



GENDER  
OPEN  
REPOSITORY

Repository für die Geschlechterforschung

## Arbeit und Genderregime in der Transformation

Nickel, Hildegard Maria

2012

<https://doi.org/10.25595/298>

Veröffentlichungsversion / published version

Sammelbandbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nickel, Hildegard Maria: *Arbeit und Genderregime in der Transformation*, in: Aulenbacher, Brigitte; Wetterer, Angelika (Hrsg.): *Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung* (Münster: Westfälisches Dampfboot, 2012), 249-267. DOI: <https://doi.org/10.25595/298>.

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY 4.0 Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY 4.0 License (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en>

**DFG** Deutsche  
Forschungsgemeinschaft



Freie Universität  Berlin



[www.genderopen.de](http://www.genderopen.de)

# FORUM FRAUEN- UND GESCHLECHTERFORSCHUNG

Schriftenreihe der Sektion Frauen- und Geschlechterforschung  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie

Band 25

*Brigitte Aulenbacher*, Prof. Dr. rer.soc., Professorin für Soziologische Theorie und Sozialanalyse (unter bes. Berücksichtigung der Gender-Dimension) und Leiterin der Abteilung für Theoretische Soziologie und Sozialanalysen am Institut für Soziologie der Johannes Kepler Universität Linz; Arbeitsbereiche: Gesellschaftstheorie, Methodologie, Geschlechter-, Rationalisierungs-, Arbeits- und Organisationsforschung.  
E-Mail: [brigitte.aulenbacher@jku.at](mailto:brigitte.aulenbacher@jku.at)

*Angelika Wetterer*, promovierte Germanistin und habilitierte Soziologin, ist Professorin für Soziologie der Geschlechterverhältnisse und Leiterin des Bereichs Geschlechtersoziologie & Gender Studies am Institut für Soziologie der Karl-Franzens-Universität Graz. Forschungsschwerpunkte: Professionalisierung, Arbeitsteilung & Geschlechterkonstruktion; feministische Wissenschafts- und Gesellschaftstheorie; Modernisierungsprozesse im Geschlechterverhältnis; Frauen- & Gleichstellungspolitik in praktischer und theoretischer Perspektive.  
E-Mail: [angelika.wetterer@uni-graz.at](mailto:angelika.wetterer@uni-graz.at)

Brigitte Aulenbacher/Angelika Wetterer (Hrsg.)

## **Arbeit**

Perspektiven und Diagnosen der  
Geschlechterforschung

**WESTFÄLISCHES DAMPFBOOT**

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*

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

2. Auflage Münster 2012

© 2009 Verlag Westfälisches Dampfboot

Alle Rechte vorbehalten

Umschlag: Lütke Fahle Seifert AGD, Münster

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

ISBN 978-3-89691-225-1

# Inhalt

*Brigitte Aulenbacher/Angelika Wetterer*  
Warum jetzt ein Buch über Arbeit? 7

## I. Bestandsaufnahme und Perspektiven

*Regina Becker-Schmidt/Helga Krüger*  
Krisenherde in gegenwärtigen Sozialgefügen:  
Asymmetrische Arbeits- und Geschlechterverhältnisse –  
vernachlässigte Sphären gesellschaftlicher Reproduktion 12

*Angelika Wetterer*  
Arbeitsteilung & Geschlechterkonstruktion –  
Eine theoriegeschichtliche Rekonstruktion 42

*Johanna Hofbauer/Ursula Holtgrewe*  
Geschlechter organisieren – Organisationen gendern  
Zur Entwicklung feministischer und geschlechtersoziologischer  
Reflexion über Organisationen 64

*Sylka Scholz*  
Männer und Männlichkeiten im Spannungsfeld zwischen  
Erwerbs- und Familienarbeit 82

*Annette Henninger/Christine Wimbauer*  
'Arbeit' und 'Liebe' – Ein Widerspruch? 100

## II. Arbeits- und Forschungsfelder

*Karin Gottschall*  
Arbeitsmärkte und Geschlechterungleichheit –  
Forschungstraditionen und internationaler Vergleich 120

*Clarissa Rudolph*  
Arbeitslosigkeit – Bremse oder Motor beim Wandel  
der Geschlechterverhältnisse? 138

<i>Edelgard Kutzner/Heike Jacobsen/Monika Goldmann</i> Dienstleistungsarbeit im Kund/innenkontakt – Wandel von Arbeits- und Geschlechterarrangements	157
<i>Ulrike Teubner</i> Technik – Arbeitsteilung und Geschlecht	176
<i>Petra Krüger</i> Geschlecht und ehrenamtliches Engagement: Altbekanntes oder neue Tendenzen?	193
<i>Birgit Geissler</i> Die Arbeit im Haushalt und ihre Anforderungen: Empathie und Distanzierung	212
<b>III. Sozial- und Zeitdiagnosen</b>	
<i>Brigitte Aulenbacher/Birgit Riegraf</i> Markteffizienz und Ungleichheit – Zwei Seiten einer Medaille? Klasse/Schicht, Geschlecht und Ethnie im Übergang zur postfordistischen Arbeitsgesellschaft	230
<i>Hildegard Maria Nickel</i> Arbeit und Genderregime in der Transformation	249
<i>Susanne Völker</i> 'Entsicherte Verhältnisse' – Impulse des Prekarisierungsdiskurses für eine geschlechtersoziologische Zeitdiagnose	268
<i>Ilse Lenz</i> Globalisierung, Arbeit und Geschlecht: Reorganisierte Segregationen, neue Differenzierungen?	287
Autorinnenverzeichnis	306

*Hildegard Maria Nickel*

## Arbeit und Genderregime in der Transformation

Der für das letzte Drittel des 20. Jahrhunderts zu konstatierende tiefgreifende und komplexe Wandel von Erwerbsarbeit ist vielfach analysiert und beschrieben worden. Dabei sind der „Abschied vom Industrialismus“ (Baethge 2001), die Rolle der Dienstleistungsökonomie in ihrer Relevanz für das Genderregime und die Erwerbsarbeit von Frauen (Lohr/Nickel 2005; Nickel 2007) wie aber auch die Entgrenzung von Arbeit in ihren die private Lebensführung tangierenden Effekten beleuchtet worden. Das flexible und individualisierte Arbeitsmanagement tritt zunehmend an die Stelle einer auf stabiler Beschäftigung beruhenden kollektiven Organisation von Arbeit. Mit Eva Illouz kann man diese Entgrenzung als einen doppelten Prozess betrachten, und zwar als Emotionalisierung des Ökonomischen und Instrumentellen in der Arbeitswelt wie als Rationalisierung bzw. Versachlichung des Privaten: „Der emotionale Kapitalismus ist eine Kultur, in der sich emotionale und ökonomische Diskurse und Praktiken gegenseitig formen, um so jene breite Bewegung hervorzubringen, die Affekte einerseits zu einem wesentlichen Bestandteil ökonomischen Verhaltens macht, andererseits aber auch das emotionale Leben der Logik ökonomischer Beziehungen und Austauschprozesse unterwirft“ (Illouz 2006: 13). Während die emotionale Kultur des Fordismus Frauen und Männer durch die Trennung des Privaten vom Öffentlichen separierte, verschiebt und zersetzt der Postfordismus diese Grenze, indem „das emotionale Leben für den Arbeitsplatz zentral wurde“ (ebd.: 30). Das hat Konsequenzen für das Genderregime. Der Kapitalismus schuf Netzwerke der Interdependenz und konnte so Emotionen in den Kernbereich seiner Transaktionen ziehen. Damit „bewirkte er auch eine Entstrukturierung genau der Geschlechteridentitäten, die er selbst zunächst herbeigeführt hatte“ (ebd.: 40/41). Das kulturelle Repertoire des Marktes formt – so Illouz – zwischenmenschliche und emotionale Beziehungen, während gleichzeitig die Subjekte als „ganze Person“ samt ihrer privaten Beziehungen ins Zentrum des Ökonomischen rücken. Das männlich konstruierte ökonomische Selbst wird emotionaler und die weiblich konnotierten Emotionen und Sozialbeziehungen werden instrumenteller.

Die hier angedeuteten Veränderungen führen zu neuen Formen und Ambivalenzen von betrieblicher Beherrschung und individueller Selbstbeherrschung

des Arbeitsvermögens. Die für die fordistisch-tayloristische Nutzung von Arbeit konstitutive Trennung von Arbeitskraft und subjektivem/r Träger/in könnte sich partiell und schrittweise in dem Maße auflösen, wie Individualität und Subjektivität zum Kernbestandteil des Ökonomischen werden.

Diese – freilich etwas holzschnittartige – Zeitdiagnose nehme ich zum Ausgangspunkt, um mich bei der Analyse des Wandels von Arbeit auf jene Entwicklungen zu beschränken, die seit Mitte der 1990er Jahre in der Industrie- und Arbeitssoziologie unter den Stichworten „Vermarktlichung“ und „Subjektivierung“ diskutiert werden.<sup>1</sup> In einem zweiten Schritt beziehe ich diese Transformationsprozesse auf das Geschlechterverhältnis, um alte und neue Asymmetrien und soziale Differenzierungen aufzuzeigen. Abschließend frage ich auf dem Hintergrund von betriebssoziologischen Befunden nach gleichstellungspolitischen Konsequenzen und ende mit einem Plädoyer zur (Re)Politisierung der Geschlechterfrage.

## 1 Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit<sup>2</sup>

„Vermarktlichung“ und „Subjektivierung“ sind Anforderungen, die den betrieblichen Alltag in Unternehmen und das Arbeitshandeln von Management, Interessenvertretungen und Beschäftigten zunehmend beeinflussen. Der Begriff *Vermarktlichung* bezeichnet die Koordination und Steuerung von Unternehmen über marktformige oder marktbezogene Mechanismen (ökonomische Kennziffern, interne Konkurrenz, Ergebnisorientierung, Kunden- und Produktorientierung etc.), während *Subjektivierung* „eine Intensivierung von ‘individuellen’, d.h. Subjektivität *involvierenden* (Hvhg. d. Verf.) Wechselverhältnissen zwischen Person und Betrieb bzw. betrieblich organisierten Arbeitsprozessen“ (Kleemann et al. 2002: 57f.) meint (dazu auch Aulenbacher 2005). Subjektivierung von Arbeit beinhaltet zwei Aspekte: Zum einen eine betrieblich induzierte Form der Subjektivierung (als neue Strategie der Rationalisierung und daraus folgenden

---

1 Die verschiedenen Erwerbsfelder und Beschäftigtengruppen sind unterschiedlich davon betroffen (Lohr/Nickel 2005). Gleichwohl sind damit übergreifende Entwicklungen benannt (Nickel/Hüning/Frey 2008). Der Aufsatz blendet eine Reihe von Transformationsprozessen der Arbeit aus, die hohe Relevanz für das Geschlechterverhältnis haben, wie zum Beispiel die Zunahme von prekären Beschäftigungsverhältnissen insbesondere in frauentypischen Erwerbsfeldern (dazu Nickel 2007), auch die infolge der „autoritär aktivierenden Arbeitsmarktpolitik“ (Oschmiansky u.a. 2007) verschärfte Arbeitsmarktlage von erwerbsfähigen Müttern und vielen mehr.

2 Die Argumentation basiert auf Nickel/Hüning/Frey (2008).



Anforderungen an die Beschäftigten), zum anderen eine subjektinduzierte Form der Subjektivierung (als Sinnansprüche und Erwartungen der Beschäftigten an die Arbeit), die zum Teil auch mit dem Begriff des „Eigensinns“ umschrieben wird. Mit der Komplementarität beider Begriffe ist keine lineare oder einseitige Kausalitätsbeziehungen unterstellt, sondern eine Form der *wechselseitigen* und widersprüchlichen Entsprechung und Beeinflussung von betrieblicher *Struktur- und Subjektebene*.

Der Begriff der „Vermarktlichung“ wurde von Dieter Sauer und Volker Döhl 1997 in die industriesoziologische Diskussion eingeführt. Sie bestimmen Vermarktlichung als Prozess einer umfassenden Restrukturierung von Unternehmen und kennzeichnen damit die Veränderungen auf der Ebene der betrieblichen *Koordination* und *Steuerung*. Zentrales Element dieser Veränderungen ist die Steuerung betrieblicher Abläufe durch *Marktprinzipien*. Dies bezieht sich sowohl auf die Stärkung des eigenverantwortlichen Marktagierens von Unternehmens-einheiten als auch auf die übergreifende Steuerung durch Markt- respektive Finanzkennziffern. Dezentrale Autonomie vor Ort und zentrale Steuerung kommen so auf widersprüchliche Art und Weise zusammen. Dies führt einerseits zu neuen Handlungs- und Gestaltungsspielräumen in den dezentralen Unternehmens-einheiten, andererseits aber auch zu neuen Begrenzungen (z.B. durch zentrale Budgetvorgaben). Zugleich ereignet sich dabei ein *Formwandel* von *Kontrolle* respektive *Herrschaft*. Moldaschl/Sauer (2000: 212) bezeichnen diesen Formwandel als „Abstraktifizierung“ oder „Objektivierung“ von Herrschaft: „An die Stelle personaler Herrschaft tritt zunehmend die objektivierte Herrschaftsform des Sachzwangs, des Marktes, der Konkurrenz, der Kapitalrendite“.

Die daraus abgeleitete, sogenannte „wertorientierte Unternehmensführung“ geht einher mit einer umfassenden *Ökonomisierung* der betrieblichen Arbeits- und Sozialbeziehungen. Nach Sauer (2005: 180) markiert dies eine „neue Stufe der Vermarktlichung“ respektive ihre „Radikalisierung“. Kennzeichen dafür ist eine „weitergehende Durchsetzung der kapitalistischen Verwertungslogik und des Konkurrenzprinzips oder ganz generell eine weitergehende Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Bereiche.“ Das hat zwei Konsequenzen: zum einen neue Anforderungen an die Beschäftigten (1), zum anderen einen Formwandel von betrieblicher Herrschaft (2):

(1) Mit der durchgreifenden Ökonomisierung der betrieblichen Arbeits- und Sozialbeziehungen verbinden sich neue Anforderungen an die Beschäftigten. Sie werden unmittelbarer den Marktkräften ausgesetzt, so dass vormals exklusiv unternehmerische Funktionen nunmehr auch von ihnen selbst ausgeübt werden sollen. „Unternehmerisches Handeln“ der Beschäftigten wird nun sowohl seitens

des Unternehmens erwartet als auch zur (nahezu unumgänglichen) Voraussetzung für die Beschäftigten selbst, um die durch die erhöhte Marktkonfrontation entstehende Kontingenz und Ungewissheit zu bewältigen.

(2) Ein zentraler Modus, das „unternehmerische Denken und Handeln“ der Beschäftigten voranzutreiben, ist „indirekte Steuerung“ als neue Form der betrieblichen Koordination. Dabei werden von der Unternehmensleitung respektive dem Management nicht mehr nur direkte Anweisungen erteilt (etwa in Form von Befehlen oder Anordnungen), sondern überwiegend Rahmenbedingungen definiert. Dies erfolgt weitgehend über die Vorgabe ökonomischer Kennziffern (z.B. Gewinn, Rendite, Kosten, Personal). Die Art und Weise der Erfüllung dieser Vorgaben obliegt dann vornehmlich der Entscheidungsmacht der jeweils betroffenen Unternehmenseinheiten beziehungsweise dem dortigen Management. Vorgegeben werden also nicht vorrangig konkrete Abläufe und Handlungen, sondern Ziele und Ergebnisse. Dies gilt in zunehmendem Maße auch für die einzelnen Beschäftigten selbst. Sie selbst müssen dann zusehen, wie sie die vorgegebenen Ziele und Ergebnisse erreichen und können dazu immer weniger auf direkte Ausführungsbestimmungen ihrer Vorgesetzten bzw. übergeordneter Hierarchien zurückgreifen.

Mit der Verlagerung des Transformationsproblems von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung auf die Beschäftigten selbst, das heißt mit der Anrufung von Selbstorganisation und Selbstrationalisierung der Subjekte werden traditionelle Aufgaben und Funktionen des Managements ein Stück weit obsolet. Zugleich lässt sich auch eine Subjektivierung des Leistungsverständnisses feststellen. Zwar zählt das materielle Arbeitsergebnis, zunehmend werden aber auch immaterielle Prozesse der Zielerreichung durch die Beschäftigten (subjektive Motivationen, individuelle Strategien) bewertet.

Die infolge betrieblicher Veränderungen tendenziell wachsende Bedeutung von 'subjektiven' Potenzialen und Leistungen im Arbeitsprozess verweist darauf, dass sich in der Unternehmensführung das arbeitende Subjekt von einem Störfaktor zu einer Ressource der Produktion wandelt. An die Stelle der Fremdbestimmtheit (Heteronomie) tritt damit – zumindest partiell – das eigensinnige und eigentätige Subjekt, auch wenn es durch fremde Vorgaben bestimmt bleibt.

## 2 Konnex von Arbeit und Leben

Subjektivierung in der Dimension des „Eigensinns“ beziehungsweise des subjektiven Sinnanspruchs der Beschäftigten an ihre Arbeit schließt ein, dass die Subjekte einen lebenspraktischen Anspruch auf die Kontrolle ihrer eigenen

Reproduktionsbedingungen und auf die Gestaltung ihrer persönlichen Lebensverhältnisse haben, den sie in die Erwerbswelt hineinbringen. Mehr noch, Subjektivität bildet sich überhaupt erst in der alltäglichen Lebensführung der Subjekte (Knapp 1995). Damit kommen die außerbetrieblichen Existenzbedingungen und Reproduktionsverhältnisse ins Spiel, denen im Fordismus ein bestimmtes Muster geschlechtlicher Arbeitsteilung zugrunde liegt.<sup>3</sup>

Das traditionelle fordistische Geschlechterregime ist allerdings in Bewegung. Es verändert sich, ohne dass es bereits eine klar zu definierende neue Form gefunden hätte. Bezogen auf das Verhältnis von Vermarktlichung, Subjektivierung von Arbeit und Geschlechterverhältnissen sind zwei Achsen der Veränderung besonders bedeutsam: Erstens die gleichzeitige Erodierung wie Intensivierung von Geschlecht als Strukturkategorie, und zweitens der gleichzeitige Formwandel von Arbeit wie der privaten Lebenswelt. Auf beide Phänomene soll zunächst kurz eingegangen werden.

Es ist eine alte These der Frauen- und Geschlechterforschung, dass die Art der strukturellen Verknüpfung von Produktions- und Reproduktionsweise die Geschlechterordnung formt (Beer 1990, Becker-Schmidt/Knapp 1995). Für den Industrialismus ist das Geschlecht zentraler Modus der Zuständigmachung entweder für die Erwerbsarbeit (male breadwinner) oder die Familie (female carer). Spätestens seit dem Ende des 20. Jahrhunderts ist auch in der Bundesrepublik Deutschland 'Geschlecht' als organisierendes Prinzip der (Sozial)Politik und der Arbeit tendenziell obsolet. Das macht es für Frauen zunehmend schwieriger, sich als Gruppe zu artikulieren und kollektive Ansprüche an den Staat, an Arbeitgeber oder an „die“ Männer in Bezug auf Gleichheit, Ressourcen oder soziale Sicherheit zu stellen. Frauen sollen – wie Männer – für ihre Existenzbedingungen selbst sorgen, das heißt einer Erwerbsarbeit nachgehen, die sie bis zur Rente absichert. Das wird zum Teil als De-Institutionalisierung (Heintz 2001) oder als De-Thematisierung (Pasero/Priddat 2004) von Geschlecht charakterisiert.

Paradoxerweise hat allerdings die Kategorie Geschlecht im Alltag von Frauen keineswegs an Gewicht verloren. Das gilt erstens für den Arbeitsmarkt, wo weibliche Arbeitskräfte in die Domäne stereotyper Frauenjobs verwiesen sind, die durch niedrigere Löhne, Teilzeitbeschäftigung und/oder drohende Prekarität gekennzeichnet sind (Nickel 2007). Das gilt zweitens für die Familie, die sich

---

3 Aulenbacher hat den systematischen Zusammenhang von Subjektivierung und Geschlecht in ihrer Kritik am hegemonialen Diskurs der Industriesoziologie herausgearbeitet. Darauf soll ausdrücklich hingewiesen werden, ohne hier eingehend Bezug nehmen zu können. (Aulenbacher 2005).

mittlerweile „für die Individuen zu einem Lebensraum mit neuen sozialen Beziehungen und emotionalen Ansprüchen“ (Bischoff/Herkommer/Hüning 2002: 98) entwickelt hat und heute häufig auf zwei Lohnbezüge, also die Erwerbsarbeit von Müttern und Vätern angewiesen ist. Das forciert nicht nur die Prekarisierung der Lebensbedingungen von Alleinerziehenden, sondern wird unter Beibehaltung traditioneller geschlechtlicher Zuweisungen von unbezahlter Reproduktionsarbeit bewerkstelligt. Schließlich gilt es drittens auch auf der betrieblichen Ebene, wo die horizontale und vertikale Segregation Frauen im Vergleich zu Männern schlechter stellt, glass ceiling-Effekte Frauen aus den oberen Etagen ausgrenzen und eine wertschöpfungsorientierte „unternehmerische“ Personalpolitik oft zur Diskriminierung von Frauen führt, weil sie die Tatsache, dass Arbeitskräfte, zumal weibliche, in der Regel fürsorgende Menschen sind, die soziale Verbindlichkeiten und Verpflichtungen auch außerhalb der Erwerbstätigkeit haben, ausblendet (Nickel/Hüning 2008).

Der aus der systematischen Gleichgültigkeit kapitalistischer Verwertung gegenüber ihren „natürlichen“ Voraussetzungen (Kratzer/Sauer 2007) resultierende geschlechtsunspezifische Individualismus in der Arbeitswelt findet keine Entsprechung in der Reproduktionssphäre beziehungsweise in der Organisation der fürsorglichen Praxis, die immer noch geschlechtskonnotiert und geschlechtsspezifisch verteilt ist. Der neoliberal orientierte Staat delegiert zudem einesteiils immer mehr Fürsorgepflichten in die individuelle private Sphäre (Saraceno 2008). Anderenteils findet auch eine Verschiebung der Fürsorgepflichten aus dem öffentlichen in den privaten Sektor durch Kommodifizierung/Warenförmigkeit von Sorgearbeit statt (Nickel 2008b; Theobald 2008; Senghaas-Knobloch 2008). In der Arbeitswelt führt das nicht nur zur Reproduktion „alter“ Trennungslinien zwischen Männern und Frauen, sondern entlang dieser „Privatisierungslinie“ differenziert, ja polarisiert sich die Gruppe der Frauen.

Ein Teil der Frauen – hoch qualifiziert und karriereorientiert – definiert sich in Abgrenzung zu traditionellen Zuschreibungen zunehmend über das Muster der zunächst Männern vorbehaltenen „Arbeitsmarktindividualisierung“, das heißt primär über Erwerbsarbeit. Ist dieses Muster bei Männern zumeist allerdings noch immer „familienggetragen oder -gestützt“, so ist es bei Frauen „familiengebroschen“ (Krüger 1995) beziehungsweise bedeutet oft den Verzicht auf Familie (Kleinert et al. 2007).

Geschlecht hat also seinen Status als Platzanweiser nicht generell verloren, kommt aber anscheinend nicht mehr immer und überall und in gleicher Weise zum Tragen (Heintz 2001; Hansen/Müller 2003). Geschlecht kann, muss aber nicht ein ausschlaggebender Faktor für die soziale Positionierung im Erwerbsfeld

und für die Zuweisung von Aufgaben und Verantwortungen sein. Vielmehr scheint es darauf anzukommen, mit welchen anderen sozialen Dimensionen Geschlecht in welchen konkreten Kontexten und Entscheidungskonstellationen zusammentrifft.

Unternehmensintern verstärken sich soziale *Polarisierungen* zwischen Frauen, und zwar in Abhängigkeit von Alter, Qualifikation, Position und – dies im Unterschied zu traditionellen Faktoren sozialer Ungleichheit unter Männern – von der *Lebensform*: Ob allein, in einer PartnerInnenschaft oder in einer Familie, ob mit oder ohne Kind(er) oder versorgungsbedürftigen Angehörigen bestimmt den Grad der *zeitlichen Verfügbarkeit* für die Erwerbsarbeit beziehungsweise für den Betrieb. Unter den betrieblichen Bedingungen der „Vermarktlichung“, das heißt des Abwälzens marktlicher Risiken auf die Beschäftigten, und der „Subjektivierung“ von Arbeit, das heißt des fortwährenden Appells an das Engagement und die Eigeninitiative für den Betrieb, wird zeitliche Verfügbarkeit für den Betrieb zum ausschlaggebenden Faktor der Karrierechancen. Höher qualifizierte kinderlose beziehungsweise von Sorgearbeit „befreite“ Frauen<sup>4</sup> scheinen zum Teil vom marktorientierten Umbau der Unternehmen und vom kommodifizierten Ausbau von Dienstleistungsbereichen zu gewinnen. Für einen Teil karriereorientierter Frauen in Führungspositionen scheint gelebte Mutterschaft ein Ausweis für qualifiziertes Kompetenzmanagement oder gar ein Statussymbol „organisationsbegabter“ Berufstätigkeit geworden zu sein (Nickel/Hüning 2008). Zugleich sind viele Frauen aber auch Opfer dieser Marktradikalisierung, weil sie wegen ihrer Sorgearbeit dem Verfügbarkeitsanspruch der Unternehmen nicht gerecht werden können beziehungsweise wollen (Voß/Weiß 2005).

### 3 Subjektivierte Arbeit hat (k)ein Geschlecht

Auf der Basis eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes soll im Sinne einer zeitdiagnostischen Perspektive die Frage diskutiert werden, ob sich im Kontext von „Vermarktlichung“ und „Subjektivierung“ der Arbeit Gestaltungschancen und -optionen für eine bei den Reproduktionsinteressen ansetzende solidarische Arbeits- und Geschlechterpolitik empirisch zeigen. Eröffnen sich trotz (kapital-)marktorientierter Reorganisation und Subjektivierung der Arbeitskraft arbeitspolitische Perspektiven, die es Frauen und Männern

---

4 Diese Frauen entlasten sich von Reproduktionsarbeit zum Teil durch Delegation dieser Tätigkeiten an MigrantInnen, also durch doing ethnicity, um die Asymmetrie des doing gender abzufedern (Lutz 2007).

ermöglichen, positiv und angstfrei auf die neuen betrieblichen Anforderungen und auf die damit verbundenen existenziellen Unsicherheiten zu reagieren und kann es darüber zu einer Erweiterung von Autonomiespielräumen und Teilhabechancen in der Arbeit kommen?

Ogleich sich die Zonen der (existenziellen) Ungewissheit und Instabilität für die Beschäftigten permanent vergrößern, gibt es – so der generalisierte Befund – Spielräume für eine *regulierte Vermarktlichung* und eine *gebremste Subjektivierung*.<sup>5</sup> Allerdings setzt die aktive Nutzung von Spielräumen voraus, dass die Prozesse interessenpolitisch reflektiert und die Rahmenbedingungen gegen einseitig marktzentrierte betriebliche Rationalisierungsstrategien „eigensinnig“, das heißt vor allem auch geschlechterpolitisch gestaltet werden.

### 1 Betriebliche Geschlechterpolitik unter Marktdruck

Die Geschlechterpolitik der Unternehmen wandelte sich in den 1990er Jahren von einer – mehr oder weniger präsenten – klassischen Politik der Frauenförderung zu einer oft nur rhetorischen Chancengleichheitspolitik, die im Zuge der marktorientierten Unternehmensreorganisation erneut reformuliert und zumeist auf *Managing Diversity* ausgerichtet wurde. Strategische Ziele sind Verbesserung der Unternehmenskultur, Akzeptanz von Andersartigkeit, Ergebnisoptimierung durch Einsatz und Führung heterogener Arbeitsgruppen und Steigerung des Unternehmensimages bei Kunden. Chancengleichheit für weibliche Beschäftigte wird in den Zielkatalogen nicht mehr explizit erwähnt.

Während die Geschlechterstrukturen in den Unternehmen weiterhin durch deutliche Asymmetrien zu Ungunsten von Frauen markiert sind, blendet die auf „Wertschöpfungsstarke“ (Wetterer 2002) zielende betriebliche Arbeits- und Personalpolitik diese Ungleichheit zunehmend aus. Die De-Thematisierung der

---

5 Diese Ausführungen basieren auf dem HBS-Projekt Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit? Neue Arbeitspolitik und betriebliche Geschlechterverhältnisse, das im Dezember 2006 abgeschlossen worden ist. Veröffentlicht sind die Ergebnisse in Nickel/Hüning/Frey: Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik, Edition Sigma Berlin 2008. Als Untersuchungsfeld wurde die Deutsche Bahn AG ausgewählt, da sich hier in verdichteter Form die generellen Umbrüche und Herausforderungen in der Arbeit ebenso zeigen wie auch Ansatzpunkte und Potenziale zu deren aktiver Gestaltung. Die in den folgenden Textpassagen auftauchenden Klammerverweise mit fünf- beziehungsweise sechsstelligen Ziffern zeigen Interviewbelege an, die hier aus Platzgründen nicht im Wortlaut wiedergegeben werden können.

Geschlechterungleichheit auf der einen Seite und eine an den Humanressourcen der Beschäftigten ausgerichtete wertschöpfungsorientierte Personalpolitik auf der anderen Seite zielen auf „LeistungsträgerInnen“. Davon können Frauen in beruflicher Hinsicht zum Teil tatsächlich profitieren und sie werden – was ihre Erwerbspositionierung betrifft – unter Umständen durchaus zu Gewinnerinnen der Vermarktlichung. Die nicht an der normativen Frage von Geschlechtergerechtigkeit, sondern an Humankapital ausgerichtete Personalpolitik ist in erster Linie daran interessiert, Subjektivität im Sinne von individueller, ganzheitlicher Kompetenz und totaler Verfügbarkeit abzuschöpfen. Frauen (und Männer) mit Betreuungspflichten, die dem Verfügbarkeitsanspruch und dem Zugriff auf die „ganze Person“ nicht entsprechen, verlieren weiter an Terrain.

Die *wertschöpfungsorientierte betriebliche Personalpolitik* ist allerdings zugleich auch „neue“, ausschließlich an *Kompetenz orientierte implizite Geschlechterpolitik*. Der moderne mit beschränkter Rationalität und einem kalkulierten Opportunismus ausgestattete „organizational man“ müsse laut Priddat zunehmend kooperationsspezifische Investitionen, soft facts wie Wissen und Motivation, tacit knowledge et cetera berücksichtigen und die Organisation für neue Kopplungen offen halten (Priddat 2005). Geschlechtsspezifisch erworbenes „weibliches Arbeitsvermögen“ (Ostner) bzw. „Gender“ gehöre unter diesen Bedingungen zu einem „Gewinnspiel“ für Frauen, weil ihre (soziale) Kompetenz eine Ressource der Wertschöpfung sei und weil der Managementdiskurs längst von Geschlecht auf Kompetenz umgeschaltet habe (Priddat 2005). Lässt sich Letzteres deutlich zeigen, ist hingegen fraglich, ob Frauen und – wenn ja – welche Gruppen von weiblichen Beschäftigten davon tatsächlich profitieren. Oder geht die Entwicklung sogar darüber hinaus und ist möglicherweise bei weiblichen Beschäftigten und weiblichen Führungskräften gar ein spezifischer *Eigensinn* zu erkennen, der als Kritik an vorfindlichen patriarchalen Arbeitsverhältnissen gedeutet werden kann, weil er die an männlichen Erwerbsbiographien orientierten Organisations- bzw. Arbeitsstrukturen zu Veränderungen treibt? Zeichnet sich auf diesem Hintergrund vielleicht eine realistische Option der Versöhnung des erwerblichen und außererwerblichen Lebens ab? Unterhöhlt die Marktlogik die vertikale Achse von Herrschaft im Geschlechterverhältnis und werden die überkommenen Geschlechterdiskriminierungen zunehmend deshalb, vor allem also ökonomisch delegitimiert? (Vester/Gardemin 2001)

## 2 Egalitätsmythos und „wertschöpfungsorientierte“ Personalpolitik

Zwischen der „Vorderbühne“ des Redens über die Relevanz von Geschlecht und Geschlechter(un)gleichheit und der „Hinterbühne“ der tatsächlichen Geschlechterverhältnisse in den Produktionsprozessen und Arbeitsstrukturen ist klar zu unterscheiden (Funder 2005: 114). Während auf der Vorderbühne Geschlechtergleichheit hergestellt zu sein scheint, sind die faktischen Arbeitsstrukturen geschlechtlich segregiert, und zwar zu Ungunsten von Frauen.

Der „Egalitätsmythos“ (Funder 2005) hat zur Folge, dass traditionelle beziehungsweise institutionalisierte Gleichstellungspolitik entweder als illegitime und ungerechtfertigte Privilegierung von Frauen oder als Festschreibung von deren Opferstatus interpretiert und sowohl von Frauen wie Männern abgewehrt wird. Gleichstellung scheint nicht (mehr) proaktiv, gar durch Förderprogramme durchgesetzt werden zu müssen, sondern allein „knowledge matters“.

Weibliche Beschäftigte wie weibliche Führungskräfte wollen zumeist keine institutionalisierte Frauenvertretung oder -quote, sondern setzen auf Selbstvertretung, das heißt auf ihre individuelle Kompetenz und ihr persönliches Selbstbewusstsein. Die Individualisierung und Informalisierung von Egalitätsansprüchen zeigt sich bei weiblichen Beschäftigten dann in Erfahrungen wie „jeder muss halt auch für sich selber kämpfen“ (738/293).

Die meisten Führungskräfte und Beschäftigten gehen davon aus, dass eine „geschlechtsneutrale“, anforderungsgerechte Ausschreibungspolitik und Besetzung von Beschäftigungspositionen automatisch auch zu einem ausgewogenen Geschlechterproporz führt, zumal die Unternehmen sich über einen Mangel an weiblichem Nachwuchs vom Typus des „Arbeitskraftunternehmers“ nicht beklagen können, diesem sogar eine gute „Plattform“ (713/208) bieten. Der von Voß/Weiss (2005) festgestellte Befund, dass allenfalls junge Frauen, die Kinder in ihrer Lebensplanung (noch) nicht berücksichtigen (müssen), oder Frauen mittleren Alters nach der Betreuungsphase dem Typus des Arbeitskraftunternehmers auf Dauer gerecht werden können, bestätigt sich.

Obwohl es in den meisten Unternehmen formal eine an *commitments* orientierte betriebliche Integrationspolitik für weibliche Beschäftigte, insbesondere für Führungs- und Fachkräfte gibt, die dafür sorgen soll, dass Frauen während und nach der Elternzeit dem Unternehmen verbunden bleiben, gelten Kinder den meisten (männlichen) Führungskräften noch immer als „Karrierekiller“. Weibliche Führungskräfte scheinen ihren Geschlechtsgenossinnen demgegenüber eher zuzutrauen, Kinder und Karriere zu verbinden, wenn diesen betrieblicherseits entsprechende arbeitszeitlich flexible Angebote gemacht werden. Vielen ist bewusst, dass noch immer eine *asymmetrische Geschlechterstruktur* in den



Arbeitsbeziehungen vorherrscht, und so sehen sie sich selbst auch stärker in der personalpolitischen Verantwortung, commitments, die die Frauen mit ihnen ausgehandelt haben, einzuhalten (713/205).

### 3 Differenzmythos und „anforderungsorientierte“ Personalrekrutierung

Die „symbolisch-egalitäre Geschlechterkultur“ (Funder et al. 2006) ist mit einem vorreflexiven geschlechterkulturellen *Differenzmythos* verknüpft, der unterstellt, dass die Kompetenzen von Frauen und Männern „natürlich“ verschieden sind, so dass nur gemischte Teams und Arbeitsbereiche eine wirtschaftlich profitable Einheit bilden können. Insbesondere die Nachfrage nach modernen Schlüsselqualifikationen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, Sozialintelligenz und Empathie scheint die ‘Arbeitskraft Frau’ attraktiv für heterogene Arbeitsbeziehungen zu machen.

Die durchgängige Sorge um eine *geschlechterstrukturelle Ausgewogenheit* der Arbeitsbereiche lässt erkennen, dass die zentrale Botschaft der impliziten, an den Humanressourcen orientierten betrieblichen Geschlechterpolitik insbesondere bei den Führungskräften mit Personalverantwortung tatsächlich angekommen ist und umgesetzt wird: Ergebnisoptimierung durch Einsatz und Führung „gemischter Teams“, die die geschlechtsspezifisch „unterschiedlichen Ansätze miteinander verzahnen können“ (706/87). Während viele Führungskräfte glauben, der – gemessen an den tatsächlichen Zahlen überbetonte – Zuwachs von weiblichen Beschäftigten sei Resultat der „geschlechtsneutralen“, „anforderungsgerechten“ Besetzungspolitik im Unternehmen, streichen andere die vermeintlich besonderen geschlechtstypischen Kompetenzen des weiblichen Nachwuchses beziehungsweise der Bewerberinnen heraus, die sie für die Stellenbesetzung besonders geeignet erscheinen lassen.

Der geschlechterkulturelle Differenzmythos ist, das macht seine Langlebigkeit und Robustheit aus, nicht statisch, sondern flexibel und anpassungsfähig. Er geht mit „Modernisierungsschüben“ einher und vermag in die „Inszenierung der Unterscheidung“ (Heintz/Nadai 1998: 82) immer wieder auch den „Geschlechtswechsel“ (Wetterer 1993) von Berufen und Kompetenzen zu integrieren. Gerade wenn weiblich konnotierte „soft skills“ Statusverbesserung versprechen, scheint es angeraten, dass auch männliche Führungskräfte sich darin qualifizieren und beispielsweise „...Sensibilität entwickeln“ (706/99).

Wie auch immer im Einzelnen begründet, wird der Erfolg gemischt geschlechtlicher, heterogener Arbeitsstrukturen aus einer Vorstellung abgeleitet, die von der *Komplementarität dualer Geschlechterkompetenzen* ausgeht. Der permanente, an

Komplementarität und Differenz orientierte, *Vergeschlechtlichungsprozess von Arbeit* wird nur von wenigen – beispielsweise mit Blick auf den Konzernvorstand – auch unter dem Aspekt einer vertikalen patriarchalen Herrschaftsstruktur und Machtverteilung reflektiert, denn „ein Produktionsvorstand ist dann doch etwas anderes als ein Personalvorstand“ (704/102).

Die auf die androzentrischen Strukturen reagierende Spezifik der Aufstiegsorientierung von Frauen haben wir an anderer Stelle *reflexive Karriereplanung* (Nickel/Fahrenholz/Meißner/Hüning 2002; Nickel 2008a) genannt, weil sie einesteils mehr als nur den Erwerbskontext im Blick hat und einen Anspruch signalisiert, der auf „das ganze Leben“ verweist, und weil sie anderenteils eine implizite Kritik an den männlich geprägten Führungspositionen enthält.

Weibliche Führungskräfte argumentieren selten in der für männliche Führungskräfte typischen einseitigen *Sachzwanglogik*, die sich notwendigerweise aus dem Anforderungsprofil von Leitungspositionen ergebe, sondern betonen vielmehr die Relevanz von „Balance“ für das persönliche Leben und für die Funktionsfähigkeit eines sozialen Ganzen. Balance ist dabei nicht auf das klassische Vereinbarkeitsdilemma reduziert und bezieht sich nicht nur auf den Spagat von Erwerbsarbeit und Familie, sondern ist weiter gefasst. Für die einen zählt dazu schwimmen, selbst in die Reinigung oder zum Schuster gehen zu können, für die anderen, sich um die pflegebedürftige Mutter und die versorgungsbedürftigen Kinder, die Nachbarn, Freunde, das Grün vor dem Haus und/oder sich um die eigene Gesundheit beziehungsweise um die der anderen kümmern zu dürfen: „Also Arbeit ist schön und gut und muss sein, aber.....das Leben ist nicht nur Arbeit“ (709/242).

#### 4 *Egalitätsansprüche und Eigensinn*

Subjektivierung im Sinne des zunehmend eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Handelns der Subjekte bezieht sich nicht nur auf neue Anforderungen in der Arbeit, sondern umfasst den Bereich von Arbeit und Leben. Betriebliche Geschlechterverhältnisse werden maßgeblich durch die Bedingungen der *Reproduktionssphäre* mitgestaltet und umgekehrt. Weibliche Führungskräfte wie Beschäftigte sind aufgrund der relativ starren geschlechtstypischen Zuschreibungen von Betreuungsaufgaben im privaten Bereich stärker noch als männliche auf eine Unternehmenskultur angewiesen, die „*Verpflichtungsbalancen*“ (Hansen/Müller 2003) zulässt. Unter den Bedingungen der Vermarktlichung und Subjektivierung hängt es dann vom jeweiligen Geschäftsbereich, vom Vorgesetzten, vom eigenen Status und von der persönlichen beruflichen Position ab, ob Verpflichtungsba-

lancen tatsächlich angst- und stressfrei in den Arbeitsprozess zu integrieren sind. Und es kommt vor allem auf die individuelle Verhandlungskompetenz der Arbeitssubjekte, ihre Selbstorganisation und ihren auf das „ganze Leben“ bezogenen Eigensinn an, wie erfolgreich sie bei der Durchsetzung ihrer Interessen sind. In den (wenigen) Fällen, wo es Personalmangel oder Rekrutierungsprobleme gibt, werden Verpflichtungsbalancen betrieblicherseits tatsächlich durch das Personalmanagement in Rechnung gestellt und trotz fehlender Konzepte entsprechende individuelle Angebote gemacht (701/359).

Neben der Tatsache, dass es keine verlässlichen Rahmenbedingungen für die Integration von persönlichen sozialen Verpflichtungen in die Arbeitswelt gibt, zeigt sich auch eine zweite Barriere, auf die Frauen stoßen: *Zeit, Produktivität und Verbindlichkeit* sind *traditionell männlich* geprägte *soziale Konstruktionen* (Hansen/Müller 2003). Wie Kleinert et al. in ihrer repräsentativen Studie zeigen konnten, lebte 2004 nur ein Drittel der Frauen mit Führungspositionen in Lebensgemeinschaften mit Kindern, während gleichzeitig mehr als die Hälfte der männlichen Führungskräfte – dank eines traditionellen Familienarrangements – mit Kindern lebte. Ein Drittel der männlichen Führungskräfte hatte Partnerinnen, die nicht erwerbstätig waren und ein weiteres Drittel hatte Partnerinnen, die einer Teilzeiterwerbstätigkeit nachgingen.<sup>6</sup> Für Frauen in Führungspositionen gilt ein konträres Bild. Die Hälfte von ihnen lebte mit Partnern, die voll-erwerbstätig, und ein weiteres Drittel mit Partnern, die selbst Führungskräfte waren (Kleinert et al. 2007).

Allerdings – und das ist im Vergleich zu früheren Untersuchungen neu – thematisieren<sup>7</sup> mittlerweile auch männliche Führungskräfte einen gewissen persönlichen Leidensdruck, der aus der *einseitigen Entgrenzung* von Arbeit beziehungsweise dem grenzenlosen Verfügbarkeitsanspruch des Unternehmens resultiert. Sie folgen aber trotz gegenteiliger Erkenntnis (711/43) weitgehend dem

---

6 Eine Partnerin, die selbst Führungskraft war, hatten nur sieben Prozent der männlichen Führungskräfte.

7 Seit Anfang der 1990er Jahre wurden von uns männliche Führungskräfte im Rahmen unterschiedlicher Betriebsfallstudien immer auch zu Geschlechterbeziehungen im betrieblichen und privaten Bereich befragt. Die Offenheit der männlichen Führungskräfte in der jüngsten hier zitierten Studie war auffällig. Die Gründe dafür sind sicherlich vielfältig, zum Beispiel könnte es ein Nebenprodukt der „ideologischen“, diskursiven Subjektivierung sein, dass auch Männer stärker über Gefühle reden (dürfen). Gleichwohl ist der Fakt bemerkenswert. Er könnte die These vom Aufkommen „neuer“ Väter beziehungsweise Männer bestätigen und den latenten Wandel von Geschlechterarrangements unterstreichen.

vermeintlichen Sachzwang ihrer Position. Nur wenige machen sich allerdings bewusst, dass die Entgrenzung der Arbeitszeit nicht bloß Folge eines abstrakten Sachzwangs ist, sondern mit einem persönlichen (Spaß-)Faktor korreliert und insofern zum Teil auch subjektiv gewollt ist. Weibliche Führungskräfte hingegen wissen, dass die Konstruktion von Arbeitszeit, Produktivität und Verbindlichkeit in Leitungspositionen viel mit männlicher Selbstinszenierung und dem männlichen Erfahrungshintergrund familialer Unterstützung durch die Frau zu tun hat (701/339).

### Fazit: Gleichstellungspolitische Konsequenzen – Interessenfragmentierungen und neue BündnispartnerInnen?

Die Risiken des Marktes werden – ohne Rücksicht auf individuelle Reproduktionsinteressen – verstärkt an die geschlechtsunspezifisch, genauer männlich konstruierten Arbeitssubjekte weitergegeben (vgl. Lohr/Nickel 2005). Ihnen wird zunehmend zugemutet, durch uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit, durch private Unterstützungsnetzwerke und durch die Ökonomisierung der privaten Lebensführung die neuen betrieblichen Anforderungen und Risiken aufzufangen. In dieser 'Kultur der Subjektivierung' wird 'weibliches Arbeitsvermögen' (soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, emotionale Intelligenz etc.) nicht nur, aber vor allem auch von weiblichen Beschäftigten gefordert. Das hat die Erwerbs- und Karrierechancen eines Teils von Frauen verbessert. Die Kehrseite dieser Entwicklungen ist, dass die private Lebenswelt zunehmend „durch die Person und in der Person selbst konstituiert und gegen 'fremde' Einflüsse geschützt“ werden muss (Jürgens/Voß 2007; vgl. auch Jürgens 2008). Insgesamt verändert sich vor diesem Hintergrund das Genderregime, ohne dass es dabei allerdings automatisch zu einer Gleichstellung der Geschlechter kommt. Vielmehr führt der neue „Geschlechterpluralismus (Lenz 2007) zu komplexeren, vielschichtigeren und komplizierteren sozialen Lagen von Frauen und Männern. Das stellt betriebliche Geschlechterpolitik vor neue Herausforderungen. So glaubt ein nicht unbeträchtlicher Teil der jungen, karriereorientierten Frauen, der durchaus dem Bild der „neuen F-Klasse“ (Dorn 2007) entspricht, gleichgestellt zu sein und sich am besten selbst vertreten zu können. Die Frage, die sich dann stellt, ist: Kann es – und soll es – unter diesen Bedingungen zu einer am 'ganzen Leben' orientierten Re-Vitalisierung einer solidarischen betrieblichen Arbeits- und Geschlechterpolitik kommen und sind Frauen die gesellschaftspolitische Kraft (vgl. Vester/Gardemin 2001), die den Druck in diese Richtung forciert? Mit Kratzer/Sauer (2007: 247) gefragt: Entstehen mit dem veränderten Verhältnis von Erwerbssphäre und

privater Reproduktion neue interessenpolitische Konstellationen, die helfen, die Ausgangsbedingungen für einen an den Reproduktionsinteressen gemessenen Wandel von patriarchalen Herrschaftsverhältnissen zu verbessern?

Bisher blendet die wertschöpfungsorientierte *betriebliche Personal- und Arbeitspolitik* nicht nur aus, dass Arbeitskräfte fürsorgende Menschen sind, die ein Leben jenseits von Erwerbsarbeit haben, sondern sie ignoriert vor allem auch Ungleichheiten, die mit der geschlechtlichen Zuschreibung von (Sorge)Arbeit zusammenhängen. Die „Personalpolitik für Wertschöpfungsstarke“ (Wetterer 2002) wird – wie gezeigt – all jenen Frauen gerecht, die sich erwerbsförmig individualisiert haben und die an ihrer Kompetenz gemessen werden wollen, nicht an ihrem Geschlecht. Zugleich ist es damit aber auch zunehmend eine Frage der persönlichen Situierung, der fragmentierten Interessenlage, der Selbstreflexion und der *individuellen Durchsetzungsfähigkeit*, ob betriebliches Entgegenkommen (commitment) für Verpflichtungsbalancen eingefordert wird. Die meisten Unternehmen halten keine verlässlichen Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, geschweige denn dem ‘sonstigen’ Leben vor, sondern machen das – wenn überhaupt – zu einer Frage von Aushandlung. Einzelne Frauen in bestimmten Positionen und mit wertschöpfungsrelevanten Qualifikationen sind in der Lage, individuelle Vereinbarkeitsarrangements zu verhandeln. Viele aber werden, wenn sie ihren Job behalten, gar Karriere machen wollen, gedrängt, private Lösungen für ihr Vereinbarkeitsproblem zu finden, besser noch, es gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Diese Entwicklungen haben allerdings auch eine andere Seite: Wenn die Subjektpotenziale der Arbeitenden zunehmend zur Produktivitätsressource werden, liegt darin in gleichstellungspolitischer Hinsicht auch eine Chance. Subjektivierung ist nicht einfach Funktion und Vollzug von marktradikalisierten Ansprüchen, sondern Subjektpotenziale entstehen, indem Individuen sich selbst und ihren ambivalenten, komplexen Arbeits- und Lebenszusammenhang organisieren. Die Subjektivierung der Arbeit könnte forcieren, dass ‘Leistungsträgerinnen’ auf besondere Weise legitimiert sind und es ihnen von ihrer ökonomischen Positionierung her gestattet ist, *eigensinnig* solche betrieblichen Angebote einzufordern, die sie nicht dauerhaft zwingen, ihre Reproduktionsinteressen zu verleugnen oder auszublenden. Davon könnten auch Männer profitieren, die nicht selten ebenfalls unter der einseitigen Entgrenzung von Arbeit leiden. Auch wenn der Druck auf Personalkosten und die mit Verunsicherung und existenzieller Unsicherheit operierende indirekte Steuerung nicht optimistisch stimmen, liegt hier eine arbeits- und geschlechterpolitische Option, die im Sinne von Bündnispolitik auszuloten wäre.

Frauen gelingt es eher in kleinen und mittleren Unternehmen Führungspositionen einzunehmen als in Großbetrieben. In den Vorständen und Aufsichtsräten von Konzernen sucht man meist vergeblich nach weiblichen Führungskräften. Wenn sie hier Führungspositionen innehaben, verorten sie sich zumeist im Personalbereich. Nun ist aber festzustellen, dass im Zuge von Vermarktlichung und Subjektivierung Personalverantwortung zu einer zentralen Ressource unternehmerischen Handelns geworden ist. Das wertet den Bereich und die hier Führungsverantwortung tragenden Frauen auf. Auch das könnte eine Perspektive stärken, die erstens Verpflichtungsbalancen der Beschäftigten wahrzunehmen in der Lage ist und die zweitens die aus der Reproduktionssphäre resultierenden Anforderungen nicht von der Wertschöpfung abkoppelt, sondern ganz im Gegenteil die Reproduktion als eine notwendige Voraussetzung von Wertschöpfung begreift. Einesteils wissen weibliche Führungskräfte, dass es, um Arbeit und Leben überein zu kriegen, Problemlösungsfähigkeiten erfordert, die man in beiden Bereichen seines Lebens braucht, zum andern leben sie oft selbst eine Integration von Verpflichtungsbalancen und damit auch eine andere soziale Konstruktion von Zeit, Produktivität und Verbindlichkeit vor (701/279).

Die implizite, auf Kompetenz umgestellte und an die Personalarbeit delegierte Geschlechterpolitik enthält also Chancen, die im Sinne von geschlechterdemokratischem Empowerment zu nutzen sind. Aber sie enthält auch systematische Grenzen, weil an der durchgreifenden Ökonomisierung ausgerichtete strukturelle und sozial-kulturelle Barrieren verhindern, dass die sozialen Verpflichtungsbalancen der Subjekte in betrieblichen Rahmenvereinbarungen ihren verlässlichen Niederschlag finden. Das labilisiert insbesondere das Alltagsarrangement von Frauen immer wieder. Eine explizite, an Chancengleichheit orientierte Re-Thematisierung von Geschlecht auf betrieblicher Ebene ist demnach dringend geboten, und zwar im Sinne einer praktischen Kritik an den neuen Spaltungslinien und konfligierenden, egoistischen Interessenlagen, die das post-fordistische Wettbewerbssystem produziert. Mit der Vermarktlichung und Subjektivierung ist eine neue Stufe der individuellen Selbstführung erreicht, die auch Gleichstellungspolitik auf neue Weise fordert: Wie ist der Übergang zu einer „individualisierten Macht“ (Foucault) mit dem Paradigma der Solidarität zu verknüpfen? Das ist die Frage, die sich heute stellt. Weder das unvollendete Projekt der Emanzipation noch die zunehmende soziale Ungleichheit, die mit Ausgrenzung, Unsicherheit und Existenzangst verbunden ist, findet in der einfachen Akzeptanz der Ausdifferenzierung von Partikularinteressen eine befriedigende Antwort. Geschlechterdemokratie bleibt ein politisches Projekt mit vielen Baustellen.

## Literatur

- Aulenbacher, Brigitte 2005: Subjektivierung von Arbeit. Ein hegemonialer industriesoziologischer Topos und was die feministische Arbeitsforschung und Gesellschaftsanalyse dazu zu sagen haben, in: Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen, Münster, S. 34-64
- Baethge, Martin 2001: Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit, in: Baethge, Martin/Wilkens, Ingrid (Hg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert: Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung, Opladen, S. 23-44
- Becker-Schmidt, Regina/Knapp, Gudrun-Axeli 1995: Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften, Frankfurt/New York
- Beer, Ursula 1990: Geschlecht, Struktur, Geschichte: soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses, Frankfurt/New York
- Bischoff, Joachim/Herkommer, Sebastian/Hüning, Hasko 2002: Unsere Klassengesellschaft. Verdeckte und offene Strukturen sozialer Ungleichheit, Hamburg
- Dorn, Thea 2007: Die neue F-Klasse. Wie die Zukunft von Frauen gemacht wird, München und Zürich
- Funder, Maria 2005: Gendered Management? Geschlecht und Management in wissensbasierten Unternehmen, in: Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian: Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, München/Mering, S. 97-122
- /Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian 2006: Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie, Berlin
- Hansen, Katrin/Müller, Ursula 2003: Diversity in Arbeits- und Bildungsorganisationen. Aspekte von Globalisierung, Geschlecht und Organisationsreform, in: Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula: Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld, Münster, S. 9-60
- Heintz, Bettina 2001: Geschlecht als (Un)Ordnungsprinzip. Entwicklungen und Perspektiven der Geschlechtersoziologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41, S. 9-29
- /Nadai, Eva 1998: Geschlecht und Kontext. De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung, in: Zeitschrift für Soziologie, 27/2, S. 75-93
- Illouz, Eva 2006: Gefühle in Zeiten des Kapitalismus, Frankfurt/Main
- Jürgens, Kerstin 2008: Reproduktion als Praxis. Zum Vermittlungszusammenhang von Arbeits- und Lebenskraft, in: Care – Black Box der Arbeitspolitik, Berliner Journal für Soziologie, 2/2008, Band 18, S. 193-220
- /Voß, G. Günter 2007: Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 34, S. 3-9
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter 2002: Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion, in: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering, S. 53-100

- Kleinert, Corinna/Kohaut, Susanne/Brader, Doris/Lewerenz, Julia 2007: Frauen an der Spitze, Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte, Frankfurt
- Knapp, Gudrun-Axeli 1995: Unterschiede machen: Zur Sozialpsychologie der Hierarchisierung im Geschlechterverhältnis, in: Becker-Schmidt, Regina/Knapp, Gudrun-Axeli (Hg.): Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften, Frankfurt/New York
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter 2007: Entgrenzte Arbeit – gefährdete Reproduktion. Genderfragen in der Arbeitsforschung, in: Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (Hg.): Arbeit und Gesellschaft im Umbruch der modernen Gesellschaft. Wiesbaden, S. 27-44
- Krüger, Helga 1995: Dominanzen im Geschlechterverhältnis: Zur Institutionalisierung von Lebensläufen, in: Becker-Schmidt, Regina/Knapp, Gudrun-Axeli (Hg.) 1995, S. 195-219
- Lenz, Ilse 2007: Machtmenschen, Marginalisierte, Schattenmenschen und Gleichheit, in: Widerspruch, Heft 52 (2007), S. 31-44
- Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria 2005: Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen, in: Dies. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Münster, S. 207-239
- Lutz, Helma 2007: Vom Weltmarkt in den Privathaushalt. Die neuen Dienstmädchen im Zeitalter der Globalisierung, Opladen & Farmington Hills
- Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter 2000: Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 205-224
- Nickel, Hildegard Maria 2007: Tertiärisierung, (Markt)Individualisierung, soziale Polarisierung – neue Konfliktlagen im Geschlechterverhältnis?, in: Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Wiesbaden, S. 27-44
- 2008a: Führung und Macht in Unternehmen, in: Löw, Martina (Hg.): Geschlecht und Macht (im Erscheinen)
- 2008b: Editorial. In: Care – Black Box der Arbeitspolitik, Berliner Journal für Soziologie, 2/2008, Band 18, S. 185-191
- /Völker, Susanne/Hüning, Hasko 1999: Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung, Opladen
- /Fahrenholz, Anja/Meißner, Hanna/Hüning, Hasko 2002: Forschungsprojekt Landesbank Berlin: Potenzialträgerinnen sichtbar machen, unveröff. Projektbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Berlin
- /Hüning, Hasko 2008: Frauen an die Spitze? Zur Repolitisierung der Arbeits- und Geschlechterdebatte, in: Eickelpasch, Rolf/Rademacher, Claudia/Lobato, Philipp Ramos (Hg.): Metamorphosen des Kapitalismus – und seiner Kritik. Wiesbaden, S. 216-238



- /Hüning, Hasko/Frey, Michael 2008: Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik, Berlin
- Oschmiansky, Frank/Mauer, Andreas/Schulze Buschoff, Karin 2007: Arbeitsmarktformen in Deutschland – Zwischen Pfadabhängigkeit und Paradigmenwechsel, in: WSI-Mitteilungen 6/2007, S. 291-297
- Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hg.) 2004: Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden
- Priddat, Birger P. 2005: Umstellung von Geschlecht auf Kompetenz: Gender in Organisationen, in: Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (Hg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, München/Mering, S. 79-96
- Saraceno, Chiara 2008: „Care“ leisten und „Care“ erhalten zwischen Individualisierung und Refamilialisierung, in: Care – Black Box der Arbeitspolitik, Berliner Journal für Soziologie, 2/2008, Band 18, S. 244-256
- Sauer, Dieter 2005: Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik?, in: WSI-Mitteilungen. 58(2005)4, S. 179-186
- /Döhl, Volker 1997: Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren, in: IfS/INIFES/ISF/SOFI (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '96 – Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin, S.19-76
- Senghaas-Knobloch, Eva 2008: Care-Arbeit und das Ethos fürsorglicher Praxis unter neuen Marktbedingungen am Beispiel der Pflegepraxis, in: Care – Black Box der Arbeitspolitik, Berliner Journal für Soziologie, 2/2008, Band 18, S. 221-243
- Theobald, Hildegard 2008: Care-Politiken, Care-Arbeitsmarkt und Ungleichheit: Schweden, Deutschland und Italien im Vergleich, in: Care – Black Box der Arbeitspolitik, Berliner Journal für Soziologie, 2/2008, Band 18, S. 257-281
- Vester, Michael/Gardemin, Daniel 2001: Milieu, Klasse und Geschlecht. Das Feld der Geschlechterungleichheit und die „protestantische Alltagsethik“, in: Sonderheft 41/2001 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen/Wiesbaden, S. 454-486
- Voß, G. Günter/Weiß, Cornelia 2005: Ist der Arbeitskraftunternehmer weiblich?, in: Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hg.): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen, Münster, S. 65-91
- Wetterer, Angelika 1993: Professionalisierung und Geschlechterhierarchie. Vom kollektiven Frauenausschluss zur Integration mit beschränkten Möglichkeiten, Kassel
- 2002: Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen, in: Netzwerk-Journal, 14/2002, S. 24-38