozess und der Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen und drittens an sozialer Anerkennung in der Arbeit (Kißler 1999: 17f.).

Weiterhin werden im Prozess der Verwaltungsmodernisierung sowohl Chancen als auch Risiken für Frauen gesehen. Hentschel differenziert in ihren Überlegungen hinsichtlich der Chancen der Verwaltungsmodernisierung die Berücksichtigung von Frauenpolitik in der Außen- und Innenperspektive der Verwaltung. Für die Außenperspektive sollten die im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung neu gebildeten Produkte die Interessen von Frauen berücksichtigen und die Frage einbezogen werden, ob und inwiefern das zu erstellende Produkt unterschiedliche Auswirkungen auf die Geschlechter hat

¹² Auch hier ist zu konstatieren, dass die umfangreichen verwaltungswissenschaftlichen Publikationen zur Verwaltungsmodernisierung Geschlecht weitestgehend ausblenden und die vorhandene Literatur somit eher in der Geschlechterforschung zu verorten ist (so auch Andresen u.a. 2003: 33).

(Hentschel 1998: 160f., vgl. auch Hauffe 2003: 22 und Kißler 1999: 13f.). Für die Innenperspektive sieht Hentschel (1998) vor allem das Personalmanagement als einen Schlüsselbereich für eine interne Förderung von Frauen an. Die im Rahmen der Berliner Verwaltungsmodernisierung eingeführten neuen Maßnahmen des Personalmanagements müssten dahingehend überprüft werden, ob sie der Umsetzung des Berliner Landesgleichstellungsgesetzes tatsächlich förderlich seien (ebd.: 162f.). Krell (1999) betont, dass die Berücksichtigung von Gleichstellung im Modernisierungsprozess auch eine ökonomische Frage sei, denn Frauen seien als Mitarbeiterinnen und Kundinnen ein zentrales Potenzial für die Qualität und Effizienz der Verwaltungsorganisation (vgl. auch Bückner-Gärtner 1997: 63). Für die Außenperspektive könne die systematische Berücksichtigung von Gleichstellung in der Planung politischer Entscheidungen insofern ein Effizienzgewinn bedeuten, als dass dadurch unnötige Folgekosten aufgrund einer Fehlplanung vorbei an spezifischen Lebenslagen vermieden werden (Hauffe 2003: 23). Für die Innenperspektive impliziere eine Unterrepräsentanz von Frauen in Positionsgruppen der Verwaltung einen Verzicht auf qualifiziertes weibliches Personal (vgl. Krell 1999; Hauffe 2003: 24). Die Orientierung an ökonomischen Kriterien eröffne hier die Möglichkeit zum Abbau von Diskriminierungsmustern in der Personalauswahl. Damit könnten alte, auf gewachsene männerbündische Strukturen und festgefahrene Personalauswahlkriterien jenseits von Leistungserbringung fußende Vorgehensweisen überwunden werden, bspw. durch die Abschaffung des Senioritätsprinzips (Oppen 1999: 83f.).

Von Krell (1999) wird allerdings auch betont, dass ein Verweis auf ökonomische Vorteile nicht hinreichend sei, denn „eine ungebrochene Übernahme von Marktmechanismen“ (ebd.: 96) in die Verwaltungsmodernisierung würde zu sozialen Ungerechtigkeiten führen und somit der gesetzlichen Verpflichtung des Staates, Diskriminierungen aufgrund des Geschlechtes abzubauen, entgegenstehen (vgl. auch Di Luzio 2002: 253).

Diese riskanten Seiten der Verbindung von Verwaltungsmodernisierung und Gleichstellung wird auch von vielen anderen Autorinnen unterstrichen. Als vorrangiges *Risiko* wird dabei der massive Stellenabbau im Rahmen der Reformmaßnahmen gesehen. Denn der Stellenabbau würde erstens insbesondere die unteren Vergütungsgruppen betreffen, in denen vorrangig Frauen beschäftigt seien. Zweitens ziehe das Fehlen von Neueinstellungen die interne Besetzung der Leitungspositionen nach sich, bei der Frauen geringere Chancen hätten. Drittens stände bei einem geplanten Abbau von Hierarchien insbesondere die mittlere Leitungsebene zur Disposition, in die in den letzten Jahren vermehrt Frauen gelangen konnten (Hentschel 1998: 164). Die vor-

rangige Ausrichtung der Verwaltungsmodernisierung an Effizienzsteigerungen würde zudem ein Beschäftigtenleitbild transportieren, das eine hohe Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen fordern würde, die über die Grenzen der Normalarbeitszeit hinausginge. Damit würde einem traditionell männlichen Arbeitsethos gefolgt werden, dem Frauen aufgrund der von ihnen zum Großteil zu leistenden Sorgearbeit nicht entsprechen könnten (Kißler 1999: 13). Kißler (1999) kritisiert daher, dass die Reform insgesamt die Interessen von Frauen ignoriere. Dies wiederum spiegele sich in einer empirisch erfassten geringeren Befürwortung der Frauen zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells und in einer geringeren Beteiligungsbereitschaft an Modernisierungsprozessen deutlich wider (ebd.: 14f.). Der Autor plädiert für eine allgemein stärkere Beschäftigungsbeteiligung im Modernisierungsprozess, bei der insbesondere die Interessen der weiblichen MitarbeiterInnen zu berücksichtigen seien. Diese allerdings würden auch keine homogene Gruppe darstellen, sondern müssten vielmehr in ihren verschiedenen Interessenlagen beteiligt werden (Kißler 1999: 16; so auch Krell 1999: 95).

Schließlich sei an exponierter Stelle auf die ambitionierte organisations- und geschlechtersoziologische Untersuchung von Andresen u.a. (2003) hingewiesen. Sie wählten als Untersuchungsfeld ebenfalls ein Berliner Bezirksamt. Die Autorinnen konstatieren, dass sich aus den öffentlich formulierten politischen Zielsetzungen der Verwaltungsmodernisierung noch nicht auf eine konkrete Praxis in den einzelnen Verwaltungen schließen ließe. Ob die Reform einen Abbau von Geschlechterhierarchien bewirke, entscheidet sich immer „praktisch“ in einem konkreten Feld¹³ der Organisation (ebd.: 197). Mit entscheidend für den Abbau der Geschlechterhierarchie sei, dass sich die organisationalen Akteure aktiv für das Ziel der Gleichstellung einsetzen müssen (ebd.: 163). Die empirischen Ergebnisse machen aber deutlich, dass die relevanten AkteurInnen in ihren Vorannahmen ebenso von einer Geschlechtsneutralität der Verwaltung ausgehen (ebd.: 164) wie von einer abstrakten, an rationalen Leistungs- und Organisationskriterien vermessenen Chancengleichheit (ebd.: 163). Somit schätzen die AutorInnen die Chancen für den Abbau von Geschlechterhierarchien im Prozess der Verwaltungsmodernisierung als gering ein (ebd.: 198). Die gegenwärtig stattfindende Ökonomisierung der Verwaltung leiste dem individuellen Leistungsgedanken, gepaart mit einem universalistischen Code im Geschlechter-Wissen, Vorschub. Weiterhin würden diese der Verwaltungsmodernisierung zugrun-

¹³ Exemplarisch untersuchen die AutorInnen das Auswahlverfahren zur Besetzung der neuen ersten Führungsebene in der Bezirksverwaltung, dabei gehen sie davon aus, dass sich „Vergeschlechtlichungsprozesse an jedem beliebigen Ausschnitt der Reformpraxis im Untersuchungsfeld ‚Bezirksamt‘ studieren lassen müssen.“ (Andresen u.a. 2003: 60)

de liegenden Orientierungen bisherige Frauenförder- bzw. Gleichstellungsprogramme, die auf den Abbau struktureller Benachteiligungen zielten, delegitimieren (ebd.: 200f.).

Zwischenresümierend ist festzuhalten:

Es gibt nicht „die“ Chancen und „die“ Risiken für Frauen sowie für den Abbau von Geschlechterhierarchien im Modernisierungsprozess von Verwaltungen.

Wie im Kapitel 5.2 gezeigt wurde, ist das Konzept der Verwaltungsmodernisierung sehr vielfältig. Es bezieht sich zumindest theoretisch auf verschiedenste Ebenen der Verwaltung und umfasst unterschiedliche Zielsetzungen. Das impliziert, dass nicht von „der Verwaltungsmodernisierung“ gesprochen werden kann, sondern die Notwendigkeit besteht, eine Analyse unmittelbar auf die spezifischen Maßnahmen zu beziehen. In den einzelnen Ländern und Kommunen ist außerdem ein sehr unterschiedlicher Stand der Umsetzung bzw. der verschiedenen Schwerpunktsetzungen zu verzeichnen. Insofern müssen sich empirische Bezüge auf spezifische Rahmenbedingungen einzelner Kommunen ebenso beziehen wie auf die spezifischen Akteure in den einzelnen Verwaltungen.

Trotz dieser Ausdifferenzierung muss festgehalten werden, dass das Primat der ökonomischen Effizienz gegenwärtig durchgängig im Vordergrund der Modernisierungsprozesse steht. Damit ist es keiner Verwaltungsorganisation möglich, sich dem zu entziehen. Alle Maßnahmen sind unter der Zielsetzung der Effizienzsteigerung durchzuführen. Diese übergreifende Strukturdimension gilt es in Analysen zu berücksichtigen. Zudem greifen generalisierende Aussagen zu positiven oder negativen Wirkungen auf eine Gleichstellung der Geschlechter zu kurz.

Hinsichtlich des Verhältnisses von Frauenförderung, Gleichstellung und Gender Mainstreaming zur Verwaltungsmodernisierung ist festzuhalten, dass sich die Inhalte der spärlichen Vorschläge zur Verknüpfung von Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung nicht wesentlich von den frauen- oder gleichstellungspolitischen Überlegungen unterscheiden. Die Unspezifität des Gender Mainstreaming Konzeptes findet sich somit auch im Zusammenhang mit der Verwaltungsmodernisierung wieder: Dass die beiden Konzepte in der Verwaltung miteinander zu verbinden sein sollten, ist gegenwärtig ein lediglich programmatisches Vorhaben. Ob und wie sie zu verbinden sind, erfordert empirische Analysen und konzeptionelle Konkretisierungen.

Für unser empirisches Projekt möchten wir abschließend unsere Ausgangsüberlegungen zu einem *potentiell* möglichen Brückenbau zwischen Verwaltungsmodernisierung und Gender Mainstreaming zusammenfassen:

- Eine gleichstellungsfördernde politische Ausrichtung der Verwaltungsmodernisierung darf sich nicht ausschließlich an einer Sparrationalisierung orientieren. Vielmehr muss die Qualitätsverbesserung der Verwaltung sowohl für die Innen- als auch die Außenperspektive im Vordergrund stehen oder zumindest ein gleichrangiges Ziel darstellen.
- Für die Innenperspektive bietet insbesondere eine Verbesserung des Personalmanagements die Möglichkeit, Gender Mainstreaming mit Zielen der Verwaltungsmodernisierung zu verbinden. Neben dem Abbau der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist gegenwärtig insbesondere die Förderung der besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch Teilzeitarbeit und Jobsharing, insbesondere auch für männliche Mitarbeiter, vorrangig. Wie konkret eine geschlechtergerechte Personalplanung zu konzipieren ist, entscheidet sich jeweils spezifisch in den einzelnen Verwaltungen mit ihren je konkreten Personalstrukturen.
- Für die Außenperspektive bietet das Ziel der stärkeren KundInnenorientierung und damit die Ausrichtung des Verwaltungshandelns an den Interessen und Bedürfnissen der weiblichen und männlichen Bürger die Möglichkeit zur Integration des Gender Mainstreaming Konzeptes. Problematisch bleibt hier die Frage, wie ein sinnvoller Einbezug verschiedener Interessen erfolgen kann, der Geschlechterungleichheiten tatsächlich abbaut und nicht spezifisch weibliche und männliche Interessen polarisiert. Weiterhin bleibt empirisch auszuloten, ob und inwiefern eine Dienstleistungsorientierung tatsächlich für alle Verwaltungsbereiche sinnvoll ist oder ob diese nicht spezifischen Aufgaben der Verwaltung (beispw. Ordnungs- und Kontrolltätigkeiten) entgegensteht.
- Dieser Brückenbau zwischen Verwaltungsreform und Gender Mainstreaming, bei dem die Möglichkeiten und Grenzen der Verwaltungsreform den begrenzten Rahmen für das Gender Mainstreaming darstellen, ist nur ein Puzzle für das Projekt der Geschlechtergerechtigkeit. Dieses greift weit über den Rahmen der Möglichkeiten einer Verwaltung, zudem unter politisch vorgegebenen Rationalisierungs- und Effizienzdruck, hinaus. Es zielt auf gesellschaftspolitische Alternativen gerade jenseits eines markteffizienten Ökonomismus, zielt auf die Möglichkeit eines ganzheitlichen, sozial abgesicherten Lebens für Frauen und Männer.

5.4 Exkurs: Die Implementierung von Gender Mainstreaming in die Berliner Verwaltung

Mit dem Senatsbeschluss vom 14.05.2002 und dem Beschluss des Rates der BürgermeisterInnen vom 19.09.2002 wurde die Umsetzung des Gender Mainstreaming Ansatzes in der Berliner Politik und Verwaltung beschlossen. Die politische Zielsetzung wird als Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit beschrieben. Das Gender Mainstreaming Konzept soll die bestehende Frauenförderung durch die Berücksichtigung einer geschlechterdifferenzierten Perspektive bei allen politischen Entscheidungen (Senat von Berlin 2002: 2) und im „alltäglichen Verwaltungshandeln“ (ebd.: 6) ergänzen. Dabei wird die Verknüpfung von Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung angestrebt (ebd.: 4f.), die Einführung von Gender Mainstreaming soll dabei nach dem Top Down Ansatz erfolgen. Geplant ist vor allem, die politisch Verantwortlichen und Führungskräfte, aber auch die MitarbeiterInnen entsprechend zu schulen, da deren Motivation und Kenntnisse über Geschlechterfragen als entscheidend für eine gelingende Umsetzung angesehen werden (ebd.: 5f.). Zur Identifizierung von Handlungsbedarf im Sinne von Gender Mainstreaming soll bei allen vorhandenen Statistiken, im Berichtswesen und bei Evaluationen eine geschlechterdifferenzierende Erhebung und Auswertung erfolgen (ebd.: 8).

Zur Unterstützung des Implementierungsprozess wurde bei der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen die auf drei Jahre befristete zentrale „Geschäftsstelle Gender Mainstreaming“ eingerichtet. Sie ist eine Schnittstelle zwischen den Senatsverwaltungen, der Landeskommision Gender Mainstreaming und den bezirklichen Steuerungsgremien. Ihre Hauptaufgabe liegt in der fachlich-politischen Durchsetzung der Implementierung einer ausgleichenden Geschlechtergerechtigkeit, und zwar mittels Evaluationen, Koordinationen, Informationen und Berichterstattungen. Die Landeskommision Gender Mainstreaming, in der gemäß der Top-Down-Strategie StaatssekretärInnen der verschiedenen Ressorts, ausgewählte BürgermeisterInnen sowie ExpertInnen aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Wirtschaft arbeiten, steuert diesen Implementierungsprozess mittels Zielsetzungen, Entscheidungen und Verzahnungen einzelner Prozesse. Die bezirklichen Steuerungsgremien, denen bezirkliche Führungskräfte und Gleichstellungsbeauftragte angehören, übernehmen die Koordination eines Informations- und Erfahrungsaustausches zwischen den bezirklichen Pilotprojekten. Und schließlich gibt es pyramidenförmig aufgebaute Fortbildungen und Schulungen, d.h. beginnend bei den politischen Verantwortlichen und obersten Führungskräften. So wurden im April 2003 zunächst StaatssekretärInnen, AbteilungsleiterInnen und ReferatsleiterInnen zum Konzept, zur Strategie und zu Methoden der Umsetzung des Gender Mainstreaming quali-

fiziert. Im Mai 2003 erfolgte eine analoge Veranstaltung für BezirksbürgermeisterInnen, StadträtInnen und AmtsleiterInnen der Pilotprojekte (vgl.: www.berlin.de/landespressestelle/archiv/2002/05/14/05283/index.html, Weinmann 2003).

Der Beginn des Umsetzungsprozesses erfolgte im Rahmen einer einjährigen Pilotphase (April 2003 bis März 2004), in dieser Zeit wurden insgesamt 21 Gender Mainstreaming Pilotprojekte auf Senats- und Bezirksebene durchgeführt. Aus den dabei gesammelten Erfahrungen sollten dann Maßstäbe für die weitere Umsetzung entwickelt werden. Mit Beschluss vom 11.02.2003 beteiligt sich auch das in dieser Arbeit untersuchte Berliner Bezirksamt an dieser Pilotphase mit zwei Projekten. Für die Koordination wurde im Bezirksamt eine Steuerungsrunde zur „Implementierung des Gender Mainstreaming-Ansatzes in die Verwaltung“ eingerichtet, an der die Bezirksbürgermeisterin, die Gleichstellungsbeauftragte, die zuständigen Amtsleitungen und Stadträte der Pilotprojekte sowie VertreterInnen aus dem Personalbereich teilnehmen.¹⁴

6 Ausgangspunkte: Vergeschlechtlichte Strukturen einer Verwaltung

6.1 Organisationsverständnis

In Anknüpfung an die im vorherigen Kapitel vorgestellten Überlegungen folgen wir bei der weiteren empirischen Analyse einem Organisationsverständnis, wie es insbesondere in aktuellen konstruktivistischen, mikropolitischen und strukturationstheoretisch inspirierten Ansätzen impliziert ist. Ausgangspunkt ist daher, dass Verwaltungen nicht nur zweckrationale Organisationen sind, in denen in arbeitsteiliger Form Leistungen oder Güter erstellt werden und in denen entsprechende formale „rationale“ Regeln der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, Aufgabenrealisierung, Positionszuweisung und Entscheidungsfindung zur Erreichung von vorgegebenen Zielen existieren, die das soziale Handeln der Akteure prägen. Vielmehr werden Organisationen, hier die Verwaltung, als soziale Kooperations- und Handlungssysteme gefasst, in denen zwar formale Regeln (z.B. hierarchisch verteilte Entscheidungsbefugnisse, vertikale Aufgabenverteilung, Verfahren der Bearbeitung von Aufgaben) existieren, zugleich aber Individuen agieren, die eigenständige Interessen verfolgen, Handlungsorientierungen ausbilden, Interaktions- und Kooperationsmuster entwickeln und damit formale Regeln

¹⁴ Die Pilotphase der Einführung von GM in die Berliner Politik und Verwaltung ist gegenwärtig abgeschlossen, die Ergebnisse sind im „Zweiten Bericht über Gender Mainstreaming (einschließlich Gender Budgeting) in der Berliner Politik und Verwaltung“ (Geschäftsstelle Gender Mainstreaming) veröffentlicht worden. Aktuell wird die Hauptphase der Einführung vorbereitet, dazu werden relevante und geeignete Handlungsfelder für die Umsetzung von GM in den Verwaltungen identifiziert. (s. Internetseite der Geschäftsstelle: www.berlin.de/SenWiArbFrau/frauen/gender_gs/index.html)

und Normen im alltäglichen Arbeitshandeln erst zum Leben erwecken. Formale Regeln spannen also einen Handlungsrahmen und Entscheidungskorridor auf, erlauben und benötigen jedoch je spezifische subjektive Interpretationen. Die Akteure greifen dabei als Handlungsorientierung auf ihre subjektiven kognitiven Schemata zurück, die aus Skripten, Routinen und subjektiven Theorien (einschließlich der subjektiven Organisationstheorien) bestehen (Kieser 1998: 51). Sie beziehen sich aber zugleich auf subjektive Ressourcen wie spezifische Qualifikationen, Erfahrungen, Wissen und die ihnen strukturell zur Verfügung stehenden Ressourcen wie Entscheidungsbefugnisse, Aufgabenbeschreibungen, Verwaltungsverordnungen und Gesetze.

In diese subjektiven Deutungen, so ist zu erweitern, gehen zugleich zum einen gesellschaftlich institutionalisierte Werte, Normen und Deutungsmuster wie auch strukturelle Verfestigungen ein. Vor dem Hintergrund von gesellschaftlich vermittelten Interpretationsfolien (z.B. zum Verständnis von Verwaltungen, zur geschlechtsspezifischen Rollenverteilung) aber auch struktureller Entwicklungen (z.B. auf dem Arbeitsmarkt, zur geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung, dem wirtschaftsstrukturellen Wandel) bewerten Organisationsmitglieder organisationale Prozesse und Strukturen in je spezifischer Weise. Diese Deutungsmuster werden in Organisationen über deren Mitglieder „hineingetragen“ und bei der Interpretation von Aufgaben und Zielen wie auch von formal geltenden Regeln angewendet.

Daraus resultiert die zentrale Annahme, dass Organisationsstrukturen (Regeln und Normen) im alltäglichen Arbeitshandeln interpretiert, produziert, reproduziert und damit auch permanent modifiziert werden. Organisationale Strukturen sind nicht objektiv gegeben, sondern konstituieren und modifizieren sich permanent „durch Kommunikation und Handeln (Interaktionen). Sie werden ständig durch Kommunikation intersubjektiv interpretiert, auch neu interpretiert, und damit stabilisiert beziehungsweise verändert.“ (Kieser 1998: 53) Um überhaupt in der Lage zu sein, konkrete Handlungen auszuführen, *müssen* also formale organisationale Regelungen von den Akteuren zunächst subjektiv interpretiert werden. Diese Interpretationen durch die individuell verschiedenen Akteure mit ihren jeweils individuellen, auch geschlechtsspezifisch geprägten Werten und Normen werden aller Wahrscheinlichkeit nach nicht identisch sein. Damit sind auch vermeintlich objektive Strukturen einer Organisation wie z.B. die Hierarchieebenen interpretationsbedürftig. D.h., die formale hierarchische Struktur muss nicht mit der im organisationalen Alltag gelebten übereinstimmen, sie kann in bestimmten Teilen variabel sein, und verschiedene Akteure können ein unterschiedliches Verständnis der vorhandenen Hierarchie haben. Der Teil der Organisationsstrukturen, der gemeinhin als „formal“ bezeichnet wird, also bspw. die offiziellen Aufgabenzuteilungen und die schriftlich fixierte Hierarchie wird als

„Ergebnisprotokoll“ verstanden. In diesem werden quasi die zuvor durch Interpretation von Akteuren hergestellten Regeln schriftlich fixiert, um andere Organisationsmitglieder anzuhalten, ebenfalls nach diesen Regeln zu handeln. Aber auch diese Regeln können den Organisationsmitgliedern allenfalls eine grobe Richtlinie für ihr Verhalten vorgeben, ob die Regeln befolgt werden und wie sie umgesetzt werden, hängt in hohem Maß von der Interpretation der Akteure und vom Maß der Übereinstimmung dieser Interpretationen ab. Je mehr Organisationsmitglieder eine Regel auf die gleiche Art und Weise interpretieren und sich danach verhalten, desto verfestigter und beständiger ist sie.

Organisationale Regeln sind somit grundsätzlich interpretationsbedürftig, sie entstehen aus Kommunikations- bzw. Interpretationsprozessen über die subjektiven Deutungen von Organisationsmitgliedern. Diese strukturellen Rahmenbedingungen kanalisieren jedoch zugleich das soziale Handeln in gewisser Weise. Regeln können in verschriftlichter Form oder in Form von Verhaltenserwartungen oder Routinen existieren, sind aber immer veränderbar und wirken in Form von Interpretationsvorlagen auf die subjektiven Theorien der Organisationsmitglieder zurück. Dabei ist davon auszugehen, dass diese subjektiven Deutungen auch geschlechtsspezifisch geprägt sind und mit der Zuweisung von bestimmten Positionen wie auch Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen an Frauen und Männer je positions- und geschlechtsspezifische Wahrnehmungen und Interpretationen von Aufgabenstellungen und strukturellen Regelungen verbunden sind.

Ein weiterer zentraler Ausgangspunkt ist, dass Verwaltungen nicht losgelöst und unabhängig von konkret historischen gesellschaftlichen Verhältnissen und Entwicklungsprozessen existieren. Diese werden zum einen, wie bereits erwähnt, über subjektive Interpretationen der Verwaltungsangestellten in die Organisation hineingetragen, zum anderen aber in vielfältiger Weise durch politische Entscheidungen (z.B. zum Bürokratieabbau, zur Verwaltungsmodernisierung, zum Gender Mainstreaming) aber auch Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger sowie andere gesellschaftliche Interessengruppen konstituiert. In individuellen Sozialisationsprozessen entwickelte Geschlechterbilder und Rollenvorstellungen, individuell differente Vorstellungen und Ansprüche an Arbeit und Privatleben aber auch gesellschaftlich geprägte Normen zum Verhältnis von Beruf und Familie, zur Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen wirken dabei nach und wirken damit strukturgebend. Diese werden mit den neuen Anforderungen, die sich aus Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung ergeben, konfrontiert und geschlechtsspezifisch interpretiert, eben weil ein je historisch konkretes Geschlechterverhältnis auch strukturell verankert ist.

Die Konfrontation mit neuen Aufgaben, Anforderungen und institutionalisierten Ansprüchen an die Verwaltung werden nach wie vor auch hierarchisch vermittelt, indem (wie im Zusammenhang mit Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung bereits dargestellt) strukturelle Vorgaben und Regeln durch politische Entscheidungsträger formuliert und in einem top-down Prozess von Führungskräften umgesetzt werden. *Wie* diese jedoch im alltäglichen Verwaltungshandeln gedeutet und umgesetzt werden, ist je spezifisch und obliegt der Ausgestaltung durch die Verwaltungsangestellten. Organisationen können dabei einen „Eigensinn“ entwickeln, agieren doch in ihnen subjektive Akteure mit (auch geschlechts-) spezifischen Lebenslagen, Interessen und Deutungsmustern. Ebenso wird dabei auf gemeinsam geteilte organisationsspezifische Regeln und Routinen und kulturelle Muster der Problembewältigung zurückgegriffen. Auch die im Rahmen der funktional ausdifferenzierten Aufgabenteilung öffentlicher Verwaltungen entstandenen spezifischen Aufgaben konkreter Verwaltungseinheiten können modifizierend auf allgemein formulierte Ansprüche wirken. Organisationen entwickeln damit eine gewisse Autonomie in der Umsetzung politisch formulierter und gesellschaftlich institutionalisierter Ansprüche. Zugleich werden in diesen Prozessen des organisationalen Wandels in ihrer Umsetzung in die konkrete Verwaltungspraxis auch neue gesellschaftliche Interpretationsmuster entwickelt, institutionalisiert und damit gesellschaftliche Strukturen und Verhältnisse produziert.

Bezogen auf die Analyse vergeschlechtlichter Strukturen einer Verwaltung bedeutet das, die Analyse formaler Regeln und Strukturen, also der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung sowie Verteilung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen (vertikale und horizontale) und der Besetzung betrieblicher Positionen mit Männern oder Frauen, dahingehend zu ergänzen, dass ebenso analysiert wird, wie die weiblichen und männlichen Organisationsmitglieder diese Strukturen deuten und interpretieren, inwiefern sie diese als geschlechtsrelevant betrachten und welche Handlungsorientierungen VerwaltungsmitarbeiterInnen unter den gegebenen strukturellen Rahmenbedingungen entwickeln. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Verwaltungsangestellten in ihren Deutungen und Orientierungen auf subjektive Theorien und Erfahrungen zurückgreifen, die sie auch außerhalb ihres Arbeitsalltags erworben haben. Ebenso wirken außerbetriebliche strukturelle Bedingungen (z.B. Familienstrukturen) ermöglichend wie auch restringierend auf die Entfaltung von Orientierungen im Arbeitshandeln.

Die Einführung von Gender Mainstreaming also ein strategisch herbeigeführter organisationaler Wandel, intendiert die zielgerichtete Änderung organisationaler Regeln und soll gemeinhin über eine Änderung formaler Regelungen, aber auch über die gezielte Beeinflussung von Interpretationsfolien

und Deutungsmuster (z.B. durch Gendertrainings) vollzogen werden. Die Änderung schriftlich fixierter Regeln, z.B. bezüglich der Berücksichtigung von Genderaspekten bei allen Entscheidungsprozessen und Verwaltungsakten wird jedoch in der Regel unterschiedliches und auch nicht intendiertes Verhalten zur Folge haben, so dass es ebenso möglich ist, dass die neuen Regeln kein tatsächlich verändertes Verhalten nach sich ziehen, wenn es nicht gelingt, diese so zu vermitteln, dass sie in der intendierten Form in die subjektiven Deutungen der Akteure eingehen. Um Verhaltensänderungen organisationaler Akteure zu bewirken, müssen die subjektiven Deutungen der Organisationsmitglieder verändert werden. Dies erfolgt vorrangig durch Kommunikation, in diesem Fall durch strategische Kommunikation. Mit Bezug auf das hier zugrunde gelegte Organisationsverständnis ist daher Gender Mainstreaming als ein Prozess des organisationalen Wandels zu interpretieren, wobei die top-down Einführung entsprechender Regeln und die Vermittlung adäquater Leitbilder nur dann zur alltäglichen Praxis wird, wenn diese formalen Regeln in einem Kommunikations- und Interaktionsprozess von den Verwaltungsangestellten angenommen, je spezifisch gedeutet und in das alltägliche Arbeitshandeln umgesetzt werden. Auch Gender Mainstreaming wird so als ein Prozess verstanden, in dem die Akteure über gemeinsames Kommunizieren und alltägliche Interaktion in einem allmählichen Prozess veränderte, dann aber *gemeinsam geteilte* Deutungs- und Handlungsmuster kreieren: „Das Entstehen neuer organisatorischer Lösungen wird in dieser Perspektive als Erwerb neuer Wahrnehmungen der organisatorischen Realität, neuer Ziele, neuer Interpretationen für organisatorisches Handeln und neuer Interaktionsmuster durch die Organisationsmitglieder konzipiert“ (Kieser 1998: 46).

Als problematisch erweist sich dabei allerdings, dass Gender Mainstreaming bislang eher als politische Strategie und Leitbild zu definieren ist (s. Kapitel 5) und noch nicht von einem konkreten Konzept gesprochen werden kann, was den männlichen wie weiblichen Organisationsmitgliedern klare Orientierungen und Handlungsstrukturen vorgibt. Vielmehr ist der Ausgestaltungsspielraum sehr groß. Dies bietet einerseits die Chance, in einzelnen Verwaltungseinheiten situationsabhängig je spezifische Lösungen zu entwickeln und die Verwaltungsangestellten an der Interpretation und Umsetzung dieser Strategie zu beteiligen. Andererseits resultiert daraus aber auch die Gefahr der Entkopplung von Leitbild und sozialer Praxis, wenn die politisch vermittelten Anforderungen eben nicht anschlussfähig an geschlechtsspezifische subjektive Interpretationen werden und den sozialen Akteuren als formale Anforderungen erscheinen, die sie als nicht relevant für die Realisierung ihrer Arbeitsaufgaben oder die Verbesserung ihrer eigenen beruflichen und betrieblichen Position halten.

6.2 Begriffsklärung: vergeschlechtlichte Strukturen

Auf der Grundlage des hier verwendeten Verständnisses von Verwaltungen als soziale Organisation und der Charakterisierung von Verwaltung und ihrer Reform (vgl. Kapitel 5) richtet sich die Aufmerksamkeit nun auf die Fragen, inwiefern die in Veränderung begriffene Verwaltung geschlechtsspezifische Strukturierungen und Handlungsmuster aufweist und wo die Strategie des Gender Mainstreaming ansetzen kann, um die Gleichstellung der Geschlechter zu befördern und die spezifischen Interessen von Frauen und Männern sowohl im internen Arbeitsprozess von Verwaltungen als auch bezüglich ihrer Aufgabenrealisierung gegenüber Bürgern und Bürgerinnen zu berücksichtigen.

Unsere Ausgangsannahme ist, dass bei der Einführung von Gender Mainstreaming in einem ersten Schritt gefragt werden muss, wie die jeweils konkreten geschlechtsspezifischen Strukturen einer Verwaltung, die in der alltäglichen sozialen Praxis verankert sind, ausgeprägt sind. In einem zweiten Schritt sind daraus gemeinsam mit den politischen Entscheidungsträgern, Führungskräften und Verwaltungsangestellten als soziale Akteure konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Nur unter Beteiligung der Akteure bei der Entwicklung und Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreaming in den einzelnen Verwaltungseinheiten können ein Verständnis über vergeschlechtlichte Strukturen vermittelt, jeweils konkrete Ansatzpunkte gefunden und ein Organisationswandel im Sinne des Abbaus von Geschlechterungleichheiten bewirkt werden.

Aufbauend auf die im vorangegangenen Abschnitt erläuterte Rekursivität von Struktur und Handeln wird im Folgenden eine eher strukturelle Perspektive eingenommen. Der hier zur Anwendung kommende Strukturbegriff beinhaltet neben den gemeinhin darunter subsumierten formalen Hierarchien und Regelungen eben auch routinisierte Verhaltenserwartungen und Wirklichkeitsinterpretationen. Er schließt also das alltägliche soziale Handeln der männlichen und weiblichen Verwaltungsangestellten in ihrer produzierenden wie reproduzierenden Wirkung auf Organisationsstrukturen ein. Der in unserem Projekt verwendete *Begriff der Struktur* bezieht sich auf diese Handlungsmuster, die unter jeweils gegebenen, konkret historischen, aber auch organisational spezifischen Bedingungen entwickelt werden. Er meint eine „Vor“-Strukturierung des Handelns von Menschen, und zwar durch die (schon) vorhandenen und geregelten Handlungsmuster und die darin eingelagerten Gelegenheiten und Hindernisse (vgl. Esser 1993: 426). D.h. auch: Über die Strukturen verteilen sich die „Chancen“ für das Verhalten von Menschen systematisch. Und: Über sie werden auch die Chancen der Teilha-

be von Menschen an den Gütern, Positionen und Befugnissen nachhaltig systematisiert.

Der *Begriff der vergeschlechtlichten Strukturen* bedeutet also zunächst eine Strukturierung des Handelns von Frauen und Männern durch „ihre“ historisch gewordenen typischen gesellschaftlichen wie organisationalen Handlungsgelegenheiten und –hindernisse. Er umfasst aber auch die geschlechtsspezifischen routinisierten Handlungsmuster im alltäglichen Arbeitshandeln, die zur Reproduktion aber auch zum Wandel eben dieser Strukturen beitragen

Für die Untersuchung dieser vergeschlechtlichten Strukturen werden generell verschiedene Ebenen unterschieden, die in der realen Praxis jedoch nur als ein Zusammenhang existieren. Sie werden als zentrale methodische Grundlage auch unserer Untersuchung hier knapp skizziert (vgl. Knapp 2001: 22):

Die individuellen geschlechtlichen Bilder, Werte und Deutungsmuster

Hier wird davon ausgegangen, dass in den individuellen Normen, Werten, und kulturellen Orientierungen direkte oder indirekte Differenzierungen zwischen Frauen und Männern existieren (*Geschlechterstereotype, Geschlechterwissen*). Daher richtet sich ein Untersuchungsschwerpunkt auf Fragen der Fremd- und Selbstzuschreibung von „typischer“ Männlichkeit und Weiblichkeit auf Personen oder Gruppen. Weiterhin wird in diesem Zusammenhang gefragt nach den über den Sozialisationsprozess vermittelten gesellschaftlichen Regeln der Konstruktion von Geschlechtsidentitäten.

Diese Untersuchungsebene ist insofern von Bedeutung, als dass diese geschlechtsdifferenzen Orientierungen bzw. Werte den alltäglichen Handlungen von Menschen mehr oder weniger unbewusst zugrunde liegen. Das soziale Problem beginnt dann, wenn mit diesen Handlungsorientierungen Zuweisungsprozesse auf hierarchisch angeordnete und unterschiedlich bewertete Tätigkeiten bzw. Positionen zuungunsten von Frauen verbunden sind. Dies führt zur zweiten Ebene.

Die Ebene der persönlichen Beziehungen zwischen Frauen und Männern

Hier stehen die persönlichen Beziehungen zwischen Frauen und Männern im privaten Raum bzw. in - privaten oder öffentlichen - Organisation als *Geschlechterbeziehungen* im Zentrum der Untersuchung. Unter dieser Perspektive wird gefragt, mit welchen kulturellen Erfahrungen, Bildern, Schematas und Klassifikationen von Geschlecht die Liebes- und Arbeitsbeziehungen zwischen Frauen und Männern immer wieder „neu“ hergestellt werden und welche soziale Qualität im Sinne von Unter- oder Überordnung sie aufweisen.

Die Ebene des organisationalen, d.h. formell geregelten Geschlechterverhältnisses

Wenn mit Blick auf die individuellen geschlechtlichen Bilder und die persönlichen Beziehungen zwischen Frauen und Männern erweitert gefragt wird, inwieweit

a) diese geschlechtsspezifischen kulturellen Konstruktionen und Bewertungen in Zuweisungen auf hierarchisch angeordnete Tätigkeiten und Positionen einmünden und

b) wie die entsprechenden formellen Zuweisungsregelungen beschaffen sind,

dann wird das institutionelle und in Regeln festgehaltene *Geschlechterverhältnis* analysiert. Hier geht es um die Frage, wie in Institutionen bspw. in Organisationen oder Verwaltungen die Geschlechterverhältnisse durch ein Geflecht von Normen und Regelungen konfiguriert werden. Hierbei geht es immer auch um die *reale Ungleichverteilung von Frauen und Männern* auf bestimmte Merkmale wie bspw. Arbeitstätigkeiten oder Positionen.

6.3 Zwischenfazit: vergeschlechtlichte Strukturen einer Verwaltung

In Anknüpfung an die bisherige Argumentation werden *vergeschlechtlichte Strukturen einer Verwaltung* allgemein wie folgt beschrieben:

Vergeschlechtlichte Strukturen einer Verwaltung sind die über den Entwicklungsprozess der öffentlichen Verwaltung hergestellten und in formellen Regeln sowie alltäglichen Routinen eingefangenen verwaltungsspezifischen Handlungsgelegenheiten und –restriktionen von Frauen und Männern ebenso wie die verfestigten Handlungs- und Denkmuster der sozialen Akteure. Diese Handlungsrahmen sind - gerade im Unterschied zu den Organisationen der Privatwirtschaft - besonders geprägt durch zentrale politische Leitlinien (etwa der Realisierung von Gerechtigkeit, Demokratie oder Öffentlichkeit) und rechtsstaatliche Verbindlichkeiten (z.B. der Frauenförderung, der Gleichstellung oder des Gender Mainstreaming). Sie werden in dem alltäglichen Arbeitshandeln der Beschäftigten mit ihren je spezifischen Anschauungen und Interessen verkörpert, interpretiert und zum Teil auch modifiziert.

Diese Strukturen liegen in Anlehnung an die allgemeinen Untersuchungsebenen der vergeschlechtlichten Strukturen auf analytisch getrennten Ebenen. Diese Ebenen sind:

- die Bilder, Werte oder auch Normen der MitarbeiterInnen über „typische“ Männer und Frauen sowohl unter den KollegInnen als auch „KundInnen“
- die persönlichen Beziehungen der MitarbeiterInnen im Arbeitsalltag untereinander sowie zu den „KundInnen“ unter dem Aspekt einer möglichen

- (Mit)Herstellung „typischer“ Frauen bzw. Männer sowie daran gebundener „typischer“ Tätigkeiten/Positionen bzw. Bearbeitungsstrategien
- die in den formalen Verwaltungsregeln eingelagerte direkte bzw. indirekte Geschlechtsspezifik.

Hervorzuheben ist dabei, dass es dabei nicht nur darum geht, zu untersuchen, inwiefern innerhalb der Verwaltungsorganisation vergeschlechtlichte Strukturen ausgeprägt sind (Innenperspektive), sondern auch zu hinterfragen, welche Wirkungen diese bei der Realisierung der Funktionen und Aufgaben der Verwaltungseinheit gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern entfalten (Außenperspektive). Dies ist besonders deshalb relevant, da die Strategie des Gender Mainstreaming anstrebt, alle politischen und administrativen Entscheidungsprozesse so zu gestalten, dass geschlechtsspezifische Interessen und Lebenslagen eine Berücksichtigung finden und gleichzeitig Geschlechterungleichheiten abgebaut werden. Hier gerät zudem eine weitere Perspektive in den Blick, nämlich inwiefern zwischen Verwaltungsangestellten und deren „KundInnen“ geschlechtsspezifische Wahrnehmungen und Interaktionsmuster existieren.

Diese Vorüberlegungen über vergeschlechtlichte Strukturen einer Verwaltung und ihre allgemeinen Ebenen lagen der empirischen Analyse zugrunde, deren analytische Dimensionen werden in Kapitel sieben beschrieben.

Zusammenfassend lassen sich die Überlegungen des 5. und 6. Kapitels als theoretische Grundlage des Projekts in folgende zentrale Vorannahmen verdichten: Gesellschaft und Organisation beeinflussen und konstituieren sich wechselseitig, insofern finden sich gesellschaftlich vorhandene Ungleichheitsstrukturen in Organisationen wieder. Organisationen, hier Verwaltungen, sind nicht nur nach formalen Kriterien wie Aufbau- und Ablauforganisation, Hierarchie, gesetzliche Vorschriften und Arbeitsteilung zu bestimmen, vielmehr sind die subjektiven Deutungen und von den Organisationsmitgliedern in Kommunikations- und Interaktionsprozessen entwickelte alltäglichen Handlungsmuster zentral für die Analyse. Für die Durchsetzung des Gender Mainstreaming ist es notwendig, zunächst die formalen Strukturen und verfestigten Handlungsmuster zu analysieren, die darüber Auskunft geben, wie die geschlechtsspezifische Verteilung von Arbeitsaufgaben und Positionen, von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zu charakterisieren ist und welche Handlungsgelegenheiten und –begrenzungen sich daraus ergeben. In einem zweiten Schritt ist zu untersuchen, wie die Verwaltungsangestellten diese strukturellen Rahmenbedingungen deuten und interpretieren sowie welche Handlungsmuster sie entwickeln, wie sich also routinierte und verfestigte Strukturen im alltäglichen Arbeitshandeln darstellen.

Diese vergeschlechtlichten Strukturen werden vorrangig auf drei Ebenen zu analysieren sein:

- In den formalen Struktur und den alltäglichen Handlungsrouinen einer Verwaltung sind in jeweils spezifischer Form Geschlechterhierarchien eingelagert. Diese hierarchischen Strukturen sind mehr oder weniger ausgeprägt. Die Positionierung der MitarbeiterInnen innerhalb dieser Strukturen beeinflussen ihre Arbeitstätigkeiten und Wahrnehmungen, aber auch ihre wechselseitigen Beziehungen sowie Interaktions- und Kommunikationsstrukturen.
- In den bewussten und unbewussten Denk- und Handlungsmustern der Beschäftigten sind direkte oder indirekte Differenzierungen und Hierarchisierungen zwischen Frauen und Männern enthalten. Sie liegen dem alltäglichen Arbeitshandeln und der Bewertung von Arbeitsprozessen aller MitarbeiterInnen in der Verwaltung zugrunde und strukturieren diese vor.
- Diese geschlechtsspezifische Struktur beeinflusst die Beschäftigten in ihrem Kontakt zu den „KundInnen“ der Verwaltung und damit auch in der Realisierung ihrer Aufgaben und Funktionen gegenüber der Öffentlichkeit. In der Interaktion und der KundInnenwahrnehmung lassen sich somit ebenso geschlechtsspezifische Muster analysieren. Diese sind ebenfalls vorstrukturiert durch gesellschaftlich institutionalisierte Deutungen über Geschlechterrollen und –verhältnisse sowie organisationsspezifische Interpretationsfolien¹⁵.

Die Analyse der vergeschlechtlichten Strukturen erlaubt es dann, in einem nächsten Schritt mögliche Strategien zur geschlechtergerechten Veränderung derselben aufzeigen zu können.

7 Projektfragestellung und methodisches Vorgehen bei der empirischen Analyse

7.1 Fragestellung und Untersuchungsdimensionen

Wie im Vorwort ausführlicher dargestellt, ist das nachfolgend präsentierte empirische Projekt auf Anfrage einer Kommunalverwaltung um wissenschaftliche Unterstützung und Begleitung von Pilotprojekten zur Einführung des Gender Mainstreaming initiiert worden. Ziel dieses Projektes war, die vergeschlechtlichten Strukturen in einem Amt zu analysieren und daraus

¹⁵ Die Analyse des KundInnenkontakts stellt dabei nur einen Ausschnitt dar, andere Wirkungen öffentlicher Verwaltungen hinsichtlich z.B. politischer Veränderungsprozesse müssen ausgeklammert werden. Vergeschlechtlichte Strukturen im Umgang mit den KundInnen werden besonders deshalb betont, weil ein zentraler Ansatzpunkt von Verwaltungsmodernisierung und Gender Mainstreaming die Außenorientierung von Verwaltungen ist. Eine verstärkte Dienstleistungsorientierung einerseits und die Berücksichtigung von Genderaspekten bei allen Verwaltungsentscheidungen sind zentrale Anforderungen, die gegenwärtig an die Verwaltungen herangetragen werden.

Schlussfolgerungen für mögliche Ansatzpunkte des Gender Mainstreaming abzuleiten.

Die Analyse der vergeschlechtlichten Strukturen des ausgewählten Amtes erfolgt in sinnvoller Anlehnung an die in Kapitel sechs genannten allgemeinen vergeschlechtlichten Strukturen einer Verwaltung entlang der drei Dimensionen Organisationsstruktur, KundInnenkontakt und Geschlechterwissen.

Die Dimension *Organisationsstruktur* erfasst aus der Innenperspektive zum einen die formalen Strukturen der konkreten Verteilung von Männern und Frauen auf Positionen, der Tätigkeitsprofile und Aufgabenverteilung. Zum anderen werden die in den alltäglichen Handlungsroutinen eingelagerten vergeschlechtlichten Strukturen des Verwaltungshandelns untersucht.

Mit der Dimension des *KundInnenkontaktes* ist aus der Außenperspektive ein zentraler Arbeitsbereich der öffentlichen Verwaltung erfasst, der als ein zentrales Ziel der Berliner Verwaltungsreform im Sinne einer verstärkten Dienstleistungsorientierung modernisiert werden soll. In dieser Dimension lassen sich die Interaktionsstrukturen erfassen. Dabei gerät zum einen das Selbstbild der Beschäftigten hinsichtlich ihres Umganges mit KundInnen in den Blick. Zum anderen interessiert das Fremdbild der KundInnen über die Beschäftigten.

Mit der dritten Dimension des *Geschlechterwissens* wird versucht, die dem Arbeitshandeln der Beschäftigten zugrunde liegenden Wahrnehmungen, Normen und Orientierungen zu Geschlechterbildern, Ungleichheitsstrukturen und deren Ursachen zu analysieren.

Diese künstliche Dreiteilung der Untersuchungsdimensionen dient der strukturierten Auswertung des empirischen Materials, in den alltäglichen Arbeitsabläufen des untersuchten Amtes sind die Dimensionen selbstverständlich miteinander verwoben. Somit greifen auch die vergeschlechtlichten Strukturen, die in den einzelnen Dimensionen analysiert werden konnten, in der Praxis ineinander. Die zahlreichen Querverweise der folgenden Kapitel unterstreichen dies.

Für die drei Dimensionen wurden für die Untersuchung der vergeschlechtlichten Strukturen folgende Fragestellungen zugrunde gelegt:

Zur ersten Dimension "Organisationsstruktur"

- Inwieweit sind Frauen und Männer in der horizontalen und vertikalen Hierarchie ungleich verteilt?
- Inwieweit werden Arbeitsaufgaben geschlechtsspezifisch ausgeführt?
- In welchen Bereichen der Organisationsstruktur lässt sich welche Geschlechtsspezifität feststellen?

- Wie wird die Verwaltungsmodernisierung hinsichtlich der Verbesserung der Arbeitsabläufe beurteilt?
- Existieren Unterschiede in dem Nutzen vorhandener Handlungsspielräume jenseits formaler Vorschriften zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten?

Zur zweiten Dimension "KundInnenkontakt"

- Inwieweit spielt das Geschlecht der MitarbeiterInnen und der KundInnen eine Rolle in der Interaktion?
- Weisen weibliche und männliche Beschäftigte einen unterschiedlichen Umgang mit Konflikten im Kontakt mit KundInnen auf?
- Existiert eine Geschlechtsspezifität in den unterschiedlichen Interaktionsstilen der Beschäftigten?
- Inwiefern nehmen die SachbearbeiterInnen die BürgerInnen als KundInnen wahr?
- Was bedeutet KundInnenorientierung für die Beschäftigten?

Zur dritten Dimension "Geschlechterwissen"

- Welches Selbstbild als Männer und Frauen haben die Beschäftigten?
- Inwiefern wird das alltägliche Verwaltungshandeln durch die Geschlechterbilder der Beschäftigten beeinflusst?
- Inwiefern sind die vorhandenen Geschlechterbilder mit der vertikalen und horizontalen Hierarchie im Amt verknüpft?
- Wie wird geschlechtsspezifische Ungleichheit in der Gesellschaft und im untersuchten Amt von den Beschäftigten wahrgenommen?
- Wie beurteilen die Beschäftigten vor diesem Hintergrund Maßnahmen zur Frauenförderung und das Konzept des Gender Mainstreaming?

7.2 Operationalisierung

Diese beschriebenen Fragestellungen des Projektes wurden entlang der Analysedimensionen wie folgt operationalisiert:

Organisationstruktur

- Stellenanzahl
- Positionsgefüge
- Anforderungsprofile
- Qualifikationsstruktur
- Arbeitszeit
- Gehaltsstrukturen
- familiäre Situation der Beschäftigten
- Art der Arbeitsverhältnisse

- Aufgabenprofile
- Arbeitsteilung
- Hierarchien
- Dienstwege
- Entscheidungsspielräume
- Verantwortlichkeiten

KundInnenkontakt

- KundInnenstruktur
- Dauer und Art des KundInnenkontaktes
- formale Vorschriften beim KundInnenumgang
- Konflikte im KundInnenumgang
- KundInnenbedürfnisse auch aus Geschlechterperspektive
- Geschlechtsspezifik in der Zusammenarbeit

Geschlechterwissen

- Wahrnehmung von Geschlechterdifferenz in der Gesellschaft und im untersuchten Amt
- geschlechtsspezifische Rollenzuschreibungen
- Geschlechtsspezifik von Arbeitstätigkeiten und in der Zusammenarbeit
- Genderrelevanz von personellen Maßnahmen (Rotation, Weiterbildung etc.)
- Wahrnehmung und Beurteilung von Gleichstellungsmaßnahmen

7.3 Untersuchungsfeld

Das untersuchte Amt ist Teil der Abteilung Stadtentwicklung und Bauen und gliedert sich auf der horizontalen Ebene in die Arbeitsbereiche Hochbau, Sonderbau, Haustechnik, Verwaltung, Außendienst, Wohnungsaufsicht und Denkmalsschutz. Auf der vertikalen Ebene befinden sich unter der Leiterin des Amtes je Arbeitsbereich GruppenleiterInnen, ihnen sind ein oder mehrere SachbearbeiterInnen untergeordnet. Der zentrale Aufgabenbereich des Amtes stellt die Bearbeitung von Bauanträgen, die Beratung der Antragsstellenden und die Erteilung von Baugenehmigungen dar. Weiterhin werden in Kontrollfunktion bauliche Mängel und Gefahrenstellen überprüft, auf die Einhaltung von Brandschutzmaßnahmen hingewirkt, bei Mieter- oder Vermieterbeschwerden Wohnungskontrollen durchgeführt und der Verwaltung Einsichtsmöglichkeit in Bauakten gewährleistet.

7.4 Erhebungsmethoden

Für die empirische Analyse wurde als zentrale Untersuchungsmethode eine qualitative Befragung der MitarbeiterInnen des Amtes gewählt, die anhand

leitfadengestützter Interviews durchgeführt wurde. Durch diesen qualitativen methodischen Zugang wurde es möglich, die informellen Strukturen des Arbeitshandelns mit zu erfassen und in die Auswertung einzubeziehen. Die Interviewführung anhand des zuvor gemeinsam entwickelten Leitfadens ermöglichte eine gute Vergleichbarkeit der Interviews und sicherte eine breite Auswertungsbasis zu allen drei oben benannten Dimensionen.

Die Interviews wurden im Zeitraum Juni – September 2003 in den Büros der Befragten mit jeweils zwei InterviewerInnen geführt. Die Interviewdauer variierte zwischen 55 und 90 Minuten, die Gespräche wurden mit Einverständnis der Interviewten auf Tonband aufgezeichnet und für die Auswertung anonymisiert transkribiert. Befragt wurden 15 von insgesamt 46 MitarbeiterInnen des Amtes. Um dabei einen möglichst repräsentativen Querschnitt der Beschäftigten zu erhalten, wurden für die Interviews Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verschiedener Hierarchieebenen des Amtes – Sachbearbeitung-, Gruppenleitungs- und Leitungsebene – sowie der einzelnen Arbeitsgruppen ausgewählt. Weiterhin wurde in Übereinstimmung mit der realen geschlechtsspezifischen Beschäftigtenstruktur auf eine paritätische Zusammensetzung von Frauen und Männern im Untersuchungssample geachtet. Gemeinsam mit der Amtsleitung wurden 16 Beschäftigte nach diesem Raster ausgewählt. Das Interviewsample bestand somit aus 6 GruppenleiterInnen, 8 SachbearbeiterInnen, und der Amtsleitung, 8 der Befragten sind Frauen und 7 Männer. Die Interviewten sind in den Arbeitsbereichen Hochbau, Sonderbau, Haustechnik, Verwaltung und Außendienst beschäftigt.

Die Auswertung erfolgte zunächst anhand einer Fallrekonstruktion der transkribierten Interviews durch alle ProjektteilnehmerInnen. In einem zweiten Schritt setzten sich die verschiedenen Projektgruppen gezielt mit den jeweiligen Fragestellungen der drei theoretischen Dimensionen auseinander, bildeten entsprechende Auswertungskategorien aus dem empirischen Material, konkretisierten eine spezifische Fragestellung und werteten die Interviews mit diesem Analyseraster aus. Darüber hinaus wurden die Auswertungen in regelmäßigen Projekttreffen mit allen TeilnehmerInnen diskutiert und auf ihre Intersubjektivität hin überprüft.

Ergänzend wurde für die Analyse der Organisations- und Beschäftigtenstruktur das Organigramm des Amtes und eine anonymisierte Personaltabelle aller MitarbeiterInnen ausgewertet.

Teil III Empirische Ergebnisse: Vergeschlechtlichte Strukturen im untersuchten Amt

8 Beschäftigten- und Organisationsstrukturen

8.1 Untersuchungsgegenstand

Gegenstand dieses Kapitels ist die Analyse der internen Organisationsstrukturen des Amtes, die dahingehend befragt werden, ob sie eine Geschlechtsspezifität aufweisen. Gefragt wird zum einen, inwiefern eine faktische Ungleichverteilung von Männern und Frauen auf Qualifikationen, Tätigkeiten, Positionen, Beschäftigungsverhältnisse bzw. Gehaltsgruppen festzustellen ist. Zum anderen werden die formellen und informellen Regelungen der Verwaltungsprozesse untersucht. Erkundet wird, ob die vertikale und horizontale Arbeitsteilung, die funktionellen Zuschneidungen von bestimmten Abteilungen, ihre Aufgabenprofile, die spezifischen Arbeitsabläufe oder auch die Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen der MitarbeiterInnen Hinweise auf eine implizite Geschlechtlichkeit im Arbeitsalltag zulassen¹⁶

8.2 Beschäftigtenstruktur

In diesem Abschnitt wird die Beschäftigtenstruktur des Amtes vorgestellt und an der Kategorie „Geschlecht“ gespiegelt. Damit soll aufgezeigt werden, inwiefern die Beschäftigtenstruktur geschlechtsspezifisch segregiert ist und sich aus der Besetzung von Beschäftigungspositionen, den Arbeitszeitregelungen, der Altersstruktur, der familiären Situation und den Gehaltseinstufungen möglicherweise Benachteiligungen von Frauen oder Männern ergeben. Hingewiesen wird, dass die im Folgenden dargestellten Ergebnisse mit Verweis auf die geringe Fallzahl (46 MitarbeiterInnen) eher als Tendenzen, denn als klare und signifikante Ergebnisse zu interpretieren sind.

Zunächst einige allgemeine Daten zur Beschäftigtenstruktur:

Die *MitarbeiterInnenzahl* des untersuchten Amtes beläuft sich insgesamt auf 46. Davon sind 23 weiblich und 23 männlich. Es liegt also eine ausgewogene Geschlechterverteilung vor. Alle MitarbeiterInnen des Amtes haben ein unbefristetes *Beschäftigungsverhältnis*. Mit Ausnahme von zwei Mitarbeiterinnen besetzen alle eine Vollzeitstelle. Die beiden Mitarbeiterinnen sind mit einem Beschäftigungsgrad von 75,00 bzw. 71,43 Prozent aufgeführt. Beide sind verheiratet und haben ein im eigenen Haushalt lebendes Kind. Die Be-

¹⁶ Die hierfür ausgewerteten Daten basieren vor allem auf einer anonymisierten Personaltabelle, die dem Projekt von der Personalabteilung des Bezirksamtes freundlicherweise zur Verfügung gestellt wurde. Weiterhin werden Erkenntnisse aus den Interviews zur Bewertung dieser Daten herangezogen.

schäftigten verfügen über einen Abschluss als Ingenieur/Ingenieurin oder sind ausgebildete Verwaltungsfachangestellte. Nähere Informationen zur *Qualifikationsstruktur* konnten leider nicht gewonnen werden, da diese Daten nicht in der Personalstatistik erfasst werden.

Die *Arbeitszeit* der MitarbeiterInnen richtet sich danach, ob ein Beamten- oder Angestelltenarbeitsverhältnis vorliegt. Beamte arbeiten 40 Stunden in der Woche und Angestellte 38,5 Stunden. Im Amt wird nach der so genannten Gleitzeitregelung verfahren, was die Arbeitszeitgestaltung flexibler macht. Die von allen einzuhaltende Kernzeit reicht von 09.00 – 15.00 Uhr, außerhalb dieser können alle MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit flexibel gestalten.

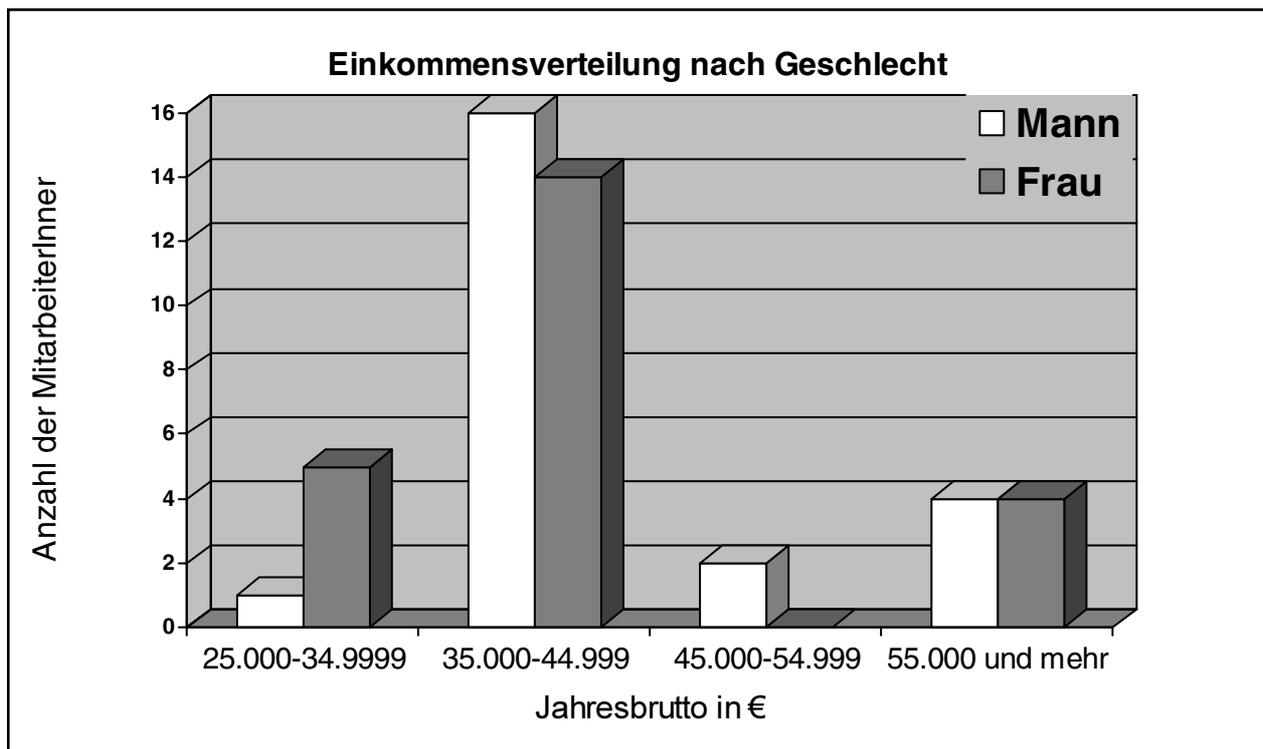
Von den 46 MitarbeiterInnen wird nur eine/r dem Tarifgebiet Ost zugerechnet und dementsprechend in den Bezügen niedriger eingestuft. Für eine genauere Analyse der *Einkommensstrukturen* wurden anhand der Tarifgruppen¹⁷ vier Einkommenskategorien gebildet, um den Anteil von Männern und Frauen in den verschiedenen Gruppen zu untersuchen.

Einkommensverteilung nach Geschlecht:

	<i>Bruttojahresgehalt in €</i>			
	25.000 – 34.999	35.000 – 44.999	45.000 – 54.999	55.000 und mehr
<i>Frauen</i>	5 (83 %)	14 (47 %)	0 (0 %)	4 (50 %)
<i>Männer</i>	1 (17 %)	16 (53 %)	2 (100 %)	4 (50 %)

¹⁷ Die Tarifgruppen repräsentieren das Bruttojahresgehalt der MitarbeiterInnen

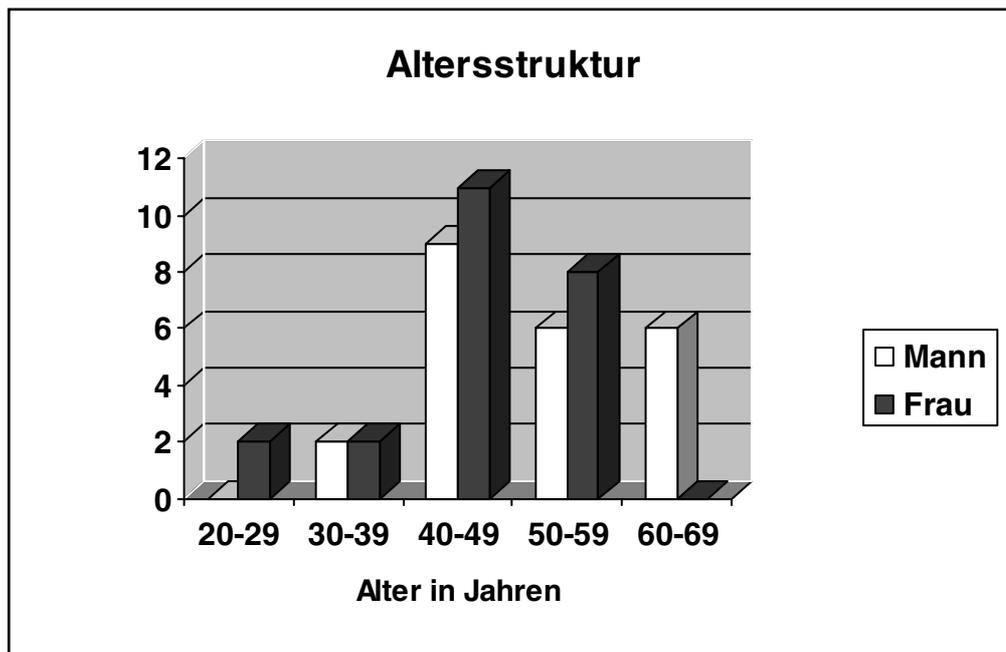
Grafisch dargestellt, ergibt sich folgendes Bild:



In der unteren Einkommensgruppe mit 25.000 – 34.999 € finden wir sechs Personen, von denen mit fünf Vertreterinnen die Frauen eine klare Mehrheit darstellen. Die nächste Gruppe mit 35.000 – 44.999 € ist mit einem Verhältnis von 14 Frauen zu 16 Männern leicht zugunsten von Männern besetzt. Der dritten Kategorie mit 45.000 – 54.999 € sind zwei männliche Mitarbeiter zugeordnet. In der Kategorie der höchsten Gehälter (über 55.000 €) finden wir eine paritätische Verteilung auf Männer und Frauen.

Festgehalten werden kann, dass vor allem die erste Kategorie mit den geringsten Gehältern ein Geschlechterungleichgewicht zuungunsten von Frauen aufweist, aber auch insgesamt eine Tendenz der Benachteiligung von Frauen im Einkommen festzustellen ist. Diese erscheint in erster Linie das Ergebnis der spezifischen Altersstruktur zugunsten der älteren Männer (vgl. Grafik Altersstruktur), kann aber auch daraus resultieren, dass höher dotierte Gruppenleiterpositionen hauptsächlich mit Männern besetzt sind (6 Männer, 2 Frauen). Demgegenüber sind als SachbearbeiterInnen mehr Frauen (22) als Männer (18) tätig (vgl. Organigramm des untersuchten Amtes).

Das untersuchte Amt zeichnet sich durch folgende spezifische *Altersstruktur* aus:



Eine geschlechtsspezifische Differenz in der Altersstruktur wird vor allem an den beiden Polen der Altersverteilung deutlich. In der jüngsten und damit unerfahrensten Gruppe der 20-29jährigen befinden sich ausschließlich Frauen, wo hingegen die Gruppe der über 60jährigen „alten Hasen“ nur von Männern besetzt ist. Die 30-39jährigen sind geschlechtsparitatisch besetzt und die Gruppen der 40-49- bzw. 50-59jährigen sind mit einer leichten Frauenmehrheit vertreten.

Insgesamt fällt das Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen mit rund 49 Jahren ziemlich hoch aus, was sich zum einen aus dem Beamtenstatus der MitarbeiterInnen und daraus resultierender geringer Mobilität erklärt. Zum anderen muss auch auf die begrenzten Möglichkeiten zur Neueinstellung von jüngeren Frauen oder Männern etwa auf Grund von Einstellungsstops hingewiesen werden. Dies wird auch von den MitarbeiterInnen wahrgenommen. Hier ein Beispiel:

„Es gibt ja kaum junge, es wird ja keiner mehr neu eingestellt. Die Altersstruktur geht ja immer weiter nach oben, also irgendwann gibt’s hier nur noch Greise und Zausel, die hier herum rennen. [...] Die relativ neuen Mitarbeiter sind ja auch alle schon acht bis zehn Jahre hier.“ (B5Y)

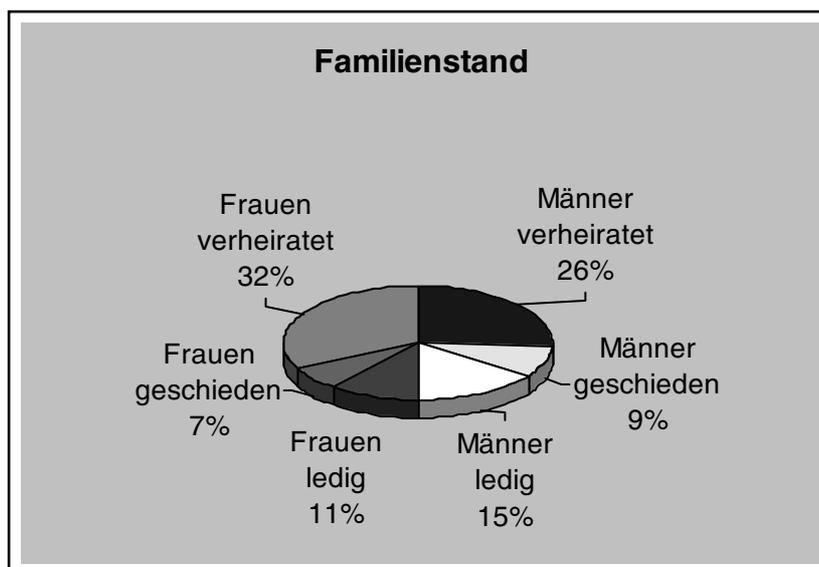
Weiter ist mit den Interviews festzuhalten, dass neben den formalen Qualifikationen (Hochschulstudium etc.) vor allem die Berufserfahrung eine wichtige Rolle bei der Ausübung der Arbeitstätigkeiten sowie der Besetzung von

Positionen spielt¹⁸. Diese Berufserfahrung ist eng gekoppelt an das Alter der MitarbeiterInnen.

Mit anderen Worten: Vor allem Männer konnten ihre langjährigen Berufserfahrungen in die Arbeit einbringen.

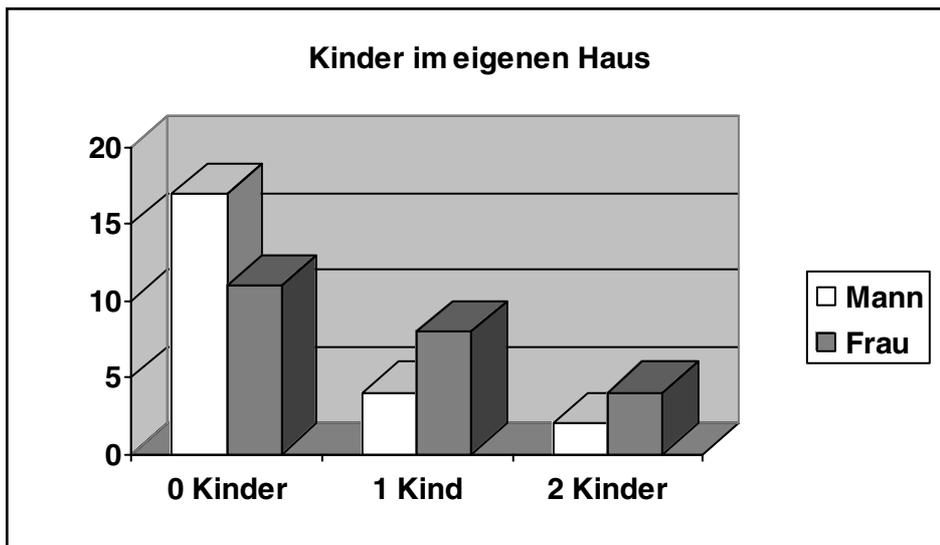
Ein allgemeiner Befund geschlechtsspezifischer Arbeitsmarktforschung ist, dass die *familiäre Situation* für die Wahrnehmung der Arbeitsaufgaben und die hierarchische Positionierung eine bedeutsame Rolle spielt. Strukturelle Benachteiligungen am Arbeitsplatz ergeben sich häufig aus den stärkeren familiären Verpflichtungen. Daher wird nun die familiäre Situation der MitarbeiterInnen anhand ihres Familienstands, der Verteilung der Kinder im Haushalt und der Alleinerziehenden dargestellt.

Betrachten wir den *Familienstand* der MitarbeiterInnen, zeigen sich kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen:



Bei den *Kindern im eigenen Haus* zeigt sich zunächst, dass die Gruppe der Beschäftigten, die keine Kinder mehr im eigenen Haus haben, am stärksten besetzt ist. Dabei sind Männer häufiger vertreten. Dies ist ohne Zweifel ein Resultat der spezifischen Altersstruktur.

¹⁸ Vgl. u.a. Kapitel „Arbeitsteilung“



Bei den Gruppen mit ein oder zwei Kindern bilden jedoch die Frauen die Überzahl. Unter den MitarbeiterInnen des Amtes befinden sich sechs Alleinerziehende. Darunter sind vier Frauen und zwei Männer. Somit sind hier die Frauen wiederum stärker vertreten als die Männer. Insgesamt gesehen fällt die Zahl der Alleinerziehenden auf die GesamtmitarbeiterInnenzahl jedoch sehr gering aus.

Zwischenfazit: Geschlechtsspezifik der Beschäftigtenstruktur

Bezugspunkte für geschlechtsspezifische Differenzen zwischen den MitarbeiterInnen des Amtes sehen wir vor allem bei der Arbeitszeit, der Altersstruktur, der Einkommensverteilung und bei der familiären Situation. Diskutiert wird im Folgenden, wie diese geschlechtsspezifischen Unterschiede bewertet werden können.

Zur Problematik der *Arbeitszeit* ist noch einmal festzuhalten, dass grundsätzlich eine flexible Arbeitszeitgestaltung und Teilzeitarbeit möglich ist. Damit ist prinzipiell eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie herstellbar. Allerdings wird Teilzeitarbeit von sehr wenigen Mitarbeiterinnen genutzt. Dies hängt möglicherweise mit der Tatsache zusammen, dass Einsparungen beim Personal die Arbeitsbelastung für einzelne MitarbeiterInnen tendenziell erhöht, so dass in Teilzeit die Aufgaben nicht realisiert werden können und die MitarbeiterInnen eine zu starke Arbeitsdichte befürchten. Möglicherweise wird auch der Abbau dieser Stellen und/oder die beschränkte Rückkehr auf Vollzeitstellen befürchtet. Die Konsequenz könnte sein, dass die Bereitschaft zu Teilzeitarbeit weiter sinkt.

Bei der *Einkommensverteilung* ist zu beachten, dass das Einkommen stark an das (Dienst-)Alter der MitarbeiterInnen gekoppelt ist. Da wir unter den jun-

gen MitarbeiterInnen überwiegend Frauen finden, ist diese Benachteiligung von Frauen im Einkommen vor allem darauf zurückzuführen. Mit steigendem Alter der Mitarbeiterinnen und dem altersbedingten Ausscheiden mancher männlicher Mitarbeiter in mittleren Leitungspositionen (Gruppenleiter) könnten sich die Einkommensstrukturen hypothetisch angleichen. Dagegen scheinen jedoch die Möglichkeiten des Aufstiegs von Frauen in höher dotierte Beschäftigungspositionen (GruppenleiterInnen) begrenzt zu sein, da erwartet wird, dass durch Spar- und Rationalisierungsmaßnahmen genau diese Stellen gestrichen werden.

Für die *familiäre Situation* kann konstatiert werden, dass tendenziell Frauen stärker in diese eingebunden sind, da sie häufiger Kinder im eigenen Haus haben und auch stärker in der Gruppe der Alleinerziehenden vertreten sind, als das bei den männlichen Mitarbeitern der Fall ist. Betrachten wir jedoch die Gesamtheit der MitarbeiterInnen, so stellt insbesondere die Gruppe der Alleinerziehenden einen geringen Anteil am MitarbeiterInnenpool. Insgesamt ist festzustellen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wiederum auf Grund der spezifischen Altersstruktur kein zentrales Problem darstellt.

Geschlechtsspezifischen Differenzen zuungunsten von Frauen in der Beschäftigungsstruktur wurde offensichtlich in den letzten Jahren durch eine gezielte Personal- und Einstellungspolitik entgegengewirkt. Diese Entwicklung könnte in Zeiten knapper Kassen und des damit einhergehenden Personalabbaus unterbrochen werden. Zudem sind auf Grund der Spezifik von öffentlichen Verwaltungen (BeamtenInnenstatus, Entgeltsysteme etc.) die Handlungsspielräume für eine entsprechende Personal- und Besetzungspolitik begrenzt.

8.3 Vertikale Arbeitsteilung

Die vertikale Arbeitsteilung in einer Organisation gibt Auskunft über deren hierarchische Strukturen. Es bestehen also bestimmte Positionen und Ebenen in der Organisation, die anderen Positionen bzw. Ebenen über- bzw. untergeordnet oder angegliedert sind. Dabei können die Übergeordneten Anweisungen geben, denen die Untergeordneten zu folgen haben. Dies impliziert, dass übergeordnete Positionen (Führungspositionen) ein größeres Machtpotenzial haben, wogegen auf den untergeordneten Positionen das Machtpotenzial geringer ist und mit jeder absteigenden Ebene weiter abnimmt. Somit ist die Hierarchie ein wichtiger Indikator für die Machtverteilung in einer Organisation. An Leitungspositionen ist zugleich auch ein höherer sozialer Status, Prestige und ein höheres Entgelt gebunden. Darüber hinaus kann die vertikale Arbeitsteilung über Verantwortlichkeiten, Verlauf und Dauer von Entscheidungsprozessen in Organisationen Auskunft geben und gilt als Merk-

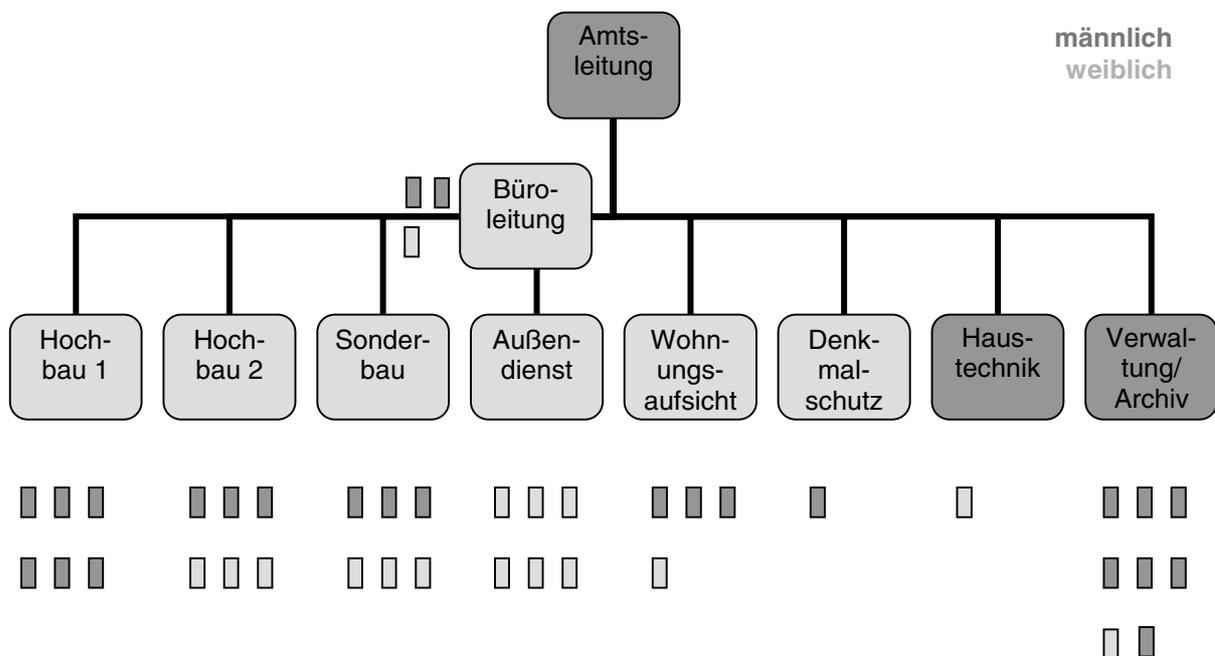
mal dafür, wie Interaktionsprozesse in Organisationen verlaufen. Zugleich kann ein genauerer Blick auf die Besetzung der jeweiligen hierarchischen Positionen Hinweise für eine geschlechtsspezifische Arbeits- und Machtverteilung geben. Die hierarchischen Ebenen und Positionen werden im Folgenden zunächst vorgestellt und dann auf ein mögliches geschlechtsspezifisches Ungleichgewicht hin analysiert.

Das Organigramm des untersuchten Amtes lässt in vertikaler Richtung nur drei grundlegende hierarchische Ebenen erkennen:

- die Amtsleitung mit angegliederter Büroleitung,
- die Gruppenleitungsebene und
- die Sachbearbeitungsebene.

Damit stellt sich das Amt als eine Organisation mit flachen Hierarchien, relativ geringen Machtunterschieden und kurzen Kommunikations- und Entscheidungswegen dar. Dies erlaubt eine schnelle Absprache der MitarbeiterInnen mit den LeiterInnen, eine flexible Reaktion auf Anforderungen und Probleme und ein kommunikatives soziales Klima.

Organigramm des untersuchten Amtes:



Im Folgenden werden die geschlechtsspezifische Verteilung der MitarbeiterInnen auf die einzelnen Ebenen und den dazugehörigen Positionen untersucht. Es soll zunächst noch einmal in Erinnerung gerufen werden, dass sich die GesamtmitarbeiterInnenzahl ausgeglichen auf die Geschlechter verteilt.

Auf der Ebene der *Amtsleitung mit angegliederter Büroleitung* finden wir eine geschlechtsneutrale Verteilung der MitarbeiterInnen. Die Amtsleitung als höchste Position in der Hierarchie hat eine Frau inne. Die der Amtsleitung angegliederte Büroleitung wird von einem Mann geführt. Zu den MitarbeiterInnen der Büroleitung zählen ein weiterer Mann und eine Frau.

Den *GruppenleiterInnen* obliegt die Leitung der arbeitsteilig differenzierten Gruppen des Amtes. Von insgesamt acht Gruppenleitungspositionen sind sechs von Männern besetzt. Auffällig ist, dass die Kernbereiche des Amtes, in denen die wesentlich auch nach außen wirksamen Aufgaben realisiert werden und die innerorganisational ein hohes Prestige aufweisen, von Männern geführt werden (vgl. auch nächster Abschnitt). Die zwei von Frauen besetzten Gruppenleitungspositionen finden wir bei der Haustechnik und in der Verwaltung bzw. dem Archiv, also eher in „gewährleistenden“ Bereichen.

Auf der untersten Ebene ist die *Sachbearbeitung* angesiedelt. Hier arbeiten insgesamt 38 MitarbeiterInnen, davon 23 Frauen und 15 Männer. Hier ist somit die Geschlechterverteilung relativ ausgewogen.

Zwischenresümierend ist festzuhalten: Obwohl sich das Amt insgesamt als eine nur gering hierarchisch strukturierte Organisation darstellt, weist die formale vertikale Hierarchie insbesondere auf der Gruppenleitungsebene eine deutliche Geschlechtsspezifität zuungunsten von Frauen auf. Mit Blick auf die Altersstruktur der MitarbeiterInnen könnte sich dieses Ungleichgewicht möglicherweise in Zukunft für die Frauen positiver entwickeln, da sie höchstwahrscheinlich auf frei werdende Gruppenleitungspositionen, die jetzt noch von Männern besetzt sind, nachrücken würden. Aber: Möglich wäre auch, dass frei werdende Gruppenleitungspositionen den Sparzwängen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung zum Opfer fallen.

8.4 Horizontale Arbeitsteilung

Die Organisation und die Gestaltung der Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen, also die funktionale Spezialisierung, sind Gegenstand des folgenden Kapitels. Hierbei unterscheiden wir die Arbeitsteilung *zwischen* den einzelnen Gruppen/Abteilungen im Amt von der Arbeitsteilung *innerhalb* der einzelnen Gruppen, also zwischen den einzelnen MitarbeiterInnen und den jeweiligen LeiterInnen einer Gruppe. Die durchgeführten Interviews vermittelten uns Informationen sowohl zu formalen expliziten Regelungen als auch zu informellen impliziten Regelungen der Arbeitsteilung. Diese Ergebnisse sollen dabei daraufhin untersucht werden, an welchen Stel-

len die bestehenden Strukturen möglicherweise geschlechtsspezifisch wirksam werden oder über ein entsprechendes Potenzial verfügen.

Bezüglich der *Arbeitsteilung zwischen den Arbeitsgruppen* ist festzustellen, dass die Gruppenstruktur deutliche Merkmale einer funktional differenzierten Organisation aufweist. Die einzelnen Abteilungen übernehmen arbeitsteilig jeweils fachlich spezialisierte Aufgaben. Als erster Schritt werden im Folgenden die Funktionen der einzelnen Gruppen beschrieben, wobei die Gruppen Wohnungsaufsicht und Denkmalschutz von uns im Rahmen des Forschungsprojektes nicht untersucht worden sind.

Amtsleitung/Leistungs- und Verantwortungszentrum

Der Amtsleitung obliegen in erster Linie die Aufgaben der personaltechnischen Koordination innerhalb des Amtes, der Vernetzung des Amtes mit anderen bürokratischen Ebenen und Ämtern und der Abstimmung mit den politischen Verantwortungsträgern, so beispielsweise mit dem Stadtrat. Darüber hinaus fallen Beratungs- und Unterstützungsleistungen bei der Bearbeitung von Vorhaben ab einer bestimmten Größenordnung und bezirklichen Bedeutung in den Aufgabenbereich. In diesen Fällen liegt auch das Schlusszeichnungsrecht in den Händen der Amtsleitung.

Management/Controlling (Büroleitung)

Die Gruppe Büroleitung ist der Amtsleitung direkt unterstellt und nimmt damit einmal innerhalb des Amtes eine Schnittstellenfunktion zwischen der Amtsleitung und den einzelnen Abteilungen, aber auch in der Beziehung zu anderen Ämtern sowie zum Stadtrat ein. Sie übernimmt schwerpunktmäßig Management- und Controllingaufgaben. Dazu zählen u.a. die Kosten- und Leistungsrechnung, der Geschäftsverteilungsplan und personalplanerische Aufgaben als auch die gesamte Koordinierung der Informations- und Kommunikationstechnik. Darüber hinaus übernimmt die Gruppe Büroleitung die Bearbeitung diverser logistischer Anforderungen innerhalb des Amtes.

Hochbau I

Die Gruppen Hochbau I und Hochbau II sind zuständig für die Bearbeitung von Anträgen. Im Rahmen dieser Aufgabe sind die Gruppen für Bauzustandsbesichtigungen, Beschlussbesichtigungen, Überwachung und Abnahmen zuständig. Weitere Aufgaben ergeben sich aus der Behandlung von Gefahrenstellen inklusive der Erteilung von Anordnungen sowie aus der Kundenberatung.

Sonderbau

Diese Gruppe ist für die Bearbeitung von Genehmigungen für Sonderbauvorhaben im gesamten Bezirk zuständig. Dies betrifft Vorhaben außerhalb des Wohnungsbaus, wie beispielsweise Versammlungsstätten oder Schulen.

Außendienst

Die Gruppe Außendienst übernimmt die Besichtigung und Begutachtung von Baumaßnahmen und im Rahmen der Amtshilfe für das Wohnungsaufsichtsamt auch von Mängeln im Wohnungsbestand.

Haustechnik

Den Arbeitsbereich der Gruppe Haustechnik bilden technische Anlagen, die im Rahmen von Baumaßnahmen ausgeführt werden. Diese werden im Verlauf von Genehmigungsverfahren bearbeitet und nach Fertigstellung abgenommen. Darüber hinaus obliegt der Gruppe die Bearbeitung von Mängeln und Beschwerden in diesem Bereich.

Verwaltung/Archiv

Diese Gruppe übernimmt administrative Aufgaben wie Gebührenbescheide, Anordnungen, Widersprüche, Ordnungswidrigkeiten und Baulasten.

Die verschiedenen und vielfältigen Funktionen der einzelnen Gruppen müssen in einem geordneten und koordinierten Zusammenspiel so organisiert werden, dass sie im Endeffekt die Funktion des gesamten Amtes erfüllen. Wie sich dieses Zusammenspiel der einzelnen Abteilungen für uns dargestellt hat, wird im Folgenden kurz erläutert.

Die Gruppen, die direkt mit der Bearbeitung von Anträgen befasst sind, sind Hochbau I und II sowie die Gruppe Sonderbau. Nur diese Gruppen sind eigenverantwortlich mit den vollständigen Abläufen der Antragsbearbeitung befasst. Im Rahmen dieser Bearbeitung kommt es zur Kooperation mit anderen Gruppen innerhalb des Amtes. Hochbau I und II können Aufgaben der Baubesichtigung und Begutachtung an die Gruppe Außendienst delegieren.

„Das entscheiden wir selbst, ob wir das selbst anschauen wollen oder, ob wir das an den Außendienst geben.“ (BIX)

Zu Beratungszwecken arbeiten diese Gruppen mit Haustechnik und Verwaltung zusammen. Zwischen den Gruppen Sonderbau und Haustechnik besteht eine intensive Kooperation aufgrund der Komplexität, die Bauvorhaben im Sonderbau oft aufweisen.

Aufgrund der funktionalen Differenzierung und den damit verbundenen Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Gruppen kann davon ausgegangen werden, dass Hochbau I und II und die Gruppe Sonderbau über ein höheres Prestige verfügen als die anderen Gruppen, deren Aufgaben und Funktionen nachgeordnet sind. Hochbau I und II und die Gruppe Sonderbau sind als einzige eigenverantwortlich in die komplette Bauantragsbearbeitung eingebunden. Sie nehmen daher eine Sonderrolle ein und bilden den prestigereichen Kern des Amtes, der sich vorrangig mit technischen Arbeitsinhalten befasst. Die Bereiche Außendienst, Haustechnik und Verwaltung/Archiv arbeiten den oben genannten Gruppen eher zu oder sind beratend tätig. Das bedeutet: Obwohl sich die verschiedenen Gruppen formal auf einer Ebene befinden, ergibt sich eine Hierarchisierung, die eher informell und in horizontaler Richtung sichtbar wird. Ausgenommen hiervon sind selbstverständlich die Amts- und Büroleitung.

Es wird deutlich, dass sich das bereits dargestellte geschlechtsspezifische Ungleichgewicht mit Nachteilen für Frauen auf der vertikalen Ebene auch auf der horizontalen Ebene wieder findet. In den prestigeträchtigen Kernbereichen Hochbau I und II sowie Sonderbau ist die Geschlechterverteilung relativ ausgeglichen. Aber: Die eher weniger prestigeträchtigen und zuarbeitenden Arbeitsgruppen, insbesondere Wohnungsaufsicht und Verwaltung/Archiv, sind dominant von weiblichen Beschäftigten besetzt.

Die Analyse der *Arbeitsteilung innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppen* gibt Auskunft darüber, wie die Zuweisung einzelner Arbeitsaufgaben zu Personen erfolgt. Dabei wird zum einen die Arbeitsteilung zwischen GruppenleiterInnen und MitarbeiterInnen und zum anderen die Arbeitsteilung zwischen den MitarbeiterInnen einer Gruppe betrachtet.

Die *Arbeitsteilung zwischen GruppenleiterInnen und MitarbeiterInnen* ist durch die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben gekennzeichnet: Die Leitungsfunktionen sind mit der Personalführung und Arbeitsorganisation betraut. Die GruppenleiterInnen organisieren den Arbeitsablauf innerhalb der Gruppe und üben in diesem Rahmen eine kontrollierende und beratende bzw. anleitende Funktion aus. So führen sie beispielsweise Plausibilitätsprüfungen der Arbeitszeitangaben der MitarbeiterInnen durch.

Die GruppenleiterInnen bilden die Verbindungsglieder zwischen der Ebene der Amtsleitung und der Sachbearbeitung. Hierzu dienen u.a. GruppenleiterInnenbesprechungen mit der Amtsleitung. Aufgabe der GruppenleiterInnen ist es, die Anweisungen der jeweils höheren Verwaltungsebenen in ihren Gruppen umzusetzen, so beispielsweise auch die Realisierung der Verwaltungsreform.

An der Bearbeitung von Anträgen beteiligen sich die GruppenleiterInnen ebenfalls, wobei hier mehrfach darauf hingewiesen wurde, dass sie sich aufgrund ihrer Erfahrung und Kompetenz eher mit sehr anspruchsvollen oder komplikationsreichen Anträgen auseinandersetzen. Bei Befreiungen oder Ausnahmen von geltenden Vorschriften sind die GruppenleiterInnen zeichnungs-berechtigt.

“...wenn ich da ein Problem sehe, was ich nicht selber lösen kann, gehe ich entweder zu einer Kollegin, oder zu meinem Gruppenleiter, dann wird die Sache besprochen...bei komplizierten Sachen gehe ich auch zum Gruppenleiter, oder wenn komplizierte Schreiben zu formulieren sind, wenn viel Geld dahintersteckt, oder Schadensansprüche kommen können.“ (B8X)

Obwohl hier formal eine klare Vorgesetzten–Mitarbeiter-Hierarchie vorliegt, wird dies von den MitarbeiterInnen kaum so interpretiert.

„Das ist im Prinzip eine sehr, sehr selbstständige Tätigkeit.“ (B8X)
„Das wird nicht großartig merkbar sein, wer hier Gruppenleiter und wer hier Sachbearbeiter ist.“ (B5Y)

Die flachen Hierarchien und der Umgang der GruppenleiterInnen mit ihren MitarbeiterInnen fördert offensichtlich selbstständiges und relativ eigenverantwortliches Arbeiten, was von den Befragten auch häufig bekundet wird. Bei der Analyse der *Arbeitsteilung zwischen den MitarbeiterInnen* steht die Frage im Vordergrund, wie innerhalb einer Gruppe festgelegt wird, welche SachbearbeiterInnen welche Anträge bearbeiten bzw. welche Aufgaben erledigen. Zu dieser Frage fanden wir im Amt verschiedene Systeme der Arbeits(ver)teilung vor. Prägnante Unterscheidungen konnten zwischen den Gruppen Hochbau I und II und dem Sonderbau festgestellt werden. In der Gruppe Hochbau I, welche die Vorhaben und entsprechenden Anträge in einem Teil des Bezirkes bearbeitet, erfolgt die Verteilung der zu bearbeitenden Anträge an die Sachbearbeiterinnen durch die Gruppenleitung nach den Kriterien Erfahrung, Sachverstand und Arbeitsvolumen.

„... das haben wir 1998 gleich so eingeführt, ..., so dass ich wenn Projekte eingehen usw., ich sagen kann, Frau X, sie haben zwanzig, sie hat erst fünfzehn, wie ist die Qualität, wie ist der Schwierigkeitsgrad des Projektes, danach wird dann vergeben, dass sie einigermaßen gleichmäßig ausgelastet haben...“ (B7Y)

Im Unterschied wurden in der Gruppe Hochbau II, die für den anderen Teil des Bezirkes zuständig ist, territoriale Zuständigkeitsbereiche eingerichtet, so dass jede Sachbearbeiterin/jeder Sachbearbeiter ein festgelegtes Gebiet bearbeitet.

„...wobei aber feststeht, wer welche Bezirke zu bearbeiten hat...“ (B4Y)

Innerhalb der Gruppe Sonderbau werden die Anträge zwar auch durch die Gruppenleitung auf die einzelnen SachbearbeiterInnen verteilt, doch haben sich hier bereits fachliche Spezialisierungen herausgebildet. In dieser Gruppe werden die Anträge nach den Kriterien der derzeitigen Arbeitsauslastung der MitarbeiterInnen mit Rücksicht auf ihre jeweilige fachliche Spezialisierung vorgenommen.

Bei Anträgen von bereits bekannten KundInnen scheint in allen Gruppen die Regelung zu bestehen, dass diese von den SachbearbeiterInnen betreut werden, denen bereits die Bearbeitung des vorigen Antrags oblag. Dies gilt auch für KundInnen, mit denen die Zusammenarbeit als problematisch eingeschätzt wurde.

„Jeder behält seine schwarzen Schafe selbst.“ (B3X)

Prinzipiell erfolgt die Bearbeitung der jeweilig zugewiesenen Anträge nicht arbeitsteilig sondern selbständig durch die zuständigen SachbearbeiterInnen. Nur in Problemfällen ist es ein in allen Gruppen geäußertes Vorgehen, sich zunächst mit KollegInnen und danach eventuell noch mit der Gruppenleitung zu beraten.

Zwischenresümierend ist zu fragen: Lassen sich bei der Betrachtung der horizontalen Arbeitsteilung Strukturen ausmachen, die auf Frauen und Männer unterschiedliche Effekte haben? Von den Befragten selbst wurden in Hinblick auf die Arbeitsteilung innerhalb des Amtes und innerhalb der Gruppen keine geschlechtsspezifisch wirkenden Strukturen explizit benannt. Im Gegenteil, es wurde vielmehr die „Geschlechtsneutralität“ betont.

Und dennoch bestehen in zwei Bereichen der Arbeitsteilung strukturelle Muster, die zur Benachteiligung von Frauen führen können. Der erste Punkt sind die implizit hierarchischen Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppen, auf die bereits verwiesen wurde. Die so genannten technischen Gruppen Hochbau I und II sowie Sonderbau besetzen innerhalb der Struktur des Amtes Kernpositionen, während der Außendienst und die Gruppe Verwaltung/Archiv eher nachgeordnete, unterstützende Funktionen ausüben. Die Gruppe Haustechnik scheint hier eine intermediäre Position einzunehmen.

Diese unterschiedliche Positionierung der einzelnen Gruppen innerhalb des Amtes geht einher mit einem unterschiedlichen Maß an Prestige für die MitarbeiterInnen und Leitungen dieser Gruppen. Geschlechtsspezifisch wirksam werden diese Strukturen dann, wenn für Frauen und Männer unterschiedliche Zugänge zu den einzelnen Bereichen bestehen. Dies erfolgt hauptsächlich über berufliche Qualifikationen und Anforderungen. In den technischen Gruppen ist ein Abschluss als Diplom IngenieurIn erforderlich, in der Gruppe Verwaltung/Archiv eine vorangegangene Verwaltungsfachausbildung.

Anhand der gegenwärtigen Verteilung von Männern und Frauen auf die Gruppen lassen sich zudem sehr gut die unterschiedlichen Strukturen der vor der Verwaltungsreform (Zusammenlegung von Stadtbezirken) einzeln existierenden Ämter in zwei unterschiedlichen Stadtbezirken erkennen. In der Gruppe Hochbau I, die vormals für einen Ostberliner Stadtbezirk zuständig war, arbeiten ausschließlich Sachbearbeiterinnen. In der Gruppe Hochbau II, die in einem Westberliner Stadtteil wirkte, überwiegt der Männeranteil an den SachbearbeiterInnen deutlich. Die Gruppe Sonderbau wurde aus MitarbeiterInnen beider Stadtbezirke paritätisch zusammengestellt. Von den drei SachbearbeiterInnen kommt eine aus dem ehemaligen Ostberliner Bezirk, von den drei Mitarbeitern aber alle aus dem Westberliner Bezirk. Hier wirken offensichtlich geschlechtliche Strukturen ost- und westdeutscher Arbeitsmarktsegregation und betrieblicher Sozialstrukturen nach. Interessant für die Herausstellung geschlechtsspezifisch wirksamer Strukturen wäre es, die weitere Entwicklung dieses Strukturmixes zu beobachten. Da jedoch seit einigen Jahren keine Einstellungen erfolgt sind, fehlt die nötige Personaldynamik, um zu diesem Punkt weitere Aussagen treffen zu können.

Der zweite Punkt geschlechtsspezifisch wirkender Strukturen liegt in der Arbeitsteilung innerhalb der einzelnen Gruppen. Hier werden Anträge größtenteils von männlichen Gruppenleitern an die SachbearbeiterInnen verteilt. Die wichtigsten Kriterien hierbei sind Kompetenz, Sachverstand und Erfahrung. Da, wie aus der Beschäftigtenstruktur zu ersehen ist, die weiblichen Beschäftigten eine jüngere Altersstruktur aufweisen, kann davon ausgegangen werden, dass sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt tendenziell ihren männlichen Kollegen an Arbeitserfahrung unterlegen sind. Wie sich diese Verteilung weiter entwickelt, kann ebenfalls nur beobachtet werden, wenn sich die personelle Dynamik des Amtes erhöht.

8.5 Arbeitsorganisation und -abläufe

Innerhalb dieser Dimension sollen Arbeitsabläufe sowie die organisatorische Gestaltung der einzelnen Arbeitsprozesse genauer dargestellt werden. Hierzu zählen die Abläufe bei der Antragsbearbeitung, die zu berücksichtigen rechtlichen Grundlagen, die bestehenden Entscheidungsspielräume sowie die Ges-

taltung der Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen. Berücksichtigt werden dabei auch Aspekte des informalen Verwaltungshandelns. Dabei wird davon ausgegangen, dass das konkrete Arbeitshandeln in Verwaltungen nicht ausschließlich formalen Vorgaben (Gesetzen, Richtlinien, Aufgabenbeschreibungen etc.) folgt, sondern dass sich in der täglichen Arbeitspraxis Handlungsmuster entwickelt haben, die in je spezifischer Weise formale Regeln und Vorgaben ausdeuten und umsetzen. Informales Verwaltungshandeln wird definiert als ein Handeln, das über den vorgegebenen Handlungsrahmen hinausgeht, der durch die politisch-normativ festgelegten Verwaltungsaufgaben sowie durch organisatorische Vorschriften, Verfahrensprinzipien, Praxisformen und Routinen bestimmt ist. Informales Verhalten überspielt, umgeht und überschreitet normative bzw. organisatorische Regelungen, man weicht von den vorgegebenen Verwaltungsvorgaben ab. Wie Beschäftigte mit formalen Regeln und Handlungsvorschriften umgehen, wird dadurch beeinflusst, über welche Machtpotenziale und Berufserfahrungen sie verfügen und welchen Interessen und Handlungsorientierungen sie folgen.

Die Bearbeitung und Genehmigung von Anträgen bilden das Kernstück der Tätigkeiten, weshalb hier grob der Ablauf eines *Antragsbearbeitungsprozesses* dargestellt werden soll. Hierbei wurde von den Befragten immer wieder darauf hingewiesen, dass es sich um einen sehr komplexen und wenig einheitlichen Prozess handelt, der sich nur schwer standardisiert darstellen lässt. Die eingehenden Anträge werden jeweils von den Gruppenleitungen gesichtet und dann nach den bereits beschriebenen Kriterien an die SachbearbeiterInnen zur selbständigen Bearbeitung weitergegeben. Diese prüfen den Antrag und sind verpflichtet, innerhalb von 14 Tagen eine Eingangsbestätigung zu verschicken. Im Rahmen der Antragsbearbeitung wird dann die Notwendigkeit der Beteiligung weiterer Ämter überprüft. Diese erhalten ggf. den Antrag und müssen innerhalb von sechs Wochen eine Stellungnahme abgeben. Da sich die Forderungen der einzelnen Ämter zum Teil widersprüchlich zueinander verhalten, ist es Aufgabe der/s jeweiligen BearbeiterIn, diese Forderungen zu konsolidieren. Dies erfolgt z.B. in Abstimmungsrunden, an denen alle beteiligten Ämter teilnehmen. Im Anschluss daran kann in der Regel die Genehmigung erteilt werden.

Um den Bearbeitungsprozess zu vereinfachen, können Beratungen stattfinden, die der Antragstellung zeitlich vorgeschaltet sind. Hier werden bereits eventuell auftretende Probleme besprochen und die Anforderungen an die einzureichenden Unterlagen kommuniziert. Dieses Instrument wurde von den Befragten als sehr positiv eingeschätzt, da hiermit später entstehende Probleme schon im Vorfeld vermieden werden können.

Einige der Befragten legen Wert auf die persönliche Besichtigung des Bauvorhabens im Rahmen der Antragsbearbeitung, um sich vor Ort direkt ein Bild von der Situation machen zu können.

„...mal gucke ich mir ein Grundstück prinzipiell an, bevor ich da eine Genehmigung erteile. (...) Also muss ich in dem Sinne nicht, aber es empfiehlt sich, um technisch eine Genehmigung zu erteilen.“ (B3X)

Probleme innerhalb der Antragsbearbeitung entstehen nach Angabe der Befragten hauptsächlich dann, wenn AntragstellerInnen unzureichende Kompetenzen aufweisen oder aufgrund mangelhafter Kommunikation zwischen Bauherren und ArchitektInnen die eingereichten Unterlagen über längere Zeiträume unvollständig bleiben.

Die Analyse der *rechtlichen Grundlagen* und daraus resultierenden *Handlungsspielräume* ergab folgendes Bild: Alle Prozesse der Antragsbearbeitung erfolgen nach Grundsätzen des Verwaltungsrechts und der Bauordnung. Darüber hinaus wurden das Planungsrecht, die Gebührenordnung und die Bauvorlageverordnung genannt. Da diese rechtlichen Regelungen jedoch nicht für alle zu bearbeitenden Situationen genaue Lösungen bereithalten, entstehen Entscheidungsspielräume der SachbearbeiterInnen bei der Beurteilung von Vorhaben.

Inwieweit bereits die rechtlichen Regelungen und Entscheidungsgrundlagen implizit geschlechtsspezifisch wirken, wurde im Rahmen des Projektes nicht untersucht und kann deshalb an dieser Stelle nicht genauer ausgeführt werden.

Die Existenz von Entscheidungsspielräumen im Genehmigungsverfahren wird von den Befragten durchaus realisiert und tendenziell als anspruchsvolles Element ihrer Arbeit beschrieben. Die Nutzung dieser Spielräume unterscheidet sich je nach Vorgang. Die Genehmigung von Ausnahmen bei der Unterlageneinreichung durch eigentlich nicht vorlageberechtigte Personen wird unter bestimmten Voraussetzungen (kleinere Projekte, korrekte Zeichnungen usw.) durch die SachbearbeiterInnen entschieden. Größere Abweichungen von geltenden Regelungen und Vorschriften werden durch die GruppenleiterInnen schlussgezeichnet.

Gewisse Handlungsspielräume werden von den MitarbeiterInnen zwar wahrgenommen, aber nicht immer auch genutzt. Wichtig ist auch, dass sich die BearbeiterInnen untereinander und im Zweifelsfall auch mit den GruppenleiterInnen schnell, unbürokratisch und sich gegenseitig unterstützend abstimmen. So erfolgt z.B. bei „Sonderfällen“, die nicht eindeutig gesetzlich geregelt sind, zunächst ein Austausch mit KollegInnen auf gleicher hierarchi-

scher Ebene und/oder eine Unterredung mit der Gruppenleitung zur Absicherung.

“...wenn ich einen Antrag bekomme und da ein Problem sehe, was ich nicht selber lösen kann, gehe ich entweder zu einer Kollegin oder zu meinem Gruppenleiter, dann wird die Sache besprochen...na ja, ich sag mal so, also die Bauordnung ist ja schon irgendwo ein zwingendes Gesetz, aber teilweise sind da ein paar Sachen, die mit Spielraum zu betrachten sind ... man kann alles sehr bürokratisch machen, man kann es teilweise aber auch ein bisschen lockerer halten ... das ist vielleicht so ein Ermessensspielraum, wo ich mir einfach sage, o.k., das ist eine kleine Sache...” (B8X)

“...kann jeder Sachbearbeiter sehr selbständig arbeiten und auch entscheiden...es gibt Absprachen, wie bestimmte Probleme entschieden werden...im Zweifelsfall bespricht man sich mit den Vorgesetzten. Wenn man mal ne besondere Auslegung im Rahmen des Gesetzes vornehmen will, sichert man sich lieber ab.” (B1X)

Auch hier spielt wieder die Berufserfahrung eine Rolle, über die wie bereits festgestellt wurde männliche Sachbearbeiter in stärkerem Maße verfügen. Mit wachsender Berufserfahrung gewinnen die BearbeiterInnen offensichtlich auch an Selbstsicherheit bzw. Entscheidungssicherheit.

“Ja, im großen und ganzen ist man selbst verantwortlich, weil man spricht schon mal mit dem stellvertretenden Amtsleiter, aber mehr informell, aber es kommt auch darauf an, wie lange man selber schon dabei ist und wie viel Erfahrung man selber hat. Sagen wir mal, jüngere Kollegen, die das noch nicht so können, die müssen natürlich viel mehr angeleitet werden, als welche, die sagen wir mal das schon 20 Jahre machen, die wissen eigentlich im großen und ganzen Bescheid, und dann guckt da keiner mehr groß... .“ (B2Y)

Je mehr Berufserfahrung, umso sicherer die Entscheidung bzw. umso öfter werden die Spielräume auch ausgenutzt.

“... ja, man kann sie (die Regelungen, A.d.A.) nicht nur übergehen, man erteilt Befreiungen oder Ausnahmen von geltenden Vorschriften. Man kann Befreiungen erteilen, das machen wir sehr viel in...aber das, was da zulässig ist, wird immer überschritten...Es gibt Kollegen, die haben größere Erfahrung und längere Erfahrung und machen die Sachen schneller...dann sag ich gut, mach mal das Ding, das ist was für dich ... oder das ist was für die Kol-

legin, ... der können wir das noch nicht zumuten, die sollte lieber kleinere Sachen machen, die sie wirklich beherrscht und lernt.“ (B4Y)

Von allen Befragten wird betont, dass die Einhaltung aller bestehenden Vorschriften nur in Ausnahmefällen möglich sei und aus diesem Grund die Abwägung und Aushandlung möglicher Lösungen einen wesentlichen Bestandteil ihrer Arbeit bildet.

Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen des Amtes zu anderen Ämtern und Behörden, sind ebenso wie die Beziehungen zu KundInnen (Bauherren, Architekten) (vgl. hierzu Kapitel 9) zu untersuchen.

Für uns sind an dieser Stelle vor allem die Beziehungen innerhalb des Amtes von Interesse, und zwar sowohl zwischen den einzelnen Gruppen als auch innerhalb dieser Gruppen. Zwischen den einzelnen Gruppen bestehen in erster Linie die bereits unter dem Punkt „Arbeitsteilung“ beschriebenen Beziehungen. So bestehen also im Rahmen der Antragsbearbeitung direkte Beziehungen zwischen den Hochbaugruppen und dem Außendienst einerseits und dem Sonderbau und der Haustechnik andererseits.

Innerhalb der einzelnen Gruppen bestehen die bereits geschilderten Beziehungen in der gegenseitigen Beratung und Unterstützung sowohl unter den SachbearbeiterInnen selbst als auch zwischen SachbearbeiterInnen und GruppenleiterInnen. Es fällt auf, dass die MitarbeiterInnen bis auf wenige Ausnahmen eine gute Zusammenarbeit kaum vom Geschlecht abhängig machen.

“... Hm, pff ... was muss die Person sein? Kompetent, sachlich, fair und freundlich ... ich habe viel mit Männern gearbeitet und auch viel mit Frauen ... man kann nicht sagen: Die Männer und die Frauen ... wenn Leute in der Verwaltung arbeiten, oder in der freien Wirtschaft, das sind Unterschiede, aber nicht geschlechtsspezifisch, so sehe ich das“ (B1X)

Im Bewusstsein der Befragten ist es unwichtig, ob der Kollege männlich oder weiblich ist. Für die Interviewten relevant ist dagegen, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin fachlich kompetent und informiert ist.

Über die unmittelbaren Arbeitsbeziehungen hinaus existieren innerhalb des Amtes Institutionen, die ein gutes Arbeitsklima fördern sollen, wie Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern oder gemeinsame Feiern anlässlich der Pensionierung von MitarbeiterInnen.

Viele KollegInnen sind miteinander befreundet und treffen sich teilweise auch im privaten Rahmen.

“... dass ja viele miteinander befreundet sind, also teilweise auch privat verkehren ... das ist ein sehr gutes Verhältnis ... deswegen haben wir auch so wenig Probleme zwischen den Kollegen.“ (B5Y)

Fast alle MitarbeiterInnen äußerten sich positiv über die kollegiale Zusammenarbeit. Das Klima innerhalb der Gruppen und auch innerhalb des Amtes wird von den Befragten als angenehm und positiv charakterisiert.

Festzuhalten ist, dass die MitarbeiterInnen in ihrem konkreten Arbeitshandeln sich zwar auf die geltenden Gesetze und Verordnungen beziehen, aber dennoch über Handlungsspielräume verfügen, die sie entsprechend nutzen. Auch dabei spielt offensichtlich die Berufserfahrung eine Rolle und sind jüngere weibliche Beschäftigte eher auf Unterstützungsleistungen angewiesen als erfahrene männliche Kollegen. Weibliche Mitarbeiter nutzen trotz langjähriger Berufserfahrung bestimmte Handlungsspielräume häufig nicht bzw. sprechen sich lieber erst mal mit dem Vorgesetzten ab, um sicherzugehen. Männliche Mitarbeiter hingegen, mit vergleichbarer Berufserfahrung, handeln selbstsicherer und nutzen ihre Handlungsspielräume ganz bewusst. In der Analyse der Beziehungen zu den KundInnen wird dieser Aspekt noch deutlicher (vgl. Kapitel 9).

8.6 Exkurs: Wahrnehmung der Verwaltungsreform durch die MitarbeiterInnen des Amtes

Eine zentrale Annahme zu Beginn des Projektes war, dass die Verwaltungsmodernisierung, eine Chance darstellt, eingespielte vergeschlechtlichte Positions- und Aufgabenzuweisungen zu hinterfragen sowie Verwaltungsprozesse bezüglich ihrer geschlechtsspezifischen Wirkungen zu überprüfen. Im folgenden Kapitel sollen die Einschätzungen der Befragten gegenüber den im Amt wahrnehmbaren Maßnahmen im Rahmen der Verwaltungsreform überblicksartig dargestellt werden. Insgesamt ist zu konstatieren, dass die angekündigte Verwaltungsmodernisierung bislang offensichtlich wenig positive Effekte für die Umgestaltung von Arbeitsprozessen und geschlechtlichen Zuweisungen gezeigt hat. Veränderungen haben sich hinsichtlich der Zurechnung von Leistungen, der Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung, der Budgetverantwortung und der Einführung von Leistungskatalogen und Produktbildung ergeben. Über die Arbeit mit Zielvereinbarungen und andere vorgesehene Instrumente des Personalmanagements wurde nichts berichtet. Der gängige Tenor bei der Beurteilung dieser Maßnahmen durch die Befragten war zudem deutlich ablehnend und negativ, weil damit keine Arbeitersparung und Erleichterung von Bearbeitungsprozessen verbunden wurde.

Deutlich spürbar für die Befragten scheint hingegen ein Mehraufwand in ihrer täglichen Arbeit zu sein. Diesen sehen die Interviewten vor allem durch die Einführung der Kosten-Leistungsrechnung verursacht, in deren Rahmen von den MitarbeiterInnen eine Zeitmengenstatistik erstellt werden muss. Dies bedeutet, dass die Menge der von ihnen geleisteten Produkte und die Dauer der hierfür aufgewendeten Zeit statistisch erfasst wird.

„Ja wenn, dann eigentlich nur die, dass die Leute eingespart werden und dass wir viele Statistik-Schreiben haben. ... Da muss man dann an sich für jedes Telefonat irgendwo einen Strich hinmachen ... aber ich habe den Eindruck, dass dient eigentlich nur der Einsparung.“ (B2Y)

Kritisiert werden hier zum einen die notwendige Mehrarbeit und zum anderen die fehlende qualitative Produktdifferenzierung. Dies meint, dass beispielsweise das Produkt Beratung in einem Fall sehr anspruchsvoll und schwierig und in einem anderen völlig unkompliziert sein kann. Dennoch gehen beide Beratungen als ein gleich großes Produkt in die Kosten-Leistungsrechnung ein.

Als weiteres Problem der Verwaltungsreform wird der fehlende Nutzen der Maßnahmen für die Arbeit des Amtes als auch für die Beschäftigten selbst benannt. Dabei wird besonders der Mangel an Reziprozität zwischen Einsparungsleistungen des Amtes und entsprechenden positiven Maßnahmen hervorgehoben.

„Dieser Belohnungseffekt, der ist nicht da. Du kannst davon ausgehen, im Endeffekt, wenn man gut gewirtschaftet hat und ... was übrig bleibt, das verschwindet in irgendwelchen Kanälen zum Ausgleich der Globalsumme.“ (B5Y:7)

Darüber hinaus werden die Maßnahmen der Verwaltungsreform im Wesentlichen als Rationalisierungsinstrument interpretiert, das den indirekten Stellenabbau fördert und die bestehende Arbeit auf weniger MitarbeiterInnen verteilt.

„ ... sicher dazu, dass irgendwann hier Stellen gestrichen werden, dass man sagt, ihr könntet mehr machen und effektiver arbeiten und dann ist da irgendwo jemand zuviel“ (B3X)

Im Rahmen der Interviews ließ sich feststellen, dass die einzelnen Befragten über sehr unterschiedliches Wissen zu den konkreten Maßnahmen der Verwaltungsreform verfügten. Zu den im Rahmen der Verwaltungsreform ange-

strebten Maßnahmen zur Verbesserung der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen ist der größte Teil der Befragten gar nicht oder nur in geringem Maße informiert. Gender-Trainings werden von fast allen Befragten als nicht notwendig eingeschätzt, da im Amt keine benachteiligenden Strukturen für Frauen oder Männer bestünden. Außerdem wurden vielfach Zweifel am Aufwand-Nutzen-Verhältnis derartiger Maßnahmen ausgedrückt.

8.7 Zusammenfassung: Vergeschlechtliche Beschäftigungs- und Organisationsstrukturen

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass das Amt auf Grund seiner Größe, aber auch auf Grund des spezifischen Aufgabenprofils kaum den Merkmalen einer bürokratischen Verwaltung entspricht. Die spezifischen arbeitsteiligen Strukturen und arbeitsorganisatorischen Regeln führen dazu, dass die Arbeitsaufgaben der einzelnen MitarbeiterInnen ganzheitlich sind, hohe Qualifikationsanforderungen gestellt werden, ein selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten ermöglicht wird und trotz Bindung an die gesetzlichen Grundlagen und Vorschriften in begrenztem Maße Handlungs- und Entscheidungsspielräume eröffnet werden. Diese formalen Strukturen bieten an sich günstige Bedingungen für eine Gleichstellung der Geschlechter und dennoch kann nachgewiesen werden, dass die Organisationsstrukturen im untersuchten Amt vergeschlechtlicht sind. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass obwohl die Personalstruktur auf den ersten Blick ausgewogen ist, Frauen weniger häufig Leitungspositionen innehaben und sie häufiger in den unteren Gehaltsgruppen anzutreffen sind. Auch die Analyse von arbeitsorganisatorischen Strukturen und Arbeitsabläufen zeigt tendenziell vergeschlechtlichte Strukturen. Zum einen zeigt sich dies in einer internen Hierarchie zwischen den Abteilungen, die darin zum Ausdruck kommt, dass die eher prestigeträchtigen Kernbereiche gemischtgeschlechtlich besetzt und die eher zuarbeitenden gewährleistenden Bereiche weiblich dominiert sind. Zum anderen können die Verfahren der Aufgabenzuweisung durch die GruppenleiterInnen eine Geschlechtsspezifität aufweisen. Anzumerken ist jedoch, dass diese Tendenzen vergeschlechtlichter Strukturen von den MitarbeiterInnen kaum wahrgenommen und thematisiert werden. Im Gegenteil, die MitarbeiterInnen betonen, dass es weder geschlechtliche Ungleichheiten noch Diskriminierungen gibt, sondern das Klima insgesamt partnerschaftlich und geprägt durch gegenseitige Unterstützung und Hilfe ist. Das Amt erscheint so als eine geschlechtsneutrale Oase.

9 Geschlechtlich eingefärbte Zusammenarbeit mit den Antragstellenden

9.1 KundInnenleitbild

Bestandteil des neuen Verwaltungsleitbildes ist eine stärkere Orientierung an den Ergebnissen und den Adressaten des Verwaltungshandelns. Diese „Adressaten“ wurden im Zuge der Modernisierung neu benannt: „Adressat von Verwaltungsleistungen ist nun nicht mehr der Bürger, sondern der Kunde und statt von Bürgernähe wird von Kundenorientierung gesprochen“ (Bogumil/Kißler 1997: 55). Allerdings ist es umstritten, ob der aus der Privatwirtschaft übernommene Kundenbegriff auf die öffentliche Verwaltung angewendet werden kann. Begründet wird diese Skepsis mit der Implikation, die mit dem Begriff des „Kunden“ verbunden ist: „Ein Kunde ist vorrangig Konsument von Dienstleistungen, der der Verwaltung als Anbieterin von Dienstleistungen mit einer Anspruchshaltung gegenübertritt“ (Bogumil/Kißler 1995: 25). Jedoch handele es sich bei aufgezwungenen Leistungen gar nicht um einen „Dienst“. Ebenso ist in dem hier untersuchten Amt die aktive Mitarbeit der Antragstellenden bei der Bearbeitung von Anträgen unerlässlich, so dass sie die passive Konsumentenrolle nicht einnehmen können. Weiterhin existiert aufgrund formaler Regeln zwischen Sachbearbeitenden und Antragstellenden an Stelle von Gleichberechtigung ein Machtgefälle zugunsten der Sachbearbeitenden.

Vor diesem Hintergrund soll nun die „BürgerInnenwahrnehmung“ der MitarbeiterInnen im Amt darauf hin untersucht werden, ob und inwiefern diese BürgerInnen als KundInnen gedacht werden. Die Grundlage der Auswertung bilden elf Interviews mit MitarbeiterInnen des Amtes, davon sechs Sachbearbeitende und fünf Gruppenleitende. Als empirische Indikatoren dienen die Wahrnehmung der Machtverteilung und eigener Machtmittel der Sachbearbeitenden während des Bearbeitungsprozesses sowie die Bereitschaft zu und Bewertung von Kooperation mit den Antragstellenden.

Die Sachbearbeitenden des Amtes sprechen in den Interviews nicht von „Kunden“, wenn sie über die Antragstellenden berichten. Dies zeigt sich unabhängig von Alter und Geschlecht. Gebräuchlich sind stattdessen Bezeichnungen wie „Antragsteller“, „Architekt“ oder „Bauherr“. Zwei von drei Befragten der Abteilung Sonderbau gebrauchen außerdem den Begriff „Klientel“, der von Burkhard Margies (2002: 5f.) qualitativ zwischen „Untertan“ und „Kunde“ angesiedelt wird. Eine Sachbearbeiterin äußert explizit ihre Skepsis gegenüber der Bezeichnung „Kunde“:

„ ... Kunden will ich ja nicht ganz so sagen, sollen wir zwar sagen, aber es stimmt dann eben doch nicht ganz so.“ (B1X)

Schulungen und Kurse der Verwaltungsakademie zum Umgang mit den Antragstellenden werden von vier Befragten erwähnt bzw. ihre Existenz bejaht, allerdings nicht als eigene Option in Betracht gezogen. Die Begründungen sind Lustlosigkeit und der Verweis darauf, dass dies eher etwas für Behörden mit mehr „Publikumsverkehr“ sei. Außerdem gebe es keinen Bedarf für einen solchen Lehrgang.

„So was (Schulungen zum Kundenumgang) gibt es, aber ich glaube, das hat noch keiner von uns wahrgenommen. ... ich denke jeder, der im öffentlichen Dienst arbeitet, müsste wissen, wie man mit den Leuten umzugehen hat.“ (B3X)

Während es also unter den Sachbearbeitenden niemanden gibt, der die Antragstellenden als „Kunden“ bezeichnet, ergibt sich auf der Hierarchieebene der Gruppenleitenden ein weniger einheitliches Bild. Alle befragten Gruppenleiterinnen sprechen von „Kunden“ und benennen ihre eigene Arbeit als eine „Dienstleistung“. Eine betont, dass jede Person, die sich an sie wende, „Kunde“ sei und entsprechend behandelt werde. Eine andere Gruppenleiterin erwähnt, ausgehend von ihrem eigenen Verständnis des Amtes als „Dienstleistungsorganisation“, dass sie als Gruppenleiterin eine Vermittlungsrolle einnehme:

„ ... na klar, manchen Mitarbeiter muss ich darauf aufmerksam machen, dass er ja für den Bürger da ist und vom Bürger bezahlt wird, dass wir Dienstleister sind.“ (B11X)

Die männlichen Kollegen gebrauchen den Ausdruck „Kunde“ in den Interviews zwar nicht, sondern sprechen, ähnlich wie die Sachbearbeitenden, von „Architekten“ und „Antragstellern“. Allerdings scheint auf der Ebene der Gruppenleitenden ein Wissen darüber zu existieren, inwiefern die KundInnen bzw. BürgerInnenorientierung im Verwaltungsleitbild verankert ist und welches Verhalten daraus resultierend erwartet wird. Drei von ihnen drücken das folgendermaßen aus, wobei die Distanz durch den Konjunktiv deutlich wird:

„Wir sind bürgernah, freundlich, sag ich mal ... unsere Richtlinien sind ja die Grundlagen der Berliner Verwaltung hier.“ (B11X)

„Wir sind alle angehalten, kundenfreundlich zu arbeiten und auch entsprechend zu agieren.“ (B9X)

„Ich soll dafür sorgen, dass meine Arbeitsgruppe ... die Aufgaben richtig und ... zur Befriedigung der Bürger erledigt.“ (B4Y)

Bis auf eine Ausnahme erwähnen durchgehend alle Sachbearbeitenden und alle Gruppenleitenden ihre Autorität bezüglich der „Spielregeln“ in der Zusammenarbeit mit den Antragstellenden. Dieser Einfluss bezieht sich im Wesentlichen auf (a) die Unterlagen, die eingereicht werden müssen und (b) die Ziele, die bezüglich des Vorhabens erreicht werden müssen. Die Aussagen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zeigen deutlich, dass sie sich selbst in der Position sehen, die Richtlinien festlegen zu können. Sie nehmen also ein *Machtgefälle* zwischen ihnen und den KundInnen wahr. Dies gilt unabhängig von Alter und Geschlecht. In der Anfangsphase, in der die Antragstellenden die entsprechenden Unterlagen einreichen müssen, zeigen sich die Sachbearbeitenden abwartend; von ihnen erfahren die Antragstellenden, was in welcher Form vorgelegt werden muss.

„Ich schicke denen eine Eingangsbestätigung, in der steht drin, was ich noch brauche oder was falsch ist.“ (B1X)

Auch wird deutlich gemacht, in welchem zeitlichen Rahmen fehlende oder fehlerhafte Unterlagen nachgereicht werden können.

„Vier Wochen geben wir ihnen (den Antragstellenden) meistens.“ (B3X)

„[Es ist so], dass die Bauherren dann doch einreichen was wir wollen, was erforderlich ist, wir machen ja hier nicht `wünsch dir was`, dass wir Dinge verlangen, die nicht notwendig sind.“ (B6X)

Ebenso wissen die Sachbearbeitenden und Gruppenleitenden um ihre machtvolle Position des „Am-längeren-Hebel-seins“. Und sie wissen, dass vorrangig sie das Gesetz wertend interpretieren. Insofern ist die Bereitschaft, „in der Sache“ zu diskutieren, minimal. Eine Sachbearbeiterin stellt das besonders drastisch fest:

„Wir haben es ja eigentlich nicht nötig zu verhandeln, wir können die Forderungen stellen ...“ (B14X)

Doch auch die anderen stellen mehr oder weniger deutlich klar, dass Unstimmigkeiten zugunsten des Ziels (das Einhalten gewisser Standards) in Kauf genommen werden müssen und auch werden:

„Wenn man dann ein Startgespräch irgendwo hat, geht das relativ hart zur Sache, weil wir dann natürlich auch Forderungen haben, die relativ hoch sind“ (B5Y)

„Soviel Kompromissfähigkeit ist nicht drin ..., das Ziel muss erreicht werden.“ (B2Y)

Als „letztes Argument“ dient bei Unstimmigkeiten der Verweis auf die formalen Regeln, deren Inhalte verbindlich sind:

„Ich bin dann (im Konflikt) sehr sachlich und hol’ mal die ... (gesetzlichen Regelungen, A.d.A.) vor.“ (B4Y)

Die Sachbearbeitenden sind sich des Machtgefälles, das zu ihren Gunsten existiert, bewusst. Sie sehen sich in der Position, die Spielregeln zur Zusammenarbeit innerhalb des Amtes zu bestimmen. Dies geschieht nicht auf der Basis von Aushandlung, sondern die Antragstellenden werden mit Tatsachen im Sinne von Forderungen konfrontiert. Auf „Machtmittel“ zur Durchsetzung der aufgestellten Regeln kam die Hälfte der Interviewten zu sprechen. Die Gruppenleiterinnen, die sich insgesamt serviceorientiert äußerten, machten hierzu keine Angabe. Von denen, die sich zu Durchsetzungsinstrumenten äußerten, wurde zweimal der Faktor „Zeit“ genannt. Alle Auflagen, die von den Antragstellenden nicht sofort erfüllt würden, verlängerten das Verfahren:

„Je mehr er sich beschwert, je mehr er ausdiskutieren will, desto mehr zieht sich das auch in die Länge.“ (B6X)

„Ein Architekt oder was, der aufs Papier guckt und träumt, kann man sagen, sieht ganz schön aus, aber ob das ... brandschutztechnisch möglich ist, ... wo wir dann sagen, so geht das nicht, wird ewig diskutiert und da geht Zeit drauf, logischerweise“ (B7Y)

Ebenfalls zweimal (von einem männlichen Sachbearbeiter und einem männlichen Gruppenleiter) wurde auf die Möglichkeit einer gesetzlichen „Anordnung“ verwiesen und die damit verbundenen Kosten für den Antragsteller:

„Bei Anordnung gibt es dann eben was zu bezahlen ...“ (B2Y)

Der Gruppenleiter stellt die Handlungsgrundlage „des Gesetzes“ besonders deutlich heraus, schließlich sei das untersuchte Amt eine „*Ordnungs- und Polizeibehörde*“:

„Unsere Entscheidungen sind halt auch nicht immer so, dass es den Bürgern gefällt, sondern wir arbeiten da am Gesetz ...“ (B4Y)

Freundlichkeit und ein kooperativer Umgang mit den Antragstellenden hat bei nahezu allen Befragten Sachbearbeitenden und Gruppenleitenden einen sehr hohen Stellenwert. Vielfach wurde in den Interviews darauf hingewiesen, dass eine nach Möglichkeit harmonische Zusammenarbeit stets angestrebt werde und meistens auch gelänge. Dabei sind die Mitarbeitenden beider Hierarchieebenen auch bereit, zunächst einmal liebenswürdig „in den Wald hinein zu rufen“.

„Jeder muss eine gewisse Einfühligkeit haben, auf Arbeit, weil jeder Mensch ist anders“ (B2Y)

„Also, wir gehen mit den Antragstellenden freundlich um, wenn die nicht gerade rumbrüllen.“ (B5Y)

Auch wird im Rahmen des Möglichen Wert auf Kooperation gelegt. Dies heißt natürlich nicht, dass von den gesetzlichen Regelungen abgesehen wird, jedoch gibt es durchaus „Grenzfälle“, in denen den Antragstellenden entgegenkommend begegnet wird. Während Sicherheitsbestimmungen besonders ernst genommen werden:

„Beim Brandschutz hört die Freundschaft auf (...)“ (B7Y)

können bei Privatleuten, die baulich keine entscheidenden Veränderungen vornehmen wollen, auch Ausnahmen gemacht werden. Mehrfach wurde erwähnt, dass es auf ein paar Zentimeter mehr oder weniger nicht ankomme und versucht werde, den Antragstellenden entgegenzukommen.

„Da können wir großzügig sein,... wo sich baulich nichts verändert, sondern nur Kleinigkeiten...“ (B4Y)

„ ... wenn mal ein Maß nicht stimmt, ... mal zehn Zentimeter fehlen oder, was soll's, wie gesagt, es gibt Verschiedenes.“ (B7Y)

„Man kann verschiedene Lösungen vergleichen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen“ (B2Y)

Zwei Frauen, eine Sachbearbeiterin und eine Gruppenleiterin, berichten explizit davon, in bestimmten Situationen ganz besonders hilfsbereit zu sein:

„Jetzt habe ich hier zum Beispiel so zwei nette junge Herrn gehabt, die ... haben einfach kein Geld. So und dann habe ich jetzt mit denen gesessen und rumgedoktert und rumgedoktert und jetzt haben die das im Prinzip selber gezeichnet, selber eingereicht... Und das ist so ein Ermessensspielraum, was vielleicht manche nicht machen.“ (B8X)

Besonders kooperativ und „serviceorientiert“ zeigt sich die Gruppe Sonderbau:

„Wir haben ja hier - teilweise kommen ja Leute mittwochs her und sagen dann am Freitag: 'Samstag ist bei uns eine Veranstaltung in dem und dem Gebäude, machen sie mal schnell eine Genehmigung.' Ja, also das machen wir dann auch normalerweise.“ (B5Y)

Zwischenresümierend ist festzustellen: Der Begriff „Kunde“ oder „Kundin“ wird – mit Ausnahme von Gruppenleiterinnen – von den befragten Personen nicht verwendet. Die Gruppenleitenden und besonders die Gruppenleiterinnen scheinen – analog zu ihrem höheren Platz in der Hierarchie – auch dem kundInnenorientierten Verwaltungsleitbild „näher“ zu sein. In der Zusammenarbeit mit den Antragstellenden sind sich fast alle Befragten der mit ihrer Position verbundenen Macht gegenüber den Antragstellenden bewusst. Parallel zu dem empfundenen Machtgefälle existiert jedoch durchgehend das Bemühen, eine harmonische Zusammenarbeit zu ermöglichen; Freundlichkeit und Kooperation haben bei allen Beschäftigten einen sehr hohen Stellenwert.

Die SachbearbeiterInnen nehmen die Antragstellenden (siehe die anfangs vereinbarte Definition) eher nicht als „KundInnen“ wahr. Die Gruppenleiterinnen sind dabei sicherlich ein Grenzfall. Beide, d.h. SachbearbeiterInnen und GruppenleiterInnen, bemühen sich jedoch vor dem Hintergrund ihrer rechtlichen Möglichkeiten um eine beidseitig zufrieden stellende Zusammenarbeit.

Dieses Ergebnis könnte bedeuten, dass die Umsetzung des „Qualitätsmanagements“ als Teil der Verwaltungsreform problematisch ist. Zwei Gründe können dafür benannt werden: Einerseits existiert für die Beschäftigten ein

formales Regelwerk, auf das sie in der alltäglichen Arbeit zurückgreifen und ihre Weisungs- und Verfügungsgewalt ableiten. Das damit verbundene Machtgefälle zwischen den Antragstellenden und den Mitarbeitenden der Ordnungsbehörde ist also – völlig ungeachtet der persönlichen Einstellungen der Beschäftigten – in den formalen Regeln verankert. Diese Situation konkretisiert die Entwicklung einer Dienstleistungsmentalität. Andererseits spielt möglicherweise das Selbstverständnis der Beschäftigten eine Rolle: Sie sind zum Teil verbeamtet und ihre Arbeitsplätze weisen eine hohe Sicherheit auf. Eventuell stehen sie Neuerungen wie dem Qualitätsmanagement daher eher verhalten gegenüber.

Festzuhalten ist, dass bei einem Großteil der Befragten keine „KundInnenwahrnehmung“ existiert. Für die erhofften Synergieeffekte zwischen Verwaltungsmodernisierung und Gender Mainstreaming bedeutet dies, dass sich die Hoffnung, Qualitätsmanagement könne als Brücke für mehr Geschlechtergerechtigkeit fungieren, nur schwer erfüllen kann. Denn: Diese Hoffnung basiert auf der Annahme, dass ein stärker auf die KundInnenbedürfnisse gerichteter Fokus dazu beitragen könnte, die Interessen von Männern und Frauen gleichberechtigter zu realisieren. Da die MitarbeiterInnen des Amtes jedoch – von einem gewissen Maß an Kooperation abgesehen – ihre Entscheidungen aufgrund formaler Regeln treffen und die Antragstellenden nicht als KundInnen bzw. EmpfängerInnen einer Dienstleistung wahrnehmen, ist mit dieser erhofften Wirkung schwerlich zu rechnen.

9.2 *Ermessensspielräume, Konflikte und Bearbeitungsstile*

Dieser Teil der Untersuchung der vergeschlechtlichten Strukturen des Amtes konzentriert sich auf die Ebene der „persönlichen Beziehungen“ zwischen MitarbeiterInnen und KundInnen. Gefragt wurde, inwieweit der Kontakt zu KundInnen selbst vergeschlechtlicht ist, inwieweit also von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedliche Verhaltensmuster gegenüber ihren KundInnen beschrieben wurden. In die Betrachtung eingegangen sind dabei jene elf befragten Personen aus unterschiedlichen Gruppen, welche mit der Bearbeitung von Anträgen beschäftigt sind. Dies sind also vornehmlich die MitarbeiterInnen aus den Gruppen Hoch- und Sonderbau, zudem aber auch die befragten Personen der Arbeitsgruppen Haustechnik und Verwaltung.

Das Amt ist keine rein „formal ausführende Maschine“, in welcher eindeutige Regeln stereotyp umgesetzt würden; viel mehr verfügen die MitarbeiterInnen über *Entscheidungsspielräume*. Dieser Tatsache sind sich die MitarbeiterInnen durchaus bewusst und betonen dies in den Interviews wiederholt für ihren Arbeitsalltag:

„ ... die Paragraphen sagen ja auch immer bloß bestimmte Sachen und ..., die Spielräume sind ja auch da - und wenn es über andere Wege geht, ähnlich sicher zu bauen, na warum nicht.“ (B3X)

“Sie sind praktisch angehalten den Kopf immer wieder einzuschalten, das ist praktisch nichts Stereotypes.“ (B7Y)

Diese Spielräume führten die Befragten vor allem auf zwei Ursachen zurück:

1. Die gesetzliche Grundlage ihrer Arbeit weist Lücken auf.

„Wir setzen das Gesetz um, wenn es eins gibt. Spielräume gibt es dabei sicherlich, immer wieder Einzelfallentscheidungen.“ (B14Y)

2. Die strikte Umsetzung aller gesetzlichen Vorschriften würde jedes Vorhaben im Bezirk verunmöglichen und ist daher implizit auch nicht gefordert.

„Denn es ist so und das muss man auch wissen, wenn man in Deutschland alle Vorschriften einhalten will, kann man nicht bauen. [...] da muss man das also auch aushandeln, welche Verstöße man zulassen will und durch welche Maßnahmen das gegebenenfalls auch kompensiert wird.“ (B1X)

Ihre Arbeit erfüllen die MitarbeiterInnen zugleich sehr selbständig. Sätze wie die folgenden lassen sich fast in jedem der geführten Interviews finden:

„Also eigentlich kann jeder Sachbearbeiter sehr selbständig arbeiten und auch entscheiden. Natürlich gibt's Absprachen [...] Aber im Prinzip ist jeder relativ frei.“ (B1X).

Diese Selbständigkeit wurde von den Befragten durchweg als positiv bewertet. Selbständiges Arbeiten bedeutet für die MitarbeiterInnen auch, weitgehend eigenständig die Entscheidungsspielräume zu nutzen und Entscheidungen treffen zu müssen.

„Es geht nicht nur nach Gesetz. Man hat immer diesen berüchtigten Ermessensspielraum und man muss dann wirklich entscheiden: Was ist notwendig, was nicht. Also es ist schon so, dass ich nicht einfach ... nun sind die Fälle kompliziert und nie gleich, da kann ich also ... ich muss schon irgendwie entscheiden.“ (B11X)

Viele der Interviewten berichteten aber auch von *Konflikten*, die sich im

Rahmen eines Bearbeitungsprozesses zwischen MitarbeiterInnen und Antragstellenden ergeben können. Bei diesen handelt es sich zumeist um Durchsetzungsprobleme, also um Konflikte, welche entstehen, wenn die Entscheidungen der Sachbearbeitenden von den Antragstellenden nicht akzeptiert werden.

„Da gibt’s also relativ viele Beschwerden bzw. eben einfach weil das Gesetz einfach nicht so klar ist, sondern ‘ne Auslegungssache, und dann die Antragsteller das gerne doch für sich ausgelegt haben wollen, also vom Spielraum her, ja.“ (B1X)

„Es gibt immer Architekten, wo man halt - wo das Verständnis von vornherein gut da ist und man miteinander arbeitet. Aber es gibt halt immer welche, die immer nur das Notwendigste tun, wo man dann immer wieder nachforschen muss, die sich bei jedem Problem quer stellen- wo man viel diskutieren muss und viel Überzeugungsarbeit leisten muss. Das ist dann nicht so gut.“ (B6X)

Auffällig war, dass von derartigen Durchsetzungskonflikten vor allem die Sachbearbeiterinnen berichteten. Wenn männliche Befragte Auseinandersetzungen mit KundInnen darstellten, taten sie dies aus indirekter Perspektive: Sie erzählten von den Problemen ihrer Kolleginnen.

„Kommen welche [...] die bilden sich ein nun ... äh ... die Größten zu sein, nicht. Und alles besser zu wissen als wir und wollen das alles ganz anders machen. [...] Wenn ein Streit ist, sag ich, die Kollegin kommt gerne zu mir. [...] Und dann setzen wir uns hier zusammen und dann werden sie dann doch meistens etwas ruhiger [...] Und da ist dann ja auch ‘ne gewisse Sicherheit da, denn auch hinsichtlich der Auskunft trauen manche Leute also denn doch meistens den jüngeren Frauen nicht so, nicht. Das kommt schon mal vor, nicht. Da sitzt dann so ‘ne jungsche Kröte, in Führungszeichen, nicht. Und die will mir was erzählen, nicht. So. Ja, das kommt vor.“ (B4Y)

Um sich den Entscheidungen des/der BearbeiterIn zu entziehen, haben die Antragstellenden verschiedene Strategien entwickelt. Dazu gehören etwa das Einreichen falscher Pläne, Drohungen, das hartnäckige Insistieren oder auch das Umgehen der zuständigen SachbearbeiterInnen durch die Kontaktierung anderer MitarbeiterInnen oder Vorgesetzter.

„ ... jetzt habe ich einen, der hat schon zweimal versucht mich böse zu linken, indem er was eingereicht hat, es hat so dargestellt, wie es gar nicht ist

vor Ort [...] da werde ich sauer, dass kann ich nicht leiden“ (B3X).

„Und unter Umständen sind also manche Leute ‚sehr nett‘ und spielen dann die Leute gegeneinander aus - also die Bearbeiter. Also ich meine, da muss man aufpassen, dass man sich ein bisschen absichert. Ja, manche sind auch richtig frech, prahlen damit, dass was weiß ich, sie Mitarbeiter bei einer bekannten Tageszeitung sind und einen entsprechenden Artikel starten wollen. Und Ähnliches also“ (B1X)

Warum einige MitarbeiterInnen größere Schwierigkeiten haben als andere, ihre Entscheidungen gegenüber den KundInnen durchzusetzen, wurde von vielen der Befragten mit Unterschieden in der Berufserfahrung (Alter) oder mit unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften der SachbearbeiterInnen begründet. Je länger man dabei sei, je selbstbewusster man auftrete, umso seltener komme es zu Konflikten.

„Das ist wahrscheinlich, wie man es gelernt hat und wie man sich dann halt auch entsprechend, ja ... durchsetzen kann vielleicht“ (B6X).

Zudem wurde auf die Inkompetenz einiger Antragstellenden (vor allem bei nichtprofessionellen, einfachen Vorhaben) verwiesen. Auch das Geschlecht der Sachbearbeiterinnen wurde als Konfliktursache thematisiert, insbesondere in Verbindung mit dem Alter („junges Fräulein“).

„ ... das ist doch bei verschiedenen Bauherrn nach dem Motto: was will die kleine Frau hier, die will uns was sagen.“ (B7Y)

„ ... da erlauben sie sich mehr, als wenn sie also einem Mann gegenüber sitzen. Das ist einfach so. Ist einfach so! Mir fehlt die Körpergröße, die Stimme und wenn ich was sage, wird mir einfach nicht so geglaubt, oder das wird also als das zickige Gekeife von irgendjemand aufgefasst oder wie auch immer. Es hat ‚ne ganz - es klingt einfach fundierter, wenn ein Mann was sagt ... das ist so. Da hab ich manchmal wirklich dann ein Problem, also ich brauch dann länger, um mir Respekt zu verschaffen. Ich mein, ich schaff das schon, aber ich muss da mehr machen.“ (B1X)

Welche Lösungsstrategien und Bearbeitungsstile entwickeln die MitarbeiterInnen des Amtes, um mit den beschriebenen Konfliktsituationen umzugehen?

Als hilfreich erachtet wird von einigen Befragten, zu zweit in einem Zimmer zu sitzen, um nicht allein mit den KundInnen konfrontiert zu sein. Oft wurde

auch angegeben, dass sich die eigene Lage durch die Entwicklung bestimmter Persönlichkeitseigenschaften (etwa Selbstbewusstsein oder Verhandlungsgeschick) verbessert habe:

„ ... als ich hier ankam, naja ‚Noch so ‚ne Ingenieuse!‘, diese Einstellung. Man musste sich durchsetzen. Ja und dann klappt das auch.“ (B11X)

„Am Anfang ist das viel Unsicherheit von mir gewesen. Mit Jahren der Berufserfahren wächst das ja ungemein ... und dann gibt es auch Leute, wenn die jetzt hier rein kommen, die sehen da eine reife Frau am Ende. Und am Anfang war das so «Hallo, komm mal rein.» [redet mit höherer Stimme]. Das wog dann immer ganz anders. Und wenn man den Leuten dann eben entsprechend gegenübertritt, sind die natürlich auch, naja, jetzt kommt die Architektenehre, das ist dann schon so. Aber das hat eben auch einfach mit Lebenserfahrung zu tun. Also das ist ganz normal. Das hat jeder und je länger ... strahlt man auch mehr Selbstbewusstsein aus.“ (B8X)

Als gezielte Lösungsstrategien der MitarbeiterInnen lassen sich ferner verschiedene Bearbeitungsstile interpretieren. Dabei sind zwei Dimensionen des Bearbeitungsstils zu unterscheiden: Zum einen der Grad der Selbständigkeit der Arbeit. Dieser ergibt sich vor allem aus dem Ausmaß der eigenständigen Bearbeitung eines Antrages sowie aus den damit verbundenen Entscheidungen. Die Pole dieser Dimension wurden hier mit „selbstständig“ und „absichernd“ bezeichnet. Zum zweiten wurde der Grad der Kooperationsbereitschaft analysiert, der den Interessenausgleich mit den KundInnen zwischen den Polen „kooperativ“ und „autoritär“ abbildet. Auf dieser Grundlage lassen sich vier Bearbeitungsstile unterscheiden:

1. selbständig-kooperativ
2. selbständig-autoritär
3. absichernd-kooperativ
4. absichernd-autoritär

Da sich die Untersuchung ausschließlich auf qualitative Befragungen stützt, ist die Zuordnung zu den Bearbeitungsstilen an die Beschreibungen des Bearbeitungsprozesses durch die Befragten selbst gebunden. Als Beispiele für eine autoritäre Kooperation seien etwa folgende Aussagen genannt:

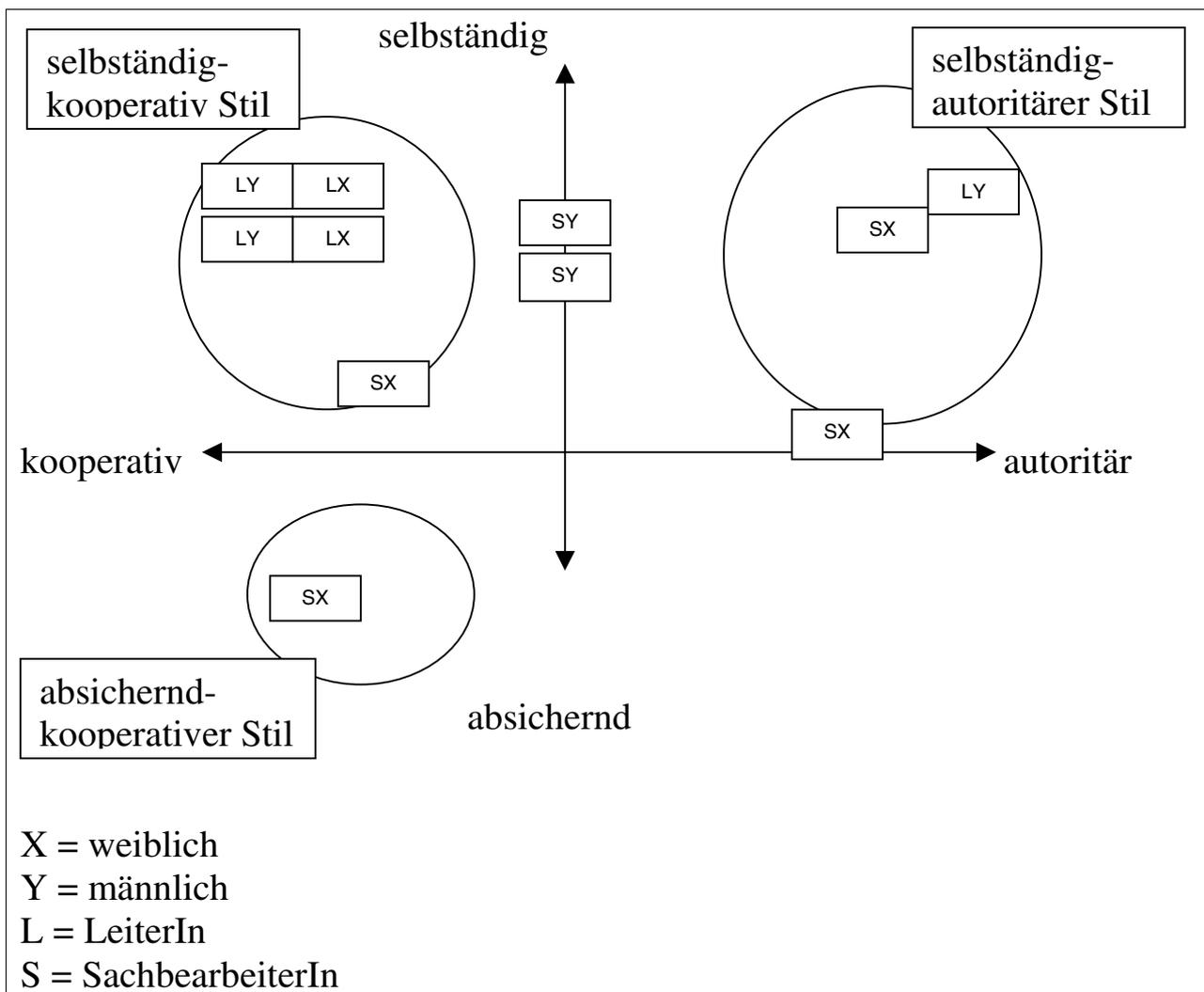
„Aber im größten Teil klappt das dann gut ... mit ein bisschen Autorität, das klappt dann auch ganz gut.“ (B8X).

„Die Männer nehmen uns auch ernst, also, müssen sie, bleibt ihnen ja nichts anderes übrig, wollen ja was einreichen, die wollen ja auch irgendwas genehmigt haben“ (B3X).

„Und die haben wir auch alle zur Raison gebracht, die Jungs.“ (B3X)

Als Ergebnis dieser Zuordnungen lässt sich festhalten:

Von elf Befragten werden fünf Personen der ersten Kategorie, also dem selbständig-kooperativem Stil, zugeordnet. Vier von ihnen waren in Leitungspositionen tätig (jeweils zwei Männer und zwei Frauen). Drei weitere Personen (zwei Mitarbeiterinnen und ein Leiter) wurden dem dritten Stil zugeordnet, eine Mitarbeiterin dem zweiten Stil. Zwei Mitarbeiter männlichen Geschlechts bewegten sich zwischen der ersten und der dritten Kategorien, beschrieben ihren Bearbeitungsstil also als selbständig und mittelmäßig kooperativ. Grafisch kann man diese Zuordnung der Befragten wie folgt veranschaulichen:



Auf den ersten Blick wird deutlich, dass sich der Bearbeitungsstil nicht einfach nach den Geschlechtern unterscheiden lässt. So ist etwa von den Mitarbeitern männlichen Geschlechts (LY und SY) ein allgemein selbständiger Bearbeitungsstil ebenso beschrieben worden wie von den befragten Frauen in Leitungspositionen (LX). Auch innerhalb der zweiten Dimension, dem Grad kooperativen Verhaltens, gab es starke Unterschiede innerhalb beider Geschlechter.

Dennoch lässt sich unserer Ansicht nach eine Geschlechtsspezifität der Bearbeitungsstile ausmachen. Diese wird ersichtlich, wenn man beide Dimensionen gemeinsam betrachtet und nach Hierarchiestufe differenziert: Während Frauen in Leitungspositionen (LX) sich ebenso selbständig und kooperativ beschreiben wie die Mehrzahl ihrer männlichen Kollegen (LY bzw. SY), scheinen Frauen in niedrigeren Hierarchieebenen (SX) einen selbständigen Bearbeitungsstil nur kombiniert mit autoritärem Auftreten verwirklichen zu können. Wenn Frauen auf unteren Hierarchieebenen kooperieren, so ist zu vermuten, dann auf Kosten ihrer Selbständigkeit, also mittels einer verstärkten Absicherung durch ihre Vorgesetzten. Die unterschiedlichen Bearbeitungsstile sind somit nicht per se vom Geschlecht der Bearbeitenden abhängig. Vielmehr sind sie in erster Linie durch die hierarchischen Positionen vorstrukturiert: Frauen wie Männer haben sich in Leitungsfunktionen überwiegend als kooperativ-selbständig beschrieben.

Erst auf der Ebene von SachbearbeiterInnen lässt sich im Bearbeitungsstil zwischen Frauen und Männern differenzieren. Dies könnte einerseits damit zusammenhängen, dass Geschlechterstereotype im Bearbeitungsprozess wohlmöglich verstärkt auf unteren Hierarchieebenen relevant werden. Andererseits aber könnten diese verschiedenen Bearbeitungsstile auch mit der unterschiedlichen Projektvergabe zwischen den Sachbearbeitenden zusammenhängen, insofern „junge Frauen“ möglicherweise mit vermeintlich einfacheren Anträgen versehen werden.

„Und ich sehe ja, was die Kollegen so haben. Und dem ist das zumutbar, dem ist das zu machen. [...] Und dann sag ich: Gut, mach mal das Ding. Das ist was für dich, das ist was für die neue Kollegin zum Beispiel. Die hat ganz frisch angefangen, der können wir das noch nicht zumuten. Die sollte mal lieber kleinere Sachen machen, die sie wirklich beherrscht und lernt so nach und nach.“ (B4Y)

Einfache Vorhaben sind aber infolge der „Unprofessionalität“ der KundInnen nicht immer die „leichtesten“ und können daher verstärkte Durchsetzungskonflikte beinhalten. Ihren Unmut über derartige Situationen drückte eine Mitarbeiterin wie folgt aus:

„ ... mit kompetenten Leuten, also äh, also Kundenberatung, ja also wenn wirklich ein Architekt kommt und nicht, ich sage jetzt mal so, Hausfrau oder Bäcker, oder so was, also die haben keine Ahnung vom Bauen, ne. Die wirklich kommen und von nichts Ahnung haben, das kann ... nicht unser Beratungsziel ist. Ja wenn ich berate, dann sollte auch jemand da sein, der was davon versteht. Hm, das macht mir eigentlich ganz viel Spaß.“ (B3X)

Zusammenfassend lässt sich formulieren: Konflikte und die als Lösungsstrategien entwickelten Bearbeitungsstile sind in erster Line durch die hierarchischen Positionen der MitarbeiterInnen vorstrukturiert. Hierarchische Position meint dabei nicht allein die formale Stellung (LeiterIn bzw. SachbearbeiterIn), sondern auch die informelle Stellung der MitarbeiterInnen auf ein- und derselben formalen Hierarchiestufe. Diese drückt sich durch die Zuschreibung von Fachkompetenz und die damit verbundene unterschiedliche Zuordnung von Projekten aus. Die sich voneinander unterscheidenden Beziehungen der Sachbearbeitenden zu den KundInnen sind also nicht allein durch die „individuellen geschlechtlichen Bilder, Anschauungen und Werte“ der Interagierenden bedingt, sondern auch durch die nach wie vor existenten verwaltungsinternen, geschlechtsspezifischen Positionszuweisungen.

9.3 Die Interaktion zwischen MitarbeiterInnen und Antragstellenden

In diesem Abschnitt geht es um den *Außenkontakt* des untersuchten Amtes, genauer um die Zusammenarbeit zwischen den MitarbeiterInnen und den BürgerInnen. Dabei soll der Frage nachgegangen werden, ob bei dieser Zusammenarbeit Geschlecht eine Rolle spielt. Sprechen also männliche bzw. weibliche Mitarbeiter von unterschiedlichen Erfahrungen im Kontakt mit den Antragstellenden? Ist dabei das Geschlecht der Antragstellenden relevant? Und haben auf der anderen Seite die Antragstellenden unterschiedliche Erfahrungen mit männlichen bzw. weiblichen Beschäftigten gemacht?¹⁹ Diese Fragen werden in den nächsten Abschnitten mit einem „vorsichtigen“ ja beantwortet werden.

In ihren Beschreibungen der Interaktion mit den AntragstellerInnen machen die Sachbearbeitenden häufig keinen Unterschied, ob es sich um männliche oder weibliche Architekten handelt. Nach Aussagen der Befragten sind diese jedoch meistens männlich.

¹⁹ Dieser Beitrag beruht auf den Interviews, die mit den Beschäftigten des untersuchten Amtes geführt wurden. Ergänzend wurden noch Interviews hinzugezogen, die mit ArchitektInnen durchgeführt wurden.

„Das sind eben zu 80% Männer, mit denen ich zu tun habe“ (B8X).

Auch deuten Aussagen darauf hin, dass, wenn allgemein über Architekten gesprochen wird, vor allem männliche Antragstellende gemeint sind. Eine Mitarbeiterin spricht beispielsweise von Antragstellenden allgemein und sagt dann: „Und die haben wir auch alle zur Raison gebracht, die Jungs“ (B3X). Explizite Aussagen zur Zusammenarbeit mit weiblichen Antragstellenden sind selten. Daher können in dieser Analyse leichter Schlüsse über die Zusammenarbeit mit Männern gezogen werden. Außerdem ist methodisch zu beachten, dass nicht der Interaktionsprozess selbst beobachtet werden konnte. Vielmehr handelt es sich um Beschreibungen durch die Interviewten. Nicht eindeutig ist dabei, ob die Befragten immer alles gesagt haben, was sie wussten. In einigen Fällen könnte soziale Erwünschtheit eine Rolle gespielt haben, zumal die Einführung von Gender Mainstreaming eher kritisch gesehen und für nicht nötig gehalten wird. Auch spielen Stereotype bzw. Geschlechterbilder eine Rolle, die sowohl die ForscherInnen als auch die Interviewten in ihren Wahrnehmungen und Denkweisen haben. Darum sind die Schlussfolgerungen eher als Tendenzen zu werten. Bevor nun auf die Spezifika des Kontaktes zwischen weiblichen bzw. männlichen Beschäftigten und den Antragstellenden eingegangen wird, werden zuvor noch die Charakteristika der Zusammenarbeit verdeutlicht.

Bei der Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten und den ArchitektInnen handelt es sich um eine Interaktion. Das bedeutet, es findet ein wechselseitiger Handlungsaustausch statt. Das Verhalten von Person A hat Einfluss auf die Reaktion von Person B und umgekehrt. Weiter ist eine solche gegen- bzw. wechselseitige Orientierung der Handlungspartner nur im Rahmen einer vorgegebenen sozialen Struktur von gemeinsamen Werten, normativen Mustern, Symbolen u. Kommunikationstechniken möglich (Hillmann 1994: 381). So kann davon ausgegangen werden, dass vorherrschende Normen über das Geschlechterverhältnis die Interaktion beeinflussen. Aber nicht nur Geschlecht dürfte Einfluss auf die Art des Umgangs zwischen Beschäftigten und Antragstellenden haben. Personen sind auch durch andere Merkmale bestimmt, welche sich auf das eigene sowie auch auf das Verhalten des Gegenübers auswirken können. In vorangegangenen Abschnitt wurde bereits dargelegt, dass die hierarchische Position in der Interaktion von Beschäftigten und KundInnen eine Rolle spielt und Frauen auf Sachbearbeitendenebene eher Probleme haben sich durchzusetzen.

Betrachtet man das empirische Material bezüglich der *Interaktion der weiblichen Beschäftigten und der ArchitektInnen*, so findet man Aussagen, die darauf hindeuten, dass Sachbearbeiterinnen Probleme mit herablassendem

Verhalten von Seiten der ArchitektInnen haben könnten. Es kommt vor, dass ihnen fachlich nicht geglaubt wird, sie also nicht ernstgenommen werden oder sie sich als „Tussi“ wahrgenommen fühlen. So gibt eine Sachbearbeiterin an:

„Sicherlich manche (Männer) kommen vielleicht 'rin und ach 'ne Frau, was ist denn das für eine Tussi“ (B8X)

Oder eine Kollegin antwortet auf die Frage, ob sie schon einmal herablassend behandelt worden sei:

„Hmmm. Ja das gab es schon vielleicht ein, zwei Mal, dass man das Gefühl hatte, dass er denkt, na ja die Tussi da im Amt, was die mir erzählt“ (B3X)

Eine dritte Sachbearbeiterin führt die Probleme des mangelnden Respekts durch die Antragstellenden explizit auf ihr Geschlecht zurück:

„ ...Und es ist wirklich schon vorgekommen, dass ich persönlich schon beschimpft worden bin ... Außerdem, wie gesagt, ist mir manchmal aufgefallen die Menschen, also sagen wir mal einer ... - also weiß nicht, die sehen eben nicht so respektierlich aus – doch also, da erlauben sie sich mehr, als wenn sie also einem Mann gegenüber sitzen. ... Das ist einfach so! Mir fehlt die Körpergröße, die Stimme und wenn ich etwas sage, wird mir einfach nicht so geglaubt, oder das wird also als das zickige Gekeife von irgendjemand aufgefasst oder wie auch immer. Es hat 'ne ganz – es klingt einfach fundierter, wenn ein Mann das sagt ... das ist so.“ (B1X)

Zwei der männlichen Gruppenleiter haben eine ähnliche Wahrnehmung, ein Gruppenleiter ist darum oft bei Gesprächen dabei:

„...entsprechend des Schwierigkeitsgrades blende ich mich automatisch ein, ... als fachlicher aber auch manchmal bei verschiedenen Architekten als ähm. als Respekts - ähm Respekts - das ist doch bei verschiedenen Bauherrn nach dem Motto – was will die kleine Frau hier.“ (B7Y).

Auch sein Kollege unterstützt eine junge Mitarbeiterin. Hier könnten natürlich ebenso Geschlechterstereotype der Gruppenleiter eine Rolle spielen. Möglicher Weise sieht sich der erstgenannte Gruppenleiter gerne als Respektsperson, der Mitarbeiterinnen schützend zur Seite steht. Die Gruppenleiterinnen machten keine Angaben zu Problemen mit mangelndem Respekt

ihnen gegenüber. Anders als die männlichen Gruppenleiter gaben sie nicht an, sich als Respektsperson in Gespräche zwischen ihren MitarbeiterInnen und den BürgerInnen einzuschalten.

Wenn es um Herablassung von Seiten der Architekten gegenüber weiblichen Mitarbeitern geht, ist der Zusammenhang von Geschlecht und Alter interessant. So berichtet eine Sachbearbeiterin, besonders als junge Frau Probleme mit mangelndem Respekt gehabt zu haben. Wobei sie auch sagt, dass dies an ihren eigenen Unsicherheiten gelegen habe. Mit zunehmendem Alter und Erfahrung seien diese zum einen gewichen, zum anderen träten die Architekten auch anders auf, da nun eine reife Frau vor ihnen säße:

„Am Anfang da war ich dann so ... teilweise das kleine Mädchen“ (B8X)

Oder:

„Am Anfang ist das viel Unsicherheit von mir gewesen. Mit den Jahren der Berufserfahrung wächst das ja ungemein, also jetzt weiß ich wovon ich rede und am Anfang war das so, ach hab ich das jetzt richtig gesagt?... und dann gibt es auch Leute, wenn die jetzt hier rein kommen, die sehen da eine reife Frau ... Das wiegt dann ganz anders.“ (ebd.)

Hier wird deutlich, dass die Interaktion wechselseitig ist: Die Antragstellenden produzieren Dominanz, aber die Sachbearbeiterin verhält sich auch unterordnend. Kommt nun dieses herablassende Verhalten nur von Seiten der *männlichen* Architekten? Hier sind die Aussagen der Sachbearbeiterinnen unterschiedlich. Während eine Mitarbeiterin auf Nachfrage angibt, mit Frauen habe die Zusammenarbeit bisher immer gut geklappt, und wenn ihr jemand etwas „unterschieben“ wollte, dann seien dies eher Männer gewesen (B8X), antwortet eine andere Mitarbeiterin auf die Frage nach Unterschieden in der Zusammenarbeit mit weiblichen oder männlichen Antragstellern:

„Also eigentlich komm ich mit Männern besser klar. Also Männer sind nicht so zickig“ (B1X).

Das könnte darauf schließen lassen, dass ihre oben geschilderten Probleme auch in der Interaktion mit Architektinnen auftreten. Hier ist die Wahrnehmung also unterschiedlich. Eine befragte Architektin gab an, es mache bei ihr keinen Unterschied, ob sie auf männliche oder weibliche Mitarbeiter treffe. Sie berichtete jedoch, dass sie es bei ihrer Anfrage an das untersuchte Amt mit einer weiblichen Sachbearbeiterin und einem männlichen Gruppen-

leiter zu tun hatte. Ihrer Wahrnehmung nach sei die Sachbearbeiterin sehr inkompetent gewesen. Der Gruppenleiter habe ihr sofort helfen können. Diese Wahrnehmung kann natürlich darin begründet sein, dass die Sachbearbeiterin tatsächlich inkompetent war. Es könnte jedoch auch sein, dass aufgrund von stereotypen Geschlechterbildern Frauen andere Frauen eher als inkompetent wahrnehmen. Diese stereotypen Geschlechterbilder begründen möglicherweise auch die Angabe der oben zitierten Sachbearbeiterin, lieber mit Männern zusammenzuarbeiten, da diese nicht so zickig seien.

Welche Interaktionsform haben weibliche Sachbearbeiterinnen entwickelt, um diesem mangelnden Respekt professionell zu begegnen? Mehrere Aussagen, vor allem aus den Architekteninterviews, deuten darauf hin, dass sich Sachbearbeiterinnen stärker an die Gesetze halten als ihre männlichen Kollegen. Ein Architekt antwortet auf die Frage nach dem Arbeitsverhalten von männlichen und weiblichen Beamten:

„Das ist unterschiedlich. ... Frauen sind diesbezüglich etwas formaler, verbindlicher. Aber auch was die Fristen angeht, sind sie formaler. ... Und die Männer sind etwas jovialer, nennen wir's mal so“ (A 1).

Auch ein Gruppenleiter benennt Sachbearbeiterinnen, die sich sehr genau an die Gesetze hielten. Außerdem unterstützt eine Leiterin diese Interpretation: Das entspreche durchaus ihrer Erfahrung, gibt sie an. Frauen wollten sich mehr absichern, während Männer eher aus ihrer Rolle heraus mal großzügig sein wollten (B16X).

Eine weitere Strategie im Umgang mit mangelndem Respekt könnte in der Bildung von Koalitionen liegen, und zwar sowohl zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern als auch zwischen Mitarbeiterinnen untereinander. „Wir haben die Jungs zur Räson gebracht“, berichtet eine Mitarbeiterin über den Umgang mit den Architekten (vgl. B3X). Eine Leiterin gab auf die Frage nach Umgangsmöglichkeiten mit herablassendem Verhalten an, dass es ihrer Meinung nach einfach wichtig sei, dass man in solchen Situationen nicht alleine sei. Deshalb säßen die Sachbearbeitenden auch meist zu zweit in einem Zimmer. Eine Mitarbeiterin betont, dass die Arbeit besser lief, seit sie wieder mit ihrem männlichen Kollegen in einen Raum sitzt.

In diesem Zusammenhang ist anzunehmen, dass Frauen im Baubereich tendenziell die ihnen entgegengebrachte Herablassung mit der Aufwertung von typisch männlich geltenden Eigenschaften kompensieren. Weibliche Mitarbeiterinnen versuchen sich demnach eher „männlich“ zu verhalten, um entsprechend respektiert zu werden. Die als typisch weiblich geltenden Eigenschaften werden sowohl von Männern als auch Frauen abgelehnt. Folgende Aussagen deuten darauf hin:

„Ich bin Manns genug, um mich durchzusetzen“ (B3X).

Über die Zusammenarbeit mit männlichen Kollegen wird berichtet:

„Das ist schon gar nicht mehr so, dass die merken, dass ich ne Frau bin“ (B13).

„... rein theoretisch, muss ich sagen, es ist mit Männern ein schöneres Arbeiten. ... Weil bei Frauen habe ich immer das Gefühl, sie sind teilweise zickig“ (B13).

Hier soll festgehalten werden, dass das Geschlecht (weiblich) besonders in Kombination mit Alter (jung) zu Problemen mit mangelndem Respekt führen kann und zwar dann, wenn sich die betreffende Frau nicht in leitender Position befindet. Möglicherweise halten sich die Sachbearbeiterinnen aus diesem Grund strenger an die Gesetze als ihre männlichen Kollegen.

Welche typischen Interaktionsmuster lassen sich zwischen männlichen Sachbearbeitern und den Antragstellenden erkennen? Darauf soll im folgenden Abschnitt eingegangen werden.

Auch in der *Interaktion zwischen männlichen Beschäftigten und ArchitektInnen* sind Konflikte mit den Antragstellenden festzustellen. Ein männlicher Sachbearbeiter antwortet auf die Frage nach Unterschieden in der Zusammenarbeit mit Architekten und Architektinnen:

„Weiß ich nicht – ich bin Frauen gegenüber immer sehr offen, vielleicht ist das bei mir auch – also ich arbeite ganz gerne mit Frauen zusammen, also keine Ahnung, ja. Probleme eigentlich überhaupt nicht. Obwohl, manchmal muss ich sagen, vielleicht doch eins könnte man dabei erwähnen vielleicht. Weil ...(das Amt, A.d.A.) ist ja eigentlich so ein Anhängsel, so ein negatives Anhängsel, was man ja notgedrungen machen muss, .., also wird man's erfüllen und da finde ich, dass die Herren eigentlich linker sind. Ich glaube ehrlicher sind Frauen als Architekten, die Glaubwürdigkeit würde ich eindeutig sagen, ist bei den Frauen ehrlicher, also den Männern kann man einfach unterstellen, das sind alles, die sagen, ja ja das mach ich, dreh'n sich um und lachen, scheiss drauf, ich lass das sein, also das würd ich so sagen“ (B14Y).

Wobei man Letzteres durchaus auch als herablassendes Verhalten deuten könnte. Jedoch sind bei männlichen Beschäftigten keine Aussagen zu finden,

in denen sie die Kompetenz der ArchitektInnen anzweifeln. Ebenso macht kein männlicher Mitarbeiter Aussagen über Probleme mit mangelndem Respekt, als er noch jung war. Keiner hatte das Gefühl als „kleiner Junge“ wahrgenommen worden zu sein. Eher wird argumentiert, dass man mit den Antragstellern in Form von Verhandlungen interagiert, als dass man lediglich „plumpe Forderungen“ an sie stellen würde. Die Interaktionsstrategien der männlichen Mitarbeiter sind somit eher durch „kumpelhaftes“ Verhalten, zumindest gegenüber den männlichen Architekten, gekennzeichnet. Schon oben wurde ein Zitat erwähnt, indem ein Architekt vom jovialen Verhalten der männlichen Mitarbeiter sprach. Ein zweiter Architekt unterstützt diesen Eindruck: Die Frau sei ständig in ihrer Rolle als Sachbearbeiterin. Bei Männern werde dagegen schnell eine Atmosphäre und ein Ton angeschlagen, bei dem man sich eben unter Männern fühle, eher so wie Kollegen. (A1: 22). Der Architekt betont dabei das „Wir“. Deutlich wird hierbei, dass dieses „Wir“ nur in der Zusammenarbeit mit Männern gelten kann. Einige Äußerungen von männlichen Sachbearbeitern lassen auf eventuelle Unterschiede in der Interaktion mit Architektinnen schließen. Ein Mitarbeiter bewertet einige von ihnen als überemanzipierte Frauen die alles besser wüssten. Mit diesen sei der Umgang dann auch fast komplizierter als der mit besserwissenden Männern (B7Y). Ein Sachbearbeiter gab an, je älter die Architekten seien, desto kompetenter seien sie, wobei er im nächsten Satz erwähnte, es gäbe wenige ältere Frauen (B2Y). Hier fällt wieder Alter und Geschlecht zusammen.

9.4 Zusammenfassung: Die Relevanz von Geschlecht in der Interaktion mit Antragstellenden

Es wurde der Frage nachgegangen, ob die Interaktion zwischen den ArchitektInnen und MitarbeiterInnen geschlechtsspezifisch ist. Diese Frage kann mit einem „vorsichtigen“ ja beantwortet werden. Die Sachbearbeiterinnen geben eher an, von Architekten (und -innen) herablassend behandelt zu werden. Dies könnte zu unterschiedlichen Arbeitsweisen von männlichen und weiblichen Sachbearbeitenden führen. Männer sind eher kumpelhaft, Frauen eher streng. Aber auch andere Faktoren spielen hier eine Rolle. So haben vor allem jüngere Frauen auf Sachbearbeiterinnenebene ausgesagt, dass ihnen nicht ausreichend Respekt entgegen gebracht wird.

10 Das Geschlechterwissen im beruflichen Alltagshandeln der Beschäftigten und Führungskräfte

10.1 Analyseperspektive Geschlechterwissen

In diesem Kapitel werden die Aussagen der Beschäftigten zum berufsbezogenen „Geschlechterwissen“ analysiert (vgl. auch Andresen u.a. 2003: 114-118). Der Begriff Geschlechterwissen meint den Wissens- und Erfahrungsstand einer Person über Geschlechterverhältnisse. Dabei wird zum einen davon ausgegangen, dass Menschen im Lebensverlauf besondere Lebenserfahrungen und ein damit verbundenes Wissen anhäufen. Beides ist jedoch in einen gesellschaftlichen Rahmen eingebettet, der einer gemeinschaftlichen Logik folgt. Daher ist die individuelle Aneignung von „Welt“ eingefärbt durch gesellschaftliche Verhältnisse und ihre inneren Wirkungslogiken (vgl. Becker-Schmidt/Knapp 1995). Sie befördern bei den Menschen grundsätzlich gleich strukturierte, keineswegs jedoch identische Auseinandersetzungen. Damit verbunden ist die zweite Vorannahme: Die individuelle Aneignung der gesellschaftlichen Realität erfolgt bereits geschlechtsgebunden. Das meint: Sie ist geprägt durch die gesellschaftlichen Festlegungen auf „weiblich“ bzw. „männlich“ und typische, sich von einander unterscheidende Muster über „die“ Frauen bzw. Männer.

Die Auswertung des Geschlechterwissens knüpft an die dargestellten Ebenen der gesellschaftlichen Herstellung von Frauen und Männern an. Sie beinhaltet folgende Schritte:

- In einem ersten Schritt wird das *Selbst- und Fremdbild* der Beschäftigten analysiert. Das meint, was unter typisch weiblich bzw. typisch männlich gedacht wird und wie die *eigene Geschlechtsidentität* ausgebildet ist. Hier wird das Selbstbild darauf hin analysiert, ob es homogen oder in sich widersprüchlich ist. Des Weiteren wird die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden über die eigene und die andere Geschlechtsgruppe betrachtet.
- In einem zweiten Schritt sollen die *persönlichen Beziehungen zwischen Frauen und Männern* betrachtet werden. Es wird danach gefragt, wie in der *täglichen Zusammenarbeit* zwischen den Beschäftigten die Rollenbilder über Frauen und Männer präsent sind, wie sie tatsächlich gelebt werden.

- Und drittens wird die *institutionalisierte Ausprägung der Geschlechterverhältnisse* analysiert (vgl. auch Müller 1999: 57ff.). Hier wird die Wahrnehmung der Beschäftigten über die geschlechtsspezifische Ungleichheit im Amt und - allgemein - in der Gesellschaft betrachtet.

Weiterhin geht es um die Frage, wie im Amt formelle und informelle Regelungen, Normen und Werte wirken, die Geschlechterungleichheiten ermöglichen. Herausgearbeitet wird das Spannungsfeld zwischen dem individuell angeeigneten Geschlechterwissen und dem organisational anerkannten Geschlechterwissen.

Für die Untersuchung der *drei Ebenen des Geschlechterwissens* der MitarbeiterInnen wurden diese *in einzelne Analysedimensionen* untergliedert. Hierbei wurde die dritte Ebene der Analyseperspektive an den Anfang gestellt, um überblicksartig in die Auswertung einzuführen. Die Analysedimensionen sind:

A) Wahrnehmung von geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Amt und der Gesellschaft

Hier wird nach Wahrnehmungen gefragt, in denen das Geschlecht mit einer spezifischen Ausübung von amtsinternen Tätigkeiten bzw. Aufgabenfeldern (Arbeitsteilung, Kompetenzen, Weiterbildungen, usf.) verbunden wird. Weiter wird erfasst, in welcher Weise ein Bewusstsein für geschlechtsspezifische Ungleichheiten existiert (bspw. bei Hierarchien, Aufstiegschancen, Einkommen usf.). Und schließlich interessieren Übereinstimmungen bzw. Unterschiede zwischen den Einschätzungen von Ungleichheit im Amt und den gesellschaftlichen Verhältnissen.

B) Selbstbild, Selbstverortung

Hier gilt das Augenmerk der Darstellung des eigenen Rollenbildes. Analysiert werden sowohl die Einschätzungen der fachlichen Kompetenz (Leistungsanspruch, Selbständigkeit, Unentbehrlichkeit usf.), Beurteilungen über Fähigkeiten im Umgang mit KollegInnen (Stärken, Schwächen) als auch Angaben über die Familiensituation und daraus resultierende Selbstinterpretationen.

C) Wahrnehmung von KollegInnen innerhalb der Arbeitszusammenhänge

In dieser Dimension wird der Arbeitszusammenhang innerhalb der Gruppe betrachtet. Gefragt wird, inwieweit Wahrnehmungen über Arbeitsteilung aufgrund von geschlechtsspezifischen Eigenschafts- und Kompetenzzuschreibungen existieren (vgl. Hausen 2000: 351-354). Weiterhin werden Beurteilungen des Arbeitsklimas aufgrund der jeweiligen geschlechtlichen Zu-

sammensetzung oder der direkte Fertigungs- bzw. Fähigkeitsvergleich mit KollegInnen erfasst.

D) Wahrnehmung der MitarbeiterInnen durch GruppenleiterInnen

Ausgangspunkt ist die Selbstdefinition der LeiterInnen. Das meint, wie der/die GruppenleiterIn die eigene Leitungsfunktion definiert und dabei die eigene Einbindung in den Arbeitsablauf beschreibt. Genauer interessiert, ob eine geschlechtsspezifische Ausübung der Leitungsfunktion feststellbar ist und ob sich diese auf die Abteilungshierarchie auswirkt. Daran anknüpfend soll analysiert werden, inwieweit sich indirekt geschlechtsspezifische Kompetenz- bzw. Fertigungszuschreibungen durch die GruppenleiterInnen etwa bei der Verteilung der Arbeitsaufträge äußern. Weiterhin interessiert die Beurteilung des Arbeitsklimas.

E) Wahrnehmung der GruppenleiterInnen durch MitarbeiterInnen

Hier soll ausgewertet werden, wie GruppenleiterInnen von seinen/ihren MitarbeiterInnen wahrgenommen wird. Macht es einen Unterschied, ob der Vorgesetzte aus der Perspektive einer weiblichen oder eines männlichen Mitarbeitenden wahrgenommen wird?

F) Wahrnehmung der Amtsleiterin aus allen Hierarchieebenen

In dieser Dimension wird erfasst, inwieweit die Amtsleitung im beruflichen Alltagshandeln der MitarbeiterInnen präsent ist. Weiterhin wird gefragt, ob bei der Ausübung der Amtsleitungstätigkeit geschlechtsspezifische Unterschiede im Vergleich zu früheren männlichen Vorgesetzten wahrgenommen werden. Begründungszusammenhänge, in denen die Amtsleiterin als Beleg für keinerlei geschlechtsspezifische Ungleichheit im Amt anführt wird, werden mit dem Selbstbild der Beschäftigten abgeglichen und darüber hinaus auf die Begründungsmuster für geschlechtsspezifische Ungleichheiten bezogen²⁰.

²⁰ Die Grundgesamtheit der durchgeführten Interviews bildet nicht zu jeder Analysedimension 100%. Dies hängt mit der teilweisen funktions- bzw. positionsbedingten Auswahl der Interviews zusammen und bedeutet konkret: Bei den Punkten A) und B) gelten alle 15 durchgeführten Interviews als Grundgesamtheit und bilden damit 100%. In den Analysedimensionen C) und E) sind aufgrund der beschränkten Perspektive (von den MitarbeiterInnen ausgehend) 8 Interviews relevant und somit 100%. Zu Punkt D) können 6 Interviews mit GruppenleiterInnen zur Analyse herangezogen werden, die wiederum als 100% gewertet werden. Innerhalb der Analysedimension F) bilden 14 Interviews 100%.

10.2 Wahrnehmung von geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Amt und der Gesellschaft

Im Amt wird das Verhältnis weiblicher zu männlicher Beschäftigten als ausgewogen und gut durchmischt wahrgenommen. Ebenso viele Frauen wie Männer sind davon überzeugt, dass es keine geschlechtsspezifischen Ungleichheiten oder Ungleichbehandlungen gibt. Vereinzelt festgestellte Unterschiede (z.B. Entlohnung) werden geschlechtsneutral auf längere Berufsausübung oder Verbeamtungs- und Beförderungsstrukturen zurückgeführt.

„ ... weil hier Gleichstellung herrscht. ... keine Vorzüge für die Frauen und keine Vorzüge für die Männer.“ (B5Y)

„Dass er Angestellter ist und ich Beamtin bin. ... Das ist nicht, weil es so gewollt ist, sondern weil es sich so ergeben hat und nicht mehr anders geht.“ (B6X)

Die Mehrheit der Beschäftigten schreibt Frauen und Männern geschlechtsspezifische Eigenschaften, Kompetenzen bzw. besondere Fertigkeiten zu. Parallel dazu vertreten sie die Auffassung, dass diese zugewiesenen Merkmale nicht in der Berufsausübung oder Zusammenarbeit wieder zu finden wären. Vielmehr sei in den Tätigkeitsfeldern des untersuchten Amtes das Geschlecht als Kriterium der Befähigung irrelevant.

„Männer sind einfacher gestrickt, zielstrebig, die lassen sich nicht so leicht ablenken. Sie sind aber weniger kommunikationsbetont. Frauen sind komplexer, kommunikationsbetonter, die denken also auch mal neben's Gleis. Die können also schneller komplexere Sachen erfassen. ... Die können besser organisieren, die können mehrere Sachen gleichzeitig machen. ... viele Sachen, gerade die jetzt so im Berufleben anstehen, können Frauen besser machen. Männer haben mehr Körperkraft, sind also schneller. Das ist so, also vom Biologischen her gesehen.“ (B1X)

„Nee, es gibt Leute, die können manche Sachen nicht so gut und die können andere Sachen gut, aber das ist bei Männern und Frauen gleich. Also, da gibt es keinen Unterschied. ... Also in der Zusammenarbeit macht das sicherlich überhaupt keinen Unterschied (ob Frau oder Mann).“ (B5Y)

Es gibt im Alltagsbewusstsein der Beschäftigten geschlechtsspezifische Bilder über Frauen bzw. Männer. Zugleich wird aber keine geschlechtsspezifische Ausübung der Arbeitstätigkeiten wahrgenommen. D.h.: Einerseits werden stereotype Rollenbilder (Charakterzüge, Kompetenzen usf.) insbesonde-

re in ihrer Funktion der Zuweisung zu sozial-betrieblichen Positionen brüchig. Andererseits könnte die Wahrnehmung für unbewusste geschlechtsspezifische Zuschreibungen und vor allem Zuweisungen noch geschärft werden, um die Offenheit gegenüber allen Mitarbeitenden jenseits geschlechtlicher und hierarchischer Klischees zu fördern.

Für die Gesellschaft hingegen wird von allen Befragten (bis auf eine Mitarbeiterin) festgestellt, dass gesellschaftlich noch keine geschlechtliche Gleichstellung erreicht ist. Das wird vorrangig daran festgemacht, dass noch immer eher Frauen die Familien- und Erziehungszuständigkeit übertragen wird. Männer folgern daraus mit Blick auf die fehlenden Kinderbetreuungsangebote einen irreparablen beruflichen Nachteil für Frauen (Karriereknick). Frauen hingegen thematisieren eher pragmatisch die Vereinbarkeitsmöglichkeiten zwischen Familien und Beruf und schlussfolgern daher ein verstärktes Eintreten von Frauen in den öffentlichen Dienst (flexible Arbeits- bzw. Teilzeit, Sicherheit, leichtere Tätigkeit usf.).

„... ich meine mal, es besteht nun mal die Ungleichbehandlung. Da will ich überhaupt nicht drüber hinwegreden und ... sagen es ist nicht so. Ich sage für meinen Teil hier in der Abteilung ist es O.K. Aber ansonsten ... auch in der Wirtschaft und überall – da muss es irgendwas geben. Denn als Frau hat man nach wie vor Nachteile in dieser Gesellschaft.“ (B11X)

„Tja, das hat was mit dem Kinderkriegen zu tun, nicht. ... Äh die Chancen sind ja wohl da. Aber eben doch nicht, weil ne Frau eben denn, wenn sie ein Kind kriegt, aussetzen muss.“ (B4Y)

„Hier denke ich, sind die Chancen gleich – überhaupt im öffentlichen Dienst sind die Chancen gleicher als in der freien Wirtschaft.“ (B6X)

Damit wird in den Aussagen zumindest indirekt Frauen die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für eine Familie und deren Umsorgung unterstellt und das „Vereinbarkeitsproblem“ von Frauen selbst angeeignet bzw. ihnen übertragen. Einige Mitarbeiterinnen versuchen die strukturelle Benachteiligungssituation in Form der Doppelbelastung aus einer verallgemeinerten Frauenperspektive zu lösen. Dies ist aber auch unter Frauen umstritten. So hält eine Mitarbeiterin unter den heutigen Bedingungen Frauenförderung und Quotenregelungen für (noch) erforderlich, während eine andere eine Frauenbevorzugung eher als männliche Diskriminierung einordnet.

„Nein, nein und auch mit der ganzen Quotenregelung. Ich denke, dass es in diesem System schon gebraucht wird, weil sonst wird man als Frau total weggedrückt.“ (B11X)

„... dass Frauen und Behinderte bevorzugt sind ... ist ja schön und gut ... Das muss ich schon fast als Männerdiskriminierung empfinden.“ (B13X)

Mitarbeiter analysieren die Problemlage mit gleichem Ergebnis, ohne jedoch einen gesellschaftlichen Handlungsauftrag aus ihrer männlichen Perspektive abzuleiten.

Soziale Gleichstellung bedeutet aber in der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen nicht in jedem Fall ein Ignorieren von Differenzen. So formulieren zwei Mitarbeiterinnen, dass bestimmte körperliche Anforderungen bzw. Aspekte (Kraft, Gebärfähigkeit) Frauen von bestimmten Arbeitsfeldern/Berufen (etwa einer Baustelle) ausschließen (sollten). Dem schließt sich ein Mitarbeiter an. Er ist zwar prinzipiell für Gleichberechtigung, lehnt jedoch eine Gleichmacherei ab. Er sieht gesellschaftlich zwar Handlungsbedarf (mehr Frauen in politische Ämter), möchte aber dies nicht in jedem Bereich umgesetzt sehen (Damenboxen unnötig).

„Sagen wir mal so, was jetzt die Sache ausschließen würde, wäre ja der körperliche Aspekt. Weil also auf dem Bau arbeiten können, also richtig auf dem Bau arbeiten können also nur sagen wir mal, fast keine von uns. Kann schon nicht jeder Mann machen und von den Frauen fast gar niemand, ist zu schwer. Vom Körperlichen.“ (B1X)

„ ... im Bergbau möchte ich als Frau nicht arbeiten, ... als Frau hat man genug ja körperliche Sachen am Hacken, sprich Haushalt, Kind und so weiter. ... solche Sachen sollten doch schon Männer machen, weil sie wirklich von ihrer Biologie her äh dafür besser geeignet sind.“ (B3X)

„ ... im deutschen Bundestag könnten natürlich ein paar mehr Frauen sitzen, ist ja gar keine Frage. ... jeder soll Chancengleichheit haben, das ist ja keine Frage, aber nun völlig ... also ich bin auch nicht so für Frauenboxen oder so was. ... ich finde also, es muss nicht alles immer.“ (B5Y)

Obwohl es also eine ausgeprägte Wahrnehmung der gesellschaftlichen Ungleichheit zwischen Frauen und Männern bei fast allen Befragten gibt, nehmen die MitarbeiterInnen quasi ihre eigene Lebens- und Arbeitssituation aus dieser gesellschaftlichen Ungleichheitsdiagnose gedanklich heraus. Dieser

Befund verweist noch einmal auf die unbewusste Verankerung der stereotypen Rollenbilder über Frauen und Männer im Alltagsbewusstsein (bspw. zur Familien- oder Erziehungszuständigkeit). Weiterhin scheinen sich diese Rollenbilder einer einfachen individuellen kritisch-subjektiven Reflexion zu entziehen. Daher liegt die Diagnose der gesellschaftlichen Ungleichheit zwischen den Geschlechtern auch außerhalb des eigenen Lebens. Hier kommt sie nur bei individuellen Entscheidungen zum Vorschein.

10.3 Selbstbild, Selbstverortung

Die weiblichen Beschäftigten sehen sich als selbstbewusste Frauen, die ihre Lebens- und Arbeitssituationen meistern. Hintergrund ist die Tatsache, dass Familien- und Erziehungsarbeiten (selbst als Alleinerziehende) auch unter schwierigen Bedingungen mit den betrieblichen Anforderungen vereinbart werden konnten. Dies geschah vor allem unter Nutzung individueller Ressourcen und Beziehungen. Weiterhin verweisen die Frauen neben diesen sozialen und organisatorischen Kompetenzen auf ihre fachlichen Kenntnisse (angeeignet durch das Studium, die Ausbildung usw.) und betonen, wie selbstständig sie in ihrem jeweiligen Feld/Bereich arbeiten.

„... Anträge werden hier eingereicht und werden dann völlig selbständig bearbeitet. ... Das ist im Prinzip eine sehr, sehr selbständige Tätigkeit. ... na ja, einen gewissen Grad an Selbstbewusstsein muss man auf jeden Fall haben, weil man ja wie gesagt doch in einer Männerdomäne arbeitet. ... Am Anfang ist viel Unsicherheit Mit den Jahren der Berufserfahrung wächst das ja ungemein, also jetzt weiß ich, wovon ich rede ... Aber das hat eben auch einfach mit Lebenserfahrung zu tun Strahlt man auch mehr Selbstbewusstsein aus.“ (B8X)

Zugleich aber sind sich einige Mitarbeiterinnen in bestimmten Situationen außerhalb des Amtes (Außendienst, Wohnungs-/Baubesichtigung usw.) ihres Sonderstatus als Frau bewusst. So mussten sie im Amt Erfahrungen machen, in denen sie aufgrund ihres Frauseins nicht ernst genommen wurden oder sich anteilig sogar bedroht fühlten. Allerdings reflektieren sie diese Diskriminierungssituationen als persönliches Problem und nicht als Auswirkung vorherrschender Geschlechterverhältnisse.

„Und es ist schon wirklich vorgekommen, dass ich persönlich beschimpft worden bin. ... bei mir benehmen sie sich daneben. Aber wenn man eben wirklich persönlich beschimpft und angegriffen wird, ist es also dann manchmal wirklich also sehr schwer. ... Außerdem ist mir aufgefallen ...bei einer relativ jungen Frau erlauben sie sich mehr, als wenn sie also einem

Mann gegenüber sitzen. Da hab ich manchmal wirklich dann ein Problem, also ich brauch dann länger, um mir Respekt zu verschaffen ... ich muss da mehr machen. ... das hat aber mit dem Geschlecht aber nichts zu tun.“ (B1X)

Ost-Mitarbeiterinnen nehmen mit Verweis auf die Wiedervereinigung einen Wandel im Geschlechterverhältnis wahr. Zu DDR Zeiten war die eigene Berufswahl außerhalb vermeintlich festgefahrener Männer- und Frauenberufe zumindest nichts Ungewöhnliches; das Ausüben der Tätigkeit eher unproblematisch. Dadurch war auch das Thema Geschlechterverhältnis kein wichtiges und würde erst jetzt allmählich eine erkennbare Relevanz erhalten.

„... Ich hab ... gesagt, es ist schwieriger für dich als Frau in der Gesellschaft. Du musst immer mehr beweisen als ein Mann in dem Job. Früher in der DDR ... von der Ausbildung her gab's ja diesen sog. Unterrichtstag in der sozialistischen Produktion ... und Jungs hatten Nadelarbeit. ... waren wir da einen Schritt damals weiter. ... über Alice Schwarzer dachte ich, was will die eigentlich. ... Jetzt weiß ich, wofür sie gekämpft hat.“ (B1X)

Für die männlichen Mitarbeiter ist das Thema Geschlechterverhältnisse kaum relevant. Sie thematisieren keine ähnlichen Erfahrungen wie ihre Kolleginnen. Dennoch bemerken zwei Mitarbeiter, dass der Anteil der Frauen im Amt kontinuierlich gestiegen ist und finden es „komisch“, in Zukunft nur noch mit Frauen zu arbeiten. Hier wird im Rahmen der Deutung der gegenwärtig existierenden *männlichen Dominanz* im Amt als *Gleichgewicht* für die Zukunft eher eine Benachteiligung der Männer befürchtet.

„Naja, ein bisschen merkwürdig ist es ja schon, wenn man nur von lauter Frauen umringt ist ... ist ja dann schon ein bisschen Ungleichheit sozusagen, da muss man dann mal sehen. ... Wobei wie gesagt, möglicherweise in ein paar Jahren gar nicht mehr das Gleichgewicht ist, dann ist es umgekehrt.“ (B2Y)

Ob oder in welchem Umfang männliche Beschäftigte Familie haben, scheint für die Selbstreflektion und das -konzept überwiegend bedeutungslos. Lediglich ein Mitarbeiter benennt seine familiäre Situation als Grund der Nutzung von Gleitzeit. Insgesamt sehen sich die männlichen Beschäftigten aufgrund ihres betrieblichen Erfahrungsvorsprungs überwiegend als „alte Hasen“, die für den gesamten reibungslosen Ablauf wichtig bis unentbehrlich sind. Sie spiegeln ihre Arbeitsweise als autonom, klärende Absprachen mit Vorgesetzten sind aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz kaum mehr nötig. Komplizier-

te Vorgänge/Anträge oder komplexe Vorhaben (bei langjährigen Kunden) werden überwiegend von ihnen selbst bearbeitet.

„Ja im Großen und Ganzen ist man selbst verantwortlich, ... kommt darauf an, wie lange man selber schon dabei ist und wie viel Erfahrung man selber hat. ... jüngere Kollegen müssen natürlich viel mehr noch angeleitet werden.“ (B2Y)

Bei einem Teil der Mitarbeiterinnen sind im Selbstbild zwei sich widersprechende Wahrnehmungen unmittelbar nebeneinander existent: „Geschlecht spielt keine Rolle“ vs. „ich erlebe Diskriminierung aufgrund meines Frau-seins“. Das Rollenbild der weiblichen Beschäftigten ist also zwiespältig, während das ihrer Kollegen homogen konstruiert ist: „kompetent und akzeptiert“.

10.4 Wahrnehmung von KollegInnen innerhalb der Arbeitszusammenhänge
Alle Beschäftigten bewerten das Arbeitsklima in ihren Gruppen bzw. übergreifend im Amt positiv und sind mit der kollegialen Zusammenarbeit zufrieden. Dabei lässt in den Aussagen der Befragten kein Unterschied hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Männern oder Frauen ermitteln. Trotz einer allgemein positiven Bewertung geben zwei Mitarbeiterinnen jedoch an, dass sie lieber mit Männern arbeiten würden und diese das Arbeitsklima häufig verbessern würden.

„Also in der Gruppe ist es sehr gut. Da können wir uns überhaupt nicht beschweren.“ (B6X)

„Aber im Zweifelsfall arbeite ich lieber nur mit Männern, als nur mit Frauen. ... Ist aber schön, wenn auch ne Frau dabei ist. ... Das ist eigentlich – komm‘ ich mit Männern besser klar. Also Männer sind nicht so zickig.“ (B1X)

„...Manchmal ist es besser, ja. Wenn ein Mann so ein bisschen die Wogen glättet bei hysterischen Frauen. Das ist ja doch immer ein bisschen schwierig.“ (B3X)

D.h. obwohl Unterschiede in der Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern verneint werden, werden gleichzeitig Unterschiede beschrieben. Dabei wird auf „klassische“ Frauen- und Männerbilder zurückgegriffen. Zwei Mitarbeiterinnen benennen, dass sie sich für ihre berufliche Akzeptanz mit Männern auseinandersetzen mussten. Sie weisen damit innerhalb der Ar-

beitzusammenhänge auf konflikträchtige Momente in den Geschlechterbeziehungen hin.

„... weil ich sag‘ mal im Bau ist das schon ein eigenes Völkchen. ... da hatten wir uns sowieso auseinander zu setzen – schon immer mit Männern.“ (B6X)

„... habe mir ein Arbeitskonzept bzw. ein Selbstbewusstsein aneignen müssen, was mich in die Lage versetzt hat, das alles zu überstehen“ (B9X)

Zwei männliche Beschäftigte sind aufgeschlossen gegenüber ihren Kolleginnen und arbeiten gerne mit Frauen zusammen. Einer der Mitarbeiter schätzt ausdrücklich seine Kollegin wegen ihrer Durchsetzungsfähigkeit und ihrem ernstzunehmenden Auftreten gegenüber KundInnen.

„Kommt immer drauf an, wie man auftritt. ... muss ich manchmal den Hut ziehen, dass die das wirklich gut machen. Ist meine Feststellung ... Ist wirklich gut, sie setzt sich durch, det macht se. ... Ja, das ist in Ordnung.“ (B12Y)

Anders ein weiterer männlicher Beschäftigter, der seiner unmittelbaren Kollegin eher weniger umfassende fachliche Kompetenz einräumt, sie allerdings gerne unterstützt.

„... also ich sag mal, meine Kolleginnen, die sind auch soweit kompetent. ... ja, man fragt mal so ein bisschen, wenn man sich unsicher ist ... aber so, sie macht dann ihre Sache soweit selbständig.“ (B2Y)

Private Kontakte und gemeinsame Interessen bilden sich jedoch beinahe ausschließlich mit gleichgeschlechtlichen KollegInnen. In weiblichen Arbeitszusammenhängen werden die Beziehungen zueinander sogar als freundschaftlich bezeichnet.

Das Geschlechterverhältnis wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsbedingungen aus. Dabei scheint die zahlenmäßige Zusammensetzung der jeweiligen Gruppe von Bedeutung. D.h.: Je höher der Anteil männlicher Beschäftigter, desto stärker scheinen Frauen dort Eigenschaften und Arbeitsformen zu praktizieren, die klischeehaft eher als männlich gelten (sachlich, selbstbewusst, usf.). Diese Kolleginnen scheinen auch eher ein stereotypes Frauenbild zu entwickeln (zickig, hysterisch, usf.), von dem sie sich selbst deutlich abgrenzen. Umgekehrt gilt: Je höher der Frauenanteil in der Abteilung, desto partnerInnenschaftlicher ist das Verhältnis der Mitarbeitenden. D.h.: Selbst

informelle Hierarchien zwischen weiblichen und männlichen oder gleichgeschlechtlichen KollegInnen kommen in wenigstens paritätisch besetzten Abteilungen nicht deutlich zum Tragen.

10.5 Wahrnehmung der MitarbeiterInnen durch GruppenleiterInnen

Die GruppenleiterInnen geben an, dass das Geschlecht ihrer Mitarbeitenden für sie keine Rolle spielt. Die Tätigkeiten werden gleichermaßen gut von allen ausgeführt. Dennoch wird von zwei Gruppenleitern gegenüber den weiblichen Beschäftigten abgewogen, welche Arbeiten Frau(en) tatsächlich leisten könnte(n), wie viel (auch ungewollte) Unterstützung sie hierbei benötigen und ob bzw. in welchem Umfang Instruktionen zur Bearbeitung bereits vorsorglich mitgegeben werden sollten:

„Das ist was für die ... Kollegin ... der können wir das noch nicht zumuten, die sollte mal lieber kleinere Sachen machen, die sie wirklich beherrscht ... Ja sicher stärke ich die Kollegin: Wenn sie doch mal was falsch gesagt haben, dann sag ich's hinterher.“ (B4Y)

„ ... möchte ich jede Post, die ehe sie weitergeht ..., selber auf dem Tisch gesehen haben, um zu wissen was Sache ist, was läuft ... prüfe, wer kriegt was, wie ist die Qualität, wie ist der Schwierigkeitsgrad ... nach Erfahrung der entsprechenden Mitarbeiter. ... ich möchte wissen, was läuft ... ich möchte Übersicht. ... wenn ich eine Eingabe mache, gucke ich mir natürlich die Unterlagen an ... sehe ich ja schon die ersten Dinge, die ich dann schon vermerke auf einem Vorblatt. ... entsprechend des Schwierigkeitsgrades blende ich mich automatisch mit ein, weil meine Damen dann daran interessiert sind“ (B7Y)

„Und wenn sie ... Damen am Hals haben, dann kommen laufend Rückfragen. ... ein Sack Flöhe hüten ist manchmal ... leichter.“ (B7Y)

Die Gruppenleiterinnen definieren sich als Ansprechpartnerinnen, die mit den MitarbeiterInnen arbeiten wollen, ohne von oben herab Anweisungen zu erteilen. Eine Gruppenleiterin betont, dass Eigenschaftszuschreibungen nicht geschlechtsspezifisch pauschalisierbar seien und ist bemüht, dies selbst nicht zu praktizieren, da sie auf eigene negative Erlebnisse zurückgreifen könne und daraus gelernt habe.

„...als Ansprechpartner zu fungieren und nicht als Leiter, der also von oben herab sich mit seinen Mitarbeitern auseinandersetzt, sondern mit den Mitarbeitern arbeiten und denken.“ (B9X)

„Ich habe viel mit Männern zusammen gearbeitet und auch viel mit Frauen und es gibt in beiden ... man kann nicht sagen DIE Männer und DIE Frauen ... es gibt überall so ne und solche.“ (B11X)

Frauen und Männer als GruppenleiterInnen greifen offenkundig auf unterschiedliche Erfahrungen zurück, die in einem differenzierten Umgang mit Untergebenen einmünden. So entwickeln Gruppenleiter eine Tendenz, ihre Mitarbeitenden eher unbewusst in die „Gruppe Frauen“ und die „Gruppe Männer“ zu separieren und beiden verschiedene Kompetenzen und Fertigkeiten zu unterstellen. D.h. die MitarbeiterInnen werden geschlechtsspezifisch wahrgenommen und im beruflichen Alltag letztlich doch unterschiedlich behandelt. Die Gruppenleiterinnen sind möglicherweise aufgrund ihrer eigenen hierarchischen Position und der damit verbundenen Erfahrung, dass die gesellschaftliche Konstruktion „Weiblichkeit gleich Kompetenzreduziert“ nicht gilt, bemüht, eine Differenzierung nach „typisch weiblich“ und „typisch männlich“ zu unterlassen. Sie behandeln die Personen im gesamten Arbeitsumfeld als kompetente und souveräne KollegInnen.

10.6 Wahrnehmung der GruppenleiterInnen und der Amtsleitung durch MitarbeiterInnen

Einige Beschäftigte äußern, dass es für sie belanglos sei, ob sie weibliche oder männliche Vorgesetzte hätten. Eine Mitarbeiterin nimmt den Vorgesetzten nicht als übergeordnete Leitungsperson wahr, sondern vielmehr als Kollegen, der für die Arbeitskoordination und -verteilung zuständig ist.

Zwei Mitarbeiterinnen betonen die fachliche und soziale Kompetenz sowie das gute Verhältnis zu den Gruppenleitern und geben an, sich auch mit privaten Problemen an sie wenden zu können. Eine dieser Mitarbeiterinnen nutzt den Kontakt auch als Möglichkeit zur Absprache bzw. um sich bei besonderen Auslegungen abzusichern.

„ ... der ... arbeitet ja schon ganz viele Jahre ... in ... (dem Amt, A.d.A.) und der ist auch in seiner Kompetenz und seinem Fachwissen ist er schon sehr gut.“ (B8X)

„ Wie gesagt er ist kompetent, er ist sachlich und er ist – wie sagt man so schön – Kumpel. Also man kann kommen mit privaten Sorgen, mit beruflichen Sorgen, er findet immer 'ne Lösung.“ (B13X)

„Ja im Zweifelsfall bespricht man sich mit den Vorgesetzten, wenn man also abweichen will, oder wenn man irgendetwas mal 'ne besondere Auslegung im Rahmen des Gesetzes vornehmen will, sichert sich ab.“ (B1X)

Zwei Mitarbeiterinnen führen aus, dass ein Gruppenleiter über alle Vorgänge Bescheid wissen will. Er entwickelte eine für alle gültige Bearbeitungslinie und verhält sich hierdurch dirigierend. Sie tolerieren diesen Arbeitsstil und interpretieren die Situation als ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis:

„Der brauch uns. Der braucht uns. Ne, ne also, da haben wir schon ein gutes Verhältnis. ... A ja, der sagt schon mal: Lasst meine Frauen in Ruhe, aber ... ne, ne das ist schon. ... Der passt schon auf ... Ne, also ist aber ganz normal ... so wie man eben auch zu Hause rumalbert.“ (B3X)

Ein männlicher Mitarbeiter äußert sich im gesamten Interview nicht über seinen Gruppenleiter. Ein anderer empfindet, ebenso wie eine Kollegin, den Gruppenleiter als eine vorwiegend Arbeiten und Aufträge verteilende Person, die zusätzlich bei großen Projekten informiert ist, aber ein autonomes Arbeiten nicht unterbricht.

„Ja im Großen und Ganzen ist man selbst verantwortlich, weil man spricht zwar schon mal mit dem stellvertretenden Amtsleiter, aber mehr informell. ... kommt darauf an, wie lange man selber schon dabei ist und wie viel Erfahrung man selber hat. ... jüngere Kollegen müssen natürlich viel mehr noch angeleitet werden.“ (B2Y)

Die Wahrnehmung der Gruppenleiter ist differenziert und von der Person abhängig. Gleichzeitig variiert die Wahrnehmung über den Gruppenleiter zwischen den weiblichen und männlichen Beschäftigten. Die weiblichen Beschäftigten erleben ihren Gruppenleiter überwiegend in der exponierten Funktion eines Vorgesetzten. Er ist entweder als freundschaftlich helfende Hand gegenwärtig oder wirkt als Kontroll- und Regulierungsinstanz. Die männlichen Beschäftigten hingegen arbeiten deutlich autonomer. Für sie ist weder die Funktion noch die Person des Gruppenleiters regelmäßig präsent. Während also die Mitarbeiter zu dem Gruppenleiter ein eher gleichberechtigtes Verhältnis wie zu sonstigen Kollegen haben, ist zwischen den Mitarbeiterinnen und dem Gruppenleiter eher das „übliche“ gesellschaftlich-hierarchische Geschlechterverhältnis fortgesetzt.

Die Amtsleiterin wird als Beleg angeführt, dass mittlerweile keine geschlechtsspezifische Ungleichheit im Amt mehr existiert. Sie selbst hätte nach Einschätzung eines Mitarbeiters den Weg für mehr Frauen im Amt geöffnet. Eine Mitarbeiterin bemerkt im Vergleich zu einem vorhergehenden Vorgesetzten Unterschiede in der Behandlung durch die Amtsleiterin:

„Ich weiß aber, dass also hier noch, also noch der alte Amtsleiter, also der hat die Damen nicht so ernst genommen. ... hat mir immer so über die Schulter gestreichelt, also das zeugt nicht gerade für Akzeptanz. Aber seit dem der nicht mehr da ist, haben wir auch eine Chefin und da spielt es eigentlich nicht, also keine Rolle.“ (B1X)

Dass die Amtsleiterin ein prinzipielles Interesse an einer Umsetzung von Gleichberechtigung im Amt habe, entnimmt eine Mitarbeiterin dem, dass sie selbst kritisiert wurde, da sie die weibliche Anspracheform in einer Dienst-anweisung vergessen hatte.

„... weil ich da keine Probleme sehe. ... Ich werde von meiner Chefin ange-niest, wenn ich 'ne Dienst-anweisung schreibe und schreibe liebe Mitarbeiter, dass da nicht Mitarbeiterinnen steht ...“ (B11X)

Einige männliche Beschäftigte empfinden es auch nicht als ungewöhnlich, eine Chefin zu haben. Zwar nehmen zwei Mitarbeiter auch die formelle Hie-rarchie zu ihr wahr, wobei einer hiervon angibt, in dieser neuen Konstellati-on selbst mit mehr Kompetenzen ausgestattet worden zu sein. Ein Mitarbei-ter bemerkt, gut mit der Amtsleiterin zusammenarbeiten zu können, da er und ein weiterer Mitarbeiter die Kompetenzen der Amtsleiterin hoch schät-zen.

„Ja, ja. Da gibt's dann auch eine Hierarchie. ...Sie hat sich für gewisse Dinge 'ne Schlusszeichnung vorbehalten. ... aber unsere Geschäftsord-nungspläne wurden ... neu gemacht. Da ist dann mehr Verantwortung auf die MitarbeiterInnen auch delegiert worden.“ (B4Y)

„... also ich habe den Eindruck, dass ich mit (der Amtsleiterin) recht gut zu Recht kommen kann ...(Nachfrage: Chefin – ungewöhnlich?) Eigentlich nicht ... bin ja Frauen gegenüber sowie so eher offen.“ (B14Y)

„... sie macht ihre Arbeit gut und vielleicht auch besser als mancher Mann. ... kann sich fachlich mit ihr gut unterhalten.“ (B4Y)

Im Gegensatz dazu äußert sich ein Gruppenleiter, auf die Frage nach der Zu-sammenarbeit mit der Amtsleiterin sehr knapp.

„Ohne Probleme. Gegenseitige Achtung ist da, aus, Ende.“ (B7Y)

Die Mitarbeitenden sprechen positiv über die Kompetenzen der Amtsleiterin und darüber, dass die Stelle von einer Frau besetzt wurde. Lediglich bei einem Gruppenleiter ist zu vermuten, dass eine jüngere und unerfahrenere Vorgesetzte doch eher gewöhnungsbedürftig sein könnte. Möglicherweise ist auch das Thema selbst zu subtil. Die Wahrscheinlichkeit, dass besonders hier Antworten gefiltert wurden, ist relativ hoch.

10.7 Erklärungen: geschlechtsspezifischer Ungleichheiten im Alltagsbewusstsein

Obwohl zum einen ausgesagt wurde, dass Frauen und Männer alle Arbeitsbereiche im Amt gleichermaßen gut erledigen könnten und würden – also aufgrund des Geschlechts keinerlei Unterschiede existieren –, wird im Widerspruch dazu gleichzeitig eine prinzipielle Wesensverschiedenheit zwischen Frauen und Männern angenommen. Als Ursachen für das je spezifische Denken, Fühlen und Handeln von Frauen bzw. Männern wird von den meisten Befragten der körperliche, biologische Unterschied ausgemacht. Die differenzierten körperlichen Merkmale führten zu spezifischen Fähigkeiten, Kompetenzen und Neigungen.

Die Mitarbeiterinnen tendieren hierbei stärker dazu, körperliche Merkmale (bspw. Gebärfähigkeit) als Begründung für typisch weibliche Vorlieben und Neigungen (sogar bis hin zur Arbeitsplatzwahl) anzunehmen. Selbst gesellschaftlich positiv bewertete Eigenschaften (diplomatischer, einfühlsamer, kooperativer usf.) werden den biologischen Merkmalen zugeschrieben.

„Aber auf alle Fälle gibt es immer da auch eine biologische Komponente. Dass Frauen, sagen wir 'mal, also Vorteile haben, bestimmte Eigenschaften haben. ... Ja, also die Vorteile bieten, genauso wie Männern, dann einfach im Durchschnitt gesehen, bestimmte Eigenschaften. Die Vorteile bieten und die lassen sich auch nicht per Erziehung wegwischen. Das ist einfach so.“ (B1X)

„... würde ich sicherlich denken, dass ist schon teilweise eine biologische Sache eigentlich, dass Männer schon anders auf die Welt kommen bzw. das alles unter einem ganz anderen Winkel sehen. ... Und dass sich Männer dann vielleicht auch anders verhalten, also auch arbeitsmäßig.“ (B8X)

„... Familie doch mehr Frauensache ist als Männersache. ... Das ist so geprägt, schon immer. Und die Frau fühlt sich vielleicht auch verantwortlicher für ihr Kind.“ (B3X)

Einzelne Mitarbeiterinnen sind sehr rigoros in ihren Positionen. Im Grunde dürften sie mit dieser Begründungstheorie selbst nie in einem technischen Beruf „gelandet“ sein - diese wären aufgrund der quasi biologischen Bestimmung den Männern vorbehalten. Hier ist ein eher widersprüchliches Bewusstsein ausgebildet, indem noch immer klassische Rollenbilder über Frauen existieren (sie wollen Familie) und zugleich für sich selbst ein anderes Weiblichkeitsbild adaptiert worden ist.

„... ich finde, das ist bei den anderen wirklich angeboren – Mädchen spielen mit Puppen und schmücken sich - Und Jungs spielen mit Autos und Bogen und spielen auf der Rutsche. ... Da gibt's sicherlich eine kulturell angezogene Komponente, aber das ist nur 'ne Komponente. Wenn man die weglässt... das ist - das hat sich eben einfach so evolutionstheoretisch hat sich das so entwickelt. Da gibt's einfach Verhaltensmuster, die angeboren sind.“ (B1X)

„Aber eben im Normalfall, wird es (die Familie, A.d.A.) sicherlich die Frau machen, weil sie es einfach auch befriedigt. Also ich mein ... die Männer wollen es nicht und die Frauen wollen.“ (B1X)

Einige andere Mitarbeiterinnen deuten ein verschiedenes Verhalten von Frauen und Männern eher als Ergebnis einer Mischung aus Körpervermögen, Erziehung und psychischer Struktur. D.h.: Geschlechterrollen werden auch als historisch gewachsen und anerzogen interpretiert. Damit wird auch die Feststellung möglich, dass Eigenschaftszuschreibungen zu nur einem Geschlecht nicht haltbar sind. Die Pauschalisierung „Frauen seien so und Männer seien anders“ ist dadurch anteilig in Frage gestellt.

„Man sieht das ja in anderen Ländern, wo halt die Frau nichts wert ist. Die wird ja schon so erzogen für minderwertige Tätigkeiten da zu sein und der Sohn dann immer besonders erzogen wird – also anders erzogen wird.“ (B6X)

„Ich habe viel mit Männern zusammen gearbeitet und auch viel mit Frauen und es gibt in beiden ... man kann nicht sagen DIE Männer und DIE Frauen ... es gibt überall so ne und solche.“ (B11X)

Die männlichen Beschäftigten gehen zwar überwiegend auch von einer prinzipiellen Verschiedenheit zwischen Frauen und Männern aus, beziehen aber neben den körperlichen Ursachen in stärkerem Maße anderen Entwicklungsbedingungen mit ein. D.h. viele der heutigen Verhältnisse werden eher auf gewachsene gesellschaftliche Arbeitsteilung zurückgeführt. Ein Mitarbeiter

betont, dass heutige Geschlechterrollen anerzogen sind und von Klassenlagen abhängen. Zudem spiegelt sich in den heutigen Geschlechterbildern die gesellschaftliche Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation wieder.

„... es gibt die biologischen Unterschiede, gerade in der Ausdauer, Zähigkeit usw. Da müssen bei den Frauen mehr Gene drinstecken als bei den Männern. Da lässt sich ein Mann eher hängen.“ (B7Y)

„... also dass es in der Gesellschaft sehr schwierig ist, das haben ja viele, nicht nur auf Frauen bezogen, das ist ja auf bestimmte Schichten bezogen. ... Klar, die Arbeitsteilung spielt da eine große Rolle in dieser Gesellschaft. ... Das hängt wahrscheinlich noch mit anderen Strukturen zusammen, die man mehr an einem kapitalistischen System vielleicht festmachen kann. ... auf dem Bau. ... die Technik ist auf die Männer ausgelegt, die ist nicht für jemanden ausgelegt, der vielleicht noch weniger Kraft aufbringen kann; könnte man ja auch machen. Das ist natürlich systembedingt“ (B2Y)

Als *Zwischenfazit* wird also festgehalten: Bei den Befragten überwiegt die Annahme, dass aufgrund körperlicher, biologischer Differenzen ein „natürlicher“ Unterschied zwischen Frauen und Männern existiert. Im weiteren Verlauf der Begründungsmuster wird aus dieser biologischen Differenz eine prinzipielle Wesensverschiedenheit der Geschlechter entwickelt. D.h. aufgrund des Geschlechtes werden daran anschließend Eigenschaften zugeschrieben, Fähigkeiten und Kompetenzen unterstellt sowie Neigungen angenommen. Die Mitarbeiterinnen schließen sich in hohem Maße dem biologisch bedingten Begründungsmuster an. Punktuell reflektieren sie, dass Frauen auch gesellschaftlichen Erwartungen ausgesetzt sind (Zuständigkeit für Familie) und im Gegensatz zu Männern zwischen Familie und Karriere wählen müssen. Die Mitarbeiter benennen gleichsam biologische Unterschiede als Ursache der Geschlechterdifferenz, führen aber für die gesellschaftliche Benachteiligung von Frauen häufiger sozio-historisch gewachsene Arbeitsteilungen und Gesellschaftsstrukturen an. D.h. Mitarbeiter argumentieren stärker als Mitarbeiterinnen, dass Geschlechterungleichheiten durch eine geschlechtsspezifische Erziehung beeinflusst werden und dass die Schicht- und Klassenlage (bzw. des Bildungsniveaus) von großer Bedeutung ist.

10.8 Zusammenfassung: Geschlechterwissen im beruflichen Alltagshandeln
Verwaltungsorganisationen sind Orte, an denen sich soziale Handlungszusammenhänge analysieren lassen. Indem Mitglieder dieser Organisationen gesellschaftlich eingefärbte, gleichwohl eigene Denkschemata, Handlungs-

orientierungen und Interaktionsmuster in den alltäglichen Arbeitszusammenhang hineinragen, bilden sich als addierte individuelle Handlungsmuster schließlich gesellschaftliche Verhältnisse auch in Organisationen ab (vgl. Kieser 1999: 297ff.). Die im Projekt vollzogene Analyse ergab, dass über die alltäglichen Arbeitsroutinen und -zusammenhänge der Beschäftigten letztendlich „vergeschlechtlichte Strukturen“ des Amtes zu finden sind. Diese sind auf folgenden Ebenen festzumachen:

In der Selbstwahrnehmung benennen alle Beschäftigten ihre Kompetenz und Selbständigkeit in den Arbeitszusammenhängen. Deshalb sind sie überzeugt, dass ihr Geschlecht belanglos ist und keinen Einfluss hat. Da in den Selbstbildern überwiegend solche Eigenschaften wie sachlich, rational, autonom usf. als erstrebenswert gelten, werden parallel andere Eigenschaften wie bspw. hysterisch, kommunikationsbetont, zickig usf. als weniger wünschenswert interpretiert. Anteilig erfolgt eine Zuschreibung dieser Eigenschaften nach Geschlecht, d.h. die erstgenannten Eigenschaften werden an Männlichkeit gebunden, die Zweitgenannten eher Frauen zugeschrieben. Daher lassen sich also einerseits klassische stereotype Geschlechterbilder bei den Beschäftigten ausmachen. Während sich andererseits das Selbstbild der Beschäftigten davon unterscheidet. Zugespitzt formuliert heißt das: Frauen und Männer werden mit besonderen Eigenschaften und Merkmalen gedacht, während sich die Mitarbeitenden selbst davon ausnehmen, diese Eigenschaften zu haben und in diesen Mustern zu denken.

Zusätzlich ist im Selbstbild einiger Mitarbeiterinnen ein besonderer Widerspruch verankert: Zum einen wird wiederum betont, dass ihr Geschlecht innerhalb der Arbeitszusammenhänge belanglos wäre. Zum anderen aber werden Beispiele angeführt, in denen Diskriminierungserfahrungen aufgrund ihres Frauseins stattfanden. Diese Erfahrungen werden z.T. damit begründet, als Frau nicht gleichermaßen respektvoll behandelt zu werden und deshalb männliche Kollegen um Hilfestellung zu bitten. D.h. die Mitarbeiterinnen erleben hier eine Diskrepanz zwischen ihrem Selbstbild als emanzipierte Frauen einerseits und dem Fremdbild durch Andere andererseits und reagieren mit der Bitte um Hilfestellung. Letztendlich kann dadurch ein entdeckter Widerspruch im eigenen, zweigeteilten, Selbstbild (starke und zu schwache Frau) nach außen verschoben werden. Damit kann eine Auseinandersetzung vermieden werden, ob oder in wie weit das Geschlecht letztlich doch Auswirkungen im Arbeitszusammenhang hat.

Mit Blick auf die persönlichen Beziehungen in Interaktionszusammenhängen ist der zentrale Befund festzuhalten, dass einige MitarbeiterInnen in ihren Selbst- und Fremdzuschreibungen auf die Vorstellung zurückgreifen, dass Frauen sich doch irgendwie von Männern unterscheiden. Dies ist auch für einzelne Gruppenleiter festzuhalten. Sie sind gegenüber Mitarbeiterinnen

vorbeugend fürsorglich und "überwachen" die Tätigkeiten „ihrer Damen“. Demgegenüber beinhaltet das Selbst- und Fremdbild der männlichen Kollegen in viel größerem Maße eine Wahrnehmung über autonom arbeitende Beschäftigte, die diese Behandlung nicht benötigten. D.h.: Aufgrund der nach weiblich und männlich unterschiedenen Selbst- und Fremdbilder ergibt sich im Gesamtkontext eine prinzipielle Ungleichbehandlung zuungunsten von Frauen. Die Mitarbeiterinnen werden letztendlich tendenziell mit weniger (Fach-)Kompetenz gedacht und erhalten deshalb auch weniger Autonomie. Sie beanspruchen diese aber wohl auch nicht in gleicher Weise wie ihre männlichen Kollegen. Insgesamt ergibt sich, dass in den Interaktionen innerhalb der Arbeitszusammenhänge Geschlecht eine gewichtige Rolle spielt. Entlang des Merkmals weiblich bzw. männlich werden die einzelnen Personen verallgemeinert (in die Gruppe der Frauen bzw. Männer) und mit verschiedenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Anliegen gedacht. Die verschiedenen Rollenbilder über Frauen und Männer münden in einem geschlechtsspezifischen Umgang, in geschlechtsgeprägten Arbeitsroutinen und schließlich in vergeschlechtlichten Organisationsstrukturen.

Als häufig genanntes Erklärungsmuster für die geschlechtsspezifische Ungleichheit wird die biologisch-körperliche Verfasstheit genannt. Die körperlichen Merkmale werden Ausgangspunkt der typisch weiblichen bzw. männlichen Eigenschaften und Handlungen. Zusätzlich werden weitere Erklärungsmuster, die eine soziale Differenzierung zwischen Frauen und Männern eher als Ergebnis gesellschaftlicher Erziehungsprozesse sehen, mit herangezogen. Allen Erklärungen ist jedoch gemeinsam, dass von den Mitarbeitenden eine soziale Ungleichheitslage zuungunsten von Frauen festgehalten wird. D.h. es gibt ein Wissen darüber, dass Geschlecht als besonderes Merkmal und die daran geknüpften Erwartungshaltungen die Lebens- und Arbeitssituationen aller nachhaltig prägen.

Obwohl die Wahrnehmung über die gesellschaftliche Ungleichheit zuungunsten von Frauen existiert und diese sogar mit Beispielen aus eigenen Erfahrungen belegt wird, gehen die Interviewten zugleich davon aus, dass gesellschaftliche Ungleichheiten nicht in den alltäglichen Arbeitszusammenhang einmünden würden. Vielmehr wird das untersuchte Amt quasi als Oase gedacht, in der die Wahrnehmungen bzw. Deutungen darüber, welche Kompetenz und Fähigkeiten eine Person habe, nicht an die gesellschaftlichen Rollenbilder über Frauen und Männern gebunden wäre. Im Widerspruch zur eigenen Erfahrung wird daran festgehalten, dass im Amt keine geschlechtliche Ungleichheit vorzufinden wäre. Dies hängt mit der Annahme zusammen, dass eine völlige Gleichheit und Gleichbehandlung im öffentlichen Dienst realisiert sei, und es im Amt quasi keine geschlechtsbedingten Ungleichheiten geben könne (vgl. Riegraf 1996: 110). Der Widerspruch, der zwischen

diesem organisational anerkannten Geschlechterwissen und dem individuell angeeignetem Geschlechterwissen (aufgrund anderer Erfahrungen) existiert, wird von den Befragten jedoch nicht reflektiert.

11 Bewertung von Maßnahmen der Geschlechtergleichstellung: „Keine Probleme, kein Bedarf“

11.1 Analyseperspektive, -dimensionen

In diesem Abschnitt geht es um die Wahrnehmung und Bewertung von unterschiedlichen Gleichstellungsmaßnahmen durch die interviewten MitarbeiterInnen. Thematisiert werden also deren Reflexion und Beurteilung ausgewählter Strategien zur Reduzierung der vergeschlechtlichten Strukturen auf allen drei Ebenen sowie die daran gebundenen Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern. Im Einzelnen wurden in den Interviews folgende Strategien thematisiert: Frauenförderung, und hier insbesondere die darauf abgestimmte Einstellungs-, Qualifizierungs- und Arbeitszeitpolitik, die Institution der Frauenvertreterin sowie die Strategie des Gender Mainstreaming.

11.2 Frauenförderung

Bis auf eine Mitarbeiterin sind alle Befragten übereinstimmend der Auffassung, dass die Frauen im untersuchten Amt nicht benachteiligt und gleichberechtigt sind. Eine Mitarbeiterin schränkt relativierend ein, dass die Gleichberechtigung recht weit vorangeschritten ist. Diese Aussagen sind für den Bereich der Frauenförderung insofern von besonderer Relevanz, als dass acht MitarbeiterInnen spezielle Gleichstellungsmaßnahmen für sich und darüber hinaus allgemein in der öffentlichen Verwaltung ausdrücklich für nicht notwendig halten. Im Unterschied dazu werden in allgemein „der“ Gesellschaft und in der freien Wirtschaft von sechs Mitarbeitern Gleichstellungsmaßnahmen für Frauen als notwendig erachtet. Als Gleichstellungsmaßnahme zugunsten von Frauen wird von den MitarbeiterInnen am häufigsten (sechs MitarbeiterInnen) die *Einstellungspolitik* genannt. Hier geht es darum, Frauen unter der Bedingung der *gleichen Qualifikation* bevorzugt einzustellen:

“... da sollte man lieber nach den fachlichen oder nach der Eignung gehen und nicht unbedingt nach dem Gesichtspunkt, ob das nun ein Mann oder eine Frau ist.“ (B6X)

Gleichzeitig werden Bedenken gegen eine geschlechtsspezifische Einstellungspolitik zugunsten von Frauen geäußert. So wird sie von drei Gruppenleitern und einer Mitarbeiterin eher als eine Benachteiligung der Männer verstanden:

“Wenn nicht die Frauen eigentlich mehr Chancen haben ... weil erst mal werden Frauen ja bevorzugt bei gleicher Qualifikation ... Also habe ich da nicht so die Befürchtung, dass Frauen da benachteiligt werden. Also eher könnten da die Männer drüber stöhnen ...“ (B5Y)

„Eine weitere Mitarbeiterin dazu: „...hier werden ja Männer diskriminiert, wenn man hört, Frauen und Behinderte bevorzugt bei Stellenausschreibungen ... “. (B3X)

Und eine andere Mitarbeiterin empfindet die Einstellungspolitik als willkürlich:

„Warum soll man bevorzugt Frauen einstellen? Man kann ja der Meinung sein, wir wollen jetzt bevorzugt Männer einstellen.“ (B6X)

Eine Gruppenleiterin verdeutlicht ihre partiellen Schwierigkeiten mit der Handhabung der Quotenregelung:

„... und auch mit der ganzen Quotenregelung. Ich denke, dass es in diesem System schon gebraucht wird, weil sonst wird man als Frau total weggedrückt. ... Ja bloß die Beurteilung dessen, wer ist denn so, wenn ich zwei Bewerber hab' und noch 'ne Frau. Wer ist denn nun besser? Und da muss ich sagen: wegen der Quote die Frau oder wegen der irgendwann Quote der Mann?“ (B11X)

Diese ambivalente Einstellung der MitarbeiterInnen zu einer geschlechtsspezifischen, hier Frauen fördernde Einstellungspolitik beruht auf der Tatsache, dass eine Stellenausschreibung mit dem Wortlaut 'Bei gleicher Qualifikation werden Frauen und Behinderte bevorzugt', zumindest implizit oft mit schlechteren Chancen von Männern auf diese ausgeschriebene Stelle verbunden ist. Bestimmte MitarbeiterInnen verbinden also mit diesem Einstellungsprinzip auch eine Benachteiligung der Männer, ohne jedoch damit in Verbindung zu bringen, dass eine aus der Vergangenheit gewachsene soziale Benachteiligung von Frauen ausgeglichen werden soll. Eine Stellenausschreibung, die deutlicher darauf hinweist, dass eine geschlechterparitätische Stellenbesetzung im untersuchten Amt angestrebt wird, könnte derartige Missverständnisse verhindern.

Zwei Gruppenleiter erwähnen im Zusammenhang mit den Frauenfördermaßnahmen auch *Qualifizierungsmaßnahmen*. Sie stellen aber gleichzeitig fest, dass nicht das Geschlecht für die Teilnahme an Qualifikationsmaßnahmen

ausschlaggebend ist. Vielmehr entscheide darüber die Eigeninitiative der Mitarbeiter bei der Bewerbung, die Platzkapazität der Maßnahme oder das Qualifikationsniveau des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin. Diese genannten Kriterien allerdings, und dies ist kritisch anzumerken, könnten selbst geschlechtsspezifisch aufgeladen sein. So stellt sich die Frage, inwieweit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich vor dem Hintergrund ihrer sonstigen beruflichen wie privaten Verantwortungen zu gleichen Anteilen an diesen zeitintensiven Maßnahmen bewerben. Weiterhin ist zu untersuchen, wer mit welchen Vorannahmen über die Zuweisung von welchen qualifizierten Personen auf die knappen Platzkapazitäten entscheidet und inwieweit dabei eine gleiche Berücksichtigung von Frauen und Männern erfolgt. Daher muss angenommen werden, dass die Qualifizierungsmaßnahmen nicht gezielt als Mittel der Frauenförderung genutzt werden. Ein Zusammenhang von Bildungsmöglichkeiten, Berufschancen und Geschlechtergerechtigkeit wird nicht hergestellt.

Die Möglichkeit der *Teilzeitarbeit* wird von den wenigen MitarbeiterInnen, die sich dazu äußern, nicht explizit als Frauenfördermaßnahme interpretiert. Vielmehr wird von zwei MitarbeiterInnen die Befürchtung geäußert, dass befristet Teilzeit Arbeitenden die Vollzeitstelle dauerhaft gekürzt werden könnte:

„ ... wenn man einmal dann verkürzt arbeitet, kann einem auch die Stelle gekürzt werden ... “. (B3X)

Eine andere Person äußert sich ähnlich:

„ ... diese ganze Beschäftigungssituation, ich weiß nicht, ob man da noch Teilzeit so ohne weiteres durchbekommt. ... also das sagt keiner, aber ich würde so mal meinen ... Wenn ich auf Teilzeit geh, sag' ich dann nach dem Motto, na ja; ich hab das Geld nicht unbedingt nötig. ... ich weiß es nicht, Spekulation. “. (B11X)

Es kann also hypothetisch angenommen werden, dass MitarbeiterInnen aus den genannten Gründen die Verkürzung ihrer regulären Arbeitszeit erst gar nicht beantragen. Weiterhin wird angenommen, dass diese Tendenz der Selbstzurücknahme bei der Beantragung befristeter Teilzeitarbeitsverhältnissen zurzeit eher Frauen praktizieren, die nach wie vor ein größeres Volumen an familialer /reproduktiver Arbeit haben. Darüber hinaus verhindert diese Tendenz eine verstärkte Übernahme sog. reproduktiver Arbeiten durch Männer.

Zwischenresümierend ist also festzuhalten: Die Ergebnisse der Befragung zum Bereich der Frauenförderung sind heterogen. Die bevorzugte Wahrnehmung der MitarbeiterInnen ist, dass Frauenförderung nicht gebraucht wird, weil Männer und Frauen in dem untersuchten Amt und den Arbeitszusammenhängen gleichberechtigt seien. Gleichzeitig aber wird eine geschlechtsspezifische Einstellungspolitik zugunsten von Frauen hervorgehoben und ambivalent die darin eingelagerte Ungleichbehandlung von Männern thematisiert. Weiterhin wird formal die Qualifizierungspolitik als Instrument der Frauenförderung genannt, ohne die geschlechtsspezifisch wirkenden Bedingungen der betrieblichen Qualifizierung zu explizieren. Es entsteht der Eindruck, dass der Begriff der Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern für die MitarbeiterInnen des Amtes nicht alltagsrelevant ist. Mögliche Ursachen hierfür sind das im Kapitel zehn dargestellte offizielle, von den MitarbeiterInnen als geschlechtsneutral bewertete Geschlechterwissen sowie die Gleichsetzung des vielfach angegebenen guten Arbeitsklimas mit Gleichstellung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

11.3 Frauenvertreterin

Obwohl die meisten befragten MitarbeiterInnen wissen, dass es eine Frauenvertreterin im Bezirksamt gibt, hatte noch keine MitarbeiterIn Kontakt mit ihr. Das ist insofern nicht verwunderlich, da sich alle MitarbeiterInnen des Amtes als gleichberechtigt wahrnehmen und es aus dieser Perspektive keine dementsprechenden Probleme gibt.

Einzelne MitarbeiterInnen äußern aber auch strategisch die Auffassung, dass in der Abteilung keine Frauenvertreterin gebraucht wird. Eine Mitarbeiterin stellt fest:

“Ich denke, dass die Frauen, die hier arbeiten, eigentlich Frau genug sind ... um sich durchzusetzen und zu wehren. ... aber ich mein, sie müsste schon da sein, für den Fall aller Fälle ... was in unserer Abteilung o.k. ist, kann in anderen Abteilungen wieder nicht in Ordnung sein“. (B11X)

Eine andere Mitarbeiterin lehnt Frauenförderung generell ab:

„... ich hab die Erfahrung gemacht, bist du Gottes Kind, so hilf dir selbst. Es gibt natürlich Menschen ... die dazu rein mental nicht in der Lage sind. ... das Problem für diese Menschen ist natürlich, dass sie verstärkt auf Hilfe angewiesen sind. Ich selber benötige diese Hilfe nicht und lehne sie auch ab ...“ (B9X)

Die Inanspruchnahme der Leistungen einer Frauenvertreterin wird in diesem Fall als ein Zeichen persönlicher Schwäche gewertet. Bei den übrigen Mitarbeitern sind gar keine Aussagen über die Notwendigkeit einer Frauenvertreterin zu finden. Immerhin zwei Mitarbeiterinnen sagen, dass sie die Frauenvertreterin aufsuchen würden, wenn sie Probleme hätten bzw. sich diskriminiert fühlen würden.

Es kann also festgehalten werden: Die Position der Frauenvertreterin wird von den MitarbeiterInnen sehr engmaschig wahrgenommen und dargestellt. Die Leistungen der Frauenvertreterin werden ausschließlich als Hilfsleistungen zur Bewältigung von Krisenereignissen verstanden. Andere Aufgabenbereiche werden nicht genannt. Wer die Frauenvertreterin aufsucht, kommt mir seinen/ihren Problemen nicht alleine zurecht, und gesteht damit Schwäche und Hilfsbedürftigkeit ein. Der Posten der Frauenvertreterin wird demnach als eine schon stigmatisierte Stelle verstanden, keinesfalls als ein Instrument der Herstellung von verstärkter Geschlechtergleichheit.

11.4 Gender Mainstreaming

Die Mitarbeiter können mit dem Begriff Gender Mainstreaming nichts anfangen und haben allenfalls diffuse Vorstellungen von seiner inhaltlichen Bedeutung. Mit dem Prinzip des Gender Mainstreaming sind die Mitarbeiter nicht vertraut, kein Mitarbeiter weiß wirklich, was da ‚passieren‘ soll oder welche Auswirkungen angezielt sind. Auch nach den Erläuterungen der Interviewer zu den Prinzipien von Gender Mainstreaming können zwei Mitarbeiterinnen keine Notwendigkeit für eine sinnvolle Umsetzung in ihrem beruflichen Alltag erkennen:

„Ich denke, das haben wir hier gar nicht ... das würde vielleicht, sag ich mal in der Sozialhilfe – dass man sagen kann, gucken sie auch richtig, ob sie einen weiblichen oder männlichen Antrag anders behandeln oder so. Aber bei Bauanträgen geht's um Bauten ...“ (B11X)

Weiterhin existiert in einem Fall die Befürchtung, dass die Strategie des Gender Mainstreaming eine bürokratische, uneffiziente und damit möglichst zu umgehende „Wasserblase“ ist. Mit Bezug auf die Verwaltungsreform wird ausgeführt:

„Also das ist ja so wie viele Sachen mit der Verwaltungsreform. Wo es dann eine Kommission gibt und die macht dieses und jenes, und die haben da Qualitätszirkel und was weiß ich alles. Das kommt dann so wie eine Infiltration an, und wie so ein bisschen wie von oben aufgesetzt. Also das ist, da

kann man im Wesentlichen nur seine Zeit mit verschwenden. ... kost' alles Geld und Arbeitszeit und bringt eigentlich nichts, gar nichts.“ (BIX)

Folgende Befunde verdeutlichen, dass ein Gender-Training für die MitarbeiterInnen sinnvoll wäre: Fünf der interviewten MitarbeiterInnen vertreten die Auffassung, dass das geschlechtsspezifische Verhalten und die Tätigkeiten von Männern und Frauen ausschließlich durch angeborene biologische Eigenschaften bestimmt werden. Sechs weitere Mitarbeiter meinen, dass neben der biologischen Komponente auch die Gesellschaft bzw. die Erziehung Einfluss auf die Ausprägung von geschlechtsspezifischen Eigenschaften und Tätigkeiten besitzt. Hier wäre ein Gender-Training zu sozialisierten Geschlechterrollen und daran gebundene Geschlechterungleichheiten möglicherweise produktiv. Demgegenüber allerdings steht die Tatsache, dass alle MitarbeiterInnen der Auffassung sind, dass hinsichtlich der Herstellung von Gleichberechtigung in ihrem Amt kein Handlungsbedarf bestünde, da diese bereits verwirklicht sei. Daher ist die tatsächliche Bereitschaft und das Interesse an Gender-Training-Maßnahmen teilzunehmen, sehr gering: Sechs der Interviewten stehen einem Gender Training für das Amt eher ablehnend gegenüber.

12 Fazit: Vergeschlechtlichte Strukturen eines Berliner Amtes

In diesem Abschnitt werden entlang der zentralen Vorannahmen der Untersuchung (vgl. Teil II) noch einmal ihre zentralen Ergebnisse knapp zusammengefasst. Daran schließen sich Überlegungen zu Ansatzpunkten einer Implementierung des Gender Mainstreaming in diesem spezifischen Berliner Amt an.

Die *erste* zentrale Vorannahme der Untersuchung war, dass in der formalen und informellen Struktur einer Verwaltung in jeweils spezifischer Form Geschlechterdifferenzen, Geschlechterhierarchien und geschlechtliche Ungleichheiten eingelagert sind, also vergeschlechtlichte Strukturen existieren. In welchem Maße diese ausgeprägt sind, hängt zum einen davon ab, wie sich die Verwaltungsstrukturen darstellen (Hierarchien, Arbeitsteilung, Entscheidungsstrukturen, Formalisierungsgrad, Anforderungsprofile, Kultur etc.) und wie Frauen und Männer in diesen Strukturen positioniert sind. Zum anderen sind sie geformt durch die Art und Weise, wie die Beschäftigten diese formalen Verwaltungsstrukturen in ihrem alltäglichen Arbeitshandeln handhaben, ausfüllen und umsetzen (organisationsinterne Strukturen, Binnenperspektive).

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass das untersuchte Amt auf Grund seiner Größe, aber auch auf Grund seines spezifischen Aufgabenprofils kaum den Merkmalen einer bürokratischen Verwaltung entspricht. Die Hierarchien sind flach, was relativ geringe Machtunterschiede zwischen den hierarchischen Ebenen, kurze Entscheidungswege und die Möglichkeit zum flexiblen Agieren impliziert. Die spezifischen arbeitsteiligen Strukturen und arbeitsorganisatorischen Regeln führen trotz einer funktionalen Differenzierung und Aufgabenzuweisung an unterschiedliche Abteilungen dazu, dass die Arbeitsaufgaben der einzelnen MitarbeiterInnen ganzheitlich sind. Sie sind verbunden mit hohen Qualifikationsanforderungen, bedingen ein selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten und erfordern die Kommunikation und Koordination mit MitarbeiterInnen im Amt und anderen Ämtern. Weiterhin eröffnen sie den MitarbeiterInnen trotz ihrer Bindung an die gesetzlichen Grundlagen und Vorschriften in begrenztem Maße Handlungs- und Entscheidungsspielräume.

Diese formalen Strukturen bieten gerade aufgrund der flachen Hierarchien und autonomer Handlungsspielräume günstige Bedingungen für eine Gleichstellung der Geschlechter. Dennoch zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass auch diese Organisationsstrukturen zuungunsten von Frauen vergeschlechtlicht sind.

Vergeschlechtlichte Strukturen sind zum einen mit Blick auf die Beschäftigtenstrukturen erkennbar. Hier zeigt die Analyse, dass trotz einer auf den ersten Blick formal ausgewogenen Personalstruktur eine Geschlechtsspezifität vorhanden ist: Frauen haben weniger häufig Leitungspositionen inne und sind häufiger in den unteren Gehaltsgruppen anzutreffen. Diese geschlechtsspezifischen Ungleichheiten existieren, obwohl die Personalpolitik besonders in den letzten Jahren Wert auf das Prinzip der Chancengleichheit legt. Sie sind also vorrangig aus den Besonderheiten der Verwaltung zu erklären, insbesondere aus dem Wechselspiel zwischen dem historisch gewordenen geschlechtsspezifischen Beamtenstatus mit seinen Laufbahnen-, Aufstiegs- und Entlohnungsregeln zugunsten von Männern und den Verwaltungsmodernisierungen und –rationalisierungen letztlich zuungunsten von Frauen.

Zum anderen zeigt auch die Analyse von arbeitsorganisatorischen Strukturen und Arbeitsabläufen vergeschlechtlichte Strukturen. Zwei Punkte sind dabei besonders zu nennen. Dies ist zum einen die interne „horizontale“ Hierarchie zwischen den Abteilungen. Sie kommt darin zum Ausdruck, dass die eher prestigeträchtigen Kernbereiche gemischtgeschlechtlich und die eher zuarbeitenden, gewährleistenden Bereiche weiblich segregiert sind. Zum anderen können die Verfahren der Aufgabenzuweisung durch die GruppenleiterInnen geschlechtsspezifische Implikationen haben. Dies meint: Wenn die Aufgabenverteilung nach dem Grundsatz „Erfahrung, Sachverstand und Kompe-

tenz“ erfolgt, sind qualifizierte jüngere Frauen mit geringerer Berufserfahrung strukturell benachteiligt. Hier wirkt also die Kombination von Geschlecht, Alter und daraus resultierender Berufserfahrung ungleichheitsgenerierend.

Zweitens wurde angenommen, dass die vergeschlechtlichten Verwaltungsstrukturen als „Handlungskorridore“ für die Beschäftigten auch deren Kontakt und Umgang mit den KundInnen beeinflussen (Außenperspektive). In der Tendenz kann mit den Untersuchungsergebnissen auch diese These bestätigt werden. Sowohl in der KundInnenwahrnehmung als auch in der Interaktion mit den KundInnen lassen sich geschlechtsspezifische Muster erkennen.

Dabei ist zunächst als ein grundlegendes Ergebnis dieser Untersuchungsperspektive festzuhalten, dass das untersuchte Amt generell eine starke Qualitäts- und KundInnenorientierung ausweist. Dies spiegelt auch eine KundInnenbefragung wider, die dem Amt und seinen MitarbeiterInnen einen freundlichen und kooperativen Stil im Umgang mit den KundInnen bestätigt. Gleichwohl: Das Leitbild der Berliner Verwaltungsmodernisierung, das auf Dienstleistungsorientierung und BürgerInnennähe setzt, dient eher den GruppenleiterInnen, weniger den MitarbeiterInnen als Handlungsorientierung. Insbesondere den MitarbeiterInnen ist bewusst, dass sie Recht und Gesetz durchsetzen und auf dem damit verbundenen Terrain der Auslegungen und Interpretationen über Machtpotenziale gegenüber den Antragstellenden verfügen. Dieses Potenzial wird von ihnen genutzt.

Diese Spielräume der MitarbeiterInnen im Spannungsfeld zwischen gesetzlichen Grundlagen und Umgang mit KundInnen sind geschlechtsspezifisch eingefärbt. So zeigen die Ergebnisse, dass das Geschlecht der Beschäftigten in Kombination mit ihren Berufserfahrungen und Positionen unterschiedliche Muster im Umgang mit den KundInnen hervorbringen. Frauen, und hier besonders auf der SachbearbeiterInnenebene, beziehen sich formaler auf das Recht und Gesetz als Männer. Diese wiederum pflegen eher einen jovialen selbstständig-kooperativen Stil und nutzen dabei die Interpretationsspielräume der Gesetzesvorlagen. Als eine Ursache dieses geschlechtsspezifisch eingefärbten Umgangs der MitarbeiterInnen mit KundInnen kann festgehalten werden, dass weibliche Beschäftigte aufgrund traditionaler geschlechtsspezifischer Attributierungen von den Antragstellenden nicht hinreichend als qualifizierte Mitarbeiterin akzeptiert werden. Ihre Gegenstrategien sind zum einen der schon genannte Rückzug auf den formalen und mehr oder weniger unantastbaren „Dienst nach Vorschrift“. Zum anderen werden andere, meist männliche Kollegen in die Verhandlungen mit den KundInnen einbezogen. Hier zeigen die Erfahrungen der Kolleginnen, dass unter Einbezug traditio-

naler männlicher Attributierungen und Rollenzuweisungen die Interaktion mit den KundInnen zugunsten der Verstärkung der eigenen Verhandlungsposition erfolgreicher verläuft. Dies führt auch zu dritten Annahme.

Die *dritte* zentrale Annahme war, dass bewusste und unbewusste Werte, Normen und Denk- sowie Handlungsschemata der Beschäftigten existieren, die nicht nur geschlechtsdifferent, sondern geschlechtshierarchisch geprägt sind (Genderwissen). Dieses Wissen liegt dem alltäglichen Arbeitshandeln und der Bewertung von Arbeitsprozessen aller MitarbeiterInnen in der Verwaltung zugrunde. Es strukturiert das Arbeitshandeln nicht nur in Gestalt eines Handlungskorridors vor, sondern bringt mit diesem Handeln direkte oder indirekte Differenzierungen und Hierarchisierungen zwischen Frauen und Männern (wieder) hervor.

Als zentrales Ergebnis auf dieser Untersuchungsebene ist festzuhalten, dass das Geschlechterwissen von den MitarbeiterInnen kaum wahrgenommen und thematisiert werden. Vielmehr betonen sie, dass im untersuchten Amt das Geschlecht im Arbeitszusammenhang – und dies im Unterschied zur fachlichen Kompetenz und Selbstständigkeit - belanglos ist und dass das Arbeitsklima und -handeln durch kooperatives und partnerschaftliches Verhalten geprägt sind. Gegenseitige Unterstützung und Hilfe sind, so die Aussagen, in der alltäglichen Verwaltungspraxis üblich. Wahrgenommen werden im Amt weder geschlechtliche Ungleichheiten noch Diskriminierungen. Dennoch argumentieren die InterviewpartnerInnen, dass Frauen und Männer über spezifische Eigenschaften und Merkmale verfügen und eine geschlechtliche Gleichstellung in der Gesellschaft noch nicht erreicht wurde. Diese Unterschiede werden insbesondere aus biologischen Unterschieden und historisch entstandenen Rollenbildern erklärt, die über Sozialisationsprozesse weiter getragen werden und sich in geschlechtsspezifischen Ungleichheiten in der Gesellschaft niederschlagen.

Von diesen an die Gesellschaft gebundenen Geschlechterhierarchien und -ungleichheiten nehmen sich die Beschäftigten in ihrer eigenen Lebens- und Arbeitssituation explizit aus. D.h. das öffentliche Selbstbild der MitarbeiterInnen ist ebenso geschlechtsunspezifisch, an abstrakte Kompetenz- und Leistungsmerkmale gebunden wie die alltägliche Zusammenarbeit in der Verwaltung als prinzipiell nicht hierarchisch und egalitär-kooperativ beschrieben wird. Dennoch zeigt die genauere Analyse, dass das Selbstbild der Mitarbeiterinnen aufgrund eigener Diskriminierungserfahrungen durchaus widersprüchlich ist und letztlich für alle MitarbeiterInnen eingefangen bleibt in den nach männlich und weiblich unterschiedenen Selbst- und Fremdbildern. Damit im Zusammenhang ist festzuhalten, dass ein geschlechtsspezifischer Umgang der GruppenleiterInnen mit den MitarbeiterInnen existiert, der

über geschlechtsgeprägte Arbeitsroutinen in Ungleichheiten zuungunsten von Frauen einmündet.

Dieses bewusste und unbewusste Herausnehmen der geschlechtsspezifischen Differenzierungen, Hierarchien und Ungleichheiten aus dem eigenen Arbeitszusammenhang erklärt auch, dass die MitarbeiterInnen im untersuchten Amt keinen Bedarf an Frauenförderung und/oder Gender Mainstreaming artikulieren. Zugespitzt kann für Gender Mainstreaming festgehalten werden, dass diese Strategie inhaltlich nicht bei den Beschäftigten angekommen ist und sie zum Teil als (weitere) bürokratische Maßnahme eines Modernisierungsprozesses abgelehnt wird.

13 Schlussfolgerungen: Gender Mainstreaming im untersuchten Amt

Eine Ausgangsthese der Untersuchung war, dass sich aus der Verwaltungsmodernisierung und damit dem Aufbrechen traditioneller - auch - vergeschlechtlicher Strukturen einer Verwaltung prinzipiell auch Chancen für eine größere Gleichstellung der Geschlechter ergeben. Diese Chancen existieren nicht „an sich“, sondern stets eingebunden in die jeweils spezifische Verwaltung mit ihren konkreten vergeschlechtlichten Organisationsstrukturen sowie ihrem spezifischen Modernisierungsprozess. Das allgemeine Instrument des Gender Mainstreaming kann also nur insofern nutzbringend eingesetzt werden, als dass es genau an die Bedingungen einer Verwaltung und der in ihr existierenden Variante vergeschlechtlicher Strukturen angepasst wird.

Die Analyse hat gezeigt, dass der zurzeit praktizierte Modus der Verwaltungsmodernisierung stark begrenzte Möglichkeiten der Überwindung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten hervorbringt. Zu stark ist die Verwaltungsmodernisierung ein Rationalisierungsinstrument, in der Ansätze für ein gezieltes gleichheitspolitisches Personalmanagement unter den Bedingungen weiterer Stelleneinsparungen und Kostenreduzierungen wenn nicht unmöglich, dann doch stark begrenzt sind. Und zu stark ist die Verwaltungsmodernisierung eingebettet in eine staatliche angebotsorientierte Wirtschaftspolitik, die u.a. geprägt ist durch eine Reduzierung von Ausgaben für den öffentlichen Kultur-, Bildungs-, Erziehungs- und Pflegebereich und damit indirekt geschlechtsspezifische Attributierungen und Positionierungen (wieder) zuungunsten von Frauen und ihrer gleichberechtigteren Arbeitsmarktpositionierung unterstützt.

Vor diesem Hintergrund der begrenzten Möglichkeiten der Strategie des Gender Mainstreaming lassen sich dennoch stichpunktartig einige Ansatzpunkte für die Implementierung von Gender Mainstreaming in dem unter-

suchten Amt formulieren, die auch für andere Verwaltungseinheiten relevant erscheinen.

Organisationsstrukturen: Innen- und Außenperspektive

1. Innenperspektive: Beschäftigtendaten

- Die Untersuchung belegt die Notwendigkeit der Erfassung und Aufschlüsselung aller Beschäftigtendaten nach Frauen und Männern, um geschlechtsspezifische Strukturen besser erkennen zu können.
- Die regelmäßige Evaluation dieser Daten kann die Grundlage dafür sein, auf die konkrete Situation abgestimmte sinnvolle Maßnahmen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming zu entwickeln.

2. Innenperspektive: Personalpolitik

- Die gezielte Entwicklung von Berufserfahrungen besonders von jüngeren Frauen kann durch die verstärkte Übergabe anspruchsvoller Projekte erfolgen.
- Gezielte Qualifizierungsmaßnahmen fachlicher Art, aber auch z.B. zum Umgang mit Antragstellenden können dazu beitragen, vertikale wie horizontale geschlechtsspezifische Differenzierungen zu überwinden.
- Die Besetzung frei werdender GruppenleiterInnenpositionen mit Frauen erscheint zudem als ein Instrument, die vertikale Segregation nach Geschlecht abzubauen. Voraussetzung ist jedoch, dass diese Positionen nicht im Zuge der Verwaltungsmodernisierung wegrationalisiert werden.

3. Außenperspektive: KundenInnenleitbild und Umgang mit KundInnen

- Im Zuge von Verwaltungsmodernisierung und Gender Mainstreaming sollte das gegenwärtig dominante „KundInnenleitbild“ in internen Diskussionen thematisiert und hinterfragt werden. Dabei sind auch die Spielräume rechtlichen Vorgaben für die Berücksichtigung der KundInneninteressen zu diskutieren und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.
- In diesem Rahmen kann auch eine Sensibilisierung zu nach wie vor gegebenen geschlechtsspezifischen Rollen im KundInnenumgang erfolgen, die es den Beschäftigten ermöglicht, individuelle wie auch gemeinschaftliche Strategien im Umgang mit den KundInnen zu entwickeln.
- Eine Qualifizierung zu Strategien der Konfliktlösung sowie Kommunikations- und Moderationstrainings können dazu beitragen, dass die (insbesondere weiblichen) Beschäftigten eine größere Sicherheit und Souveränität im Umgang mit den Antragstellenden entwickeln und damit auch geschlechtsspezifische Unterschiede abgebaut werden.

Geschlechterbilder

- Gender-Trainings bieten eine Möglichkeit, Impulse zur Auseinandersetzung mit eigenen geschlechtsspezifischen Rollenbildern von Männern und von Frauen zu geben.
- Trainingsmaßnahmen können auch für informelle geschlechtsspezifische Ungleichheiten im Arbeitsprozess sensibilisieren und somit die im alltäglichen Interaktionsprozess stetig reproduzierten Geschlechterdifferenzen abbauen helfen.

Akzeptanz von Gender Mainstreaming

- Maßnahmen des Gender Mainstreaming erscheinen nur dann erfolgreich, wenn sie an den konkreten Erfahrungen und Interessen der MitarbeiterInnen ansetzen (Arbeitsplatzsicherung, Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, fachliche Qualifizierung).
- Fachliche Schulungen sollten immer mit Sensibilisierungen zum direkten und indirekten Geschlechterwissen verbunden werden.

Teil IV Abschließende Thesen

14 Verschränkungen: Organisations- und Geschlechtersoziologie, Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung

In den folgenden Thesen werden die wesentlichen Argumentationslinien des Buches zusammenfassend aufgegriffen und zu einer Verschränkung der zentralen Themenfelder weiterentwickelt. Diese Verschränkung berührt folgende Kernfragen:

- Auf welcher gesellschaftspolitischen Folie bewegen sich die Modernisierungsstrategien Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung?
- Welche theoretischen Bezüge sind für die Analyse des Gender Mainstreaming Prozesses relevant?
- Welche Konsequenzen können für die Umsetzung von Gender Mainstreaming gezogen werden?

1. Gender Mainstreaming und Verwaltungsreform als politische Strategien im gesellschaftlichen Umbau

Der Umbau der Gesellschaft zielt im Kern auf ein flexibles Produktionsmodells in allen Bereichen von Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung und schließt die Neukonfiguration der Verteilung von sozialen Gütern und der sozialen Beziehungen ein. Die politische Gestaltung dieses Prozesses orientiert sich an allgemeinen, grundlegenden wirtschafts-, sozial- und kulturpolitischen Zielen der BRD. Diese haben in der sozialen Praxis aufgrund unterschiedlicher Interessen und Machtpotenziale nicht nur eine Rangfolge, sondern weisen auch Zielkonflikte etwa zwischen hoher Beschäftigung und Effizienz als Kostenersparnis auf.

Gegenwärtig ist der Umbau stark ausgerichtet an den - diskursiv verhandelten - Erfordernissen des nationalstaatlich entgrenzten Konkurrenzmarktes und spiegelt sich in einem marktgesteuerten Produktionsmodell sowie der rapiden Zunahme von Verteilungsungleichheiten wider.

Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung als zwei zentrale Themenfelder unseres Buches sind zwei politische Strategien im Umbau der Gesellschaft. Dabei knüpft Gender Mainstreaming, so unsere Interpretation, auf der Grundlage des allgemeinen politischen Ziels einer größeren Verteilungsgleichheit zwischen den Menschen an die geschichtlich gewordenen ökonomischen, kulturellen und politischen Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern an. Es zielt mittels komplexer politischer Interventionen auf

allen diesen Feldern und insbesondere unter Verweis auf die Notwendigkeit öffentlicher, d.h. nicht bzw. nicht hinreichend marktfähiger Güter auf eine größere soziale Gleichstellung zwischen den Geschlechtern in der Gesellschaft.

Im Unterschied dazu ist die gegenwärtige Strategie der Verwaltungsmodernisierung eher ein politischer Reflex auf den marktgesteuerten gesellschaftlichen Umbau selbst. Ihre primären Ziele sind gegenwärtig Kostenersparnis und Effizienzsteigerung in den Verwaltungen als die öffentliche, hoheitliche Aufgaben wahrnehmenden Organisationen.

Diese unterschiedlichen Ziele von Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung sowie die analog zu diesen Zielen verwendeten unterschiedliche Instrumente münden in einem grundsätzlichen Zielkonflikt der Verknüpfung beider Strategien ein. Er besteht im Wesentlichen darin, dass sich weder das komplexe und auf öffentliche Güter stützende Projekt der Geschlechtergerechtigkeit mittels einer eindimensionalen Strategie der Kostenersparnis und Effizienzsteigerung durchsetzen lässt, noch diese marktgesteuerte Strategie an zentraler Stelle auf geschlechtergerechte Aspekte achten kann. Die politischen Proklamationen zur Herstellung von durchgängig positiven Synergieeffekten der Verknüpfung beider Modernisierungsstrategien blenden diesen Konflikt systematisch aus.

2. Gender Mainstreaming und Verwaltungsmodernisierung als Herausforderungen für Verwaltungen als spezifische Organisationen

Der gesellschaftliche Umbau mittels grundlegender politischer Strategien erfolgt (nicht ausschließlich, aber wesentlich) in Organisationen als zentrale Institutionen der Gesellschaft. Hier spiegeln sich nicht nur gesellschaftliche Verhältnisse, Beziehungen und darauf gerichtete politische Strategien wider. Hier werden sie alltäglich gelebt, umgesetzt und dadurch modifiziert.

Damit sind Organisationen Scharniere der Umsetzung politischer Strategien des gesellschaftlichen Umbaus. In ihnen werden die als allgemein formulierten politischen Erfordernisse auf der Grundlage der je spezifischen Organisationsstrukturen und der „realen“ Deutungs- und Handlungsmuster der Beschäftigten umgesetzt. Die dabei praktisch hergestellten organisationalen Verhältnisse und Beziehungen auch zwischen Frauen und Männern schlagen sich letztlich in den sozialen Verhältnissen und Beziehungen der Gesellschaft nieder. Aus diesem Grund haben Organisationen einen zentralen Stellenwert gerade auch für die Analyse von Veränderungen der Geschlechterverhältnisse und –beziehungen.

Dies gilt auch für Verwaltungen als spezifische, d.h. öffentliche Organisationen. Sie sind zum einen durch ihre besonderen Organisations- und Arbeits-

strukturen geprägt, die auch besondere betriebliche Geschlechterverhältnisse und –beziehungen konstituieren (Innenperspektive). Sie stellen zum anderen über die Realisierung ihrer öffentlichen Aufgaben, d.h. über die Bearbeitung von BürgerInnen- (oder KundInnen-)anliegen einen wesentlichen Akteur der Umsetzung politischer Strategien zur Herstellung von Geschlechtergleichheit dar (Außenperspektive).

Die Strategien der Verwaltungsreform und des Gender Mainstreaming zielen auch in ihren möglichen Verknüpfungen auf einen Wandel dieser spezifischen Organisationen. Inwieweit die Verwaltungen diesen Wandel erreichen, inwieweit dabei eine Verknüpfung der beiden politischen Strategien gelingt, hängt von der Umsetzung dieser allgemeinen politischen Rahmenvorstellungen in den konkreten Verwaltungen mit ihren modifizierten Organisations- und Arbeitsstrukturen, Verwaltungskulturen sowie Wahrnehmungs- und Handlungsmuster der Beschäftigten ab.

Damit stehen Verwaltungen vor einer großen Herausforderung: Sie sind angehalten, allgemeine und in ihren Zielen z.T. konträre politische Strategien mittels der interpretativen Leistungen der betrieblichen, mit unterschiedlichen Machtpotenzialen ausgestatteten Akteure und in der Berücksichtigung der Spezifik ihrer inneren Organisations- und Arbeitsstrukturen und ihrer jeweiligen Aufgaben durchzusetzen. In der Berücksichtigung dieser Zusammenhänge liegt erklärungsrelevantes Potenzial für die Analyse der Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Verwaltung, das in der bisherigen Debatte in der Regel vernachlässigt wird.

3. Die Notwendigkeit situations- und aufgabengerechter Konzepte für die Umsetzung von Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist bislang eher als politische Strategie und als Leitbild von Geschlechtergerechtigkeit zu definieren. Es kann kaum von einem konkreten Konzept gesprochen werden, wenn auch erste Ansatzpunkte und Instrumente der Umsetzung (Geschlechtsspezifische Datenerfassung, Gendertrainings, Evaluation von Maßnahmen) diskutiert und angewendet werden.

Die konkrete Ausgestaltung der politischen Strategie des Gender Mainstreaming bedarf der je organisationspezifischen Konzeptualisierung und Umsetzung. Das schließt ein zu konkretisieren, was unter Geschlechtergleichheit und –gerechtigkeit im Allgemeinen aber auch spezifisch bezogen auf die konkrete Verwaltungsorganisation und deren Aufgabenprofil verstanden werden kann. Aufgaben und Funktionen der jeweiligen Organisationseinheit, formale Strukturen und vorgesehene Abläufe aber auch organisationstypi-

sche Deutungsmuster, Handlungsorientierungen und soziale Beziehungsmuster sind je spezifisch und bieten daher unterschiedliche Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen und Instrumente des Gender Mainstreaming. Erst diese konkreten Konzepte geben den männlichen wie weiblichen Organisationsmitgliedern klare Orientierungen und Handlungsstrukturen vor.

In der gegenwärtigen Situation ist der Ausgestaltungsspielraum sehr groß. Dies bietet die Chance, in einzelnen Verwaltungseinheiten situationsabhängig je spezifische Lösungen zu entwickeln und die Verwaltungsangestellten an der Interpretation und Umsetzung dieser Strategie zu beteiligen. Wenn dies nicht gelingt, besteht die Gefahr der Entkopplung von Leitbild und sozialer Praxis. Sie besteht insbesondere dann, wenn die politisch vermittelten Anforderungen nicht anschlussfähig an geschlechtsspezifische subjektive Interpretationen sein sollten und den sozialen Akteuren als formale Anforderungen erscheinen, die sie als nicht relevant für die Realisierung ihrer Arbeitsaufgaben oder die Verbesserung ihrer eigenen beruflichen und betrieblichen Position halten. Bei der Einführung von Gender Mainstreaming muss deswegen in einem ersten Schritt gefragt werden, wie die jeweils konkreten geschlechtsspezifischen Strukturen einer Verwaltung, die in der alltäglichen sozialen Praxis verankert sind, ausgeprägt sind. In einem zweiten Schritt sind daraus gemeinsam mit den politischen Entscheidungsträgern, Führungskräften und Verwaltungsangestellten als soziale Akteure konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Nur unter Beteiligung der Akteure bei der Entwicklung und Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreaming in den einzelnen Verwaltungseinheiten können ein Verständnis über vergeschlechtlichte Strukturen vermittelt, jeweils konkrete Ansatzpunkte gefunden und ein Organisationswandel im Sinne des Abbaus von Geschlechterungleichheiten bewirkt werden.

4. Die Verknüpfung von organisations- und geschlechtersoziologischen Ansätzen als „Werkzeugkasten“ für die Analyse von vergeschlechtlichten Strukturen

Die in der organisations- und geschlechtersoziologischen Forschung entwickelten theoretischen Ansätze und Erklärungen bieten ein geeignetes Instrumentarium für die Analyse organisationaler Strukturen, dominanter individueller Deutungs- und Handlungsmuster sowie sozialer Beziehungen in ihrer vergeschlechtlichten Ausprägung. Voraussetzung ist, dass die herausgearbeiteten gegenseitigen Ausblendungen überwunden werden. Ansatzpunkte hierfür liegen erstens in der notwendigen Betrachtung von (Verwaltungs-)Organisationen in ihrer konkret-historischen Einbettung in gesellschaftlich dominante und institutionalisierte Verteilungs- und

(Un-)Gleichheitsstrukturen und ihres Beitrages zur Konstitution und Konstruktion eben dieser gesellschaftlichen Verhältnisse. Zweitens sind konkrete (Verwaltungs-)Organisationen hinsichtlich ihrer Strukturen zu analysieren und zu erklären, indem die Analyse vertikaler und horizontaler arbeitsteiliger Strukturen und Prozesse, Interaktionsmuster sowie die damit verbundenen Macht- und Entscheidungsprozesse als alltägliche Praxen der Produktion und Reproduktion organisationaler Wirklichkeit betrachtet werden. Drittens schließlich sind dabei die subjektiven Handlungsorientierungen und Deutungsmuster von Männern wie Frauen zu untersuchen, durch die geltende gesellschaftliche, kollektive oder organisationale institutionelle Regeln, Werte und Normen reproduziert, aber auch verändert und damit konstruiert werden.

Für die hier vorgestellte empirische Untersuchung haben wir die Verschränkung einer organisations- und geschlechtersoziologischen Forschungsperspektive in dem Begriff „vergeschlechtlichte Strukturen“ einzufangen versucht. Organisationssoziologisch lehnen wir uns dabei an einem strukturationstheoretisch inspirierten Strukturbegriff an, der die Komplexität organisationaler - hier verwaltungsspezifischer – Prozesse auf der Grundlage der Rekursivität von Struktur und Handlung erfasst. Dieser schließt somit die Handlungsgelegenheiten und –restriktionen von Frauen und Männern ebenso ein, wie die verfestigten Handlungs- und Denkmuster der sozialen Akteure. Letztere werden in dem alltäglichen Arbeitshandeln der Beschäftigten mit ihren je spezifischen Anschauungen und Interessen verkörpert, interpretiert und zum Teil auch modifiziert. Aus geschlechtersoziologischer Perspektive werden diese Strukturen als mehr oder weniger vergeschlechtlicht beschrieben. Das verweist auf die Relevanz der Kategorie Geschlecht als hierarchischem Strukturierungsmodus. Gemeint ist dabei sowohl die historisch geronnene Vergeschlechtigung der formalisierten Verwaltungsstrukturen, als auch die vergeschlechtlichten Denk- und Handlungsmuster der Verwaltungsakteure.

Der Ansatz erlaubt, die Komplexität des organisationalen „Verwaltungsalltages“ in Verbindung mit der Komplexität der darin eingeschriebenen Geschlechtsspezifik zu analysieren und Ansatzpunkte für die Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreaming herauszuarbeiten. Allerdings erfordert dies im konkreten Fall zugleich eine Reduktion dieser Komplexität auf sinnvoll zu analysierende Ebenen, ohne die rekursiven Verknüpfungen derselben aus dem analytischen Blick zu verlieren. Die hier favorisierte Vorgehensweise der Analyse auf den drei Ebenen Organisationsstruktur, KundInnenkontakt und Geschlechterwissen stellt für das untersuchte Amt und den hier vorhandenen studentischen Projektrahmen einen sinnvollen Zugang dar, kann

und muss jedoch im Weiteren für andere Verwaltungen, bzw. Abteilungen und Ämter erweitert bzw. spezifiziert werden.

5. Vergeschlechtlichte Strukturen im empirischen Fallbeispiel

Die empirischen Ergebnisse belegen am Beispiel des untersuchten Amtes die Ausprägung von vergeschlechtlichten Strukturen in der gegenseitigen Bedingtheit von Handlungsgelegenheiten und -restriktionen. Damit verbunden ist ihre Verfestigung in formalen Strukturen (z.B. der geschlechtsspezifischen Besetzung von Positionen) sowie in den dominanten und in der Alltagspraxis gelebten Handlungs- und Deutungsmustern. Parallel zu diesen organisationsspezifischen Mustern zeigen die Ergebnisse aber auch, dass die in der konkreten Verwaltung ausgeprägten vergeschlechtlichten Strukturen gesellschaftlich beeinflusst sind und durch konkretes Verwaltungshandeln auch nach außen, gegenüber den KundInnen wirken.

Die sich daraus bedingenden Ambivalenzen können exemplarisch an folgenden Punkten verdeutlicht werden:

- Die von den Befragten auf der gesellschaftlichen Ebene wahrgenommene Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern werden auf organisationaler Ebene, im eigenen Arbeitsbereich nicht gesehen, obwohl diese empirisch nachzuweisen sind (Besetzung von Positionen, Interaktionsmuster zwischen Männern und Frauen, geschlechtsspezifische Bearbeitungsstile). Hier gehen die Befragten von einer vollständig vorhandenen Gleichstellung der Geschlechter aus. Offensichtlich bleibt den Verwaltungsakteuren die Wahrnehmung der vergeschlechtlichten Strukturen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld verschlossen. Diese Entkopplung von auf die Gesellschaft und auf die Organisation bezogenen Deutungen kann als Ursache dafür angesehen werden, warum Gender Mainstreaming, aber auch traditionelle Instrumente der Frauenförderung von den Akteuren als für ihr eigenes Arbeitsumfeld nicht relevant betrachtet werden. Die politische Strategie des Gender Mainstreaming erweist sich daher als nicht anschlussfähig an individuelle Wahrnehmungen und Deutungen.
- Die Überlagerung der Strategien des Gender Mainstreaming und der Verwaltungsmodernisierung erweist sich auch im Konkreten als konflikthaft. Ansatzpunkte zur organisationalen Herstellung von Geschlechtergleichheit werden durch die im Zuge der Verwaltungsmodernisierung bereits eingetretenen oder erwarteten Rationalisierungsmuster (Abbau von Gruppenleitungspositionen, Arbeitsverdichtung) konterkariert. Das gegenwärtig vor-

herrschende gesellschaftliche Primat der Orientierung an ökonomischer Effizienz wirkt hegemonial strukturierend auf Modernisierungsprozesse in Organisationen.

- Auf der Ebene des Geschlechterwissens und der dominanten Geschlechterbilder ist hervorzuheben, dass Männer eher über ein homogenes und Frauen dagegen über ein heterogenes Selbstbild verfügen. Bei den weiblichen Befragten widerspricht die subjektive Deutung der eigenen Geschlechterrolle der der allgemein Frauen auf der gesellschaftlichen Ebene zugeschriebenen stereotypen Rolle. Gleichzeitig aber verdeutlicht der Zusammenhang von Geschlecht mit anderen Strukturierungskategorien wie Alter und Berufserfahrung die Komplexität des Eingeschriebenseins vergeschlechtlicher Strukturen in die organisationalen Abläufe. So weisen die empirischen Ergebnisse unterschiedliche Bearbeitungsstile von weiblichen Sachbearbeiterinnen und Gruppenleiterinnen der KundInnenanliegen aus. Diese Befunde unterstreichen die Notwendigkeit eines komplexen wie gleichzeitig organisationspezifischen Verständnisses der Ansatzpunkte für Gender Mainstreaming.

6. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming als politische Strategie in die Praxis

Theoretisch wie empirisch ist die Einführung von Gender Mainstreaming als machtpolitischer Prozess zu fassen. An diesem Prozess sind die unterschiedlichen, in den Verwaltungen agieren Individuen beteiligt. Diese verfolgen eigenständige Interessen, bilden individuelle Handlungsorientierungen, Interaktions- und Kooperationsmuster aus und erwecken damit formale Regeln und Normen im alltäglichen Arbeitshandeln zum Leben.

Die politische Konzeption des Gender Mainstreaming muss gegenüber der gegenwärtigen eine deutliche Konkretisierung hinsichtlich ihrer Zielsetzung und Anwendungspunkte auf den verschiedenen Ebenen der Verwaltung erfahren. Es müssen fachbereichsspezifische Zuschnitte des Konzeptes politisch vermittelt werden. Diese Konkretisierung ist nur in Zusammenarbeit mit den Verwaltungsangestellten aus den einzelnen Bereichen und nach sorgfältiger Analyse der Situation qualifiziert zu entwickeln. Der durch die praktische Umsetzung von Gender Mainstreaming und die Verwaltungsmodernisierung angestrebte Organisationswandel, die Modifizierung von Entscheidungsprozessen und Arbeitsabläufen kann nur gelingen, wenn sich die Deutungen und Routinen der VerwaltungsmitarbeiterInnen verändern. Dafür ist es unabdingbar, dass die Akteure den praktischen Nutzen der Konzepte für die Qualität der von ihnen geleisteten Arbeit erkennen können. Gerade

die Vermittlung von Sensibilität gegenüber Geschlechterungleichheiten muss in fachspezifische Qualifizierungsmaßnahmen eingebunden werden und erfordert Raum für Diskussions- und Reflexionsprozesse in den Verwaltungen, um eine Anschlussfähigkeit an die subjektiven Deutungen der Akteure herstellen zu können.

Darüber hinaus gehend kann der Abbau von Geschlechterungleichheiten nur dann erreicht werden, wenn flankierend dazu eine schlüssige wohlfahrtsstaatliche Politik der Geschlechtergerechtigkeit auf allen gesellschaftlichen Ebenen praktiziert wird. Soll Gender Mainstreaming somit nicht eine weitestgehend leere politisch-programmatisch aufgeblähte Worthülse bleiben, sind gesamtgesellschaftliche politische Alternativen jenseits eines markteffizienten Ökonomismus gefragt, die als einen Baustein den Abbau von Geschlechterungleichheiten glaubwürdig verfolgt und auf diesem Weg die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeiter in den Verwaltungen erwirken kann.

Literatur

Achatz, Julia/ Fuchs, Stefan/ von Stebut, Nina/Wimbauer, Christine (2002): Geschlechterungleichheit in Organisationen. Zur Beschäftigungslage hochqualifizierter Frauen. In: Allmendinger, Jutta/ Hinz, Thomas (Hg.): Organisationssoziologie. Opladen: 284-318.

Acker, Joan (1991) Hierarchies, jobs, bodies. In: Lorber, Judith (Hg.): The social construction of gender. Newbury Park: 15-30.

Andresen, Sünne/Dölling, Irene/Kimmerle, Christoph (2003): Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren. Opladen.

Bandemer von, Stephan/Blanke, Bernhard/Nullmeier, Frank/Wewer, Göttrik (Hg.) (1998): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen.

Becker-Schmidt, Regina (1987): Die doppelte Vergesellschaftung – die doppelte Unterdrückung. In: Unterkirchner, Lilo/Wagner, Ina (Hg.): Die andere Hälfte der Gesellschaft. Wien: 10-27.

Becker-Schmidt, Regina (1993): Geschlechterdifferenz – Geschlechterverhältnis: soziale Dimensionen des Begriffs ‚Geschlecht‘. In: Zeitschrift für Frauenforschung 1/2: 37-46.

Becker-Schmidt, Regina (2000): Frauenforschung, Geschlechterforschung, Geschlechterverhältnisforschung. In: Becker-Schmidt, Regina/Knapp, Gudrun-Axeli: Feministische Theorien zur Einführung. Hamburg: 14-62.

Becker-Schmidt, Regina / Knapp, Gudrun-Axeli (Hg.) (1995): Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften. Frankfurt/M.

Becker-Schmidt, Regina / Gudrun-Axeli Knapp (2001): Feministische Theorien zur Einführung. 2. Aufl., Hamburg.

Beck-Gernsheim, Elisabeth (1981): Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt. Zur Ideologie und Realität von Frauenberufen. Frankfurt am Main.

Beer, Ursula (1990): Geschlecht, Struktur, Geschichte. Soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses. Frankfurt am Main/New York.

Bericht des Senats von Berlin an das Abgeordnetenhaus (2002): Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in der Berliner Politik und Verwaltung.

Berliner Abgeordnetenhaus (1999): Drittes Gesetz zur Reform der Berliner Verwaltung (Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz – VGG) vom 17. Mai 1999 (GVBl. S. 171), zuletzt geändert durch Artikel XI

des Gesetzes zur Änderung dienstrechtlicher und haushaltsrechtlicher Vorschriften vom 22. Juli 1999 (GVBl. S. 422).

www.berlin.de/imperia/md/content/seninn/verwaltungsmodernisierung/vgg.pdf (08.08.2004)

Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (Hg.) (2004): Frauen im Berliner Landesdienst. Auf dem Weg zur Gleichstellung. 10 Jahre Berichte zum Landesgleichstellungsgesetz. Faltblatt. Berlin.

www.berlin.de/senwiarbfrau/frauen/doku/faltblatt.pdf (06.06.2004)

Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (Hg.) (2002): Sechster Bericht über die Umsetzung des Berliner Landesgleichstellungsgesetzes gemäß § 19 LGG. Berichtszeitraum: 1. Juli 2000 bis 30. Juni 2002. Berlin.

www.berlin.de/senwiarbfrau/frauen/doku/6lgg-bericht_lang.pdf (06.06.2004)

Kurzfassung des Berichtes:

www.berlin.de/senwiarbfrau/frauen/doku/6lgg-bericht_kurz.pdf (06.06.2004)

BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2002): Grundlagenpapier zu Gender Mainstreaming. Bonn.

www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/PRM-2939-Grundlagenpapier-zu-Gender-Mai.pdf (10.08.2004)

BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2003 a): Gender Mainstreaming - Was ist das? (Broschüre). Bonn.

www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/gender-mainstreaming-stand-nov_202003,property=pdf.pdf (13.04.2004)

BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat Gender Mainstreaming (Hg.) (2003 b): Stand der Implementierung von Gender Mainstreaming in die Arbeit der Bundesregierung. Berlin.

www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung/gender-mainstreaming.html (02.09.2003)

Bogumil, Jörg (2002): Verwaltungsmodernisierung und aktivierender Staat.

www.uni-konstanz.de/FuF/Verwiss/Bogumil/download/Verwaltungsmod.pdf (15.05.2004)

Bogumil, Jörg / Kißler, Leo (1995): Bediente Kunden? Anmerkungen zu den Möglichkeiten und Grenzen von Kundenorientierung in der Kommunalverwaltung. In: Mitbestimmung, Heft 4/5: 24-27

Bogumil, Jörg / Kißler, Leo (1997): Der Staat in Augenhöhe? Durch „Kundenorientierung“ zu einem neuen Verhältnis zwischen Staat und Bürger. In: Alternative Kommunalpolitik, Heft 1: 55-59

Bogumil, Jörg/Kißler, Leo (1998): Die Beschäftigten im Modernisierungsprozess – Akteure oder Agierende?

www.uni-konstanz.de/FuF/Verwiss/Bogumil/download/Inbe-neu.pdf (15.05.2004)

Braunmühl, Claudia von (2000): Mainstream - Malestream. Der Gender-Ansatz in der Entwicklungspolitik. In: IZ3W: Malestreaming gender? Geschlechterverhältnisse in der Entwicklungspolitik

Braunmühl, von Claudia (2002): Gender Mainstreaming: neue Konzepte – neue Chancen? In: Nohr, Barbara/Veth, Silke (Hg.), a.a.O.: 17-26.

Bücker-Gärtner, Christine (1997): Ohne Frauenförderung keine Verwaltungsreform. In: Hill, Hermann/Klages, Helmut (Hg.), a.a.O.: 63-74.

Bundesministerium des Innern (2002 a): Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Gemeinsame Geschäftsordnung. Berlin.

www.staat-modern.de/Anlage/original_563644/Moderner-Staat-Moderne-Verwaltung-Gemeinsame-Geschaeftsordnung-der-Bundesministerien-GGO.pdf (03.08.2004)

Bundesministerium des Innern (Hg.) (2002 b): Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Bilanz. Berlin.

www.staat-modern.de/Anlage/original_548945/Moderner-Staat-Moderne-Verwaltung-Bilanz-2002.pdf (03.08.2004)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2000): Grundsatzpapier Gender Mainstreaming, Bonn

Butler, Judith (1991): Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt am Main.

Chorus, Silke (2003): Gender Mainstreaming als Erfordernis der Fusion von Organisations- und Geschlechtertheorie“. Unveröffentlichte Projektarbeit im Rahmen des Projekts „Organisationstheorien und Geschlecht“ an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Crozier, M. and E. Friedberg (1979): Macht und Organisation: Zwänge kollektiven Handelns. Zur Politologie organisierter Systeme. Königsstein/Taunus.

Cyba, Eva (2000): Geschlecht und soziale Ungleichheit. Opladen.

- Deutschmann, C. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie: theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim.
- Di Luzio, Gaia (2002): Verwaltungsreform und Reorganisation der Geschlechterbeziehungen. Frankfurt/New York.
- Di Maggio, P. J. and W. W. Powell (1997): Institutional Isomorphism. *Organization Theory. Selected Readings*. D. S. Pugh. London, 4th Edition: 435-459.
- Di Maggio, P. J. and W. W. Powell (2000): Das "stahlharte Gehäuse" neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. *Zeitgenössische amerikanische Soziologie*. H.-P. Müller and S. Sigmund. Opladen: 147-173.
- Dijksterhuis, M. (1999): "Where do New Organization Forms come from?" *Organization Science* Vol.10(5): 569-582.
- Esser, Hartmut (1993): *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt a.M./New York
- Ferguson, Kathy (1984): *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia.
- Fuchs-Heinritz, W. (1995): *Lexikon zur Soziologie*. Opladen.
- Funder, Maria (2004): (K)ein Ende der Geschlechterungleichheit? Arbeit und Geschlecht als Medien der Inklusion und Exklusion in Organisationen. In: Baatz, Dagmar./Rudolph, Clarissa/Satilmis, Ayla (Hg.): *Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit*. Münster: 47-69.
- Giddens, Anthony (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt am Main/New York.
- Gildemeister, Regine/Wetterer, Angelika (1992): Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: Knapp, Gudrun-Axeli/Wetterer, Angelika (Hg.), a.a.O.: 201-254.
- Gottschall, Karin (1997): Zum Erkenntnispotenzial sozialkonstruktivistischer Perspektiven für die Analyse von sozialer Ungleichheit und Geschlecht. In: Hradil, Stefan (Hg.), a.a.O.: 479-496.
- Gottschall, Karin (2000): *Soziale Ungleichheit und Geschlecht. Kontinuitäten und Brüche, Sackgassen und Erkenntnispotenziale im deutschen soziologischen Diskurs*. Opladen.
- Grande, Edgar/Prätorius, Rainer (Hg.) (1997): *Modernisierung des Staates?* Baden-Baden.
- Graßmann, Markus (2002): *Die Berliner Verwaltungsreform im achten Jahr. Standortbestimmung mit Schlussfolgerungen aus Sicht des Senatsbeauftragten für die Gesamtsteuerung der Verwaltungsmodernisierung*. Berlin.
- Graßmann, Markus/Wolter, Katrin (2001): *Wie kann Gender Mainstreaming in die Verwaltungsmodernisierung integriert werden?* Berlin.
- www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung/organisation/publikationen.html (02.08.2003)
- Gysi, Gregor (2002): *Umsetzung des Gender Mainstreaming-Ansatzes in der Berliner Politik und Verwaltung*.
- www.berlin.de/senwiarbfrau/downloads/gender.pdf (06.01.2003)
- Hagemann – White, Carol (1993): Die Konstrukteure des Geschlechts auf frischer Tat ertappen? Methodische Konsequenzen einer theoretischen Einsicht. *Feministische Studien* 11 (2): 68-78.
- Hagemann-White, Carol (1988): Wir werden nicht zweigeschlechtlich geboren. In: Hagemann-White, Carol/Rerrich, Maria : *FrauenMännerBilder. Männer und Männlichkeit in der feministischen Diskussion*. Bielefeld: 224-235.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1995): *Die Populationsökologie von Organisationen. Sozialer Wandel. Modellbildung und theoretische Ansätze*. H.-P. Müller and M. Schmidt. Frankfurt/M.: 291-33 .
- Haraway, Donna (1995): *Monströse Versprechen. Coyote – Geschichten zu Feminismus und Technowissenschaft*. Hamburg.
- Hasse, R. and G. Krücken (1999): *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld.
- Hauffe, Ulrike (2003): *Gender Mainstreaming im Verwaltungshandeln. Ein neues Steuerungsmodell zur tatsächlichen Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern*. Berlin.
- www.evrimbaba.de/projekte/evrimbaba/pdf/gender.pdf (05.06.2004)
- Hausen, Karin (1976): Die Polarisierung der "Geschlechtscharaktere" - Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben. In: Conze, Werner: *Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit*. Stuttgart: 363-393.
- Hausen, Karin (2000): *Arbeit und Geschlecht*. In: Kocka, Jürgen/Offe, Claus: *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Frankfurt/New York: 343-361
- Hausen, Karin/Wunder, Heide (1992): *Frauengeschichte – Geschlechtergeschichte*. Frankfurt am Main.

- Heintz, Bettina (2002): Geschlecht als (Un-)Ordnungsprinzip. Entwicklungen und Perspektiven der Geschlechtersoziologie. In: dies., Geschlechtersoziologie. Opladen: 9-29.
- Heintz, Bettina/ Nadai, Eva u.a. (1997): Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt am Main/New York.
- Hentschel, Helga (1998): Berliner Verwaltungsreform – Frauenpolitische Aspekte eines Veränderungsprozesses. In: Regenhard, Ulla (Hg.), a.a.O.: 153-164.
- Hillmann, Karl-Heinz (1994): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart.
- Hofmann, Isolde u.a. (2003): Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt: Konzepte und Erfahrungen. Opladen.
- Jann, Werner (1998): Neues Steuerungsmodell. In: Bandemer von, Stephan u.a. (Hg.) (1998), a.a.O.: 70-80.
- Jegher, Stella (2003): Gender Mainstreaming. Ein umstrittenes Konzept aus feministischer Perspektive. In: Widersprüche, Heft 44: 5-18.
- Jornitz, Kristiane (2004): Gender Mainstreaming in der kommunalen Verwaltung. Das Gender Mainstreaming Konzept im Spiegel der Implementation in einem Berliner Bezirksamt. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Kanter, Rosabeth M. (1977): Men and women of the corporation. New York.
- Kieser, Alfred (1998): Über die allmähliche Verfestigung der Organisation beim Reden. In: Industrielle Beziehungen, Heft 1: 45-75.
- Kieser, Alfred (1999) (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart.
- Kirsch-Auwärter, Edit (1996): Anerkennung durch Dissidenz. Anmerkungen zu einer Kultur der Marginalität. In: Kirsch-Auwärter, Edit/ Modelmog, Ilse (Hg.): Kultur in Bewegung. Freiburg, 25-47.
- Kißler, Leo (1999): Gleichstellung im kommunalen Modernisierungsprozess. Einleitung. In: ders./Wiechmann, Elke (Hg.), a.a.O.: 11-30.
- Kißler, Leo/Wiechmann, Elke (Hg.) (1999): Gleichstellungspolitik und kommunale Verwaltungsreform. Baden-Baden.
- Knapp, Gudrun-Axeli (1990): Zur widersprüchlichen Vergesellschaftung von Frauen. In: Hoff, Ernst-H.: Die doppelte Sozialisation Erwachsener. Zum Verhältnis von beruflichem und privatem Lebensstrang. Weinheim/München: 17-52.
- Knapp, Gudrun-Axeli (1997): Differenz und Dekonstruktion: Anmerkungen zum „Paradigmenwechsel“ in der Frauenforschung. In: Hradil, Stefan (Hg.), a.a.O.: 496-513.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2001): Dezentriert und viel riskiert: Anmerkungen zur These vom Bedeutungsverlust der Kategorie Geschlecht. In: dies. / Wetterer, Angelika: a.a.O.: 15-62.
- Knapp, Gudrun-Axeli / Wetterer, Angelika (2001): Soziale Verortung der Geschlechter: Gesellschaftstheorie und feministische Kritik. Münster.
- Knapp, Gudrun-Axeli / Wetterer, Angelika (1995): Vorwort. In: dies., a.a.O.: 9-19.
- Knapp, Gudrun-Axeli / Wetterer, Angelika (Hg.) (1995): TraditionenBrüche. Entwicklungen feministischer Theorie, 2. Aufl. Freiburg.
- Kneissler, Thomas (1996): Verwaltungen jenseits der Zweckrationalität – Ein organisationstheoretisch angeleiteter Vergleich verschiedener Konzepte. Baden-Baden.
- König, K. / N. Füchtner (2000). "Schlanker Staat" - eine Agenda der Verwaltungsmodernisierung im Bund. Baden-Baden.
- Kreckel, Reinhard (1997): Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit. Frankfurt am Main/New York.
- Krell, Gertraude (1999): Ökonomische Argumente für eine Politik der Chancengleichheit im kommunalen Modernisierungsprozess. In: Kißler, Leo/Wiechmann, Elke (Hg.), a.a.O.: 87-96.
- Krüger, H. (2001). Gesellschaftsanalyse: der Institutionenansatz in der Geschlechterforschung. Knapp, Gudrun-Axeli, a.a.O.: 63-90.
- Kuhlmann, Ellen (2003): Modernisierung der Professionen – Begegnungen zwischen Idealtypen und Hybriden am Beispiel der Medizin. In: Kuhlmann, Ellen/ Betzelt, Sigrid (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor. Baden-Baden: 51-65.
- Kuhlmann, Ellen/Matties, Hildegard (2001): Geschlechtersymmetrie im Wissenschaftsbetrieb. Eine vergleichende Fallstudie in außeruniversitären Forschungsinstituten. In: Berliner Journal für Soziologie 1: 31- 50.
- Küpper, W./Ortmann, G. (Hg.) (1992): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen.

- Kutzner, Edelgard (2003): Arbeitsbeziehungen im Call Centern – Irritationen der Geschlechterordnung. In: Kuhlmann, Ellen/ Betzelt, Sigrid (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor. Baden-Baden: 161-174.
- Margies, Burkhard (2002): Kundenorientierung in Bürgerbüros kleinerer Gemeinden – Ergebnisse der Befragungen zur Kundenzufriedenheit in Bürstadt, Dudenhofen und Graben-Neudorf. Speyerer Arbeitsheft Nr. 146, Speyer.
- Matthies u.a. (2001): Karrieren und Barrieren im Wissenschaftsbetrieb. Geschlechterdifferente Teilhabechancen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Berlin.
- Maurice, M. e. a. (1980): "Societal Differences in Organizing Manufacturing Units. A Comparison of France, West Germany and Great Britain." *Organization Studies* 1(1): 59-86.
- Mayntz, Renate (1997): *Soziologie der öffentlichen Verwaltung*. 4., durchgesehene Auflage. Heidelberg.
- Metz-Göckel, Sigrid (2003): Gender Mainstreaming und Geschlechterforschung – Gegenläufigkeiten und Übereinstimmungen. Ein Diskussionsbeitrag. In: *Zeitschrift für Frauen- und Geschlechterstudien*, Heft 2+3: 40-47.
- Mies, Maria (1984): Methodologische Postulate zur Frauenforschung – dargestellt am Beispiel der Gewalt gegen Frauen. In: *Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis* 11, 7-25.
- Müller, Ursula (2000): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess –mit Beispielen aus Betrieben und der Universität. In: Lenz, Ilse/ Nickel, Hildegard M./ Riegraf, Birgit (Hg.): *Geschlecht – Arbeit – Zukunft*. Münster; 126-149.
- Müller, Ursula (1999): Geschlecht und Organisation. Traditionsreiche Debatten - aktuelle Tendenzen. In: Nickel, Hildegard Maria u.a.: *Transformation, Unternehmensreorganisation, Geschlechterforschung*, Opladen: 53-74
- Oppen, Maria (1998): Die Neuverteilung von Ungleichheit im öffentlichen Sektor. Von der Personalverwaltung zum Female Resource Management? In: Regenhart, Ulla, a.a.O.: 165-191.
- Oppen, Maria (1999): Gleichstellungsperspektiven im internationalen Modernisierungskontext. In: Kißler, Leo/Wiechmann, Elke (Hg.), a.a.O.: 69-85.
- Ortmann, G. and u.a. (1997): *Organisation, Strukturierung, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. G. Ortmann and u.a. Opladen: 15-34.
- Ortmann, Günther (1995): *Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität*. Opladen.
- Ortmann, Günther (Hg.) (1997): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen.
- Ortmann, Günther u.a. (Hg.) (1990): *Computer und Macht in Organisationen: mikropolitische Analysen*. Opladen.
- Osterloh, Margit/Grand, Simon (1997): Die Theorie der Strukturierung als Metatheorie der Organisation? In: *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: 355-359.
- Ostner, Ilona (1990): Das Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens. In: *Arbeitspapiere aus dem Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung* 1: 22-39.
- Ostner, Ilona (1995): Arm ohne Ehemann? Sozialpolitische Regulierung von Lebenschancen für Frauen im internationalen Vergleich. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*, B 36-37: 3-12.
- Pasero, Ursula (2003): Gender, Individualität, Diversity. In: Pasero, Ursula/ Weinbach, Christiane (Hg.): *Frauen, Männer, Gender Trouble*. Frankfurt am Main: 105-124.
- Pasero, Ursula/Weinbach, Christiane (Hg.) (2003): *Frauen, Männer, Gender Trouble*. Frankfurt am Main.
- Peinl, Iris/ Völker, Susanne (2001): Arbeit und Geschlechterverhältnisse im Umbruch: (Des-)Integration der Lebenssphären? *Berliner Journal für Soziologie* 11 (1): 63-76.
- Pfau-Effinger, Birgit (2000): *Kultur und Frauenerwerbstätigkeit in Europa. Theorie und Empirie des internationalen Vergleichs*. Opladen.
- Pringle, Rosemary (1988): *Secretaries Talk: Sexuality, Power and Work*. London/New York.
- Pühl, Katharina (2003): Geschlechterpolitik im Neoliberalismus. In: *Widerspruch*, Heft 44:61-72
- Riegraf, Birgit (1996): *Geschlecht und Mikropolitik: das Beispiel betrieblicher Gleichstellung*. Opladen.
- Schäfers, B. (2001): *Grundbegriffe der Soziologie*. Opladen.
- Schmidt, Verena (2001): Gender Mainstreaming als Leitbild für Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. In: *Zeitschrift für Frauenforschung* 19/1+2:45-62.
- Schröter, Eckhard/Wollmann, Helmut (1998): *New Public Management*. In: Bandemer von, Stephan u.a. (Hg.) (1998), a.a.O.: 59-70.

- Schunter-Kleemann, Susanne (2001): Doppelbödiges Konzept. Ursprung, Wirkungen und arbeitsmarktpolitische Folgen von „Gender Mainstreaming“. In: Forum Wissenschaft 18/1:20-28.
- Schunter-Kleemann, Susanne (2003): Was ist neoliberal am Gender Mainstreaming? In: Widersprüche, Heft 44: 19-33.
- Scott, Richard (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/New York
- Senat von Berlin (2002): Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in der Berliner Politik und Verwaltung. Bericht an das Abgeordnetenhaus vom 14.05.2002.
www.berlin.de/SenWiArbFrau/frauen/gender_gs/doku/gender.pdf (10.05.2004)
- Stickler, C. (2000): Veränderungsprozesse in der Kommunalverwaltung. Ziele, Inhalte und Methoden. Wiesbaden.
- Treibel, Anette (1997): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. Opladen.
- Türk, K. (1995): "Die Organisation der Welt." Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen.
- Türk, K. u.a. (2002): Die Organisation der Gesellschaft. Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. K. Türk u.a. Wiesbaden: 14-45.
- Türk, Klaus (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortman, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus: Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: 124-176.
- Walter-Busch, E. (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam, GIB Verlag Fakultas.
- Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl. Tübingen
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundrisse der verstehenden Soziologie,.. Tübingen.
- Weinbach, Christiane/Stichweh, Rudolf (2002): Die Geschlechterdifferenz in der funktional differenzierten Gesellschaft. In: Heintz, Bettina (Hg.): Geschlechtersoziologie. Opladen, 30-52.
- Weinmann, Ute (2003): Erster Bericht über die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Berliner Politik und Verwaltung. Berichtszeitraum 2002/2003. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Geschäftsstelle Gender Mainstreaming.
www.berlin.de/gendermainstreaming (10.11.2003)
- Werlhof, Claudia von/ Bennholdt-Thomsen, Veronika/ Mies, Maria (1988): Frauen – die letzte Kolonie. Frauen, die letzte Kolonie: Zur Hausfrauisierung der Arbeit. Reinbek.
- Wetterer, Angelika (1995): Dekonstruktion und Alltagshandeln. Die (möglichen) Grenzen der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit. In: Wetterer, Angelika (Hg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt am Main/New York: 23-246.
- Wetterer, Angelika (2002): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. Konstanz.
- Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung. In: Netzwerk-Journal 14: 24-36
- Wilz, Sylvia M. (2001): „Gendered Organizations“: Neuere Beiträge zum Verhältnis von Organisationen und Geschlecht. In: Berliner Journal für Soziologie 1: 7-107.
- Wilz, Sylvia M. (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Koppungen. Opladen.
- Windeler, A. (2001): Unternehmungsnetzwerke: Institution und Strukturation. Wiesbaden.
- Wollmann, Helmut (2001): Zwischen Management- und Politiksystem: Die Kommunalverwaltung der 90er Jahre auf einer Modernisierungswelle. In: Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner, Dieter (Hg.): Reorganisationsstrategien in Wirtschaft und Verwaltung. Opladen: 15-57.
- Young, Brigitte (1998): Genderregime und Staat in der globalen Netzwerk-Ökonomie. PROKLA, 28/2: 75-198.