

Zeitschrift für Frauenforschung Geschlechterstudien

Herausgegeben von Cornelia Helfferich, Sigrid Metz-Göckel,
Hildegard Maria Nickel, Robert Schreiber

Redaktion:

Robert Schreiber

Redaktionsanschrift:

Kleine Verlag GmbH, Postfach 10 16 68, 33516 Bielefeld

Telefon (05 21) 1 58 11, Telefax (05 21) 14 00 43

e-mail: KV@kleine-verlag.de

e-mail: RS@robertschreiber.de

Impressum

Wissenschaftlicher Beirat

Prof. Dr. Gertrud Backes, Kassel; Prof. Dr. Ruth Becker, Dortmund; Prof. Dr. Regina Becker-Schmidt, Hannover; Prof. Dr. Margrit Brückner, Frankfurt/Main; Prof. Dr. Günter Burkart, Lüneburg; PD Dr. Waltraud Cornelißen, München; Prof. Dr. Barbara Dippelhofer-Stiem, Magdeburg; Prof. Dr. Irene Dölling, Potsdam; Prof. Dr. Hannelore Faulstich-Wieland, Hamburg; Prof. Dr. Karin Flaake, Oldenburg; Prof. Dr. Birgit Geissler, Bielefeld; Prof. Dr. Sabine Gensior, Cottbus; Prof. Dr. Regine Gildemeister, Tübingen; Prof. Dr. Bettina Heintz, Mainz; Prof. Dr. Sabine Hering, Berlin; Prof. Dr. Stefan Hirschauer, München; Dr. Heike Kahlert, Hamburg; Prof. Dr. Axelli Knapp, Hannover; Prof. Dr. Beate Kraus, Darmstadt; Prof. Dr. Eva Kreisky, Wien; Prof. Dr. Helga Krüger-Müller, Bremen; Prof. Dr. Ilse Lenz, Bochum; Prof. Dr. Andrea Maihofer, Basel; PD Dr. Michael Meuser, Siegen; Prof. Dr. Birgit Meyer, Esslingen; Prof. Dr. Ayla Neusel, Kassel; Prof. Dr. Sieglinde Rosenberger, Wien; Prof. Dr. Hedwig Rudolph, Berlin; Prof. Dr. Ingrid Sommerkorn, Hamburg; PD Dr. Angelika Wetterer, Dortmund; Prof. Dr. Gabriele Winker, Furtwangen

Verlag:

Kleine Verlag GmbH, Postfach 10 16 68, 33516 Bielefeld

Telefon (05 21) 1 58 11, Telefax (05 21) 14 00 43, e-mail: KV@kleine-verlag.de

Web: <http://www.Kleine-Verlag.de>

Bezugsbedingungen:

Die Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien erscheint drei Mal jährlich mit zwei Einzelheften und einer Doppelausgabe. Bezug durch den Buchhandel oder unmittelbar durch den Verlag. Jahresabonnement € 40,00, SFr 73,00; Jahresabonnement für Studierende € 27,00, SFr 49,60 (Studienbescheinigung erforderlich); Einzelheft € 13,50, SFr 25,70; Doppelausgabe € 19,50, SFr 36,00; jeweils zuzüglich Zustellgebühr. Kündigung spätestens 6 Wochen vor Ablauf des Jahresabonnements.

Anzeigen, Verwaltung, Herstellung und Auslieferung:

Kleine Verlag GmbH, Bielefeld

Manuskripte:

Die HerausgeberInnen laden die Leserinnen und Leser zur Mitwirkung durch Einsendung von Aufsätzen, Forschungsberichten und -notizen, Berichten über Projekte und Tagungen, Diskussionsbeiträgen und Rezensionen ein. Manuskripte werden in zweifacher Ausfertigung sowie als Dateien erbeten. Die Texte sollen ausschließlich unter MS-DOS Windows-Textverarbeitungsprogrammen (MS Word für Windwows 95 und aufwärts) erstellt und abgespeichert werden. Dateien können auf Disketten oder per e-mail zugestellt werden. Voraussetzung für die Begutachtung und Annahme von Beiträgen ist, dass diese nicht bereits anderweitig veröffentlicht oder zur Veröffentlichung eingereicht worden sind. Es wird gebeten, vor Zusendung von Manuskripten unsere Hinweise zur formalen Gestaltung bei der Redaktion anzufordern. Die Redaktion behält sich eine längere Prüfungsfrist vor. Bei unverlangt zugesandten Rezensionenstücken wird keine Gewähr für Rücksendung übernommen; Besprechungen liegen im Ermessen der Redaktion.

Copyright:

Kleine Verlag GmbH, Bielefeld

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der HerausgeberInnen oder des Verlages wieder.

Die Zeitschrift wird regelmäßig im Sozialwissenschaftlichen Literaturinformationssystem SOLIS des Informationszentrums Sozialwissenschaften (Lennéstraße 30, 53113 Bonn) erfasst.

ISSN 0946-5596

Zeitschrift für Frauenforschung Geschlechterstudien

26. Jahrgang 2008

Heft 3 + 4

Inhalt

Humboldt-Universität zu Berlin

Philosophische Fakultät III

Zentrum für transdisziplinäre Geschlechterstudien

Sitz: Hausvogteiplatz 5-7

Unter den Linden 6

10099 Berlin

9230/09

Schwerpunkt

Gesellschaft – ein traditionsreiches und neu aufgenommenes Thema der Geschlechterforschung

Brigitte Aulenbacher und Mechthild Bereswill	Gesellschaft – ein traditionsreiches und neu aufgenommenes Thema der Geschlechterforschung: Einleitende Bemerkungen	3
Heike Kahlert	Giddens' Projekt einer Institutionenanalyse der Moderne in seiner Bedeutung für die Frauen- und Geschlechterforschung	7
Hanna Meißner	Die gesellschaftliche Form des Selbst: Judith Butlers Theorie der Subjektivität	23
Regina Becker-Schmidt	Gesellschaftliche Transformationsprozesse, soziale Ungleichheit und Geschlecht	38
Irene Dölling und Susanne Völker	Prekäre Verhältnisse, erschöpfte Geschlechterarrangements – eine praxeologische Perspektive auf Strategien sozialer Kohäsion	57

Allgemeiner Teil

Hildegard Maria Nickel	Transformation von Arbeit – Persistenz von betrieblichen Geschlechterverhältnissen?	72
Sylka Scholz und Weertje Willms	Männlichkeiten und Geschlechterarrangements in Osteuropa nach 1989	88
Elisabeth Klaus und Ulla Wischermann	Öffentlichkeit als Mehr-Ebenen-Prozess. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde am Beispiel der Frauenbewegungen um 1900	103

Aus der gleichstellungspolitischen Praxis

Michael Cremers	Jungen auf traditionellen und neuen Wegen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Pilotprojekts »Neue Wege für Jungs«	117
Birgit Meyer	Interkulturelle Angebote in der sozialen Arbeit mit Migrantinnen in Kanada	126

Tagungsbericht

Claudia Winter	Gleichstellung mit Tradition und Zukunft	135
----------------	--	-----

Rezensionen

Karin Flaake	Über: Angela Schmidt-Bernhardt, 2008: Jugendliche Spätaussiedlerinnen. Bildungserfolg im Verborgenen	139
Monika Schlegel	Über: Karin Flaake, Heike Fleßner, Angelika I. Müller, Juliane Pegel, 2008: Familiengerechte Hochschule. Daten – Herausforderungen – Perspektiven	142
Dorothea Krüger und Kirsten König	Über: Gisela Notz, 2003: Frauen in der Mannschaft. Sozialdemokratinnen im Parlamentarischen Rat und im Deutschen Bundestag 1948/49–1957	144
	Gisela Notz, 2007: Mehr als bunte Tupfen im Bonner Männerclub. Sozialdemokratinnen im Deutschen Bundestag 1957–1969	144
Felizitas Sagebiel	Über: Karin Zimmermann, Sigrid Metz-Göckel, 2007: »Vision und Mission« – Die Integration von Gender in den Mainstream europäischer Forschung	146
Ulrike Vogel	Über: Christine Wimbauer, Annette Henninger, Markus Gottwald (Hrsg.), 2007: Die Gesellschaft als »institutionelle Anerkennungsordnung«. Anerkennung und Ungleichheit in Paarbeziehungen, Arbeitsorganisationen und Sozialstaat	148
Marianne Rodenstein	Über: Ulla Terlinden, Christina von Oertzen, 2006: Die Wohnungsfrage ist Frauensache! Frauenbewegung und Wohnungsreform 1870 bis 1933	150

Nachruf		152
----------------	--	-----

Contents		153
-----------------	--	-----

Allgemeiner Teil

Hildegard Maria Nickel

Transformation von Arbeit – Persistenz von betrieblichen Geschlechterverhältnissen?

Zusammenfassung

Der Beitrag fokussiert auf die Beziehung zwischen Vermarktlichung, der zunehmenden Subjektivierung von Arbeit und den Geschlechterverhältnissen am Arbeitsplatz. Er untersucht Möglichkeiten und Gelegenheiten, Solidarität in den Bereichen von Arbeit und Geschlechterpolitik auszudrücken, während der Begriff des Kapitals sich in alle Felder des sozialen Lebens ausdehnt. Die Autorin zieht dazu eine kürzlich abgeschlossene empirische Untersuchung bei der Deutsche Bahn AG heran. Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Transformation von Arbeit ein hochdynamischer Prozess ist, der männliche und weibliche Beschäftigte betrifft, dass sich aber nur wenige Impulse für die betrieblichen Geschlechterverhältnisse zeigen.

Schlüsselwörter

Arbeit; betriebliche Geschlechterverhältnisse; Deutsche Bahn AG; Subjektivierung; Vermarktlichung

Summary

The paper focuses on the relationship between marketisation, the increasingly subjective nature of labour, and gender relations in the workplace. It explores opportunities and options for expressing solidarity in labour and gender policies as capital expands further into all fields of social life. The author draws on empirical research recently completed at German railway operator Deutsche Bahn AG. To summarise the findings, whereas the transformation of labour is observed to be a highly dynamic process affecting both male and female workers, little momentum is displayed by industrial gender relations.

Keywords:

work; industrial gender relations; Deutsche Bahn AG; marketisation

●
Im Mittelpunkt des Beitrages¹ steht die Frage nach dem Verhältnis von Vermarktlichung, Subjektivierung von Arbeit und betrieblichen Geschlechterverhältnissen. Dabei wird angesichts einer zunehmenden Durchkapitalisierung aller gesellschaftlichen Lebenssphären auch nach Gestaltungschancen und -optionen für eine solidarische Arbeits- und Geschlechterpolitik gefragt. Bevor diesen Fragen auf der Grundlage eines jüngst abgeschlossenen Forschungsprojekts² empirisch nachgegangen wird, sollen zunächst einige Positionen geklärt und die eigene Perspektive auf Wandlungsprozesse in der Arbeit umrissen werden. Der Beitrag stellt betriebliche Wandlungsprozesse der (Erwerbs-)Arbeit in den Mittelpunkt. Das führt zwangsläufig zu Verkürzungen und Ausblendungen, ermöglicht allerdings auch konkretere Einblicke in einen zentralen Prozess, der von gesellschaftlicher Relevanz ist. Während – um ein Ergebnis vorwegzunehmen – in Bezug auf den Wandel von Arbeit eine enorme Dynamik zu konstatieren ist, die männliche wie weibliche Arbeitskräfte betrifft, sind die Geschlechterverhältnisse auf betrieblicher Ebene eher durch Trägheit gekennzeichnet.

Vester/Gardemin haben der Debatte um die Beteiligung von Frauen an der Veränderungsdynamik von Arbeit und der ›Kompetenz-Revolution‹, die zur Dynamik der Produktivkräfte beiträgt und Druck auf die Produktionsverhältnisse ausübt, einen interessanten Impuls gegeben, indem sie auf einen zentralen Widerspruch aufmerksam machten: Wenn – so stellen sie fest –

»die Qualifikation (...) zunimmt, aber bei den Frauen überproportional abgewertet, d. h. nicht nach Leistung und Chancengleichheit honoriert wird, so ist das nicht technologisch-ökonomisch zu erklären. Es ist vielmehr bedingt durch die Mechanismen der Herrschaft auf der vertikalen Achse, und zwar der patriarchalischen wie der sozialen Klassenherrschaft, die sich hier miteinander verschränken und so die Organisationsform und Entscheidungsstrukturen der Betriebe und des Marktes bestimmen.« (Vester/Gardemin 2001: 479)

In der momentanen Konkurrenz der Wirtschaftseliten um neue Organisationskonzepte ist noch immer »offen, ob es in einer Stärkung des vertikalen Chefprinzips oder aber dessen Abbau durch flache Hierarchien, mehr Vernetzung und mehr Partizipation münden wird« (Vester/Gardemin 2001: 479). Frauen sind, so die Autoren, eine *gesellschaftspolitische* Kraft, die einen »stetigen Druck auf die Trägheit der bisherigen Eliten und institutionellen Formen ausübe(n)« (Vester/Gardemin 2001: 483), zumal der Ungleichheit der Geschlechter längst nicht nur die moralische, sondern auch die ökonomische Legitimation entzogen sei. Vor dieser argumentativen Folie soll der Transformation von Arbeit und der tendenziellen Persistenz von Geschlechterverhältnissen auf betrieblicher Ebene nachgegangen werden.

1 Konnex von Arbeit und Leben

Vermarktlichung und Subjektivierung sind Phänomene, die den betrieblichen Alltag in Unternehmen und das Handeln von Management, Interessenvertretungen und Beschäftigten zunehmend beeinflussen. Der Begriff *Vermarktlichung* bezeichnet hier die Koordination und Steuerung von Unternehmen über marktförmige oder marktbezogene Mechanismen (ökonomische Kennziffern, interne Konkurrenz, Ergebnisorientierung, Kunden- und Produktorientierung etc.) (vgl. dazu auch Moldaschl/Sauer 2000; Sauer 2005), während *Subjektivierung* »eine Intensivierung von ›individuellen‹, d. h. Subjektivität *involvierenden* (Hervorhebung der. Verf.) Wechselverhältnissen zwischen Person und Betrieb bzw. betrieblich organisierten Arbeitsprozessen« (Kleemann et al. 2002: 57 f.) meint. Subjektivierung umfasst zwei Formen: zum einen eine betrieblich induzierte Form (als neue Strategie der Rationalisierung und daraus folgenden Anforderungen an die Beschäftigten), zum anderen eine subjektinduzierte Form (als neue Sinnansprüche und Erwartungen der Beschäftigten an die Arbeit), die z. T. auch mit dem Begriff des »Eigensinns« umschrieben wird. Mit der Komplementarität beider Begriffe sind keine linearen oder einseitigen Kausalitätsbeziehungen unterstellt, sondern eine Form der *wechselseitigen* und widersprüchlichen Entsprechung und Beeinflussung von betrieblicher *Struktur- und Subjektebene*.

Subjektivierung in der Dimension des »Eigensinns« bzw. des subjektiven Sinnanspruchs der Beschäftigten an ihre Arbeit schließt den lebenspraktischen Anspruch der Subjekte auf Kontrolle ihrer Reproduktionsbedingungen und auf Gestaltung ihrer persönlichen Lebensverhältnisse ein. Damit kommen die außerbetrieblichen Existenzbedingungen ins Spiel, denen im Fordismus ein bestimmtes Muster geschlechtlicher Arbeitsteilung zugrunde liegt.

Das fordistische Geschlechterregime ist allerdings in einer Krise. 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 betrieblichen 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 Reproduktionssphäre die Geschlechterordnung formt (Beer 1990, Becker-Schmidt/Knapp 1995). Für den Industrialismus (Baethge 2001) war das

Geschlecht zentraler Modus der Zuweisung von Verantwortlichkeit 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 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. 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 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 für die Familie, die sich mittlerweile »für die Individuen zu einem Lebensraum mit neuen sozialen Beziehungen und emotionalen Ansprüchen« (Bischoff et al. 2002: 98) entwickelt hat und heute häufig auf zwei Lohnbezüge, also die Erwerbsarbeit von Müttern und Vätern angewiesen ist, ohne dass das mit einer geschlechtlichen Neuverteilung unbezahlter Reproduktionsarbeit im häuslichen Bereich einhergeht. Das gilt aber auch auf der betrieblichen Ebene, wo horizontale und vertikale Segregation Frauen im Vergleich zu Männern schlechter stellen, glass-ceiling-Effekte Frauen aus den oberen Etagen ausgrenzen und eine wertschöpfungsorientierte »unternehmerische« Personalpolitik oft zur Diskriminierung von Frauen führt, weil sie die Tatsache ausblendet, dass Arbeitskräfte, zumal weibliche, in der Regel fürsorgende Menschen sind, die soziale Verbindlichkeiten und Verpflichtungen auch außerhalb der Erwerbstätigkeit haben.

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 Reproduktions-sphäre bzw. in der Organisation der fürsorglichen Praxis, die immer noch geschlechtskonnotiert und geschlechtsspezifisch verteilt ist. Der neoliberal orientierte Staat delegiert zudem zum einen immer mehr Fürsorgepflichten in die individuelle private Sphäre. Zum anderen findet auch eine Verschiebung der Fürsorgepflichten aus dem öffentlichen in den privaten Sektor durch Kommodifizierung/Warenförmigkeit von Sorgearbeit statt. Privatisierung

»stellt zwei unterschiedliche, aber sehr oft miteinander verbundene Strategien des Regierens dar – entweder die Unterwerfung unter die Warenform (die Umwandlung öffentlicher Güter in private Güter, die käuflich erworben werden können) oder die Familiarisierung/Individualisierung (die Verschiebung von Verantwortung aus dem Öffentlichen und Kollektiven zur Familie und den Individuen)« (Brodie 2004: 23).

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.

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.

Die mit der Marktradikalisierung verbundene zentrale Arbeitsanforderung der *Selbstorganisation* trifft bei Frauen und Männern auf ungleiche individuelle Ausgangsbedingungen. Der Marktdruck transformiert sich durch »unternehmerische Mitarbeiterführung« von einem äußeren Anliegen des Unternehmens zur verinnerlichten Handlungslogik der Be-

schäftigten. Das trifft nicht nur Frauen und Männer auf unterschiedliche Weise, sondern forciert vor allem soziale Differenzierung unter 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«, d. h. primär über Erwerbsarbeit. Ist dieses Muster bei Männern zumeist allerdings noch immer »familiengetragen oder -gestützt«, so ist es bei Frauen »familiengebroschen« (Krüger 1995; dazu auch Leitner et al. 2004) bzw. bedeutet oft den Verzicht auf Familie.

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*: Allein zu leben, in einer PartnerInnenschaft oder in einer Familie, ob mit oder ohne Kind(er) oder versorgungsbedürftige Angehörige, bestimmt den Grad der *zeitlichen Verfügbarkeit* für die Erwerbsarbeit bzw. für den Betrieb. Unter den betrieblichen Bedingungen der »Vermarktlichung«, d. h. des Abwälzens marktlicher Risiken auf die Beschäftigten, und der Subjektivierung von Arbeit, d. h. 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 bzw. von Sorgearbeit »befreite« Frauen scheinen z. T. 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. Zugleich scheinen viele Frauen aber auch Opfer dieser Marktradikalisierung zu sein, weil sie wegen ihrer Sorgearbeit dem Verfügbarkeitsanspruch der Unternehmen nicht gerecht werden können bzw. wollen (Voß/Weiß 2005).

●

2 Subjektivierte Arbeit hat (k)ein Geschlecht

Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes³ versuchten wir die Frage zu beantworten, ob und wie sich auf betrieblicher Ebene »Vermarktlichung« und »Subjektivierung« der Arbeit zeigen und welche Folgen dies für die betriebliche Arbeitspolitik und die betrieblichen Geschlechterverhältnisse hat. Fokussiert wurde dabei insbesondere die Frage nach den Gestaltungschancen und -optionen für eine neue und solidarische Arbeits- und Geschlechterpolitik. Eröffnen sich trotz (kapital-)marktorientierter Reorganisation und Subjektivierung der Arbeitskraft arbeitspolitische Perspektiven, die es Frauen und Männern gleichermaßen ermöglichen, positiv und angstfrei auf die neuen betrieblichen Anforderungen und existenziellen Unsicherheiten zu reagieren, und kann es darüber zu einer Erweiterung von Autonomiespielräumen und Teilhabechancen in der Arbeit kommen? Als Untersuchungsfeld wurde die Deutsche Bahn AG (DB 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.⁴ Dabei haben wir auch berücksichtigt, dass sich in der DB AG als einem ehemals behördlich organisierten Unternehmen der staatlichen Daseinsfürsorge und Kernunternehmen in der deutschen Verkehrsbranche mit nahezu monopolistischer Stellung die Widersprüche und Spannungen der Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit abweichend und in anderer Weise als in privatkapitalistischen Großunternehmen zeigen. Die DB AG ist als ein Unternehmen interessant, das zwar zum einen in zeitlich verdichteter, in gewisser Weise »nachholender« Form generellen Entwicklungslinien von Arbeit folgt,

das zum ändern aber aufgrund besonderer Ausgangsbedingungen (z. B. ein vergleichsweise hohes *Ausgangsniveau* betrieblich regulierter sowie arbeits- und sozialrechtlicher Schutzbestimmungen) perspektivisch neue Wege arbeits- und geschlechterpolitischer Interventionen eröffnen könnte.

So ist etwa einerseits hinsichtlich der Vermarktlichung die DB AG einer forcierten Dynamik infolge von Privatisierung und Restrukturierung ausgesetzt und die durch den Finanzmarkt gesetzten und durch das Top-Management vermittelten Unternehmensziele (Kapitalmarktfähigkeit und Börsengang) schlagen auch hier wenig verhüllt auf die Zielvorgaben und die Arbeitsorganisation der Unternehmenseinheiten durch. Aber es herrscht kein Vermarktlichungsautomatismus. Es gibt selbst bei Führungskräften eine immer noch vorfindbare Sozialorientierung sowie den Anspruch, ausgleichend zwischen den Interessen der Beschäftigten und denjenigen des Unternehmens zu vermitteln, obgleich die Schnittmengen gemeinsamer Interessen geringer und die Basis für Aushandlungsprozesse schmaler werden. Diese Orientierungen werden (auch) von einer betrieblichen Interessenvertretung getragen, die für die Unternehmensleitung wie für das betriebliche Management ein nicht zu übergehender Partner der Auseinandersetzung ist; sie wird gestützt von starken gewerkschaftlichen Organisationen, die als Hausgewerkschaften gut verankert sind.

Obgleich sich die Zonen der (existenziellen) Ungewissheit und Instabilität im Unternehmen vergrößern, gibt es offenbar Spielräume für *regulierte Vermarktlichung* und *gebremste Subjektivierung* als Rahmenbedingungen gegen marktzentrierte betriebliche Rationalisierungsstrategien und für neue Chancen und Optionen arbeits- und geschlechterpolitischer Gestaltung.

2.1 Betriebliche Geschlechterpolitik unter Druck

Die DB AG ist ein männlich segregiertes Unternehmen. Zwar erreichte der Frauenanteil im Gesamtunternehmen im Jahr 2004 mit 21,6 Prozent einen zwischenzeitlichen Höchststand. Danach sank er aber wieder ab und lag Ende 2005 bei 19,9 Prozent. Die männliche Segregation zeigt sich noch deutlicher in der Hierarchie: Der Frauenanteil an den Führungspositionen insgesamt ist mit 13,7 Prozent deutlich unterproportional. Mit steigender Hierarchieebene nimmt die Absenz von Frauen zu. Dieser Gesamteindruck differenziert sich allerdings bei Betrachtung einzelner Betriebsfälle. So fällt in den von uns untersuchten Fällen die männliche Segregation deutlich weniger stark aus als im Gesamtunternehmen. Je nach Beschäftigtengruppe (Management resp. Overhead oder Beschäftigte resp. Pool) oder Beschäftigungsbereich (Personalressort) kann sogar von einem gemischten Geschlechterverhältnis gesprochen werden. Gerade im Personalressort sowie in den betrieblichen Institutionen des »Konzernarbeitsmarktes« (DB JobService GmbH und DB Zeitarbeit GmbH) ist ein deutlich überproportionaler Frauenanteil – auch auf den Fach- und Führungspositionen – zu verzeichnen.

Die Geschlechterpolitik der DB AG wandelte sich in den 1990er-Jahren von einer klassischen Politik der Frauenförderung zu einer Chancengleichheitspolitik, die im Zuge der Unternehmensreorganisation im Jahre 2002 erneut reformuliert und qua Konzernbeschluss auf *Managing Diversity* ausgerichtet wurde. Strategische Ziele des *Managing Diversity* sind die »Verbesserung der Unternehmenskultur«, »Akzeptanz von Andersartigkeit«, »Ergebnisoptimierung durch Einsatz und Führung heterogener Arbeitsgruppen« und die »Steigerung des Images der Bahn bei Kunden und am Arbeitsmarkt.« Die Umsetzung der Chancengleichheit für weibliche Beschäftigte wird in dem derzeitigen Zielkatalog nicht mehr explizit erwähnt. Themen der aktuellen Schwerpunktsetzung in der betrieblichen Geschlechterpolitik sind work-life-balance, Elternzeit und Wiedereinstieg nach Erwerbsunterbrechung. Wie die Umsetzung der Ziele des *Managing Diversity* tatsächlich zu gestalten und zu kon-

trollieren sind, steht laut Unternehmensseite bisher noch zur Diskussion. Diese »Warteschleife« der konkreten Umsetzung scheint auf eine vergleichsweise geringe Priorität des Themas im Rahmen der Neuausrichtung des Konzerns zu verweisen.

Während die betrieblichen Geschlechterverhältnisse deutliche strukturelle Asymmetrien zuungunsten von Frauen zeigen, blendet die betriebliche Arbeits- und Geschlechterpolitik diese Ungleichheit weitgehend aus. Die De-Thematisierung der Geschlechterfrage auf der einen Seite und die an den Humanressourcen der Beschäftigten ausgerichtete wertschöpfungsorientierte Personalpolitik auf der anderen Seite zielen auf »Leistungsträgerinnen«, die in beruflicher Hinsicht tatsächlich von der marktorientierten Reorganisation profitieren und zu Gewinnerinnen der Vermarktlichung werden können. Diese, nicht an der normativen Frage von Geschlechtergerechtigkeit orientierte Politik ist in erster Linie daran interessiert, individuelle Kompetenz und Verfügbarkeit abzuschöpfen. Frauen (und Männer) mit Betreuungspflichten, die dem Verfügbarkeitsanspruch des Unternehmens nicht genügen, verlieren in diesem Prozess weiter an Terrain.

Auf der Basis der Interviews soll im Folgenden die subjektive Wahrnehmungsebene der *Beschäftigten* und *Führungskräfte* beleuchtet werden. Letztere sind Vermittler und Betroffene der *wertschöpfungsorientierten betrieblichen* Personalpolitik, die zugleich implizite *Geschlechterpolitik* ist. Der moderne, mit beschränkter Rationalität und einem kalkulierten Opportunismus ausgestattete »organizational man« müsse – laut Priddat (2005) – zunehmend kooperationspezifische Investitionen, soft facts wie Wissen und Motivation, tacit knowledge etc. berücksichtigen und die Organisation für neue Kopplungen offen halten. 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 auch für die Personalpolitik der DB AG sagen, ist hingegen offen, ob und unter welchen Bedingungen weibliche Beschäftigte (Arbeitnehmerinnen und weibliche Führungskräfte) davon profitieren.

Ist möglicherweise bei weiblichen Beschäftigten und Führungskräften ein spezifischer *Eigensinn* zu erkennen, der als Kritik an vorfindlichen patriarchalen Arbeitsverhältnissen gedeutet werden kann, weil er die an männlichen Erwerbsbiografien orientierten Organisations- bzw. Arbeitsstrukturen zu Veränderungen treibt? Zeichnet sich vor diesem Hintergrund gar eine Versöhnung des erwerblichen und außererwerblichen Lebens ab? Welche Rolle spielt dabei die Vermarktlichung des Unternehmens? Unterhöhlt die Marktlogik die vertikale Achse von Herrschaft im Geschlechterverhältnis und werden die überkommenen Geschlechterdiskriminierungen zunehmend vor allem ökonomisch delegitimiert? Selbst wenn dem so wäre, ist damit automatisch auch Geschlechtergerechtigkeit hergestellt? Gerade angesichts der Wandlungsdynamik von Arbeit bedarf es – so unsere Grundannahme – einer gestaltenden betrieblichen Geschlechterpolitik.

Die in den 1990er Jahren an Dominanz gewinnende marktorientierte Restrukturierung der Unternehmen – so konnten wir in früheren Untersuchungen auch bezogen auf die DB AG bereits zeigen – brachte z. T. tatsächlich die betrieblichen Geschlechterverhältnisse in Bewegung und für qualifizierte Frauen mit Führungs- oder Facherfahrung eröffneten sich neue Karrierechancen. Individuelle Voraussetzungen dafür waren auch damals bereits – neben Qualifikation und beruflicher Erfahrung – ein hohes *betriebliches Engagement* und eine relative *Unabhängigkeit von familialen Verpflichtungen* bzw. privater Sorgearbeit (Nickel et al. 1999; Frey et al. 2004; Frey 2004).

Frauen sind aufgrund des ihnen gesellschaftlich abverlangten Spagats zwischen den Lebensbereichen einerseits z. T. »Pionierinnen« der neuen (Management-)Anforderungen in der Arbeit und sie haben Kompetenzen entwickelt, die im Prozess der Subjektivierung von

Arbeit gefragt sind. Das verbindet sich andererseits dann allerdings auch oft mit spezifischen Verunsicherungen und subjektiven Risiken. Es beinhaltet neuartige, differenzierte *Gefährdungsmomente*⁵ und »riskante Chancen« (Lohr/Nickel 2005).

2.2 Der Egalitätsmythos und »wertschöpfungsorientierte« Personalpolitik

Zwischen der »Vorderbühne« der Legitimation und 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). Das gilt auch für die DB AG: Während auf der Vorderbühne, also der Ebene des Redens, Geschlechtergleichheit hergestellt zu sein scheint, sind die faktischen Arbeitsstrukturen geschlechtlich segregiert, und zwar zuungunsten von Frauen.

Dieser »Egalitätsmythos« (Funder 2005) hat zur Folge, dass Gleichstellungspolitik entweder als illegitime und ungerechtfertigte Privilegierung oder als Festschreibung des Opferstatus von Frauen interpretiert und sowohl von den befragten Frauen wie Männern abgewehrt wird. Gleichstellung scheint nicht (mehr) proaktiv, gar durch Förderprogramme durchgesetzt werden zu müssen, sondern allein »knowledge matters«.

Die meisten befragten weiblichen und männlichen Führungskräfte halten ein konkretes Konzept der Förder- und/oder Gleichstellungspolitik für nicht erforderlich,

»(...) weil es praktisch bei uns gelebt wird (...) Ich sagte ja, dass der Frauenanteil ständig wächst, sodass wir da nicht konkret drangehen müssen, um das weiter zu fördern. Das ist auch bis zu den Spitzenpositionen wirklich von den einzelnen Mitarbeiterinnen abhängig, wie weit sie kommen.« (702/639)

Auch die weiblichen Beschäftigten wollen keine dezidierte Frauenvertretung oder -quote, sondern setzen auf Selbstvertretung, d. h. auf ihre individuelle Kompetenz und ihr persönliches Selbstbewusstsein. Individualisierung und Informalisierung von Egalitätsansprüchen zeigen sich bei weiblichen Beschäftigten in Erfahrungen wie dieser:

»Jeder muss halt auch für sich selber kämpfen. Ich denke mal nicht, dass jetzt die Unterschiede (...) zwischen Frauen und Männern (so groß) sind.« (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. Lediglich eine männliche Führungskraft reflektierte – möglicherweise auch, um das eigene Handeln zu legitimieren – Hintergründe für die Abkehr von einer dezidierten Frauen fördernden Chancengleichheitspolitik bzw. die Hinwendung zu einer betrieblichen Strategie der De-Thematisierung von Geschlecht:

»Wir haben momentan einen Arbeitgebermarkt. Wir haben nicht das Problem, dass der Arbeitgeber heutzutage Schwierigkeiten hat, Top-Leute zu finden. Die Unternehmen spülen momentan eher Leute raus, als dass sie auf der Suche sind (...) Was ist hier die Konsequenz daraus? Welches Maß an Attraktivität muss ich denn meinen Bewerbern bieten? Muss ich mir Gedanken darüber machen, dass ich auch noch Frauensondermodelle (...) Muss ich doch, jetzt mal brutal gesagt, nicht.« (713/236)

Entgegen der Annahme, dass der zu erwartende Fachkräftemangel eine Personalpolitik erforderlich mache, die die besonderen Lebensbedingungen von Frauen berücksichtigt, sei es nach Meinung dieser Führungskraft allenfalls »nice to have«, aber nicht notwendig, sich auf die Lage von Frauen einzustellen, denn eine Krisensituation sei (noch) nicht erkennbar.

Gleichwohl kann sich dieser Unternehmensbereich (Konzernentwicklung, Projekte) über einen Mangel an weiblichem Nachwuchs vom Typus des Arbeitskraftunternehmers nicht beklagen:

»(...) das Umfeld von meinem Bereich bietet eigentlich gerade solchen Frauen, die sehr ehrgeizig sind, die was erreichen wollen, die beste Plattform. Das sind genau die, die diesen inneren Antrieb haben und sagen: Mensch,

ich möchte was machen, ich möchte was erreichen, ich muss vielleicht sogar mehr arbeiten (...) ich möchte mich profilieren und jetzt habe ich da eine super Plattform für mich ganz alleine.« (713/208)

Der von Voß/Weiss (2005) festgestellte Befund, dass nur junge Frauen, die Kinder in ihrer Lebensplanung (noch) nicht berücksichtigen (müssen), oder Frauen mittleren Alters nach der Betreuungsphase den Anforderungen an eine Existenz und Tätigkeit als Arbeitskraft-Unternehmer auf Dauer gerecht werden können, bestätigt sich auch hier:

»Wir ziehen solche Leute an, die auf einem hohen Niveau bereit sind, Themen zu steuern und zu tun und zu machen, deswegen habe ich noch nicht Frauen (...) gehabt, die zum Beispiel gerade schwanger geworden sind oder kurz (davor standen) (...) also das habe ich einfach noch nicht gehabt.« (713/200)

Obwohl es eine an *commitments* orientierte betriebliche Integrationspolitik für weibliche Beschäftigte, insbesondere 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 als objektiver »Karrierekiller«:

»(...) mit vierzig sind die Karrieren gefixt. Und eine Frau, die dann erst wieder reinkommt, braucht schon wirklich ein gutes Umfeld, das das unterstützt (...) Das erlebt man nach wie vor, dass es schwierig ist, wieder reinzukommen nach so einer Familienpause (...) Was häufig aus meiner Sicht ein Killer ist, dass nach dem ersten Kind das zweite kommt ...« (706/64)

Weibliche Führungskräfte scheinen insgesamt ihren Geschlechtsgenossinnen nicht nur eher zuzutrauen, dass sie Kinder und Karriere verbinden können, wenn ihnen betrieblicherseits entsprechende arbeitszeitlich flexible Angebote gemacht werden, sondern sie sehen sich selbst auch stärker in der personalpolitischen Verantwortung, *commitments*, die die Frauen mit ihnen ausgehandelt haben, einzuhalten:

»Das muss ich natürlich mit der Geschäftsleitung abstimmen, aber das ist mein Job dann, das hinzukriegen, dass sie wieder ein Stück hochziehen ...« (707/177)

Weibliche Vorgesetzte wissen auch, dass es Führungspositionen gibt,

»(...) wo ich nicht 40 Stunden jemand im Büro sitzen haben muss. Frauen mit Teilzeit sind auch Führungskräfte, Frauen mit Kindern sind auch Führungskräfte ...« (710/116)

2.3 Der Differenzmythos und »anforderungsorientierte« Personalrekrutierung

Mit Funder et al. (2006) lässt sich die DB AG als eine »symbolisch-egalitäre Geschlechterkultur« charakterisieren. Die Gleichheitsnorm ist zwar auf der Ebene der symbolischen Repräsentation auszumachen, sie findet aber – bezogen auf das Gesamtunternehmen – (fast) keine Entsprechung auf der strukturellen Ebene. Mehr als deutlich bestätigt wird die Diskrepanz zwischen »symbolisch-egalitärer Geschlechterkultur« und struktureller Ungleichheit in der Konzernzentrale, die sich durch ihre massive vertikale Segregation zuungunsten von Frauen auszeichnet. Der mit der »symbolisch-egalitären Geschlechterkultur« verbundene »Egalitätsmythos« (Funder et al. 2006) spiegelt sich in einer entsprechenden, die Gleichstellung der Geschlechter überzeichnenden unternehmensrhetorischen Alltagssprache wider. Er verknüpft sich aber zugleich auch mit einem vorreflexiven geschlechterkulturellen *Differenzmythos*, der unterstellt, dass die Kompetenzen von Frauen und Männern »natürlich« verschieden sind, sodass 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.

»Ich finde es sehr gesund, gemischte Teams zu haben. Also ich habe immer das Problem, dass ich im Nachwuchs viel mehr Mädels finde, die das Anforderungsniveau schaffen, gerade in den Softskills. Die Jungs, die sind da irgendwie nicht so fit. Ich wollte schon eine Männerquote einführen, weil ich finde, eine Ausgewogenheit der Geschlechter in einem Betrieb, gerade wie dem unsrigen, das ist absolut förderlich fürs Klima.« (701/295)

Der Bedeutungszuwachs der weiblich konnotierten, als ›soft skills‹ bezeichneten Schlüsselqualifikationen wird nicht selten mit automatisch auch verbesserten beruflichen Chancen für Frauen gleichgesetzt. Auch wenn die Strukturdaten anderes belegen, stützt diese Rhetorik letzten Endes den Egalitätsmythos. Sie legitimiert, dass die auf Kompetenz umgestellte wertschöpfungsorientierte Personalpolitik zu Recht an die Stelle von Chancengleichheitspolitik tritt.

Die jeweils spezifisch und individuell begründete Sorge um die *geschlechterstrukturelle Ausgewogenheit* der Arbeitsbereiche zieht sich durch sämtliche Führungskräfteinterviews und findet sich in allen Betriebsfällen. Das lässt erkennen, dass die zentrale Botschaft der Impliziten, an den Humanressourcen orientierten betrieblichen Geschlechterpolitik bei den Führungskräften, insbesondere bei denen mit Personalverantwortung, tatsächlich angekommen ist und umgesetzt wird: Ergebnisoptimierung durch Einsatz und Führung heterogener Arbeitsgruppen. 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 bzw. der Bewerberinnen heraus, die sie für die Stellenbesetzung besonders geeignet erscheinen lassen:

»Sie können sich besser präsentieren. Es ist erstaunlich, wie souverän sie oft drangehen und das hat natürlich Einfluss auf Stellenbesetzung ...« (702/604)

Eine männliche Führungskraft beschreibt geschlechtstypische Leitungskompetenzen und den Vorzug von »femine skills« folgendermaßen:

»Also jetzt vielleicht auch ein bisschen überpointiert, aber ich erlebe häufig männliche Führungskräfte, dass, wenn sie in eine neue Aufgabe hineingehen, sie zunächst mit klaren Vorstellungen hineingehen. In der Regel fangen sie mit der Organisationsstruktur an, wo sie genau wissen, welches Kästchen sie machen wollen. Bei weiblichen Führungskräften erlebe ich es häufig, dass sie sensibel aufnehmen, wo Stärken und Schwächen des Systems liegen. Also nicht aus der Draufsicht, sondern aus dem System heraus. Problem kann manchmal sein, dass, wenn ich gleich mit einem Konzept rein gehe und sage, so machen wir es (...), das ist schneller, als wenn ich zunächst einmal gucke, wo liegt's da im Argen, wo sind die Stellhebel, aber in der Regel ist der zweite Weg erfolgreicher ...« (706/64)

Gerade die unterschiedliche Herangehensweise von Frauen und Männern

»(...) macht ja gemischte Teams besonders erfolgreich, weil sie sofort beide Seiten aufnehmen und in den Diskussionen genau diese unterschiedlichen Ansätze miteinander verzahnen können.« (706/87)

Als Führungskraft der Konzernzentrale, die ganz klar männlich segregiert ist, glaubt der Befragte gleichwohl:

»Wir brauchen ein paar Männer mehr, damit die Durchmischung wieder funktioniert (...) weil, wenn sie zuviel vom Gleichen haben, dann kippt das natürlich auch leicht.« (706/99)

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

»... etwas Sensibilität entwickeln« (706/99).

Trotz der Rhetorik von Egalität ist männlichen, stärker noch weiblichen Führungskräften und Beschäftigten – explizit ausgesprochen oder nicht – zumeist aber durchaus auch bewusst, dass eine *asymmetrische Geschlechterstruktur* in den Arbeitsbeziehungen vorherrscht:

»(...) wenn wir mal ganz ehrlich sind, Frauen, die müssen mehr leisten, sie müssen bessere Qualifikationen haben.« (713/205)

Die DB AG ist horizontal und vertikal hoch segregiert und Frauen haben vor allem Chancen in »Frauenberufen«, d. h. in jenen Arbeitssegmenten, die formal als geringer qualifiziert und statusniedriger gelten, wie im »Servicemanagement« (702/608), in den »Serviceberufen« (704/102), beim »Assistenzpersonal« (705/27) und in der »Personalarbeit« (706/137), denn »Personal(arbeit) (...), das ist so wie Krankenschwester« (707/209).

Worin dieser permanente, an Komplementarität und Differenz orientierte, *Vergeschlechtlichungsprozess von Arbeit* begründet ist, lassen die Interviewten offen. Nur wenige reflektieren dies beispielsweise mit Blick auf den Vorstand des Konzerns auch unter dem Aspekt einer vertikalen patriarchalen Herrschaftsstruktur und der

»(...) Machtverteilung. Also ich sag mal, natürlich steht überall Vorstand drauf, aber ein Produktionsvorstand ist dann doch etwas anderes als ein Personalvorstand. Ja, also vom Label sind die alle gleich, aber manche sind etwas gleicher.« (704/102)

Andere glauben hingegen, es läge an der mangelnden Karriereorientierung von Frauen, dass sie die Spitzenpositionen schließlich doch nicht erreichen:

»(...) es wird nicht viele Frauen geben, die sich dieser Verantwortung stellen wollen (...) und das für sich erstrebenswert finden.« (708/271)

Oder:

»(...) vielleicht sind die Ansprüche auch unterschiedlich. Der Mann sagt, im Moment muss ich bis fünfundsechzig arbeiten gehen (...) Ich muss Karriere machen und nehme dafür einiges in Kauf, und dass Frauen da vielleicht (...) intelligenter sind und sagen, nein, das ist schon ein Job, der macht mir Spaß, der reicht mir (...)« (702/619)

Diese Spezifik in der Aufstiegsorientierung von Frauen haben wir an anderer Stelle *reflexive Karriereplanung* (Nickel/Fahrenholz/Meißner 2002; Nickel 2008) 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, denn – so die Erfahrung einer weiblichen Führungskraft – es wird immer noch

»(...) nach typischen männlichen Kriterien gewertet, (...) Frauen müssen sich so stark verbiegen, männlicher werden in ihrem ganzen Verhalten, dass sie diese Chancen bekommen, diese Karrieremöglichkeiten.« (709/271)

2.4 Egalitätsansprüche und Eigensinn

Prozesse der Subjektivierung beschränken sich nicht allein auf die betrieblichen Bedingungen in der Arbeit. Eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Handeln 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 Beschäftigte (Führungskräfte wie Beschäftigte) sind aufgrund der relativ starren geschlechtstypischen Zuschreibungen von Betreuungsaufgaben im privaten Bereich oft stärker noch als männliche auf eine Unternehmenskultur angewiesen, die »*Verpflichtungsbalancen*« (Hansen/Müller 2003) zulässt. Bei der DB AG hängt es – so zeigen die Interviews – vom jeweiligen Geschäftsbereich, vom Vorgesetzten, vom eigenen Status und von der persönlichen beruflichen Position ab, ob Verpflichtungsbalancen tatsächlich angst- und stressfrei in den Arbeitsprozess zu integrieren sind. Dabei kommt es 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 Fällen, wo es Personalmangel oder Rekrutierungsprobleme gibt, werden Verpflichtungsbalancen betrieblicherseits tatsächlich in Rechnung gestellt und entsprechende Angebote gemacht. Aber

»(...) also da gibt's keine Konzepte, sondern das sind recht individuelle Geschichten. Also wir halten uns da auch an die Möglichkeiten (...) Also nehmen wir mal an, jemand wird schwanger, also die Frau wird schwanger, dann wird sie aufgeklärt (...) und dann kommt halt das Individuelle. Dann guckt man halt, was stellt sich die Frau vor, was stellt sich die Führungskraft vor (...) im optimalen Sinne gehen die beiden aufeinander zu und unterhalten sich. Und dann ist das Personalmanagement in der Rolle, dann auch entsprechende rechtliche Sachen zu berücksichtigen und das Ganze umzusetzen.« (701/359)

Neben der Tatsache, dass es keine verlässlichen Rahmenbedingungen für das Vereinbarkeitsproblem gibt, zeigt sich auch eine zweite Barriere, die die Integration von Verpflichtungsbilanzen in das Arbeitsleben verhindert. *Zeit*, *Produktivität* und *Verbindlichkeit* sind *soziale Konstruktionen* und *traditionell männlich* geprägt. Das wird beispielsweise in der folgenden Interviewpassage einer männlichen Führungskraft deutlich:

»Frauen (...) wollen Karriere machen, bei denen kommt aber dann vielleicht gewollt, ungewollt, etwas ganz anderes dazwischen, das ist die Familie (...) Aber sind wir mal ganz ehrlich, wenn jetzt eine Mitarbeiterin Führungskraft ist und die wird schwanger, die kommt wieder mit Teilzeit. Die zur Führungskraft zu machen, das wird dann noch mal eine ganz andere Geschichte sein. Wie will die denn das überhaupt bewerkstelligen? Welche Angebote hat die eigentlich, dass sie sich nach wie vor auf ihren Job als Führungskraft konzentrieren kann? Ich merke es am eigenen Leibe (...) Wie kriegt sie das eigentlich geregelt von den Rahmenbedingungen? Wer entlastet sie? Kriegt sie die nötige Entlastung, um das zu bewerkstelligen? Das bezweifle ich nach wie vor, heutzutage ...« (713/230)

Die auf das persönliche Familienarrangement bezogene Strategie dieser Führungskraft entspricht durchaus dem typischen männlichen Muster, wie Kleinert et al. in ihrer repräsentativen Studie zeigen konnten (Kleinert et al. 2007): 2004 lebte nur ein Drittel der Frauen in 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.⁶ Für Führungsfrauen 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: 108).

Die befragten männlichen Führungskräfte – und das ist im Vergleich zu früheren Untersuchungen neu – thematisieren⁷ mittlerweile allerdings auch einen gewissen persönlichen Leidensdruck, der aus der *einseitigen Entgrenzung* von Arbeit bzw. dem grenzenlosen Verfügbarkeitsanspruch des Unternehmens resultiert. Sie folgen aber ausnahmslos – nicht nur im Unterschied zu weiblichen Führungskräften, sondern auch männlichen Beschäftigten – dem vermeintlichen Sachzwang ihrer Position:

»(...) für mich selbst wünschte (ich) mir viel mehr Arbeitszeitsouveränität in der Form, dass ich eben nicht morgens um viertel nach sieben hier bin und abends um viertel nach sieben immer noch, sondern das auch mal so variieren könnte, wie meine persönlichen Belange das eigentlich erfordern, dass ich auch mal zu Hause bin, wenn ein Fest ist oder ähnliches.« (702/179)

Alle befragten männlichen Führungskräfte spüren das Konfliktpotenzial, das mit dieser extensiven Arbeitszeit für den privaten Bereich verbunden ist:

»Meine Arbeitszeit ist von Montagfrüh bis Freitagabend und privat kriege ich das einfach nicht mehr unter einen Hut, das Privatleben am selben Ort zu haben. Die Erkenntnis habe ich (aus einer gescheiterten Beziehung) für mich gewonnen. Es ist nicht hinzukriegen.« (711/43)

Nur wenige machen sich allerdings bewusst, dass diese einseitige Entgrenzung der Arbeitszeit nicht nur Folge eines Sachzwangs ist, sondern auch mit einem persönlichen Spaßfaktor korreliert und insofern z. T. auch subjektiv gewollt ist:

»(...) das ist schwierig, weil sie haben Sachen, die schon einen hohen Spaßfaktor haben (...) Sie kommen mit Leuten zusammen, mit denen sie sich auch vorstellen könnten, privat zu diskutieren. Natürlich passiert das dann im Rahmen von ihren Geschäftsessen.« (704/70)

Weibliche Führungskräfte wissen hingegen, dass diese männliche Konstruktion von Arbeitszeit, Produktivität und Verbindlichkeit in Leitungspositionen viel mit männlicher Selbst-

inszenierung zu tun hat, aber auch aus Konkurrenz und Angst vor den nachdrängenden Frauen und deren Potenzialen zu erklären ist:

»Die Männer, die Führungskräfte sind, und die darüber entscheiden, ob die Frau jetzt, zurückkommt und was mit der dann passiert, die spiegeln das vor ihrem eigenen familiären Hintergrund. Und die meisten Männer, die in diesen Positionen sind, die haben natürlich im Kopf, ich hätte diese Karriere nie machen können, wenn meine Frau nicht zu Hause geblieben wäre (...) Und das ist in den Köpfen drin, so diese latente Angst, wie wollen die Frauen das dann schaffen?« (701/339)

Sie argumentieren auch selten mit der für männliche Führungskräfte beschriebenen einseitigen *Sachzwanglogik*, sondern betonen vielmehr die Notwendigkeit von »Balance« für das persönliche Leben und für die Funktionsfähigkeit des Sozialen. Persönliche Balance ist nicht auf das klassische Vereinbarkeitsdilemma reduziert und bezieht sich nicht nur auf den Spagat von Erwerbsarbeit und Familie, sondern dazu zählt für die einen, morgens schwimmen, 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 die Gesundheit kümmern zu dürfen:

»Also Arbeit ist schön und gut und muss sein, aber auf der anderen Seite muss ich auch als Mensch noch Luft zum Atmen haben. Also Arbeit darf mich nicht erdrücken. Es gibt solche Zeiträume, da ist einfach mal die Anstrengung sehr groß. Das merke ich und dann ziehe ich mich ganz konsequent wieder ein Stück zurück, um einfach zu sagen, das Leben ist nicht nur Arbeit.« (709/242)

Auch männliche Beschäftigte versuchen, im Unterschied zu männlichen Führungskräften, einer einseitigen Entgrenzung von Arbeit zu entgehen und ihren Kontrollanspruch über den Zusammenhang von Arbeit und Leben zu behaupten. Die von uns interviewten männlichen Beschäftigten haben zwar oft ein den männlichen Führungskräften vergleichbares *Partnerschaftsmuster* und zumeist eine Partnerin, die sich um die privaten Betreuungsarrangements kümmert, weil sie teilzeitbeschäftigt ist, aber ihr *Erwerbsmuster* hat sich insofern zum Teil feminisiert, als einige wegen ihrer Familie anscheinend auf einen neuen, besser dotierten, aber mit einem Wohnortwechsel oder dem Pendeln verbundenen Arbeitsplatz verzichten:

»Dann macht man sich schon Gedanken, was passiert mit der Familie. Die wollen nicht nach X (...) mir blieb eigentlich gar nichts anderes übrig, als (zu) Job Service zu gehen. Und dieser Übergang, der war für mich eigentlich eine Erleichterung, weil von dem Privaten her gesehen ist das schon viel, viel besser, wie es gekommen ist.« (740/29)

●

3

Fazit: Neue geschlechterpolitische Bündnispartner?

Die Risiken des Marktes werden – ohne Rücksicht auf individuelle Reproduktionsinteressen – verstärkt an die geschlechtsunspezifisch, genauer männlich konstruierten Arbeitssubjekte weitergegeben (vgl. Lohr/Nickel 2005). Auch in der DB AG wird ihnen zunehmend zugemutet, durch uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit, durch private Unterstützungsnetzwerke und durch die Ökonomisierung der privaten Lebensführung die neuen betrieblichen Anforderungen und Risiken aufzufangen. Die »ganze Person« wird in den Arbeitsprozess hineingezogen. In dieser »Kultur der Subjektivierung« wird »weibliches Arbeitsvermögen« (soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, emotionale Intelligenz etc.) nicht nur, aber vor allem auch von weiblichen Beschäftigten gefragt. Das hat die Erwerbs- und Karrierechancen mancher 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: 3). Insgesamt verändert sich vor diesem Hintergrund das Geschlechterverhältnis, ohne dass es dabei allerdings automatisch zu einer Gleichstellung der Geschlechter kommt. Vielmehr führt der neue »Ge-

schlechterpluralismus« (Lenz 2007) zu komplexeren, vielschichtigeren und komplizierteren sozialen Lagen von Frauen und Männern. Das stellt die betriebliche Gleichstellungspolitik vor neue Herausforderungen. So glaubt beispielsweise auch in der DB AG die Gruppe der jungen, karriereorientierten Frauen, die durchaus dem Bild der »neuen F-Klasse« (Dorn 2007) entspricht, sich am besten selbst vertreten zu können. Die Frage, die sich dann interessenpolitisch stellt, ist: Kann es unter den Bedingungen von Marktradikalisierung und Individualisierung 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 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? (vgl. Kratzer/Sauer 2007: 247)

Bisher blendet 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 die Ungleichheiten, die mit der geschlechtlichen Zuschreibung von (Sorge-)Arbeit zusammenhängen. Die »Personalpolitik für Wertschöpfungsstarke« (Wetterer 2002) wird – wie gezeigt – einerseits partiell durchaus jenen Frauen gerecht, die an ihrer Kompetenz gemessen werden wollen und nicht an ihrem Geschlecht. Andererseits ist es damit aber auch zunehmend eine Frage der Selbstvertretung und *individuellen Durchsetzungsfähigkeit*, ob sie betriebliches Entgegenkommen (commitment) für die von ihnen zu leistenden Verpflichtungsbilanzen einfordern können.

Frauen gelingt es eher – das bestätigt sich auch hier – in kleinen und mittleren Unternehmen Führungspositionen einzunehmen als in Großbetrieben. In den Vorständen und Aufsichtsräten von Großkonzernen sucht man meist vergeblich nach weiblichen Führungskräften. Wenn sie hier Führungspositionen innehaben, verorten sie sich zumeist im Personalbereich. Nun ist aber nicht nur bezogen auf die DB AG festzustellen, dass Personalverantwortung zu einer zentralen Ressource unternehmerischen Handelns geworden ist. Das wertet den Bereich und die hier Führungsverantwortung tragenden Frauen auf. Das könnte – so lässt sich schlussfolgern – eine personalpolitische Perspektive stärken, die, zumal die Sensibilität für Geschlechterfragen im Personalbereich vergleichsweise hoch ist, erstens die Reproduktionssphäre der Beschäftigten wahrzunehmen in der Lage ist und zweitens diese nicht von der Wertschöpfung abkoppelt, sondern ganz im Gegenteil die Reproduktionssphäre als notwendige Voraussetzung der produktiven Sphäre begreift. Einesteils leben weibliche Führungskräfte die Integration von Verpflichtungsbilanzen und damit eine andere soziale Konstruktion von Zeit, Produktivität und Verbindlichkeit selbst oft vor (»reflexive Karriereorientierung«). Andernteils wissen sie

»(...) beides, also Arbeit und Familie überein zu kriegen (...) (erfordert) Problemlösungsfähigkeiten, Kommunikationsfähigkeit (...) Skills, die man in beiden Bereichen seines Lebens (...) braucht.« (701/279)

Es sind Fähigkeiten, die unter den Bedingungen von Vermarktlichung und Subjektivierung wie aber auch im weit gefächerten Selbstverständnis der Arbeitenden zum Kern des unternehmerischen Handelns gehören.

Die implizite, auf Kompetenz umgestellte und an die Personalarbeit delegierte Geschlechterpolitik enthält also Chancen im von Vester/Gardemin (2001) diskutierten Sinne. Aber sie stößt systematisch an Grenzen, wenn strukturelle und sozial-kulturelle Barrieren verhindern, dass die sozialen Verbindlichkeiten der Subjekte, die sich aus dem Zusammenhang von Arbeit und Leben ergeben, in den betrieblichen Rahmenbedingungen ihren Niederschlag finden. Work-life-balance oder andere wohlklingende commitments sind individuelle »Verhandlungsmasse« und kein Rechtsanspruch. Das betrifft nicht nur, aber vor allem das

Alltagsarrangement von Frauen. Eine explizite, an Chancengleichheit orientierte Geschlechterpolitik bzw. die Re-Thematisierung von Geschlecht auf betrieblicher Ebene wäre demnach neben der auf Kompetenz umgestellten Personalpolitik dringend geboten. Das könnte auch dazu beitragen, dem »Egalitätsmythos« entgegenzutreten, indem die verdeckten, oft subtilen Mechanismen der Vergeschlechtlichung von betrieblichen Strukturen und Arbeit wieder deutlicher zur Sprache kommen. In diesem Zuge könnte Chancengleichheit zugleich auch den Schleier des Individuellen verlieren. Ein kollektiver Reflexionsprozess, der die männliche, zunehmend auch von »neuen« Männern abgewehrte androzentrische Konstruktion von Führung und Erwerbsarbeit kritisiert, indem er die dazu im Gegensatz stehenden realen Ansprüche des »ganzen Lebens« in den Blick nimmt, könnte auch im Interesse der Unternehmen liegen. Denn es ist – wie die Interviews zeigen – davon auszugehen, dass nicht nur weibliche Beschäftigte Planungssicherheit im Alltag und für die Belange des privaten Lebens brauchen, um in der Arbeit angst- und stressfrei zur Verfügung zu stehen.

Anmerkungen

- 1 Eine deutlich gekürzte und modifizierte Fassung dieses Artikels erscheint unter dem Titel »Arbeit und Genderregime in der Transformation« in Aulenbacher/Wetterer 2009.
- 2 Die Ausführungen basieren auf dem HBS-Projekt »Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit? Neue Arbeitspolitik und betriebliche Geschlechterverhältnisse«, das im Dezember 2006 abgeschlossen wurde. Veröffentlicht sind die Ergebnisse in Nickel et al. 2008.
- 3 Die Erhebung (Dokumentenanalyse; 29 leitfadengestützte Interviews mit Führungskräften, Beschäftigten und Betriebsräten; 2 Gruppendiskussionen mit Führungskräften und Betriebsräten) erfolgte von 2005 bis 2007. Zentrale Untersuchungsdimensionen waren Arbeitsorganisation und Arbeitsanforderungen; Arbeitszeit; Entgeltstrukturen; betriebliche Arbeits- und Geschlechterpolitik. Die Auswertung erfolgte mit Hilfe des Textanalyseprogramms MAXQDA, dadurch konnte auf Vorläuferprojekte im selben Unternehmen zurückgegriffen und der Wandel nachdrücklich belegt werden. Genauere Angaben zum methodischen Vorgehen in Nickel et al. 2008.
- 4 Die Heterogenität des Gesamtkonzerns hat uns veranlasst, uns auf vier kontrastierende Betriebsfälle zu konzentrieren: DB Konzernleitung, Vorstandsressort Personal; KundenServiceZentrum der Railion Deutschland AG; DB Jobservice GmbH und DB Zeitarbeit GmbH.
- 5 Es war beispielsweise nicht eindeutig zu rekonstruieren, wie viele Frauen wegen ihrer Betreuungspflichten mehr oder weniger »freiwillig« Opfer des dramatischen Personalabbaus geworden sind, der seit Mitte der 1990er-Jahre in der DB AG stattgefunden hat.
- 6 Eine Partnerin, die selbst Führungskraft war, hatten nur sieben Prozent der männlichen Führungskräfte.
- 7 Seit Anfang der 1990er-Jahre wurden männliche Führungskräfte im Rahmen unterschiedlicher Betriebsfallstudien immer auch zu Geschlechterbeziehungen im betrieblichen und privaten Bereich befragt. Die Offenheit der männlichen Führungskräfte in der jüngsten Studie war auffällig. Die Gründe dafür sind sicherlich vielfältig, z. B. 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 bzw. Männer bestätigen und den latenten Wandel von Geschlechterarrangements unterstreichen.

Literaturverzeichnis

- Aulenbacher, Brigitte; Wetterer, Angelika (Hrsg.), 2009:** *Arbeit, Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung*. Münster
- Baethge, Martin, 2001:** Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit. In: Baethge, Martin; Wilkens, Ingrid (Hrsg.): *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 a.M./New York
- Beer, Ursula, 1990:** *Geschlecht, Struktur, Geschichte: soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses*. Frankfurt a.M./New York
- Bischoff, Joachim; Herkommer, Sebastian; Hüning, Hasko, 2002:** *Unsere Klassengesellschaft. Verdeckte und offene Strukturen sozialer Ungleichheit*. Hamburg
- Brodie, Janine, 2004:** Die Re-Formulierung des Geschlechterverhältnisses. Neoliberalismus und die Regulierung des Sozialen. *Widerspruch* (24) 46: 19–32
- Dorn, Thea, 2007:** *Die neue F-Klasse. Wie die Zukunft von Frauen gemacht wird*. München/Zürich
- Frey, Michael, 2004:** Ist der »Arbeitskraftunternehmer« weiblich? »Subjektivierte« Erwerbsorientierungen von Frauen in Prozessen betrieblicher Diskontinuität. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* (13) 1: 61–77
- Frey, Michael; Hüning, Hasko; Nickel, Hildegard Maria, 2004:** Vermarktlichung und »neue« Unsicherheiten. Differenzen und Widersprüchlichkeiten in der Umgestaltung von Arbeit. In: Struck, Olaf; Köhler, Christoph (Hrsg.): *Beschäftigungsstabilität im Wandel?* München/Mering, S. 269–286
- Funder, Maria, 2005:** Gendered Management? Geschlecht und Management in wissenschaftlichen Unternehmen. In: Funder, Maria; Dörhöfer, Steffen; Rauch, Christian: *Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft*. München/Mering, S. 97–122
- Funder, Maria; 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; Nadai, Eva, 1998:** Geschlecht und Kontext. De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. *Zeitschrift für Soziologie* (27) 2: 75–93
- Heintz, Bettina, 2001:** Geschlecht als (Un)Ordnungsprinzip. Entwicklungen und Perspektiven der Geschlechtersoziologie. Wiesbaden/Opladen (Kölner Zeitschrift zur Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41)
- Jürgens, Kerstin; Voß, G. Günter, 2007:** Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 34: 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 (Hrsg.): *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 a.M.
- Knapp, Gudrun-Axeli, 1995:** Unterschiede machen: Zur Sozialpsychologie der Hierarchisierung im Geschlechterverhältnis. In: Becker-Schmidt, Regina; Knapp, Gudrun-Axeli (Hrsg.): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt a.M./New York
- Kratzer, Nick; Sauer, Dieter, 2007:** Entgrenzte Arbeit – gefährdete Reproduktion. Genderfragen in der Arbeitsforschung. In: Aulenbacher, Brigitte; Funder, Maria; Jacobsen, Heike; Völker, Susanne (Hrsg.): *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 (Hrsg.): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt a.M./New York, S. 195–219
- Leitner, Sigrid; Ostner, Ilona; Schratzenstaller, Margit, 2004:** Was kommt nach dem Ernährermodell? Sozialpolitik zwischen Re-Kommodifizierung und Re-Familiarisierung. In: Leitner, Sigrid; Ostner, Ilona; Schratzenstaller, Margit (Hrsg.): *Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbruch. Was kommt nach dem Ernährermodell*. Wiesbaden, S. 9–27

- Lenz, Ilse, 2007:** Machtmenschen, Marginalisierte, Schattenmenschen und Gleichheit. *Widerspruch* 52: 31–44
- Lohr, Karin; Nickel, Hildegard Maria, 2005:** Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. In: Lohr, Karin; Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen*. Münster, S. 207–239
- Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.): 2005:** *Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen*. Münster, S. 207–239
- Moldaschl, Manfred; Sauer, Dieter, 2000:** Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): *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 (Hrsg.): *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft*. Wiesbaden, S. 27–44
- Nickel, Hildegard Maria, 2009:** Führung und Macht in Unternehmen. In: Löw, Martina (Hrsg.): *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden, S. 121–141
- Nickel, Hildegard Maria; Völker, Susanne; Hüning, Hasko, 1999:** *Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung*. Opladen
- Nickel, Hildegard Maria; Fahrenholz, Anja; Meißner, Hanna; Hüning, Hasko, 2002:** Forschungsprojekt Landesbank Berlin: Potenzialträgerinnen sichtbar machen. unveröff. Projektbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Berlin
- Nickel, Hildegard Maria; Hüning, Hasko; Frey, Michael (Hrsg.), 2008:** *Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Chancen und Grenzen einer neuen Arbeits- und Geschlechterpolitik*. Berlin
- Pasero, Ursula; Priddat, Birger P. (Hrsg.), 2004:** *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*. Wiesbaden
- Peters, Klaus; Sauer, Dieter, 2005:** Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): *»Rentier' ich mich noch?« Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*. Hamburg, S. 23–58
- Priddat, Birger P., 2005:** Umstellung von Geschlecht auf Kompetenz: Gender in Organisationen. In: Funder, Maria; Dörhöfer, Steffen; Rauch, Christian (Hrsg.): *Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft*. München/Mering, S. 79–96
- Sauer, Dieter, 2005:** Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik? *WSI-Mitteilungen* (58) 4: 179–186
- Vester, Michael; Gardemin, Daniel, 2001:** *Milieu, Klasse und Geschlecht. Das Feld der Geschlechterungleichheit und die »protestantische Alltagsethik«*. Opladen/Wiesbaden, S. 454–486 (Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie)
- Voß, G. Günter; Weiß, Cornelia, 2005:** Ist der Arbeitskraftunternehmer weiblich? In: Lohr, Karin; Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen*. Münster, S. 65–91
- Wetterer, Angelika, 1993:** *Professionalisierung und Geschlechterhierarchie. Vom kollektiven Frauenausschluss zur Integration mit beschränkten Möglichkeiten*. Kassel
- Wetterer, Angelika, 2002:** Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. *Netzwerk-Journal* 14: 24–38

Verf.: Prof. Dr. Hildegard-Maria Nickel, Institut für Sozialwissenschaften,
Soziologie der Arbeit und der Geschlechterverhältnisse,
Humboldt Universität zu Berlin, Unter den Linden 6, 10099 Berlin
E-Mail: nickel@sowi.hu-berlin.de