

Organisation Kultur Geschlecht

Eine empirische Untersuchung zur (Geschlechts-)Sensibilität in und von Organisationen

Dissertation
Eingereicht am Fachbereich 1
Der Universität Hildesheim

Inge Simöl

Marion Franke

Organisation Kultur Geschlecht

Kursplan	I
Liste der Konstruktionen	VI
Abkürzungen	IX

Vorsätze	1
Die Metapher des Zuges	8

Eine Sicht (Lok)	12
Organisation und Geschlecht in den Organisationswissenschaften	14
Geschlecht in der Realität von Organisationen	20
Die Philosophie der Chancengleichheit	24
Die Philosophie der Frauenförderung/Gleichstellung	26
Die Philosophie des Gender Mainstreaming	29
Die Philosophie des Managing Diversity	33
Die Philosophie des Total Quality Management	37
Zwischenblick	41
Fahrscheinkontrolle - Wo wir stehen	45

Theorie

Organisation (Wagon 1)	52
Organisation als Soziales System	54
Autopoiesis der Organisation	56
Mitgliedschaft in Organisationen	60
Codes	62
Organisiertheit auf der Ebene von Entscheidung und Sinnstiftung	64
Entscheidungsprogramme	64
Organisation und Rationalität	66

Kultur (Wagon 2)	70
Kultur ist ein Baum	72
Die Wurzeln der Kultur in der Anthropologie	75
Der Stamm der Kultur in den Kulturwissenschaften	80
Ein Zweig des Baumes - Corporate Culture	85
Äste des Baumes - Organisationskulturforschung und weitere Zweige	90
Symbolische Ansätze	94
Kognitive Ansätze	95

Postmoderne Ansätze	99
Ein Blatt des Baumes - Geschlechterkultur	105
Geschlecht (Wagon 3)	111
Die Verortung von Geschlecht	114
Eine Definition von Geschlecht	115
Das Konstrukt der Blindheit	118
Exkurs: Geschlechterparforce	123
Sensible Orte - Definitionen und inhaltliche Füllungen	124
Leerstellen - leere Stellen? Der Kontext der Geschlechterbegriffe	129
Geschlechterbegriffe - schlechte Begriffe?	134
Geschlechterbegriffe der sozialwissenschaftlichen Diskussion und der empirischen Forschung	140
Geschlechterpraxis	144
Geschlechterordnung	152
What now?	156
Fahrscheinkontrolle	157
F o r s c h u n g s p r o g r a m m	162
Konstruktivistisches Denken (Wagon 4)	166
Programme des Konstruktivismus	168
Das Programm des Sozialkonstruktivismus	169
Das Programm des kognitionstheoretischen Konstruktivismus	174
Das Programm der Ethnomethodologie	184
Das Programm des Empirischen Konstruktivismus	190
Konstruktion von Geschlecht - Doing Gender	198
Erkenntnistheoretische Annahmen einer feministischen Wissenschaft	199
Das gender-Konzept	203
Das doing gender-Konzept	207
Die Omnirelevanz der Geschlechterunterscheidung	210
Zweigeschlechtlichkeit als kulturelles System	215
Konstruktivistisches Forschen	221
Das Modell des Konstruktivistischen Forschens	222
Orientierungen der Feldforschung	229
Generierung von Wissen	229
Methodische Konstitution von Forschungsgegenständen	232
Forschung als Beobachtung	235
Ethnographisches Sehen (Wagon 5)	242
Vom Blick auf die Anderen - Völkerkunde und Ethnologie	244

...In den guten alten Tagen - Ethnographie	248
Zum Blick auf uns selbst - Teilnehmende Beobachtung	251
Zur Ethnographie in Organisationen	261
Eine amerikanische Fabrik - Hawthorne	264
Ein kalifornisches naturwissenschaftliches Forschungszentrum - Berkeley	264
Ein psychiatrisches Krankenhaus - Deutschland/Amerika	266
Ein Ordenskrankenhaus - Wien	268
Ein mittelständisches Unternehmen in Deutschland	269
Ein Zentrum für Hochenergiephysik	270
Die (Forschungs-)Reise in die eigene Kultur	279
Das Eintauchen ins Feld	285
Die Forscherin als kultureller Bastard	291
Die Ethnographie als sensitive Methodologie	295
Die Dichte Beschreibung als Darstellungsstrategie und das Schaubild der Institutionellen Ethnographie	300
Die Konturen der Relevanz	306
Der ethnographische Text als Kunsthandwerk	309
Empirisches Handeln (Wagon 6)	314
Der organisierte Forschungsprozess	317
Gewebe aus Handlungen und Entscheidungen	321
Beobachtung	328
Interview	330
Dokumentenanalyse	337
Ein sozialwissenschaftliches Forschungsprogramm	339
Theoretical Sampling	344
Die Methode der Theoretischen Sensibilisierung	349
Auswertungsprogramm WinMax	352
Fahrscheinkontrolle	354

F o r s c h u n g s r e i s e

Bahnhofspanorama	357
Organisationsarbeit - Tales of the Field	360
Was bitte ist das Feld und wo sind sie denn die interessanten Organisationen?	362
Was sind unsere Erfahrungen im Feld?	364
Welche Folgen hat das Im-Ort-gewesen-Sein?	368
Auswahl der Organisationen	368
Forschungswerkzeuge	369
Geschlechterprogramme	371

Logistik	373
Wie geht es nun weiter im Forschungsprogramm, und wo bitte ist der Zugang zum Feld?	374
Wie kommt es zum Kontrakt?	377
Wie gestalten sich die Wege im Forschungsfeld und ins Forschungsfeld?	384
Organisationsdarstellung	402
Bestimmungsmerkmale von Organisationen	404
Angleichung von Organigrammen und Statistiken	407
Statistiken	408
Organigramme	411
Bahnhöfe	413
Grenzen der Organisationen	454
Die begrenzbaren Organisationen: Organisationsmitglieder	456
Die eingrenzbaren Organisationen	461
Die abgrenzbaren Organisationen	473
Organisationsbeobachtung	496
Beobachtung durch die Geschlechterkultur	498
Sensibilitäten	501
Geschlechtersensibilität	501
Forscherinnensensibilität	502
Ordnungen und Praktiken	504
Exkurs Kosmographie - Strategien zur Entdeckung in Organisationen	508
Reisepanorama	515
Differenzierung und Kontrastierung der Förderung	519
Organisationsförderung und Organisationsmitgliederförderung	524
Management in und von Organisationen	540
Die Fördermodelle	551
Wie die Organisationen uns förderten und forderten	577
Die Geschlechterstellen und die Geschlechterprogramme	587
Die geschlechtliche Perspektive auf die Förderung im Management und die Forderung ans Management	601
Differenzierung und Kontrastierung der Zeit	616
Organisationszeit und Organisationsmitgliederzeit	618
Die Arbeitszeitmodelle	625
Volle Zeit - geteilte Zeit	635
Teilzeit(be)rechnungen	642
Die Qualität von Arbeitszeit	647
Die Motivation für und von Teilzeit	653

Die Programme und das Geschlecht in den Organisationen	661
Die geschlechtliche Perspektive auf Zeit im Management	669
Die Zeitdokumentation und Zeitkommunikation	682
Differenzierung und Kontrastierung des Raumes	695
Organisationsraum und Organisationsmitgliederraum	699
Raumgestalt(ung)	715
Virtueller Raum in und von Organisationen	726
Die geschlechtliche Perspektive auf Raum	748
N a c h s ä t z e	
Anhänge	
Anhang 1: Geschlechtsbegriffe	760
Anhang 2: Forschungsdokumente	762
Anhang 3: Bahnhofspanorama	767
Anhang 4: Zeitdimension der Organisationen	776
Anhang 5: Forschungsbericht	780
Anhang 6: Codierung Zeit	784
Literaturliste	785

Liste der Konstruktionen

Konstruktionen		Bezeichnung	Seite
in			
Vorsätze	K 1	Metapher der Forschungsreise	9
Eine Sicht	K 2	Organisation in der Perspektive von Geschlecht	15
	K 3	Geschlechterprogramme	42
	K 4	Sex positions - make a difference	46
Kultur	K 5	Typologie von Kulturkonzepten	78
	K 6	Modell der Organisationskultur von Sonja Sackmann	97
	K 7	Grenzen der Kultur	103
Geschlecht	K 8	Geschlechtsbegriffe in Lexikas	125
	K 9	Geschlecht als eigenständiger Begriff	130
	K 10	Alternative Geschlechterbegriffe	135
Konstruktivistisches Denken	K 11	Konstruktivistische Positionen	223
	K 12	Modell des Konstruktivistischen Forschens	228
	K 13	Wirklichkeitsebenen der Forschung	231
	K 14	Beobachtung erster Ordnung	236
	K 15	Beobachtung zweiter Ordnung	237
Ethnographisches Sehen	K 16	Produzentinnen von Ethnographien	273
	K 17	Modell des Ethnographischen Sehens	276
	K 18	Psychologischer Rahmen	277
Empirisches Handeln	K 19	Stadien des Forschungsprozesses	318
	K 20	Handlungsschritte	321
	K 21	The Research Process	323
	K 22	Kreativitätsmethoden	351
	K 23	Ebenen der Forschung	355
Organisationsarbeit	K 24	Verschiedene Stufen der Kontaktaufnahme	376
	K 25	Gatekeepers und Schlüsselpersonen in Organisationen	383
	K 26	Aufzählung der Interviews nach Forscherin	393
	K 27	Interviewte Personen aus Management und Nicht-Management	395
Organisationsdarstellung	K 28	Zeitfenster	403
	K 29	Organigramm dü	417
	K 30	Leistungs- und Führungspositionen dü	417

	K 31	Organigramm DT	420
	K 32	Management DT	420
	K 33	Leistungspositionen in der AWO	424
	K 34	Beschäftigte der AWO	424
	K 35	Organigramm der AWO	424
	K 36	Organigramm LA	427
	K 37	Beschäftigte LA	428
	K 38	BeamtInnen des LA	428
	K 39	Leistungspositionen des LA	428
	K 40	Organigramm Webasto	432
	K 41	Leistungs- und Führungspositionen bei Webasto	432
	K 42	Beschäftigte der Webasto	432
	K 43	Organigramm DB RB Süd	437
	K 44	Beschäftigte der DB RB Süd	437
	K 45	Organigramm TK NL 3	442
	K 46	Personalebenen der TK NL 3	443
	K 47	Beschäftigungsstruktur der TK NL 3	443
	K 48	Organigramm Uni Hildesheim	447
	K 49	Mitglieder nach NHG § 37 und 47 Uni Hildesheim	448
	K 50	Mitglieder nach NHG § 37 Abs. 1 Uni Hildesheim	448
	K 51	Angehörige nach NHG § 37 Abs. 1 Uni Hildesheim	448
	K 52	Mitglieder (MTV) nach Dienstrecht Uni Hildesheim	449
	K 53	Leistungs- und Managementpositionen Uni Hildesheim	449
	K 54	Mitglieder im BeamtInnenverhältnis Uni Hildesheim	449
	K 55	Organigramm ZFW	453
	K 56	Organisationen und ihre Mitglieder	457
	K 57	Lageverhältnisse	464
	K 58	Organisationsordnungen nach Geschlecht	466
	K 59	Zeitverhältnisse	467
	K 60	Teilzeitverhältnisse	470
	K 61	Orientierungen	474
	K 62	Geschlechtliche Modelle der Organisationen	487
	K 63	Spezialitäten der Organisationen	495
Organisationsbeobachtung	K 64	Der Kosmos	510
	K 65	Schnitte im Kosmos	512
	K 66	Kosmographisches Verfahren	513
Reisepanorama Zeit	K 67	Zeitbilder	634
	K 68	Arten der Terminabsprachen	691
Anhänge		Anhänge	
	K 69	Ansätze zur Förderung von Frauen in der Dritten Welt	767
	K 70	Schaubild dü und das Umfeld	768

	K 71	Flussdiagramm der virtuellen Personalabteilung der DT	768
	K 72	Beschäftigten Zahlen AWO	769
	K 73	Altersstruktur der AWO	769
	K 74	Personaldaten Webasto	770
	K 75	Altersstruktur Webasto	770
	K 76	Frauenbeschäftigung DR 1999 - 1993	771
	K 77	Frauenbeschäftigung DB 1990 - 1993	771
	K 78	Frauenbeschäftigung der DB AG 1994 - 1998	772
	K 79	Struktur Allgemein DB AG	772
	K 80	Altersverteilung bei der DB RB Süd	773
	K 81	Aufbau TK AG Allgemein	773
	K 82	Aufgliederung Organisationseinheiten der TK AG	774
	K 83	Konzernstruktur der TK AG	774
	K 84	Studienangebot der Universität Hildesheim	775
	K 85	Wissenschaftsschwerpunkte Uni	775
	K 86	Zeitverhältnisse dü	776
	K 87	Zeitverhältnisse DT	776
	K 88	Angestellte nach Zeitverhältnissen LA	776
	K 89	Beschäftigung nach Zeitverhältnissen LA	777
	K 90	Zeitverhältnisse Webasto	777
	K 91	Zeitverhältnisse DB RB Süd einschl. Nürnberg	777
	K 92	Zeitverhältnisse DB RB Süd	777
	K 93	Zeitverhältnisse TK NL 3	778
	K 94	Mitglieder nach Zeitverhältnissen Uni Hildesheim	778
	K 95	Kosmos Vollzeit/Teilzeit	779

Kleines Foto symbolisch für Beginn der Reise

Abkürzungen

CS	Cultural Studies
DZA	Dienstleistungszentrum Arbeit
DZB	Dienstleistungszentrum Bildung
Fb	Frauenbeauftragte
FK	Führungskraft
GB	Geschäftsbereich
GF	Geschäftsführung
GL	Geschäftsleitung
GIAZ	Gleitende Arbeitszeit
JAZ	Jahresarbeitszeit
KL	Konzernleitung
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LAS	Leistungsanreizsystem
MA	MitarbeiterIn
MV	MitarbeiterInnenversammlung
NL	Niederlassung
PE	Personalentwicklung
PMS	Personalmanagementsystem
SVP	Ständige Verbesserungsprogramme
TEQM	Total E-Quality Management
TQM	Total Quality Management
VM	Verbesserungsmanagement
ZB	Zentralbereich
ZIF	Zentrum für interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung
	Namen der Organisationen
AWO	Arbeiterwohlfahrt Straubing
DB AG/RB Süd	Deutsche Bahn AG/Regionalbereich Süd, München
DT	DT Bad Kissingen
dü	dienste in übersee, Stuttgart
LA	Landratsamt Amberg
TK AG/NL 3	Deutsche Telekom AG/Niederlassung 3 Hannover
Uni	Universität Hildesheim
Webasto	Webasto Schierling
ZfW	Zentrum für Weiterbildung, Frankfurt

Vorsätze

Es bedarf einer ganzen Menge von Erklärungen und mindestens zweier Personen, um das Thema dieser Arbeit konsumieren und verarbeiten zu können. Wir haben uns nicht nur Kultur aufgehalst, wir haben uns an Organisation gewagt und uns Geschlecht aufgeladen. Fast schon ein kriminelles Unterfangen (oder jaywalking auf gefährlichem

Gelände), aber zumindest eine riskante Zumutung für die Verfasserinnen wie für die LeserInnen. Und ganz besonders angesichts der Eigenwerte dieser sozialen Phänomene.

»Und was den Begriff von Kultur angeht, so sind Bedeutung und Definition, wie wir sehr wohl wissen, mit unzähligen Schwierigkeiten behaftet. Wenn man also beides, Kultur und Veränderung zusammenbringt, wird die Chance, dass sich insgesamt etwas Stimmiges ergibt, nur noch unwahrscheinlicher. ... Da merkt man, was für ein schwieriger und komplizierter menschlicher Prozess die Veränderung ist. Wenn man den Ehrgeiz hat festzustellen, wie es wirklich ist, oder war, so entsteht mit einiger Sicherheit eine genauso labyrinthische und vielschichtige Geschichte wie ein Krimi von Agatha Christie. Es bedarf, wie es so schön heißt, einer ganzen Menge von Erklärungen«.

Paul Bate

Gleich zu Beginn unserer Forschungsreise steht eine Anweisung: Von Geschlecht mit großer Zurückhaltung zu sprechen. Eine Anweisung, entstanden aus eigener und fremder Erfahrung und die nicht immer durchgehalten werden kann. Die Rede über Geschlecht ist eine heikle Angelegenheit und das eröffnet uns wissenschaftliche Literatur, in der schon der Begriff meistens ausgeklammert oder wenn verwendet, wenig systematisch erklärt wird oder eine klar ausgewiesene Erfassung der Wirklichkeitsaspekte, die mit dem Begriff gemeint sind, vermieden wird. Mit Ausnahme der Geschlechterforschung oder Geschlechtertheorien bleiben in der Wissenschaft oder im Alltag die Aussagen über Geschlecht auf dem Boden zugänglicher und übereinstimmungsfähiger »Tatsachen«. Hier vermuten wir deutliche Reflexionsdefizite, die trotz oder sogar weil Geschlecht eine lebenspraktische soziale Bedeutung erfährt und vielfältige Handlungs- und Orientierungsaufgaben in der gesellschaftlichen Wirklichkeit anspricht.

Brisant erscheint es uns und mit Fußangeln versehen, sich schon allein dieses Begriffes zu bedienen. Der Gebrauch wird unter »Strafe« gestellt, weil er die Reproduktion von Geschlechterverhältnissen anregt, den Fragen und Lösungsversuchen mehr schadet als nützt und darüber hinaus vielfältigste Irritationen auslöst. Viele Beiträge, die Geschlechtsneutralität oder Geschlechtslosigkeit ausweisen und anführen, sind Leistungen oder Praxis (soziale), mit der vermutlich sehr erfolgreich dieses brisante Thema

umgangen wird. Geschlecht ist vergleichbar mit einer Herausforderung: Bei der Durchsicht einer enormen Literatur der Frauen- und Geschlechterforschung unterschiedlichster Provenienz und Standpunkten hört und liest sich immer wieder sinngemäß die gleiche Feststellung: die Frage nach der Bedeutung und den Wirkungsweisen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen ist eine der größten Herausforderungen dieser Zeit an die Sozialwissenschaften und an die soziale, politische Praxis. Betroffen davon ist das Verhältnis jedes Subjektes zu sich selbst als geschlechtlichem Menschen und zu seinen geschlechtlichen Mitmenschen, tangiert sind Organisationen und Institutionen und nicht zuletzt betrifft es die gesellschaftliche Organisation und ihr Selbstverständnis, zu deren grundlegenden Dynamik die Geschlechterordnung zählt.

Geschlecht ist paradox oder eine selbsterzeugte Unbestimmtheit: Man kommt der Sache Geschlecht nicht näher, wenn gleich zu Anfang Geschlecht abschließend definiert oder so getan wird, als wüssten alle, wovon man spricht. Man kann sich nicht durch Vermeidung entziehen, auch

»Man nehme einmal an, daß man anstatt sich einer Wissenschaftlergemeinschaft mit Marx oder selbst mit Goffman in der Hand zu nähern, den Standpunkt eines Anthropologen einnimmt, der mit einem fremden Stamm in Berührung gerät«.

Karin Knorr-Cetina

wenn wir uns als »geschlechtliche« Forscherinnen vorstellen. In unserer Forschung über neun Organisationen, in der wir dieses Thema mit dem Kunstgriff der Befremdung offen und gleichzeitig verdeckt angehen (eines der Irritationspotentiale, das beim Zugang ins Feld dargestellt wird), stellen wir fest, dass auch die Organisationen und deren Mitglieder gegenüber uns befremdet sind. Es bleibt paradox. Und wie bescheiden die Forschungsfrage auch gestellt wird, es ist eine »große« Frage: Wo haben es Organisationen mit Geschlecht zu tun und in welcher Weise gehen Organisationen mit Geschlecht um? Wir gehen davon aus, dass Organisationen sensibel gegenüber Geschlecht sind. Dass sie Geschlecht damit beachten und in ihren Prozessen und Handlungen eine Wirkung und Folgen für die Geschlechter hervorbringen. Diese Charakterisierung von Organisationen ist der Ausgangspunkt dafür, unser Forschungsinteresse einzugrenzen und uns davon zu befreien, den Organisationen (allein) nachzuweisen, dass sie geschlechtssensibel sind. Unsere Aufmerksamkeit liegt auf denjenigen Aktivitäten und Handlungen, die eine Integration von Frauen und Männern auf allen Ebenen der Organisationen bewirken, beiden Geschlechtern breite Verhaltensmöglichkeiten auf egalitärer Basis ermöglichen, was wir als »positive Ansätze« bezeichnen. Unter dem Titel der Geschlechterkultur beginnen wir eine Suche nach den »sensiblen Stellen«

der Organisationen, hinter vorgehaltener Hand eine Variabilität und verschiedene möglichen Ausprägungen vermutend, vorausdenkend und einräumend.

Geschlechterprobleme werden oft auf Frauenprobleme »zugekürzt«. Nicht verwunderlich ist eine Forderung nach Dekonstruktion und Etablierung von Aufmerksamkeitsstrukturen für die Geschlechterthematik in Organisationen: Verschleierte Geschlechterdifferenzen sollten artikulierte Kontroversen werden, Geschlecht sollte in

»Geschlecht immer wieder zum Thema zu machen ist zentrales Element des feministischen Diskurses, wirkt sich aber innerhalb von Organisationen meist als Marginalisierung von Frauen aus und bestätigt damit ohnehin vorhandene Stereotype«.

Ursula Müller

Entscheidungsprozesse und routinisierte Abläufe integriert und geschlechtsblinde Akteure zu geschlechtssensiblen werden. Und das hat ja inzwischen einiges ausgelöst, man denke nur an die sprunghaft ansteigende Institutionalisierung von Chancengleichheitsprogrammen wie Gender Mainstreaming. Dagegen steht unsere Aussage, dass in Organisationen Geschlecht schon lange »drin« ist. Eine durchgängige Konstruktion einer Differenz von Frauen und Männern gewährleistet nicht (mehr) die Legitimierung des Ausschlusses von Frauen aus Arbeitstätigkeiten, -positionen und -bereichen.

Organisationen leisten kulturelle Arbeit, in der weder ausschließlich Biologie überstrapaziert werden kann, noch von Geschlechtsblindheit die Rede sein kann. Geschlechterdifferenzen sind nicht beobachtungsunabhängig, Frauen und Männer sind Konstruktionen einer Realität, die auch auf andere Weise im Ausgang von anderen Unterscheidungen konstruiert werden können. Daher regen wir mit der

»Die Frau, Italienerin, war Vorstand der Gewerkschaft der Diplomaten. Weder ihr pompöses Büro, noch ihr eigener glänzender Karriereverlauf, noch ihre Erscheinung, ziemlich streng in einem Wollkostüm, hatten uns darauf vorbereitet, dass wir von ihr eine flotte Schilderung des natürlichen Unterschiedes zwischen dem männlichen und dem weiblichen Wesen bekommen würden: Männer leben sogar im vergleichsweise abenteuerlichen Außendienst ein relativ anspruchloses Leben. Es besteht fast nur aus ihrer Karriere, und dazu haben sie noch ein bißchen Interesse an ihrer Familie und eine kleine Präokkupation mit Sex. Und das war's dann schon. Frauen haben viel mehr Interessen, viel mehr Farbe, sie haben ... more pleasures«.

Cheryl Benard/Edith Schläffer

»geschlechtssensiblen Organisation« eine Kurskorrektur von Geschlechterprogrammen an. Die logischen Grundlagen dieser Programme scheinen geklärt, aber in ihren Durchsetzungsvermögen und in ihren praktischen Folgen sind sie zu hinterfragen, inwieweit sie den geschlechtlichen Blick, die Reduzierung von Geschlecht auf Frau und alt bewährte kulturel-

le Muster der Differenzen zwischen Frauen und Männern erneut zum Blühen bringen, also eher kontraproduktiv wirken.

Organisationen werden als soziale Systeme bezeichnet und deren Einheit Kommunikation bzw. Entscheidung genannt. In sozialer Systemreferenz haben wir es mit Produktion und Reproduktion von Kommunikationen zu tun und mit einer bestimmt gearteten Verkettung von Kommunikationen. Auf der Basis von Entscheidungen, die differenzerzeugende Operationen sind, entwickeln Organisationen ihre eigene Spezifität und diese Spezifizierung ist die Ausprägung von Grenzen, die die Organisationen von ihrer Umwelt unterscheidet. Erst diese relevanten Unterscheidungen, die eine Organisation kommunikativ begründen, führen zur Konstruktivität der Unterscheidungen, die die Organisationen hervorbringen können, und sie als das schaffen, was sie sind. Demnach sind Organisationen soziale Systeme, die sich Geschlecht als Anlass und Gegenstand ihrer Kultur wählen und gleichzeitig offen für Themen und Anlässe sind, aber geschlossen in Bezug auf die Form von Geschlecht. Grundlegend ist, dass Organisationen sich »vor« Geschlecht in Sicherheit bringen, von der Ungewissheit zu einer Gewissheit oder von einer Mehrdeutigkeit in eine Eindeutigkeit. Damit ist das Thema Geschlechterkultur von Organisationen umrissen. Orientierungen oder sog. Entscheidungsprämissen sind ein Gemisch von letztlich zweiwertigen Unterscheidungen, mit deren Hilfe die Grenzen einer Organisation auf der Innenseite artikuliert werden. Metaphorisch wirkt Geschlechterkultur wie ein Spiegel, in dem sich die Organisation und die strukturellen Bedingungen für die Weiterführung ihrer eigenen Handlungen erkennt. Hinter allen Beobachtungen und Beschreibungen treten Paradoxien (sich selbst unbezeichnbar machen müssen, um etwas bezeichnen zu können) oder performative Widersprüche auf, die durch Unterscheidungen entfaltet werden, so dass man im Weiteren mit der Unterscheidung arbeiten und damit diesen Widerspruch verdecken kann. Die Entfaltung einer Geschlechterkultur ist die Antwort der Organisation, die nach wie vor geschlechtlich strukturiert ist, auf die Zumutung sich nicht mehr geschlechtlich zu strukturieren. Mit Kultur kann Geschlecht zur Kenntnis genommen werden. Kultur ist eine Beobachtungsstruktur, die Geschlecht verzichtbar und unersetzbar zugleich in der Organisation selbst vorführt und zur Disposition stellt.

Damit ist das Spielfeld eröffnet, in dem wir die empirische Untersuchung der Geschlechtssensibilität von Organisationen zunächst theoretisch und in Bezug auf das Forschungsprogramm verorten. Eine soziologische Systemtheorie kann, da selbst mit hoher Komplexität ausgestattet, einen an-

gemessenen theoretischen und methodologischen Rahmen liefern, in dem der komplexe Zusammenhang Organisation beschrieben wird. Eine »Liaison« mit dem Potential systemischer Zusammenhänge von Organisation und Kultur sowie einer konstruktivistischen Denkweise »stattet« uns mit einer Arbeitsweise aus, mit der wir an soziale Phänomene wie Organisationen in ihren Geschlechterkulturen und ihrem Verständnis geschlechtlicher Unterscheidung beständig herantreten können.

Die Frage, wie kann der Zusammenhang *Organisation Kultur Geschlecht* zum Forschungsgegenstand, zum Programm gemacht werden, erörtern wir in einem triadisch aufgebauten Abschnitt der Forschungsarbeit den Referenzrahmen für die Entwicklung und Architektur eines eigenen Forschungsprogrammes und einer eigenen Forschungshaltung, das *Konstruktivistische Denken*. Hier werden Handlungsorientierungen der Feldforschung diskutiert und als methodische Anforderungen einer angemessenen Rekonstruktion von Organisation und Geschlecht ausformuliert. In der Erforschung sensibler Organisationen wird auf Entdeckungsverfahren abgehoben, die die Eingrenzung des Forschungsgegenstandes, die Betrachtung von Forschung als Handlungssystem und Beobachtung als forschendes Instrument als wesentliche Aspekte einschließen. Den »way of looking and seeing« stellt das Modell des *Ethnographischen Sehens* dar, ein durch Beobachtung angeleitetes Forschungsverfahren und ein durch das Rollen- und Interaktionsspektrum der ForscherIn und EthnographIn in der eigenen Kultur bestimmtes Vorgehen. In dieser Rahmung wird aufgezeigt, wie sehr die (Forschungs-)Reise oder auch das Eintauchen ins Feld bestimmt wird von den Organisationen, ihren Mitgliedern und der ForscherIn. Welche Vorgehensweise entfaltet wurde, wird im *Empirischen Handeln* deutlich gemacht. Das Gewebe aus Handlungen und Entscheidungen, das im Gesamtprozess der Forschung, erzeugt wurde, stellt die methodische Vorgehensweise als organisierte Forschung klar. Im Mittelpunkt des Forschungsprogrammes steht die Anwendung eines reflektierten Ansatzes Qualitativer Forschung, die Grounded Theory mit ihrem wesentlichen Element des Theoretical Sampling.

Mit dem Aufenthalt in den Organisationen beginnt unser wissenschaftliches Projekt *Organisation Kultur Geschlecht*. Abgesehen von der Ausarbeitung unseres Forschungsinteresses, wie Thesen formulieren oder was wollen wir denn in Erfahrung bringen und einer Sichtung von Frauenförderung oder ähnlichen Gleichstellungsmaßnahmen distanzieren wir uns von dem zu genauen Blick auf Geschlecht. Wir gehen in Organisationen und versuchen, etwas davon mitzukriegen, was in ihnen so abläuft. What the

hell is going on here? Dies führt uns ins Labyrinth Geschlecht in und von Organisationen. Wir stellen die Frage auf, wo einzelne im Verhältnis zu anderen in den Organisationen (Frauen zu Männer) oder wie Organisationen im Verhältnis zu ihren Mitgliedern Bereiche aushandeln, Entscheidungen treffen etc., die im Rückgriff auf Geschlecht als Handlungs- und Orientierungsmuster unter gegebenen organisationalen Bedingungen Gleichgewichte zwischen den Geschlechtern erzeugen oder erhalten vermögen oder wie Organisationen Frauen wie Männern förderlich oder auch hinderlich sein können.

Soweit diese Fragen beantwortbar sind, sind sie auf alle Fälle nur empirisch zu beantworten. Wir versuchen zu entdecken, wo Geschlechtssensibilität entstanden ist und wo Geschlechtssensibilität als solche zu erkennen ist.

»Unser Denken bewegt sich immer schon in den eingefahrenen Gleisen. Wie sollten wir jemals uns selbst in der Gesellschaft denken, ohne dabei auf die in unseren Institutionen niedergelegten Klassifikationen zurückgreifen?«

Mary Douglas

Eine Strategie, die wir in der Erforschung von neun Organisationen entwickeln und anlegen, bezeichnen wir als *Kosmographie*. Das kosmographische Verfahren gründet auf eine Konstruktion des Kosmos, der als eine »künstliche« Einheit begriffen und durch den alle Organisationen umspannenden Begriff der Geschlechterkultur geschaffen wird. Organisationen werden als Räume vorstellbar und damit begrenzbar. Im *Bahnhofspanorama* werden Organisationen in ihren Grenzen betrachtet. In den *Reisepanoramen* greifen wir auf drei Bereiche von Organisationen zurück, auf Förderung, Raum und Zeit, soziale Kategorien, die in den Organisationen ausbuchstabiert werden. Hier steht im Vordergrund, wie über Förderung oder Arbeitszeitregelungen oder Raum für Organisationsmitglieder sozial disponiert wird, d.h. sie in Strukturen der Kommunikation oder Entscheidung gehandhabt werden. Welche Unterschiede, also Paradoxien können im Panoramablick geöffnet werden und im Hinblick auf Sensibilitäten der Organisationen beschrieben werden. Hier werden die Grenzen und spezifischen Operationen der Organisationen entziffert. Bemerkenswert ist dabei, dass Förderung, Zeit und Raum als analytisch eigenständige Bereiche behandelt werden, jedoch sind die einzelnen Bereiche durch die Konstruktion der anderen gekennzeichnet. Raum in seiner Differenzierung in materialisierten oder virtuellen Raum kann durch die Unterscheidung von Teil- und Vollzeit genauso tangiert werden wie durch Förderungspraktiken, die auf der Unterscheidung von Einzel- oder Gruppenförderung basieren oder der Veränderung von Managementaufgaben.

Es geht darum, die Wirklichkeit von Organisationen, die vage mit dem Titel *Organisation Kultur Geschlecht* umrissen ist, zu beschreiben und mit Hilfe dieser Beschreibungen in ihrer Eigenart zu studieren. Was wir nicht anbieten können, ist eine Formel für Geschlecht in Organisationen, aber vielleicht ein Verständnis für die Vorgänge in Organisationen, in denen sich die innere Wirklichkeit (Geschlechterordnungen) und die äußere Wirklichkeit (Geschlecht von Organisationen) mehr oder weniger »geschlechtlich« herstellt (Geschlechterpraktiken). Wir gehen in die Organisationen mit nur geringem theoretischen Vorverständnis und Vor- und Rückversicherungen. Das passiert während der Forschungsreise, die in dieser Arbeit mit der Metapher des Zuges inhaltlich vorgestellt wird. Wir rekonstruieren die Herstellung eines Zustandes, der weiterhin im Werden begriffen ist (Geschlechterordnungen). Geschlecht ist nicht schlicht da oder nicht da, sondern ein in der Wirklichkeit von Organisationen hergestelltes Phänomen. Dass Geschlecht hergestellt ist, ist sicherlich keine Neuigkeit mehr, aber was sich dahinter aus der Sicht von Organisationen verbirgt, blieb bis jetzt wenig ausgeleuchtet. In Organisationen verankert und in Orientierungs- und Wertstrukturen abgelagert (Geschlechterkulturen), ist Geschlecht als »hergestellt wirklich« nicht der Beliebigkeit anheim gestellt oder gar naturhaft endgültig. Es steht dem zukünftigen Handeln und den Entscheidungen der Organisationen grundsätzlich offen, wenn auch vielleicht nicht praktisch.

Die Metapher des Zuges

Der geneigten LeserIn wird eine Metapher angeboten - ein Bild des Zuges - um mit uns als Forscherinnen auf die »gemeinsame Reise« zu gehen. Die Entscheidung für eine Schlüsselmetapher - Zugreise - ist zuallererst eine Entscheidung für ein visuelles Hilfsmittel zur Darstellung bzw. Gliederungsmethode der vorliegenden Arbeit.

»Fremde unter Fremden sind: wenn Fremde über eine Brücke gehen und unter der Brücke fährt ein Eisenbahnzug mit Fremden durch, so sind die durchfahrenden Fremden Fremde unter Fremden, was sie vielleicht so schnell gar nicht begreifen werden«.

Karl Valentin

Metaphern eignen sich zudem, den Forscherinnen, etwas an die Hand zu geben, die u.a. lernen (müssen), die Komplexität des Forschungsfeldes in den Griff zu bekommen. Neue Einsichten, aus zumeist neuen Blickwinkeln gewonnen, sollen durch eine Kunst des »Imaginierens« erzeugt werden.

Im folgenden wollen wir nun die Aufmerksamkeit der LeserInnen auf den »Forschungszug« lenken. In dem, was wir darstellen, verschleiern wir andere Aufmerksamkeiten. Jedes der folgenden sechs Abschnitte: *Konstruktivistisches Denken, Ethnographisches Sehen, Empirisches Handeln, Organisation, Geschlecht und Kultur* stellt einen Wagon des Zuges dar. In jeder Ausstattung eines Abteils des Zuges wird gleichzeitig ein Stück der Wegstrecke deutlich (Teilkarte). Das Streckennetz soll entfaltet werden, als notwendige Bedingung für das Markieren der Zwischenstops. Nachdem der Zug ausreichend ausgestattet ist, beginnt die Reise zu einem Bahnhof. Der Kursplan zeigt die Namen der Zwischenstationen, die Organisationen, die besucht werden: dienste in übersee Stuttgart (dü), DT Bad Kissingen (DT), Arbeiterwohlfahrt Straubing (AWO), Webasto Schierling (Webasto), Deutsche Telekom AG Hannover (TK NL 3), Deutsche Bahn AG München (DB RB Süd), Landratsamt Amberg (LA), Universität Hildesheim (Uni), Zentrum für Weiterbildung Frankfurt (ZfW).

»Partir, c'est revenir un peu - fortgehen, das heißt ein bisschen zurückkommen: jeder Aufbruch ist eine Antizipation von Rückkehr«.

Pascal Bruckner/Alain Finkielkraut

Die Metapher des Forschungszuges dient dazu:

- Übersicht und Gliederung herzustellen, was passiert an jedem Ort und jeden Punkt dieser Arbeit (Kursplan)
- Orientierungshilfe (Streckennetz) zu geben, wenn neue Wagons angegliedert werden (Ankopplung)
- Dem Eindruck entgegenzuwirken, dass die lineare Abfolge der einzelnen Abschnitte und Teile dieser Arbeit, also der gesamte Forschungszug einer Linearität des Forschungsprozesses entspricht

bzw. seiner Logik folgt (das Ankoppeln hätte auch anders erfolgen können)

- Die Erkenntnis zu verstärken, dass der Forschungsprozess unübersichtlich, unbestimmbar, zirkulär und in seiner Entwicklung nicht von Anfang an fixierbar ist (eine Reise mit ungewissem Ausgang)
- Forschung als Entdeckungsreise zu verstehen, in der kein klarer Anfang und klares Ende fixiert werden und ihre Dynamik betont wird. In diesem Sinne kann die Forschung nicht beendet werden, sondern nur verlassen (aus dem Zug aussteigen).

Die nachfolgende Konstruktion zeigt Begriffe und Analogien der Metapher Zug(-reise), die im weiteren Verlauf dieser Arbeit gebraucht werden.

Metapher	Analogie	Inhalt
Forschungsreise Forschungszug	der Weg, den die Forschung macht, das Prozesshafte	Prozess ist nicht darstellbar, nur die Ergebnisse festhaltbar
Kursplan	Übersicht und Gliederung	Inhaltsverzeichnis, Grundstruktur; die Orientierung der LeserIn; Markierung, an welcher Stelle wir uns befinden
Streckennetz	Kursplan en detail; Untergliederungen	Verschiedene Wege des Forschungsprozesses
(Teil-)Strecke	eine Phase des Forschungsprozesses	Führt zu Orten, Spuren ziehen
Lok	Antrieb	Beginn der Forschungsreise, Beschreibung der Forschungsthematik
Wagon Abteil	Kapitel Verschiedene Wissensgebiete	Konstruktivismus, Ethnographie, Organisation, Geschlecht, Kultur
Bahnhöfe	Darstellung (Beschreibung) der Organisationen	In der Beschreibung werden Organisationen zu Bahnhöfen
Zugchefin/Schaffnerin	Forscherinnen	Beobachtung und Involvierung im Forschungsprozess
Fahrkarten	Forschungsgenehmigungen	Zugang zum Forschungsfeld, Wege ins Feld
Fahrscheinkontrollen	Bescheinigung, dass die Forscherin an diesem oder jenen Ort war. Vorweisbare Belege und einzig dauerhafte Spuren	Zusammenfassungen der Forscherinnen
Panoramen: Bahnhofspanorama und das Reisepanorama	Entfaltung von Sehräumen und selbst hergestellter Horizonte Reiseeindrücke Forschungsergebnisse	Konstruktionen und Beschreibungen, Grenzbestimmungen Blick auf alle Organisationen, der thematisch begrenzt ist: <i>Förderung Zeit Raum</i>
Sequenzen	Aussagenfolge, zusammengefasste Auszüge aus den Interviews	Sätze, Aussagen aus den Interviews, von Personen und den Forscherinnen, die zu einem bestimmten Aspekt zusammengestellt werden;
Entgleisungen	Fauxpax	Nicht einplanbare und zufällige Situationen/Fehler, die Erkenntnisse liefern
Ausstieg	Statt eines Endes	Verlassen der Forschung, Ergebnisse der Forschung

Konstruktion 1: Metapher der Forschungsreise

Die Metapher des Forschungszuges oder der Forschungsreise macht deutlich, dass Theorie, Forschungsprogramm und Forschungsergebnisse kaum in einer linearen Abfolge zu leisten sind. Daher gibt es keine einheitliche Streckenführung mit Anfang und Ende und gerader Verbindung, sondern ein Streckennetz. Die Leserichtung dieser Arbeit ist damit nicht festgeschrieben, auch wenn dies ein Inhaltsverzeichnis mit klar beschriebener Anordnung induziert und die LeserIn einige Geduld aufbieten muss, bis sie zum »Eigentlichen« dieser Forschungsarbeit – den Wegen ins Feld, den Grenzziehungen der Organisationen und der Beschreibung von Sensibilitäten und Geschlechtssensibilitäten in den Bereichen Förderung, Zeit und Raum - stößt. Im Zuge dieser Vorsätze möchten wir uns bei den Organisationen bedanken, die uns Fahrkarten ausgestellt und diese empirische Arbeit ermöglicht haben. Eine Darstellung dieser neun Organisationen findet die LeserIn im *Bahnhofspanorama*. Es sei nur noch erwähnt, dass das »Bild« des Zuges uns in vielen (und auch unerwarteten) Situationen des Forschungsprojektes eingeholt hat. Ein Manager hat sich in der Verhandlung über eine Forschungsgenehmigung (scherzhaft) rückversichert mit der Frage: *Sie sind doch hoffentlich Kundin unseres Unternehmens?* Womit der Besitz einer Bahncard gemeint war.

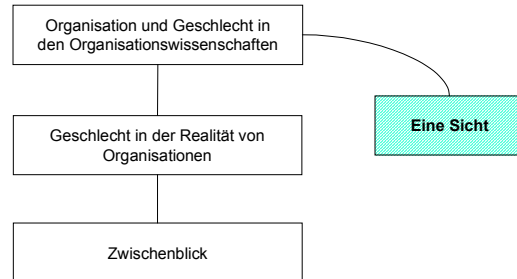
Die empirische Arbeit und die Verfassung der Arbeit wurde von zwei Forscherinnen durchgeführt. Diese Arbeit wurde in Strecken gemeinsam durchgeführt und in einigen Teilen einzeln. Dies betrifft die Vorbereitung der Forschung, die Herleitung der theoretischen und methodischen Programme, die Datensammlung wie Dateneingabe und -codierung, die Auswertung und die Verfassung der Texte. Obwohl die Entstehung und Durchführung dieser Arbeit nicht immer auf eine oder zwei Personen zurückzuführen ist, angesichts gemeinsamer Diskussionen, Forschungsaufenthalte und Auswertungsarbeiten, wird im folgenden ein Überblick über die Aufteilung der Texte, für die Verfasserinnen gemeinsam stehen und die sie in selbständiger Einzelleistung vollbracht haben, gegeben.

Zuordnung der Texte

☆ Inge Simöl/Marion Franke	Eine Sicht
☆ Inge Simöl	Organisation
☆ Marion Franke	Kultur
☆ Marion Franke/Inge Simöl	Geschlecht
☆ Inge Simöl	Konstruktivismus
☆ Marion Franke	Ethnographisches Sehen
☆ Marion Franke/Inge Simöl	Empirisches Handeln
☆ Marion Franke	Organisationsarbeit Tales of the Field
☆ Inge Simöl/Marion Franke	Organisationsdarstellung
☆ Inge Simöl	Grenzen der Organisation
☆ Inge Simöl	Organisationsbeobachtung
☆ Marion Franke/Inge Simöl	Reisepanorama Förderung
☆ Inge Simöl/Marion Franke	Reisepanorama Zeit
☆ Marion Franke/Inge Simöl	Reisepanorama Raum



Eine Sicht



Hauptpunkt in diesem Abschnitt ist die Entwicklung von Forschungsfragen und die Formulierung wichtiger Positionen. Dazu werden wir das

Forschungsfeld Organisation und Geschlecht »begehen«, um erste Begrenzungen dieses Feldes vorzunehmen. Anhand verschiedener Einsichten in Organisationen wird postuliert, dass Organisationen und Geschlecht in einem engen Zusammenhang stehen, dem wir uns mit der These der Sensibilität für Geschlecht nähern.

Diese stellt den Beginn (*Lok*) der Forschungsreise dar, der den Zugang zur Forschungsthematik mit Beobachtungen und Feststellungen eröffnet. Hier und in jedem nachfolgenden Wagon wird das »Kursbuch« aufgeschlagen zur Orientierung der LeserIn und zur Markierung, an welcher Stelle wir uns befinden.

Organisationen zeichnen sich durch eine besondere Eigenschaft aus: Sie sind geschlechtssensibel. Unterschiede in der Beachtung von Geschlecht zeigen sich besonders deutlich im Führungsbereich, wo trotz Gleichstellungspolitik und Frauenförderung der Anteil von Frauen im Management nach wie vor gering ist. Die formal propagierte Gleichheit zwischen Frauen und Männern reicht nicht aus, um eine weitgehend ausgewogene Repräsentanz der Geschlechter im Management und in der ganzen Organisation zu realisieren. Auch wenn sich seit Mitte der achtziger Jahre das Thema Frauen im Management zu einem (populär-)wissenschaftlichen Thema entwickelt hat, haben Frauen nach wie vor eine untergeordnete Bedeutung in Organisationen. Dies zeigt sich in der Betrachtung der zahlenmä-

»Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher.«

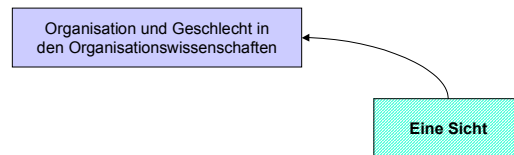
Albert Einstein

ßigen Repräsentation, vor allem gilt: Je größer die Entscheidungsbefugnisse der entsprechenden Positionen, je wichtiger die Funktionen und Aufgabenbereiche, umso weniger Frauen sind dort anzutreffen.

Die Unterschiede in der Aufmerksamkeit für Geschlecht und in der Beachtung von Geschlecht in Organisationen betrachten wir als offensichtlich. Frauen als token zeichnen sich auf der Führungsebene durch eine hohe soziale Sichtbarkeit aus (Minderheitenstatus). Dieses Phänomen wird begleitet von geschlechtsrollenstereotypen Wahrnehmungen und (Be-)Handlungen durch Individuen und Organisationen. Aus der Sicht von Organisationen werden Frauen als Individuen und Frauen als Gruppe sensibel wahrgenommen und entsprechend können bestimmte Zuordnungen, Behandlungen, Reaktionen, Prozesse etc. ausgelöst werden. Auch Organisationen, die den Fokus mehr auf Männer in Führungspositionen legen, können sich letztendlich nicht aus dem Kreislauf Zuordnung und Behandlung nach Geschlecht »befreien«. Die Veränderung der geschlechtssensiblen Wahrnehmung von Frauen und Männern bedeutet für Organisationen »blind« zu werden, d. h. sie achten nicht mehr auf die Besonderheiten von Frauen und Männern und messen dem Status Geschlecht geringen oder keinen Wert im Ablauf des Organisationsalltags bei. Geschlechtsinsensibilität (der Faktor Geschlecht verliert an Bedeutung und an Wirkung oder Beeinflussung) ist verbunden mit dem Bedeutungsverlust des Faktors Geschlecht in der Verteilung von Arbeitsmöglichkeiten, -plätzen und -bereichen und generell als Kriterium zur Organisationszugehörigkeit.

Im Folgenden möchten wir, um die These der geschlechtssensiblen Organisationen zu untermauern, zwei differenzierte Perspektiven aufdecken: eine Sicht der Organisationswissenschaften auf den Zusammenhang von Geschlecht und Organisation und eine Sicht auf die Organisationen selbst, wie sie sich thematisch mit Geschlecht beschäftigen und wie sie Geschlecht organisieren. Der wissenschaftliche Blick auf Organisationen als Orte des Geschlechts und der Versuch, einen Ausschnitt aus der Realität von Organisationen aufzuzeigen (was tun sie, um Geschlecht zu organisieren, die Programme der Organisationen), sind das Feld der Auseinandersetzung, in der wir Forschungsfragen generieren und an diesen Diskussionen schärfen.

Organisation und Geschlecht in den Organisationswissenschaften



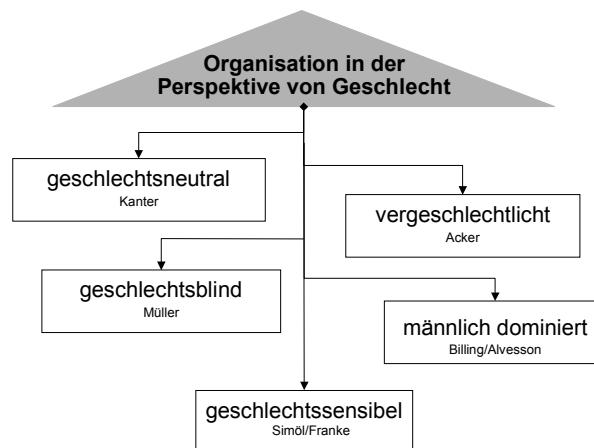
Welche Rolle Geschlecht im Alltag von Organisationen spielt, ist in der sozialwissenschaftlichen Organisationstheorie und -forschung lange Zeit nicht beachtet worden, denn im Grundverständnis moderner Organisationen sind formale Abläufe sowie die Erfüllung von verschiedenen Funktionen und besonderen Anforderungen unabhängig von individuellen Merkmalen (Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit etc.) ihrer Mitglieder (vgl. die Sammelbände von Hearn et al. 1989 und Mills/Peta Tancred 1992, ebenso Ursula Müller 1993/1998, Lange 1998). Der Ausschluss der Kategorie Geschlecht aus Vorstellungen über Organisationen wird von feministisch orientierten ForscherInnen als »Geschlechtsblindheit der Organisationstheorien« bezeichnet¹.

Der Sachverhalt der Geschlechtsblindheit bezeichnet die systematische Ausklammerung sowie die Randständigkeit des Themas Geschlecht. Zugleich wird die Vorstellung der geschlechtsneutralen Organisation suggeriert und aufrechterhalten. Oder mit den Worten von Ursula Müller: »Organisation [wird] unter Ausschluß von Frauen als System funktionaler Differenzierung konzipiert und ... geschlechtsneutral imaginiert« (1998, 128). Folge einer Abstinenz in der gedanklichen Verbindung von Organisationen und Geschlecht bzw. Sexualität ist, dass das Thema Geschlecht in Orga-

¹ Z. B. nennen Gibson Burrell und Jeff Hearn drei Aspekte zu Sexualität und Organisationen: »the realization of the gender-blindness of malestream organization theories; increasing attention paid to gender and gender relations in organizations; and the persistent neglect of sexuality within the study of gender, the study of organizations, and in the management of most organizational forms« (1989,1).

nisationen kaum Forschungsrelevanz besitzt. Werden Organisationen und ihre Mitglieder untersucht, werden in der Regel Männer von überwiegend männlichen Forschern zum Untersuchungsgegenstand gemacht und »geschlechtsbezogene Faktoren« ausgeblendet (vgl. Lange 1998, 45; Joan Acker/van Houten 1992, 16). Der »male bias« (Joan Acker/van Houten) und die Geschlechtsblindheit der Organisationsforschung werden in verschiedenen Analysen und in Neuinterpretationen von Organisationsstudien entlarvt².

Seit Mitte der siebziger Jahre wird die Geschlechterperspektive in unterschiedlicher Weise in die Organisationstheorie eingebaut. Der Überblick in Konstruktion 2 zeigt verschiedene Positionen und ihre Hauptvertreterinnen.



Konstruktion 2

Die amerikanische - schon als klassisch zu bezeichnende³ - Studie *Men and Women of the Corporation* von Rosabeth Moss Kanter wird als Grundstein zur Untersuchung des Verhältnisses von Geschlecht und Organisation gesehen. Kanter betrachtet Organisationen als »geschlechtsneutrale Gebilde« und erkennt Machtkämpfen in Organisationen eine be-

² Vgl. die Beispiele: Hawthorne Studie (1927 - 1933) und die Untersuchungen von zwei Bürokratien von Michel Crozier 1964 und die Neuinterpretationen mit einem »geschlechtssensiblen Blick« durch Joan Acker und Donald R. van Houten 1992, 17 - 27.

³ Vgl. die Aufnahme in dem Band von Klaus Türk 2000: *Hauptwerke der Organisations-theorie* und den Hinweis von Kerstin Leichthammer, die die Studie von Kanter darstellt/zusammenfasst (145ff). Oder: »... der Klassiker ist Kanter 1977« (Christiane Dienel 1996, 21f).

deutsame Rolle zu, die jedoch unabhängig von Geschlecht ausgetragen werden. Sie untersucht die Rolle von ManagerInnen, Sekretärinnen und Ehefrauen von Managern und beschreibt, welche strukturellen Bedingungen zu unterschiedlichen Chancen für Frauen und Männern in Organisationen führen. Eine »masculine ethic« wird als wesentliche Ressource für Machterreichung und Machterhaltung betrachtet. Männerbündische Strukturen erschweren Frauen den Zugang zu einflussreichen Positionen und reproduzieren Machtpositionen (vgl. Lange 1998, 48f).

Aus Rosabeth Moss Kanter's Studie ist das Konzept der tokens in Organisationen in der deutschen Organisationsforschung zu Frauen im Management häufig aufgegriffen worden. Um das »Drama« in Organisationen zwischen den vielen (z. B. Männer, Weiße) und den wenigen (z. B. Frauen, Nicht-Weiße) zu verstehen, entwickelte sie eine Theorie der tokens in Organisationen und ein Vokabular zur Beschreibung (1977, 208ff). Sie unterscheidet vier verschiedene Typen in Organisationen: uniform groups, skewed groups, tilted groups and balanced groups. »Uniforme Gruppen« sind Gruppen, die zu 100:0 ein signifikantes soziales Merkmal haben (z. B. eine Frauenorganisation oder eine Männerorganisation). »Schräge Gruppen« (z. B. Männer und Frauen im Management einer Organisation) sind Gruppen, die zu 85:15 ein soziales Merkmal haben. »The numerically dominant types also control the group and its culture in enough ways to be labeled dominants. The few of another type in a skewed group can appropriately be called tokens ..., they are often treated as representatives of their category, as symbols rather than individuals« (208). In »geneigten Gruppen« ist das Verhältnis ca. 65:35, die Dominanten sind die Mehrheit und die tokens verändern sich zur Minderheit. »Minority members have potential allies among each other They begin to become individuals differentiated from each other well as a type differentiated from the majority« (209). Die vierte Gruppe in Organisationen umfasst die Spannweite zwischen 60:40 bis 50:50, sie bewegen sich zum Gleichgewicht oder sind in der Balance. In der Kultur und in Interaktionen wird sie reflektiert. »Majority and minority turn into potential subgroups that may or may not generate actual type-based identifications« (209). Kanter spricht von einem »critical mass«, das notwendig ist, um die reale Situation für Frauen in Organisationen zu verändern. Bei 15% haben die Frauen eine Chance, sich gegen Geschlechterstereotypen zu wehren, bei 30% kann eine Geschlechterpolitik die Organisation verändern.

Die proportionale Repräsentation von zwei sozialen Kategorien wie Männern und Frauen im Management von Organisationen basiert in vielen Or-

ganisationen auf dem Typenmodell der »uniform groups«, d. h. Frauen sind in höheren Managementpositionen nicht anzutreffen, oder (angeregt zum Teil durch Chancengleichheitsprogramme) der »skewed groups«, d. h. Frauen sind im Management tokens und Männer dominants. Mit tokens in Organisationen, d. h. mit der proportional zu den Dominanten raritären Gruppe, passiert nach Kanter nun Folgendes: 1. Sie sind hoch sichtbar (visibility) und erfahren eine besondere Aufmerksamkeit, 2. sie ermöglichen Kontrastierungen und Polarisierungen und werden abgegrenzt oder isoliert (contrast), 3. sie unterliegen Stereotypen und Generalisierungen und werden zur Angleichung gedrängt (assimilation) (210ff).

In den neunziger Jahren gewinnen empirisch fundierte Argumentationen, die den Blick auf die Mechanismen der Konstruktion von Geschlecht und die Herstellung von Ungleichheit zwischen den Geschlechtern richten, zunehmend Bedeutung in der Organisationsanalyse. Konstruktivistische Perspektiven werden auf das Handeln in Organisationen und die Organisationsstrukturen selbst bezogen. Joan Acker (1991, 1992, 1999) betrachtet Organisationen als »geschlechtliche Gebilde« und widerlegt die Annahme der geschlechtsneutralen Organisation. Sie formuliert, dass Organisationen in vermeintlich neutralen und abstrakten Regeln, in Prozessen und Abläufen von Geschlecht durchdrungen sind. Organisationen werden als vergeschlechtlicht entworfen. Das Konzept der »gendered substructures« zeigt auf, dass innerhalb von Organisationen Geschlechtsneutralität als organisatorische Eigenlogik eingebunden ist und in der Regel auf die männliche Normalbiographie zugeschnitten wird. Die Arbeitskraft als geschlechtslos, abstrakt und funktionierend nach den Anforderungen des Arbeitsplatzes zu entwerfen, ist für Acker ein »Männlichkeitsmythos«, in dem die Trennung von Arbeit und Sexualität und geschlechtsspezifische Differenzen symbolisiert werden. Der Mythos kann entlarvt werden als Vorstellung der männlich vergeschlechtlichten Arbeitskraft (mit konkreten Männern gleichgesetzt), mit der Organisationen Geschlecht und Sexualität ihrer Mitglieder kontrollieren und diese sich den Anforderungen eines rationalen Produktionsprozesses unterzuordnen haben: »Reproduction and sexuality may disrupt ongoing work and seriously undermine the orderly and rational pursuit of organizational goals. Women's bodies, sexuality, and procreative abilities are used as grounds for exclusion or objectification. On the other hand, men's sexuality dominates most workplaces and reinforce their organizational power. ... In addition, talk about sex and male superiority helps construct solidarity and cooperation from the bottom

to the top of many organizations, thus promoting organizational stability and control« (Joan Acker 1992, 254).

Die Vergeschlechtlichung von Organisationen wird in »gendered processes« sichergestellt und auf der Ebene der Subjektkonstitution, der Interaktion und der symbolischen Reproduktion sozialer Strukturen angesiedelt: Die vergeschlechtlichten Darstellungen von Subjektivität wandeln sich in vergeschlechtlichte Tätigkeiten. Damit wird die Zuordnung der Organisationsmitglieder zu bestimmten Tätigkeiten und Berufen situativ hergestellt und strukturell erleichtert durch die männlich entworfene Arbeitskraft sowie die Wahlmöglichkeit für angemessenes Verhalten von Frauen und Männern begrenzt.

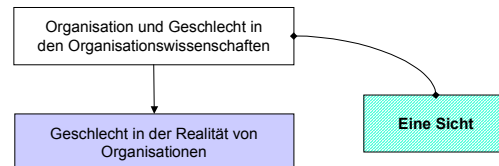
Yvonne Due Billing und Mats Alvesson 1994 bauen auf die Vorstellung der »gendered substructure of organization« auf, wenn sie aufweisen, wie in Organisationen in fundamentaler Weise Ideologien, Werte und Praktiken, die als männlich verstanden werden, mit Organisationsstrukturen und -prozessen verbunden sind. Männlichkeit wird als inhärente Konstante (nicht als Variable) gesehen, die eng verflochten ist mit Rationalität und Management der Organisation und damit ein wichtiges Kriterium zur Beschreibung von Organisationen darstellt. Sie betrachten Organisationen in ihren Bereichen als männlich dominiert (male bias) und richten ihre Forschungsinteressen auf jene sozialen und organisationalen Prozesse und Bedingungen, »that normally make it more difficult for, but sometimes can be supportive of, women's recruitment and function in management positions« (3).

Über mehrere unterschiedliche Organisationen hinweg wird untersucht, welche Bedeutung die Anwesenheit bzw. Abwesenheit von weiblichen Führungskräften für die Organisationen hat. »We connect to culture and symbolism theory and argue for a differentiated approach to gender and organization which would be sensitive to the variations between organizations, functions and levels when it comes to gender bias, discrimination and contradictions in organizational contexts« (3). Billing und Alvesson beschreiben selbst ihren theoretischen Beitrag als ungewöhnlich, denn gender, Management und Organisationen werden aufeinander bezogen und allgemeine Muster und Variationen dieser Kombination betrachtet. Von einer Gender-Perspektive aus zeigen sie die Aspekte von Organisationskulturen auf, die als relevant gelten, um zu verstehen, wie Geschlecht in Arbeitsorganisationen erzeugt und reproduziert wird. Die Aspekte der vergeschlechtlichten Kulturen schließen alle Sphären der Organisation ein, von formalen Strukturen, Kommunikationsmustern bis hin zu Ent-

scheidungsstilen (35). Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass der Bereich des Managements von traditionell männlichen Standards, Vorstellungen und Regelungen geprägt ist und Frauen (wie auch einige Männer) Fremde in diesem Bereich sind. Mit Hilfe der Metapher von Organisationen als Bastion der männlichen Überlegenheit beleuchten sie einen breiten Ausschnitt von organisationalen Phänomenen, von Entscheidungsfindungen und Strukturen bis hin zu Strategieplänen. »Organizations in their totalities are not metaphorized (in terms of gender) in this version. Metaphorization is restricted to occupations and organizational positions and work areas« (233). Die symbolische Darstellung von Geschlecht erweist sich als ein Schlüsselkonzept: Jobs und Arbeitsbereiche signalisieren je besondere Sinnbilder von Geschlecht, »besides the objective features of a job/organizational area, it also has an aura in terms of gender« (234). Diese Darstellungsweisen sind ein kulturelles Phänomen und wesentlich wirksamer und beständiger als zum Beispiel das zahlenmäßige Verhältnis der Geschlechter. Eine differenzierte Sicht von Organisationen aus der Geschlechterperspektive, so argumentieren die beiden AutorInnen, kann zur Sensibilität für Widersprüche und Unklarheiten führen, die bei der sozialen (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen, Diskriminierungen und Gleichheit an Arbeitsplätzen auftauchen (243). Die Suche nach dem »gender bias« beachtet die ungleichheitserzeugenden wie gleichheitsstiftenden Beiträge von Organisationen ebenso wie die Sichtweise, Geschlecht als zentralen Aspekt von organisationsinternen Prozessen und Strukturen zu fassen (vgl. Ursula Müller 1998, 68).

Allgemein ist heute festzustellen, dass Frauen- und Geschlechterforschung und organisationssoziologische Beiträge Erkenntnisse geliefert haben, Geschlecht als integralen Bestandteil in der Gestaltung und im Ablauf von Organisationen zu betrachten (vgl. Rosabeth Moss Kanter 1977, Burrell/Hearn 1989, Barbara Gutek 1989, Rosemarie Pringle 1989, Joan Acker 1992, Joan Acker/Van Houten 1992, Burrell 1992, Anne Witz/Savage 1992, Mills/Peta Tancred 1992, Cynthia Cockburn 1993, Daniela Rastetter 1994, Yvonne Billing und Alvesson 1994, 1997, Lange 1998, Ursula Müller 1999). Trotzdem ist festzuhalten, dass neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung vor allem im deutschsprachigen Raum nicht zu generellen »geschlechtssensibilisierten Organisationstheorien« (Daniela Rastetter) oder zu einer »geschlechtsbezogenen Organisationsforschung« (Lange) beigetragen haben (vgl. Sylvia Wilz 2001). Dagegen konstatiert Ursula Müller für Organisationen bzw. Organisationsbereiche, dass sie »sensibel für Geschlechterfragen« geworden sind (1999, 71).

Geschlecht in der Realität von Organisationen



Seit Anfang der achtziger Jahre befinden sich Organisationen in einer gravierenden Umbruchs- und Restrukturierungsphase, die mit einer Debatte um neue, flexiblere Organisations-, Management- und Hierarchiekonzepte verbunden ist und den universellen Geltungsanspruch des traditionellen hierarchischen Organisationsmodells der Unternehmensführung in Frage stellt. Die Diskussion von Konzepten des Lean Management, des Total Quality Management und der Lernenden Organisation hat auch Verwaltungen und soziale Organisationen erreicht. Dabei stehen Organisationen heute mehr denn je vor der Aufgabe, die Ressource Mensch beachten zu müssen. Als »Stellschrauben« für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen ist auch der Aspekt Geschlecht ins Blickfeld gerückt. Ohne engagierte Frauen und Männer können Organisationen in komplexen Märkten kaum agieren. Personalorientierte Strategien, die Organisationsprozesse optimieren wollen, zielen auf die Gestaltungsparameter Qualifikation und Motivation. Chancengleichheitspolitik als ein Konzept individualisierender Personalpolitik zielt auf beide Parameter. Im Fokus stehen die Bedürfnisse von Beschäftigten im Sinne einer freien Entwicklung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, die unabhängig ist von Alter, sexueller Orientierung, religiöser Einstellung oder ethnischer Zugehörigkeit und Geschlecht. Weitgehend ausgeklammert aus dieser Diskussion bleiben jedoch Aspekte zur Geschlechtsspezifität von Organisationen. Ein Zusammenhang, z. B. wie Organisationen zur Gestaltung von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen beitragen, wird selten außerhalb einer auf Individuen gerichteten Sicht erörtert/reflektiert.

Moderne Technologien, hohes Qualifikationsniveau der MitarbeiterInnen und immer komplexere Dienstleistungen sowie gesellschaftlicher Wandel und demographische Veränderungen haben in den letzten Jahren ver-

stärkt zur Diskussion um Führungsstile im Management von Organisationen geführt. Der Blick wird auf die Schlüsselqualifikationen, die »soft qualities« von MitarbeiterInnen gerichtet (vgl. Christine Demmer 1988, Sonja Bischoff 1990). Zukünftige Anforderungen an Führungskräfte legen ein deutliches Schwergewicht auf Sozialkompetenzen, die als besonders bedeutsam für zwischenmenschliche Beziehungen in Arbeitszusammenhängen betrachtet werden. In der Entwicklung in Richtung MitarbeiterInnenorientierung wird auf Frauen als »besondere« Führungskräfte hingewiesen und zurückgegriffen und gleichzeitig werden gesellschaftliche und individuelle Forderungen zur Beteiligung von Frauen in allen Ebenen der Organisationen erfüllt. Frauen bekommen ihren eigenen Platz in Organisationen und spezifische Aufgaben und Arbeitsfelder zugewiesen und zwar so, dass sie mit ihren »besonderen Fähigkeiten« korrespondieren. Die Diskussion um den weiblichen Führungsstil verkörpert dabei die Akzeptanz weiblicher Persönlichkeitswerte in Unternehmen (Feminisierung von Organisationen bzw. von Arbeits- und Führungsstilen) als Ausdruck für innovative und integrative Unternehmensorganisation. Über rein quantitativ verbesserte Chancen hinaus ist dies in einigen Organisationen mit der Annahme verbunden, dass beruflicher Erfolg für Frauen künftig nicht mehr ausschließlich durch hohe Anpassungsleistungen, sondern durch Wahrung weiblicher Identität bei gleichzeitiger Einflussnahme auf bisherige Regeln in Unternehmen möglich ist. Weiblicher Führungsstil fungiert als das wesentliche, sich von Männern positiv unterscheidende Merkmal (vgl. Marilyn Loden 1988, Sally Helgesen 1991)⁴.

Die Auseinandersetzung um die »glass ceiling« für Frauen in Organisationen ist an Veränderungsstrategien geknüpft, die auf die zahlenmäßige Repräsentation von Frauen in Führungspositionen zielen. »Glass ceiling is a term coined in the 1970s in the United States to describe the invisible artificial barriers created by attitudinal and organizational prejudices, which bar women from top executive jobs« (International Labor Organization ILO 1997)⁵. Frauen in Organisationen stoßen an eine Decke aus Glas, die

⁴ Allgemein ist zum Thema Frau oder Geschlecht in Organisationen festzustellen, dass das Thema von populärwissenschaftlicher Literatur dominiert wird. Claudia Weber stellt die These auf, dass das »modische Gerede über Frauen im Management, über einen neuen angeblichen weiblichen Führungsstil der sozialwissenschaftlichen Beschäftigung mit diesen Themen der Organisationssoziologie« vorausgeeilt ist (1993, 209).

⁵ 1991 wurde für fünf Jahre per Civil Rights Act in Amerika eine Glass Ceiling Kommission eingesetzt. Die Arbeit der Kommission bezog sich auf die Untersuchung der Situation von Frauen und Minoritäten in Führungs(nachwuchs)positionen der Privatwirtschaft. Es wurden verschiedene Untersuchungen in Auftrag gegeben und Vorschläge entwickelt, wie die gläserne Decke durchbrochen werden kann. Untersuchungsergeb-

durchsichtig ist, aber auch hart und unnachgiebig (undurchlässig). Sie verhindert den Aufstieg ins Management. Die Barrieren entstehen wesentlich durch Stereotypen (vgl. Ann Morrison 1992, 34) und die »Furcht weißer Männer vor Verlust ihres Status... . Sie ... sehen das Eindringen von Frauen in ihr Terrain als direkte Bedrohung und versuchen deshalb, diesem vorzubeugen bzw. dieses zu verhindern« (Katharina Köhler 1997, 10f). Die Diskussion um glass ceiling in Organisationen ist meist mit dem Begriff des »old-boys-network« verbunden. In Clubs oder sozialen Vereinen werden wesentliche organisationale Entscheidungen und Handlungen produziert, an denen faktisch meist keine oder kaum Frauen beteiligt sind (z. B. bei neuen Verträgen, Nachfolgeregelungen etc.) und an denen sie meist nicht vorbeikommen (12)⁶. Ein weiterer Umstand in der Spitze von Organisationen wird durch »glass walls« markiert. Frauen in Führungspositionen sind in vermeintlich frauenspezifischen Bereichen anzutreffen und unterscheiden sich so in ihren Aufgaben- und Arbeitsfeldern wesentlich von Männern (vgl. ILO 1997, 23). Frauen arbeiten z. B. als Personalmanagerinnen oder im Bereich des Marketing, während Männer an strategischen Stellen wie Produktentwicklung oder Finanzmanagement positioniert sind. Geht es um Veränderungen im Sinne des Abbaus von Barrieren, können diese nur an der Spitze der Organisation beginnen. Erfolgreiche Ansätze verbergen sich in der Management Diversity Philosophie, im Total E-Quality, d. h. in Programmen der Positiven Aktionen (Aktionsprogramme der Europäischen Kommission), im Gender Training etc. Sie werden im Weiteren noch dargestellt.

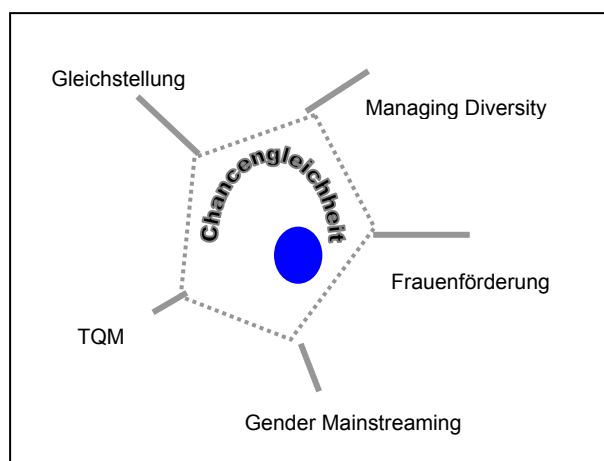
Wie sich Organisationen thematisch mit Geschlecht beschäftigen, zeigt die Skizzierung von soft qualities, Führungsstile oder glass ceiling exemplarisch. Andere Themen beziehen sich auf den prozentualen Anteil von Frauen in Führungspositionen, das Thema Frau und Schwangerschaft und die Unterbrechung beruflicher Tätigkeit oder Karrierewege etc. Die Gegenstände von Verhandlungen, die charakteristisch sind für Organisationen und ihrer Beschäftigung mit geschlechtlichen Aspekten, werden in ihrer Häufigkeit und Relevanz stärker beleuchtet, wenn die von Organisationen entwickelten und eingesetzten Gleichstellungs- und Förderungsprogramme im Folgenden vorgestellt werden. In der Auseinandersetzung mit Geschlecht geraten scheinbar unweigerlich die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen, Chancen und Möglichkeiten von Frauen im Vergleich zu Männern in den Mittelpunkt der Betrachtung.

nisse wurden in zwei Studien publiziert und flossen in Managing Diversity Aktivitäten von Unternehmen ein (vgl. Katharina Köhler 1997, 4ff).

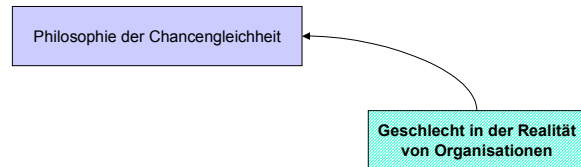
⁶ Sabine Helmers spricht von »tribalistischem Verhalten« in Organisationen und bezeichnet in Anlehnung an den melanesischen Begriff »wantok« diese »Männerbündelei« als Wantok-System (vgl. 1993, 159).

zu Männern in den Mittelpunkt der Betrachtung. Als Folge lässt sich erkennen, dass Organisationen und ihre Mitglieder eine Logik (Fähigkeit, Geschlecht zu denken) entwickeln, die bestehenden Blockaden durch Förderung von Frauen zu überwinden und die Nachteile und Diskriminierungen für Frauen zu verändern. In den letzten Jahren hat sich aus der steten Anwendung dieser Logik in Organisationen eine »Programmlogik« herauskristallisiert, d. h. Organisationen haben in unterschiedlicher Stärke und Auflage besondere Programme in Form spezifischer Maßnahmen für Frauen aufgelegt und durchgeführt. Klassikerin und »never ending model« ist die Frauenförderung. Nach wie vor wird in Organisationen Förderung eingesetzt, um die marginalisierte Situation von Frauen im Management zu verändern. Einige Organisationen haben ihre Zielsetzung zur Veränderung von geschlechtlichen Barrieren in Organisationen zu einem differenzierten Chancengleichheitsprogramm ausgebaut, ohne ihr Aufmerksamkeitspotential für Frau/Frauen zu verändern. Haben Organisationen sich einer Chancengleichheitspolitik »verschrieben«, so ist diese oft als Prämisse in die Unternehmensphilosophie oder -kultur eingebunden. Die an das Geschlecht gebundenen Vorstellungen finden Niederschlag in Leitlinien, Imagefoldern, Zielvereinbarungen, Förderplänen, Betriebsvereinbarungen, Selbstdarstellungen und sonstigen Dokumenten der Organisation. Zunehmend kann in Organisationen festgestellt werden, dass sie eine Offenheit für neue und (vermeintlich besonders) innovative Managementkonzepte und -philosophien zeigen. Dies gilt auch für die programmatische Beschäftigung mit Geschlecht. Organisationen sind aufgeschlossen für Trendprogramme oder weisen eine Abfolge von Programmen auf.

Welche Varietät Organisationen entwickelt haben, Geschlecht zu organisieren, soll im Folgenden kurz skizziert werden. Das Bild zeigt einen Überblick der (Geschlechter-)Programme in und von Organisationen. Wir beginnen mit einem allgemeinen Einstieg der über alle Programme liegenden Chancengleichheit, die als Grundprämisse in Organisationen auffindbar ist.



Die Philosophie der Chancengleichheit



Chancengleichheit als Leitbild oder Grundprämisse beschreibt die besondere Art, wie eine Organisation ihre Aufgaben erfüllen will. Als Aufgaben können Frauenförderung oder Gleichstellung benannt sein, aber auch Strategien der Qualifikation von Frauen zur Übernahme von Führungspositionen. Hinter Chancengleichheit steht die Entwicklung von Maßnahmen, die auf einen möglichst breiten Konsens in der Organisation zielen. Richtung und Stringenz erfährt Chancengleichheit, weil sie aus einem geschlechtsspezifischen Blickwinkel argumentiert. Frauen und Männer einigen sich relativ schnell auf den Gleichheitsgrundsatz und den Anspruch auf gleiche Entfaltungsmöglichkeiten für alle Mitglieder in der Organisation. Chancengleichheit ist »jener Begriff, der im Zusammenhang mit dem Geschlechterverhältnis wohl am öftesten genannt und gleichzeitig aber auch in den unterschiedlichsten Ausgestaltungsformen verwendet wird« (Regine Bendl 1997, 10).

Chancengleichheit kann danach differenziert werden, auf welche Ziele sie gerichtet ist, ob sie ergebnis- oder prozessorientiert ist oder Ungleichbehandlung erfordert. Die Gewährleistung von Chancengleichheit ist verbunden damit, sich selbsttragende Prozesse in Organisationen zu unterstützen, die zu einer wachsenden Beteiligung von Frauen auf allen Ebenen führen. Erwartungen oder Zielvorstellungen berufen sich auf: Erhöhung des Frauenanteils, berufliche Entwicklung und Qualifizierung von Frauen, Beschäftigungsklima, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Schutz vor sexueller Belästigung. Ansatzpunkte sind Bewusstseins- und Mentalitätsänderungen, die sich in veränderten Normen, Verhaltensweisen und organisatorischen Strukturen niederschlagen sollen. Dabei wird nicht nur mehr alleine auf die Veränderungsbereitschaft und -möglichkeit von Frauen ab-

gehoben, sondern die AdressatInnen sind Frauen und Männer, und die Zielvorstellungen richten sich auf die Zukunft der Organisation. Spezifische Frauenförderung wird als unumgänglich angesehen. Frauen sind bei Qualifizierungsmaßnahmen und Karriereentwicklung angesprochen, während Männer eine eher unterstützende und entlastende Funktion (Stichwort Partnerschaft) einnehmen.

Chancengleichheit wird als etwas betrachtet, dass vor allen Dingen in den Köpfen von Männern und Frauen stattfinden muss. Dabei ist die Fiktion von Chancengleichheit bei gleichqualifizierten Ausbildungsabschlüssen von Frauen und Männern nicht aufrechtzuerhalten. Die Handlungsfelder, die in der Durchführung von Maßnahmen zur Erreichung von Chancengleichheit eröffnet werden, werden in das Gesamtprogramm der Chancengleichheit integriert. Zum Beispiel sind Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie Voraussetzung dafür, dass andere Fördermaßnahmen greifen können. Chancengleichheit wird an folgende Strategien und Methoden gekoppelt:

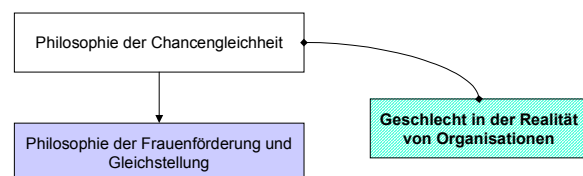
- Bereitstellung von Optionen, die für beide Geschlechter offen stehen, um individuelle Entwicklungsperspektiven zu stützen
- Beiträge zur Veränderung der traditionellen Aufteilung der Sphären und Förderung von Bereitschaft unter den Geschlechtern zugunsten einer partnerschaftlich aufgeteilten und gemeinsam zu verantwortenden Familienarbeit
- Schaffung von gleichen Möglichkeiten für Frauen und Männer, unterschiedliche Erfahrungen, Wünsche und Lebensentwürfe zu realisieren
- Berücksichtigung frauenfördernder Aspekte in allen Entscheidungen einer Organisation über ihre Aufgaben, in Ausbildung und Nachwuchsförderung, in Personal- und Rekrutierungsangelegenheiten, in der Haushalts-, Struktur- und Entwicklungsplanung (vgl. Ulrike Gonzales 2001)⁷.

Als Ziele von Chancengleichheit werden formuliert: ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern bei den Führungsfunktionen zu schaffen und gleiche Beteiligungschancen für Frauen in allen Bereichen der Organisation. Angestrebt werden neue positive Bewertungen der familiären Verpflichtung auf gesellschaftlicher Ebene und der Ausbau vorschuli-

⁷ Zum Punkt Philosophie der Chancengleichheit und dem nachfolgenden Punkt Philosophie der Frauenförderung/Gleichstellung vgl. Meuser 1989, Carola Busch/Engelbrech 1997 und Carmen Leicht-Scholten 1997.

scher und schulischer Betreuungsmöglichkeiten sowie eine lebensphasenorientierte Personalpolitik. Chancengleichheit als strategische Aufgabe ist oft in über das Geschlecht hinausgehende Philosophien, z. B. Total Quality Management, eingebunden oder in einer Veränderung der Unternehmenskultur. Sie integriert Instrumente wie Frauenförderpläne mit konkreten Zielvereinbarungen oder Instrumente zur Beseitigung von Hindernissen struktureller Art und umfasst unterschiedlichste Konzepte und Instrumentarien, die von gutgemeinten Appellen und Einstellungen bis hin zu harter Institutionalisierung von Frauenförderprogrammen reichen.

Die Philosophie der Frauenförderung/Gleichstellung



Frauenförderungs- sowie Gleichstellungskonzepte sind nicht deutlich voneinander zu trennen. Zum Teil sind es Benennungen, die von den jeweiligen Organisationen präferiert werden, zum anderen drückt sich darin die unterschiedliche Historizität der Konzepte aus. In ihren Prämissen beruhen sie auf einer Vielfalt von Bewertungen und Zielvorstellungen, die als kompensatorische Politik bezeichnet werden kann. Ausgangspunkt ist eine durchgängige Übereinstimmung in der Auffassung, dass Frauen im Gegensatz zu Männern Diskriminierungen und Benachteiligungen qua Geschlecht ausgesetzt sind.

Frauenförderung geht von der Annahme aus, dass Frauen Defizite haben, die durch speziell an weibliche Beschäftigte gerichtete Maßnahmen ausgeglichen werden können. Der Erwerb formaler Qualifikation und der verbesserte Zugang zu Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden als Problemlösungen gesehen, die eine Gleichheit der Chancen herstellen soll. Gleichstellung beruft sich auf die Gleichheit zwischen Frauen und

Männern und die Vorstellung einer Angleichung der Geschlechter, womit eine Gleichheit der Ergebnisse angestrebt wird. Implizit wird die Aufforderung zur Anpassung an männliche Maßstäbe transportiert (vgl. Birgit Riegraf 1996, 29ff).

Mit der Logik der Gleichstellung und der Förderung werden in Organisationen folgende Positionen kommuniziert:

- Gleichbewertung vom Anderssein und die Befürwortung der traditionellen Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern (Chancenorientierung)
- Gleichstellung als Gleichbehandlung und Abwendung von direkten, unmittelbaren Diskriminierungen von Frauen und Männern, Berufung auf den Artikel 3 des Grundgesetzes (Ergebnisorientierung)
- Gleiche Partizipationschancen der Geschlechter und die Durchsetzung sog. femininer Werte (Differenzorientierung)
- Chancengleichheit: Abschaffung und Kompensation direkter und verdeckter Diskriminierungen, die sowohl in gesellschaftlichen wie in Beschäftigungspraktiken verankert sind (Prozessorientierung) (vgl. Nicole Lehnert 1999, 27ff).

In Gleichstellungs- oder Frauenförderungsprogrammen selbst und in ihren Handhabungen sind zwei grundsätzliche Positionen zu den Geschlechtern erkennbar, die im Spannungsfeld von Gleichheit und Differenz liegen. Von diesen Polen kann weder in der Konzeptualisierung noch in der Ausführung abgesehen werden. Die Programme fokussieren auf Veränderungen, die Individuen betreffen, Individuen, die klar erkennbar voneinander zu unterscheiden sind (anhand des körperlichen Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer Rollen und Verpflichtungen etc.). Sie versuchen, die bestehenden Unterschiede »wettzumachen«, betonen und fördern Entscheidungen bzw. Handlungen, die durchaus die Unterscheidung aufrechterhalten können. Die Benennung des Konzeptes hängt davon ab, was in der jeweiligen Organisation als konsensfähig gilt. Förderung oder Gleichstellung läuft ausschließlich über Personalentscheidung, Personalpolitik und Beschäftigungsentwicklung der Organisation, die frauenfördernd gestaltbar ist. Die Betonung liegt zusehends mehr auf der Kooperation der Beteiligten und einer Mischung aus verschiedenen Prämissen und Förderinstrumenten. Ein Beispiel ist das zur Zeit in vielen großen Unternehmen angewandte (und von der EU-Politik geförderte) Personalentwicklungsinstrument des Mentoring. Mentoring wird als Beitrag zur Chancengleichheit gesehen. Es soll den Frauenanteil in Organisationen in Füh-

rungspositionen erhöhen, »Genderkompetenz von Führungskräften erweitern« und »Widerstände gegen Veränderungen im Geschlechterverhältnis abbauen« (Petra Johanna Regner 2000, 21). Mentorship umfasst das Verhältnis zwischen zwei Menschen, wobei die Mentorin oder der Mentor die Ratgebende, Anregende ist und die Mentee, die Person, die Anregungen, Rat oder Hilfe braucht/bekommt. »Der Mentor hilft seinem Schützling dabei, sich Ziele und Maßstäbe zu setzen und Sachkenntnisse zu entwickeln; er schützt ihn vor anderen, so daß ihm genug Raum für Risiken und Fehlschläge bleibt; er erleichtert seinem Schützling den erfolgreichen Zugang zu akademischen und berufsständischen Kreisen; und zu guter letzt gibt er/sie seine/ihre Arbeit an den Schützling weiter« (Maresi Nerad 1996, 119f).

Mentoringprogramme sind Praktiken von Organisationen, die historisch nicht aus der Frauenförderung oder Gleichstellungsarbeit kommen, jedoch in Organisationen unter geschlechtlicher Konnotation nur auf Frauen angewendet werden. Einen speziellen Zuschnitt der Mentoringprogramme auf Männer qua Geschlecht gibt es nicht, Organisationen machen dann eben nur »Mentoring für ...«.

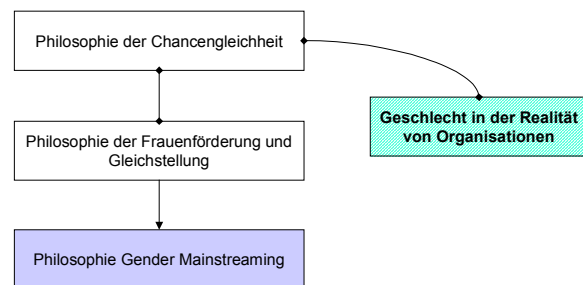
Chancengleichheit ist eine freiwillige Philosophie, Frauenförderung oder Gleichstellung als Politik ist oft schlichtweg verordnet, z.T. gesetzlich geregelt oder in Vereinbarungsverträgen festgelegt (trifft z. B. für Verwaltungen oder Wissenschaftsbetriebe zu)⁸. Der Frauenförderung können in der Praxis unterschiedlichste Instrumente zugeordnet werden, die zugleich die Basis der Gleichstellungsaktivitäten in der Organisation darstellen:

- Appelle, Sollvorschriften und Förderrichtlinien oder ähnliches, Frauen in angemessener Form zu berücksichtigen (Ebene der Bewusstseins-schaffung)
- Ausgleich von Nachteilen, die zugleich das Ziel haben, Defizite von Frauen zu beseitigen: Qualifizierungsmaßnahmen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Ebene der individuellen Problemlösung)

⁸ Zu den gesetzlichen Grundlagen gehören der Gleichbehandlungsgrundsatz aus dem Grundgesetz, dem Bundesbeamtengesetz, dem Bürgerlichen Gesetzbuch und Gesetze der Bundesländer (z. B. das Frauenfördergesetz von Nordrhein-Westfalen, das Gleichstellungsgesetz des Landes Hamburg, das Antidiskriminierungsgesetz von Berlin etc.) und die Hochschulgesetze der Länder. Es besteht ein rechtlicher Anspruch auf Gleichbehandlung und ein Diskriminierungsverbot, d. h. die ArbeitgeberIn/DienstherrIn ist verpflichtet, Benachteiligungen wegen des Geschlechts auszuschließen.

- Spezifische Maßnahmen, die ausschließlich an Frauen gerichtet bleiben und als Sonderförderungen firmieren (Ebene der Abgrenzung)
- Qualifikationsabhängige Quoten, bei denen der Vergleich der Qualifikationen von Frauen und Männern ausschlaggebend und die Bevorzugung von Frauen im Einstellungsverfahren bei gleicher oder gleichwertiger Qualifikation vorgeschrieben ist (Ebene der positiven Diskriminierung)
- Starre Quoten, die in bestimmten Arbeitsbereichen und Arbeitsfeldern den festzusetzenden Anteil von Frauen vorschreiben (Ebene der Sanktionen, normative Ebene)
- Anreizsysteme, um den Frauen den Weg in die Organisationen (und Führungspositionen) zu ebnen, wie Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Wiedereinstiegshilfen, Teilzeitmodelle und andere Modelle, die Männer zu Reproduktionsarbeiten motivieren etc. (Ebene der Integration) (vgl. Nicole Lehnert 1999, 15f).

Die Philosophie des Gender Mainstreaming



Auf europäischer Ebene wird Gender Mainstreaming als Strategie der Frauen- und Geschlechterpolitik im Sinne einer Richtlinienpolitik verstanden⁹. Die Beseitigung von Ungleichheit zwischen den Geschlechtern und die Gleichstellung von Frauen und Männern wird zur Aufgabe der Gemeinschaft gemacht. Sie zielt vor allem auf Lohngleichheit und Gleichbehandlung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt ab. Als Weisung und Richtlinie

⁹ Dieses Konzept wird als der vierte Pfeiler der beschäftigungspolitischen Leitlinien bezeichnet und als Frage von wirtschaftlicher Bedeutung angesehen.

soll diese Strategie auf EU- und Länderebene angewendet werden, d. h. alle Nationen greifen Gender Mainstreaming auf und integrieren es in ihr nationalstaatliches Handeln. In der Zusammenarbeit mit den EU-Mitgliedsstaaten, den jeweiligen Länderregierungen wird es in europäischen, in nationalen, in ländlichen, in regionalen und in kommunalen Behörden und Einrichtungen umgesetzt¹⁰.

Gender Mainstreaming wird definiert als »die systematische Einbeziehung der jeweiligen Situation, der Prioritäten und Bedürfnisse von Frauen und Männern in alle Politikfelder, wobei mit Blick auf die Förderung der Gleichstellung sämtliche allgemeine politischen Konzepte und Maßnahmen an diesem Ziel ausgerichtet werden und bereits in der Planungsphase wie auch in der Durchführung, Begleitung und Bewertung der betreffenden Maßnahmen deren Auswirkungen auf Männer und Frauen berücksichtigt werden« (*Europäische Kommission* 1997). Damit zeichnet sich das Programm durch zwei »neue« Perspektiven auf die Gleichstellung der Geschlechter aus: das Anlegen einer Geschlechterperspektive in allen Bereichen, Funktionen, Entscheidungen und Prozessen der Organisation und die Aufwertung der »reinen« Gleichstellungspolitik in Bezug auf ein Geschlecht zu einer »echten« Gleichstellungspolitik für beide Geschlechter. Eine vergleichbare Vorstellung wird in der Philosophie der Geschlechterdemokratie kommuniziert. Geschlechterdemokratie ist ein Programm der Heinrich-Böll-Stiftung¹¹ in der politischen Diskussion einer geschlechtergerechten, demokratischen Gesellschaft. In der Strategie und Programmplanung der Organisationen sollen alle Themen unter dem Gender-Aspekt betrachtet werden. Eine Gender-Analyse soll helfen, »hinter die offiziellen Fassade einer Organisation« zu blicken und »hierarchische Strukturen sozialer Ungleichheit entlang der Geschlechtergrenzen« zu enttarnen (Gunda Werner/von Barga 1998, 8). Damit konkurriert Geschlechterdemokratie politisch mit Gender Mainstreaming, obwohl es zur Zeit auf ein

¹⁰ Gender Mainstreaming hat Eingang in den Entwurf der Novellierung des Niedersächsischen Hochschulgesetz gefunden (2000).

¹¹ »Geboren« in der Reform AG der ehemals dreigeteilten grünnahen Stiftungen *Buntstift*, *Heinrich Böll* und *Frauenanstiftung*, die 1997 zur *Heinrich-Böll-Stiftung* zusammengeschlossen wurden, soll Geschlechterdemokratie als normativer Begriff die Bemühungen der Stiftungen dokumentieren zum Thema Geschlecht in der Organisation. Ziel ist, demokratische Verhältnisse zwischen Frauen und Männern herzustellen, wobei es nicht darum geht, Frauen unter dem Begriff oder unter diesem Konzept zu homogenisieren (vgl. Helga Lukoschat 1997). Geschlechterdemokratie stellt kein detail ausformuliertes Konzept dar. Damit geht einher ein Perspektivenwechsel, frauenpolitische Ansätze werden aus ihrer Sackgasse herausgeführt und in eine Diskussion der Geschlechterpolitik überführt, die auch Ansätze einer emanzipatorischen Männerpolitik enthält (vgl. Jahresbericht der *Heinrich-Böll-Stiftung* 1998).

enges (partei-)politisches Feld und in diesem Feld liegende Organisationen begrenzt ist.

Gender Mainstreaming wird kombiniert mit gezielter Förderung von Frauen. In der Beschreibung dieser neuen Querschnittsaufgabe sind verschiedenste Ansätze und deren Instrumente vernetzt. Darunter sind die Förderung von Frauen als diskriminierte Gruppe und die Herstellung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, damit Chancengleichheit möglich wird. Die eingesetzten Strategien und die zu aktivierenden Potentiale zur Herstellung der Chancengleichheit sollen getragen werden von:

- Den rechtlichen Instrumentarien (festgehalten im Vertrag von Amsterdam zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft Artikel 2, 3, 13, 136, 137, 141, 251)
- Gender Controlling: Analyse und Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen und Gleichstellungsprüfung (unter der Fragestellung: Wurde die Geschlechterperspektive ausreichend berücksichtigt?) durch Setzung klar definierter Bewertungskriterien, Monitoring, Benchmarking und Evaluierung der durchgeführten Maßnahmen
- Einer ausgewogenen Beteiligung von Frauen und Männern in allen Entscheidungsgremien und an Entscheidungsfindungen in Ausschüssen, Regierungen, Parlamenten, Führungspositionen, Gremien etc.
- Training und Schaffung von Problembewusstsein unter Verantwortlichen (Gender-Sensibilität)
- Koordinierung der Gleichstellungspolitik der Mitgliedsstaaten, um alle rechtlichen Instrumentarien, die Finanzmittel und die Analyse- und Moderationskapazitäten der Gemeinschaft zu mobilisieren (vgl. Anna Diamantopoulou 2000).

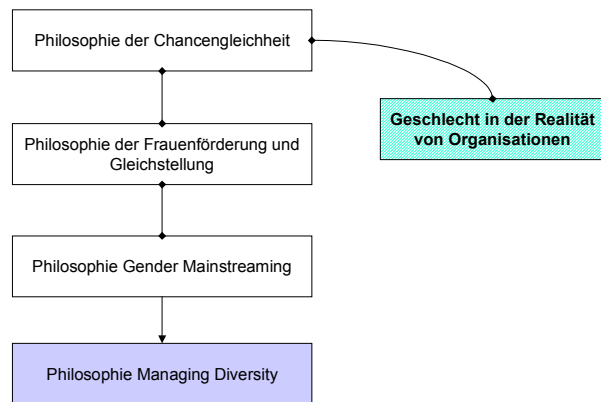
Das Mainstreaming erfordert insgesamt von seinen Vorstellungen und möglichen Umsetzungsverfahren einen umfassenden Ansatz: die Forderung der Einbindung der Geschlechterperspektive in allen Bereichen, Strukturen und Prozessen der Organisation, die Sensibilisierung für Geschlecht auf Entscheidungsebenen, die Bereitstellung von Humanressourcen¹² und Finanzmitteln für diese Aufgabe, den Versuch der Beobachtung, der kontinuierlichen Begleitung und Bewertung der Fortschritte in der je-

¹² Beauftragte in den Dienststellen, die die Verantwortung für den Mainstreaming Prozess übernehmen und die Kooperation mit anderen Stellen gewährleisten, BeraterInnen für Trainings- und Sensibilisierungsprogramme etc.

weiligen Organisation. Als Programm setzt Gender Mainstreaming vor allem auf Kontrolle und Intervention. Vergleichbar mit den Aktionen der glass ceiling Kommission in den USA wird auf die Etablierung von Systemen der Erfassung und Überprüfung gesetzt. Der Rahmen der glass ceiling Kommission ist allerdings eng gezogen, da er ausschließlich auf die Situation von Führungskräften und den Managementbereich von Organisationen begrenzt ist. Gender Mainstreaming bezieht alle Organisations- und Hierarchiestufen ein. Damit das Wissen um die Auswirkung von Geschlecht in Organisationen gefördert werden kann, sind umfangreiche Datenanalysen (und nicht nur quantitativ in Verhältniszahlen) gefordert und veränderte Fragestellungen. Die Erhebung dieser Daten im Mainstreaming-Prozess obliegt den jeweiligen Institutionen, Fachbereichen, Abteilungen oder Verwaltungseinheiten, die für das Programm verantwortlich gesehen werden. Die erzeugten Informationen bilden eine notwendige Voraussetzung, jede Maßnahme und damit jede Entscheidung unter dem Aspekt der Auswirkungen auf Frauen und Männer zu betrachten. »Die systematische Analyse der Gleichstellungsimplication ist ohne Instrumente, die dem jeweiligen Feld angepasst sind, nicht möglich. Spezielle Datenerhebungen, Mittelflussanalysen, Analysen von Entscheidungsverläufen, Tests, Checklisten und Seminarkonzepte sind immer auf die jeweilige politische Maßnahme abzustimmen« (Barbara Stiegler 1998, 28).

Innerhalb und von der Spitze der Organisation wird Mainstreaming methodisch entwickelt und entfaltet, aber es kann nicht mehr innerhalb der Grenzen einer Organisation verortet werden. Maßgeblich durch die Vorstellung von vorliegenden geschlechtsspezifischen Verhältnissen geprägt, setzt Gender Mainstreaming an einer Verständigung über die Rolle von Geschlecht in wirtschaftlichen und politischen Zusammenhängen an. Die Umsetzung »der geschlechtlichen Antidiskriminierung [muss] ein viel gewaltigeres und tiefgreifenderes Vorhaben sein als bislang geglaubt« (Barbara Stiegler 1998, 27). Neu in der Betrachtung ist die Anbindung an Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, d. h. die überorganisationale Verknüpfung, die insbesondere durch das Verständnis einer Gemeinschaftsaufgabe getragen wird. So gesehen kann Geschlecht als Bindungsfaktor für Zusammenschlüsse von Organisationen bis hin zur EU-Ebene angesehen werden. Gender Mainstreaming setzt nicht an Problemlösungen an, es wird ein Programm angelegt, in dem alle Maßnahmen und Entscheidungen einer Organisation »gebündelt« werden (im Sinne des Hauptstroms), unter Rückgriff auf Fachwissen, Gender-Kompetenz und Macht der an den Entscheidungen Beteiligten, Frauen wie Männer.

Die Philosophie des Managing Diversity



Veränderte Kontextbedingungen zwingen Organisationen, ihre Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeiten permanent zu verbessern und zu schärfen (vgl. Probst/Bettina Büchel 1994, 7ff). Globalisierte und deregulierte Märkte sowie die länderübergreifende Mobilität von ArbeitnehmerInnen und internationale Geschäfts- und KooperationspartnerInnen konfrontieren Organisationen mit einer kulturellen Vielfalt. Die bisher dominante Gruppe der »weißen Männer« wird zur Minderheit in Organisationen¹³. Und Menschen, die bisher nicht der dominanten Gruppe entsprechen, sind immer weniger bereit, sich anzupassen (vgl. Astrid Emmerich/Gertraude Krell 1997, 330).

Managing Diversity ist eine Managementphilosophie in Organisationen, die zu einem Umdenken zwingt. Ein »Paradigmawechsel«¹⁴ in der Personalführung führt zu einer anderen Sicht, bei dem der Mensch sich nicht mehr der Organisation »anpasst«, sondern die Organisation muss sich an ihre Mitglieder »anpassen«. Managing Diversity ist ein Konzept, das aus den USA exportiert wurde. Es »zielt darauf, Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und ihre Leistungsbereitschaft uneingeschränkt entwickeln und entfalten können - unabhängig

¹³ Gretchen Haight weist auf die Studie *Workforce 2000* hin, die für 21 Nationen zeigt, dass der Zuwachs an Arbeitskräften zwischen 1990 und 2000 fast ausschließlich aus den nicht-dominanten Gruppen erfolgt. Ca. 85 Prozent werden Frauen und Minoritäten sein (1990, 23).

¹⁴ James Harrington (1991) nennt dies eine veränderte Sicht. Statt den Fokus auf Funktionen zu legen, gilt nun der Prozessfokus. Bei dieser Sicht ist nicht mehr die MitarbeiterIn das Problem, sondern der Prozess, und es geht nicht mehr um die Veränderung der Menschen in einer Organisation, sondern um die Veränderung des Prozesses etc. (ähnlich TQM).

vom Geschlecht, von der ethnischen Zugehörigkeit und von einer Vielzahl anderer Merkmale (z. B. Alter, Familienstand, soziale Herkunft oder sexuelle Orientierung)« (Andrea Emmerich/Gertraude Krell 1997, 331). Verbunden mit Managing Diversity ist die Veränderung der Kultur einer Organisation. Statt eine monokulturelle Organisation, die als Ideal eine homogene an der bisher dominanten Gruppe der weißen Männer orientierte Kultur besitzt, verändern Organisationen sich zu multikulturellen Organisationen. »The multicultural organization is one where members of nontraditional backgrounds can contribute and achieve to their fullest potential« (Cox/Stacy Blake 1991, 52)¹⁵. Folgende Argumente werden genannt, warum Organisationen Managing Diversity als Philosophie implementieren: Cost Argument, Resource-Acquisition Argument, Marketing Argument, Creativity Argument, Problem-solving Argument, System Flexibility Argument (vgl. 47ff).

Das Kostenargument umfasst den Gedanken, dass eine gelungene Integration von Personal für Organisationen Kostenvorteile bringt. Konkret bedeutet es, dass wechselnde Besetzungen von Arbeitsplätzen, bedingt durch unzufriedene oder sich nicht wohlfühlende MitarbeiterInnen, sich kostensteigernd auswirken. Organisationen, die ihre Anforderungen an Flexibilität von Arbeitsformen, Arbeitsorten, Arbeitszeiten und Arbeitsorganisationen mit den Bedürfnissen und Möglichkeiten von allen MitarbeiterInnen in Einklang bringen, können ihre Produktivität steigern, misslungene Integration verhindern und Fluktuation reduzieren. Das Personalmarketinginstrument enthält die Idee, dass die Organisationen »mit dem besten Ruf in Managing Diversity« im Wettbewerb um die Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen gewinnen. Hinter dem Systemflexibilitätsargument steht die Erfahrung, dass starke Kulturen (homogene bzw. monokulturelle Organisationen) veränderungsresistenter als multikulturelle Organisationen sind. Das Problemlösungsargument geht von besseren Entscheidungen in heterogenen Gruppen aus, weil es eine Perspektivenvielfalt gibt. Zum Thema Kreativität wird ähnlich mit Perspektivenvielfalt argumentiert und weniger Konformität prognostiziert, und das Marketing-Argument ver-

¹⁵ Die »specific features« von multikulturellen Organisationen sind: »1. Pluralism: reciprocal acculturation where all cultural groups respect, value, and learn from one another; 2. full structural integration of all cultural groups so that they are represented at all levels of organization; 3. full integration of minority culture-group members in the informal networks of organization; 4. an absence of prejudice and discrimination; 5. equal identification of minority and majority-group members with the goals of the organization and with opportunity for alignment of organizational and personal career goal achievement; 6. a minimum of inter-group conflict which is based on race, gender, nationality, and other identity groups of organization members« (Cox/Stacy Blake 1991, 52).

birgt die Vorstellung, dass unterschiedliche Märkte unterschiedliche Bedürfnisse produzieren, die von unterschiedlichen Menschen besser erkannt und befriedigt werden können. Alle Argumente zielen darauf, durch eine solche Philosophie die Produktivität einer Organisation zu erhöhen, die Flexibilität in Zeiten großer Umweltveränderung zu steigern und die Zufriedenheit von Menschen in Organisationen zu stärken.

Managing Diversity ist wie Total Quality Management eine Top-Down-Strategie von und in Organisationen. Sie erfordert ein intensives Einlassen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen. Obwohl das Programm des Managing Diversity seinen Schwerpunkt nicht auf Frauen ausgerichtet hat, verbergen sich hinter dem »Multi-Kulti-Programm« Gestaltungsempfehlungen, die auf die besondere Situation von Frauen und nicht von Männern (qua Geschlecht) in Organisationen gerichtet sind: z. B. Kurse für die Karriereplanung von Frauen. Ganz allgemein sind Seminare ein wesentliches Element von Managing Diversity. Das Diversity Training umfasst dabei nicht nur (aber auch) »Entwicklungshilfe« (Gertraude Krell) für Mitglieder der bisher nicht-dominanten Gruppe (z. B. Sprachkurse für MigrantInnen, Rhetorikkurse für Frauen), sondern »Awareness-Trainings« und »Skill-Building-Trainings« richten sich an alle Mitglieder der Organisation¹⁶.

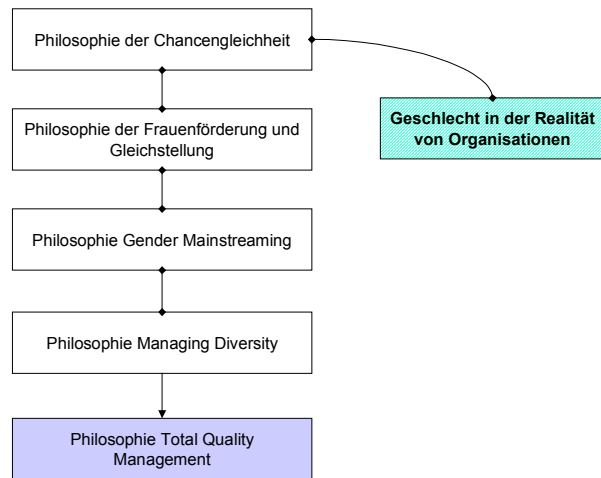
Eine spezifizierte Form des Diversity Trainings ist das Gender Training. Gender Trainings unterstützen in kooperativer und kommunikativer Weise die erklärten Geschlechterprogramme der jeweiligen Organisationen, wie Gender Mainstreaming, Geschlechterdemokratie oder Managing Diversity. Dabei zielt Gender Training auf Prozesse der Bewusstseinsbildung oder »awareness«. Dies bedeutet die Sensibilisierung für geschlechtsspezifische Auswirkungen und die Entwicklung von Analysefähigkeit in Bezug auf die (ungleichen und hierarchischen) Verhältnisse der Geschlechter und die Übertragung von »Verantwortung für die gewünschten gesellschaftlichen, politischen und sozialen Veränderungen auf alle, d. h. Männer und Frauen« (Blickhäuser 1998, 22). In den Trainings werden u. a. Kenntnisse über die Beschäftigtenstruktur (Ist- und Soll-Zustand) vermittelt und Aufmerksamkeit geweckt für die Vielfalt von Benachteiligungen, auch anderer Art als Geschlecht. Dazu gehört auch das Aufdecken von persönlichen Werten und Einstellungen gegenüber dem Geschlecht und deren impliziten Verhaltensbeeinflussungen sowie die Frage nach der Relevanz von Geschlecht im Arbeitsumfeld und damit auftretende Benachteiligun-

¹⁶ Vgl. zum Why, What and How von Diversity Training Ferdman/Sary Einy Brody 1996, Gretchen Haight 1990.

gen. Ziel der Gender Trainings ist es, Kenntnisse zu gewinnen und Veränderungen bestehender (Macht-)Verhältnisse und unterschiedlichster gesellschaftlicher wie politischer Handlungsspielräume zu initiieren. Wirksam wird die Fähigkeit eingeschätzt, in einer geschlechtsspezifischen Art und Weise zu beobachten und Entscheidungsspielräume zu schaffen, in der beide Geschlechter die Möglichkeit erhalten, ihre Chancen wahrzunehmen.

Trainingsbedarf und andere Maßnahmen werden in der Organisation durch »diversity audits« erhoben. »The primary objectives of the audit are: (1) to uncover sources of potential bias unfavorable to members of certain cultural groups, and (2) to identify ways that corporate culture may inadvertently put some members at a disadvantage« (Cox/Stacy Blake 1991, 53). Nach der »in-depth analysis«, die empfohlen durch die Assistenz einer »externen ExpertIn« durchgeführt wird, werden Resultate des Audits in eine »agenda for specific changes in the organization culture and systems« implementiert (54). Sie enthält für die Organisation unterschiedliche Aktivitäten/Vorschläge/Trainings. Die Durchführung der Agenda soll evaluiert und durch ein »Diversity Management« kontrolliert werden. Im Idealfall hat die Organisation eine »diversity task force« oder einen »manager of diversity«. Meist folgen Follow-up Aktivitäten in den Organisationen, d. h. Managing Diversity ist kein nur kurzzeitiges Managementkonzept/programm. Welche Verbreitung Managing Diversity in den USA hat, zeigt eine Untersuchung von Wheeler 1994: »he showed that 79% of 406 companies were using or planing to use some type of diversity training« (Ferdman/Sari Einy Brody 1996). Anders in Deutschland: hier steht Managing Diversity noch ganz am Anfang, nur in amerikanischen »Tochter-Gesellschaften« hat es eine Relevanz.

Die Philosophie des Total Quality Management



Hinter dem Begriff des Total Quality Management (TQM) verbirgt sich ein relativ junges Managementprogramm in Organisationen, das als eine Herausforderung für andere tradierte Managementphilosophien verstanden werden kann. Im Mittelpunkt steht die Optimierung aller Unternehmensprozesse; Qualität wird das übergeordnete Organisationsziel. Drei Bereiche lassen sich in einem Führungskonzept des TQM identifizieren: Total, Quality und Management. »Total« umfasst gedanklich, dass TQM bereichs- und funktionsübergreifend ist und eine partnerschaftliche Kommunikation (KundInnenorientierung) sowie eine dialog- und mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (Gesellschaftsorientierung) nur unter Einbeziehung aller Mitglieder einer Organisation (MitarbeiterInnenorientierung) erreicht werden kann. »Quality« meint Produkt-, Prozess-, Arbeits- und Unternehmensqualität, und »Management« spricht die Qualitätspolitik und die Führungsqualität an (vgl. Betzl 1996, 40).

TQM wird hier exemplarisch in aller Kürze skizziert. Es steht für neuere Entwicklungen im Management von Organisationen, d. h. für Programme in Organisationen, die von einer alleinigen struktur- und technologieorientierten Strategie zur Veränderung von Organisationen absehen und personalorientierte Strategien für relevant erachten. Gestaltungsparameter wird der Mensch in Organisationen. Er bekommt eine herausragende Bedeutung bei der Optimierung des Organisationsziels Gewinn¹⁷. Ähnliche Konzepte¹⁸, die auch in der deutschsprachigen Literatur, zum Teil durch

¹⁷ Gewinn ist nicht ausschließlich als fiskalische Größe gedacht. Es kann auch Identitätsgewinn, Überlebensgewinn, Flexibilitätsgewinn etc. umfassen.

¹⁸ TQM als Summe aller Maßnahmen, Strategien und Überprüfungen mit dem Ziel einer dauerhaften Exzellenz der Leistungserstellung ist eine japanische Philosophie.

simple Übersetzungen (der how-to-do Bücher aus England, Amerika und Japan), eine große Verbreitung genommen haben und in den verschiedenen Organisationen in unterschiedlicher Tiefe, Härte und Breite Einzug gehalten haben, sind: Corporate Culture, Business Process Reengineering, Lean Management/Production oder das Lernende Unternehmen.

Total Quality Management ist ein gutes Beispiel, welche geschlechtlichen Betrachtungs- und Gestaltungsmöglichkeiten die Konzepte bieten. In Deutschland hat sich 1995 ein Verein *TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V.* gegründet, der ein *TOTAL E-QUALITY* Prädikat an »Unternehmen und Verwaltungen« vergibt¹⁹. Ziel des Vereins ist die Verbindung von Equality und Quality, die Verbindung von Chancengleichheit und Qualitätsmanagement in der Personalpolitik von Organisationen. Es geht darum, »die Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten von Frauen in Unternehmen und Verwaltungen zu fördern. Dazu gehört zunächst, sie zu erkennen und transparent zu machen. Das bedeutet weiterhin, vorhandene Potentiale von Mitarbeiterinnen zu entwickeln und ihnen eine berufliche Perspektive zu bieten. Es beinhaltet aber auch, Frauen angemessen und entsprechend ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen und auf allen betrieblichen Ebenen partizipieren zu lassen. Und nicht zuletzt bedeutet es, die Leistungen von Frauen angemessen und gerecht zu honorieren. Voraussetzung dafür ist eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Organisationskultur sowie Maßnahmen zu ihrer Umsetzung« (Carola Busch/Engelbrech 1997, 1).

TQM als »die« Unternehmensstrategie der neunziger Jahre erlaubt Organisationen auf veränderte und verschärfte Rahmenbedingungen zu reagieren (vgl. Al-Ani 1994, 305). Hinter Qualität verbirgt sich eine Vielzahl von Definitionen und Merkmalen. David Garvin 1984 unterscheidet fünf Ansätze, Qualität zu definieren:

- Transzendenter Ansatz: Qualität ist absolut, einzigartig, zeitlos und lässt sich nicht präzise messen.
- Produktbezogener Ansatz: Qualität ist eine messbare Größe (objektives Merkmal), die mit Kosten bei einer Qualitätssteigerung verbunden ist
- AnwenderInnenbezogener Ansatz: Qualität liegt in den Augen der BetrachterIn. Qualität wird gleichgesetzt mit optimaler Bedürfnisbefriedigung

¹⁹ Mit dem sich zwischenzeitlich Unternehmen wie: *Deutsche Telekom AG, Bahn AG, Axel Springer Verlag, Verwaltungshochschule Speyer, Volkswagen AG, Bayer AG* oder *Zentrum für Weiterbildung gGmbH Frankfurt* »schmücken«. Vgl. zu den Bewertungskriterien für das Prädikat die Checkliste für Betriebe in *TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V.* 1997, 47ff.

- Fertigungsbezogener Ansatz: Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen. Prämisse ist, »do it right the first time«
- Wertbezogener Ansatz: Qualität definiert sich über ein Preis-Leistungs-Verhältnis. Ein Qualitätsprodukt hat einen akzeptablen Preis (vgl. Oess 1993, 31ff).

Qualität kann nach verschiedenen Merkmalen beschrieben werden (z. B. Güte, Sicherheit, Servicefreundlichkeit, Ausstattung, Haltbarkeit etc.), wichtig in einer Qualitätspolitik wird jedoch neben den Vorstellungen und Messgrößen der VerbraucherInnen, KlientInnen, KundInnen, NutzerInnen etc. das Bewusstsein für die Qualitätsrelevanz in den Köpfen der Mitglieder einer Organisation (einschließlich Zulieferungskette, KooperationspartnerInnen etc.). Qualität in Organisationen ist nur durch die Mitwirkung aller Mitglieder einer Organisation zu erreichen. Arbeitsformen und Prozessabläufe werden einer permanenten Qualitätskontrolle unterworfen. Verbunden mit einem Qualitätsmanagement wird eine Qualitätsplanung, die durch eine Qualitätsbeauftragte überprüft wird. Auslöserin für TQM ist das Management von Organisationen. Es ist eine wichtige Stellgröße, denn ohne die Partizipation der oberen Führungskräfteebene in Organisationen ist TQM undenkbar (vgl. Al-Ani 1994, 307). Ähnlich argumentiert TEQM. Das Eingefügte E soll die Anstrengung von Organisationen repräsentieren:

- die Identifikation einer Organisation und ihres Managements mit dem Unternehmensziel Chancengleichheit und zwar einschließlich der dazugehörigen Bewusstseinsbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Personalrekrutierungs- und Marketingstrategien (geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen, abgestimmte Einstellungs- und Eignungstests, Personalentwicklungs- und Karriereplanung, betriebliche Fortbildungen/Gesprächskreise zur Sensibilisierung von Führungskräften etc.)
- Entwicklung von neuen Arbeitsabläufen und -formen, die zu Gruppen- und Projektarbeit zwischen Männern und Frauen führen
- Regelungen zu flexiblen Arbeitsgestaltungen, zur Unterstützung der Kinderbetreuung, zur Berufsunterbrechung und dem Wiedereinstieg von Frauen mit dem Ziel der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz zu fördern, zu thematisieren und evt. zu sanktionieren (z. B. Beratungs- und Ansprechstellen einzurichten, Anreizsysteme)
- Aktivitäten zur Chancengleichheit zu institutionalisieren (z. B. Einrichtung von Stabsstellen, gezielte Betriebsvereinbarungen, neue Arbeitsordnungen, Tarifverträge etc.) (vgl. Carola Busch/Engelbrech 1997, 5).

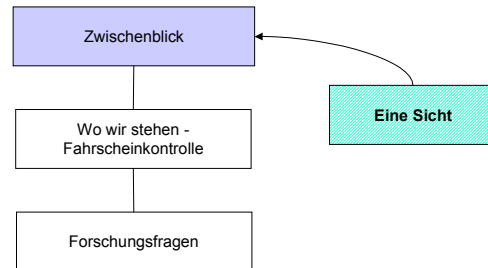
Qualitätssicherung wird als niemals abzuschließender Vorgang (Stichwort: Kontinuierliche Verbesserungsprozess - KVP)²⁰ betrachtet. TQM umfasst im Ideal elf Schritte: Verpflichtung des Managements auf TQM Prinzipien, die Bildung eines Qualitätsteams, die Formulierung von Grundsätzen, d. h. die Vision einer Unternehmenspolitik (Qualitätsaudit), die Information und Verpflichtung aller Mitglieder auf das Ziel, die Diagnose, die Ermittlung der Qualitätskosten, die Aufstellung eines Ziel und eines Maßnahmenkatalogs (QM-Handbuch), das Training der MitarbeiterInnen, die Etablierung eines Qualitätsinformationssystems mit Feedback, die Veröffentlichung der Ergebnisse und die Etablierung von Qualitätszirkeln (Oess 1993, 118f). Wenn Organisationen ihr Qualitätsmanagement zertifizieren lassen, müssen sie sich an der Internationalen Normreihe DIN ISO 9000-9004 orientieren.

Sie enthält die Gesamtheit von Verfahrensanweisungen. TQM ist ein Konzept, eine Philosophie, die meist in größeren Organisationen anzutreffen ist. Als Programm wird es zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt. In der Version des TEQM soll es auch zur Chancengleichheit in Organisationen beitragen. Dazu Heli Ihlefeld-Bolisch: »Ohne Gleichstellung ist TQM nicht möglich. Das heißt, ohne motivierte Frauen in ihrem jeweiligen Potential entsprechend einzusetzen, kann ein Unternehmen im Wettbewerb nicht mehr bestehen. Es wäre dafür sinnvoll, die Erfolge des Total E-Quality Managements durch Benchmarking zu messen und zu verbessern« (1997, 28). Distanziert sich der Verein *TOTAL E-QUALITY* ausdrücklich von einem »Förderansatz des Ausgleichens weiblicher Defizite« und von einem »aus sozialen oder moralischen Erwägungen hergeleiteten Förderansatz für Frauen« (Carola Busch 1997, 45) und wird in den wenigen Veröffentlichungen immer die Chancengleichheit als Credo genannt, bleibt offen, wie ein TEQM funktionieren soll, dessen Ziel (zumindest das des Vereins) es ist, die Fähigkeiten, Begabungen und Qualitäten von Frauen (!) zu fördern. Solch ein Ziel setzt eine Vorstellung voraus, dass Frauen qua Geschlecht eine Förderung brauchen. Und, was noch wesentlicher ist: Männer nicht²¹.

²⁰ Ähnlich schwierig wie die Abgrenzung von einer Philosophie oder den Einschluss in eine Philosophie ist TQM von anderen qualitätsrelevanten Vorgehensweisen und Lehren in Organisationen oder Gesamtkonzepten wie Kaizen, Change-Management, Reengineering abzugrenzen. Vgl. den kritischen und anekdotischen Managementführer von Rolf Hoerner und Katharina Vitinius 1997 *Heiße Luft in neuen Schläuchen*. Frankfurt.

²¹ Eine kritische Diskussion von TQM und TEQM soll hier nicht abgebildet werden. Im Interesse des Aufbaus dieser Arbeit stehen die Inhalte der Programme und nicht ihre Bewertung.

Zwischenblick



Zwei verschiedene Weisen des Umgangs mit Geschlecht sind in den Programmen zu erkennen: Frauen und Männer werden an die Organisation »angepasst« im Sinne individueller Problemlösungsstrategien oder die Organisation »passt sich« Frauen und Männern an im Sinne der Anpassung an die Bedürfnisse der Mitglieder. Diese Unterscheidung ist wesentlich für Frauen und Männer in der Organisation. Geschlecht wird in Organisationen unter der Prämisse der Chancengleichheit in unterschiedlicher Logik und in je spezifischer Weise thematisiert. In den Geschlechterprogrammen verbergen sich verschiedene Aufmerksamkeitsniveaus, Orientierungsebenen und Prämissen, die Organisationen im Alltag und in ihren Abläufen aktualisieren, um Geschlecht differenziert und differenzierend beobachten zu können. Geschlecht und Geschlechterunterscheidung sind keine »Angelegenheiten«, die in Organisationen in universeller Gleichförmigkeit anzutreffen wären. Prämissen oder Programminhalte machen deutlich, auf welche unterschiedlichen Ressourcen, Informationen, Methoden zurückgegriffen wird, um Geschlecht aus einem eher individualistischen oder systemischen Blickwinkel zu verhandeln. Was jedoch die Differenziertheit im Umgang mit Geschlecht ausmacht, ist ihr universalistischer Kern: die Gleichsetzung oder die tendenzielle Identifikation von Geschlecht mit der Person Frau.

Dies ist unabhängig vom Startpunkt der Programme: Sowohl Programme, die zentral mit Geschlecht beginnen (wie Frauenförderung, Gleichstellung oder Gender Mainstreaming), als auch Programme, die zuerst die Humanressource Mensch in den Mittelpunkt stellen (wie bei Managing Diversity oder TQM) und erst in der Folge die Diversität zwischen Frauen und Männern als geschlechtliche Wesen in den Blick bekommen, landen beim Pro-

gramminhalt Frau. Orientierungen, Aufmerksamkeiten und Prämissen erkennen und identifizieren Frauen. Besonders deutlich wird dies bei den Programminhalten: Sie zielen auf Frauen als diskriminierte Wesen, auf Frauen als Benachteiligte, auf Frauen als Minderbemittelte, auf Frauen und ihre schlechteren Chancen etc.

Logik	Aufmerksamkeiten	Orientierungen	Prämissen	Programminhalte
TQM	verschiedene Ressourcen; Vernetzung; Verbindung von Mensch und Organisation; Veränderung von Mensch und Organisation	Prozesse; Soziotechnisches System	Kontinuierliche Qualitätsverbesserung; jedes Mitglied der Organisation sorgt für den Prozess der Organisation	Qualitätsaudits, Qualitätszirkel, Controlling, Qualitätssystem, Zertifizierung etc; Optimierung verschiedener Ressourcen (nicht nur Mensch)
Managing Diversity	Menschen sind unterschiedlich und das muss die Organisation berücksichtigen; ungleiche Ausgangschancen	Prozesse und Differenzen; Menschen und ihre Potentiale	Kultur der Diversität; multikulturelle Organisation	Trainings Awareness und Skillbuilding; Gender Training; Diversity Audits; Anreizsysteme; Mentorenprogramme; Arbeitszeitgestaltung; Beurteilung von Führungskräften etc.
Gender Mainstreaming	Verhältnis von Frauen und Männern; Sensibilisierung für geschlechtsspezifische Effekte von Handlungen, Entscheidungen Gleichstellung beider Geschlechter	Ziele und Perspektiven; Geschlechterverhältnisse	Gleichstellung ist ein Politikum und Querschnittsaufgabe	Gesetzliche Regelungen, Datenanalysen, Gender Training, Gender Schulungen, Gender Controlling, spezifische Projekte für Frauen etc.
Gleichstellung	gleiche Behandlung; Frauen + Männer sind verschieden; Organisationen benehben Benachteiligungen	Ergebnisse; Frauen und Männer	Kultur der spezifischen Diversität	Gesetze, Betriebsvereinbarungen, Quotenregelungen, Jahresberichte, Anreizsysteme, Mentoring für Frauen, Arbeitsmodelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gleichstellungsbeauftragte etc.
Frauenförderung	auf Frauen, die Defizite haben; Frauen sind anders, anders als die Organisation sie gebrauchen kann	Chancen; Frauen	Kultur der Passung, männliche Orientierung der Organisation, Integration der Kategorie Frau in die Organisation	Individuelle Programme für Frauen, z. B. Karriereplanung, Motivationsstraining, Mentoring, Wiedereinstiegsprogramme, Teilzeitarbeit; Betriebskindergärten, Frauenbeauftragte, Absichtserklärungen

Konstruktion 3: Geschlechterprogramme

Nehmen Organisationen Geschlecht in ihre Betrachtungsweise von Mitgliedern als Unterscheidungskriterium (wie Alter, Ethnie, Länge der Betriebszugehörigkeit etc.) auf, wird niemals Mann qua Geschlecht identifiziert und Sonderprogramminhalte für Männer spezifiziert (vgl. den Hinweis beim Mentoring oder die Vorstellung von der Schaffung einer Maßnahme zur Vereinbarkeit von Mann und Familie). Konstruktion 3: Geschlechterprogramme gibt einen Überblick über die beschriebenen Anweisungen von Organisationen, Geschlecht zu managen. Sie werden auf den Ebenen der Aufmerksamkeiten, Orientierungen, Prämissen und Inhalte verglichen.

Gezeigt werden sollen die Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten der Programme. Chancengleichheitsvorstellungen und eine Chancengleichheitspolitik erlauben Organisationen die Entscheidung für ein spezifisches Programm, ebenso wie den Mix verschiedener Programmlogiken oder auch nur die Kombination einzelner Programminhalte zu einer individuellen Programmlogik, die dann auch ihren eigenen Namen bekommt. Siehe das Beispiel Geschlechterdemokratie. Das Programm der Heinrich-Böll-Stiftung kann als Mixtur von Frauenförderung, Gleichstellung, Gender Mainstreaming und Managing Diversity (innerhalb der Bildungsarbeit bzw. der Kooperation mit anderen Organisationen) verstanden werden. Solche individuellen Geschlechterprogramme in Organisationen sind (vermutlich) häufig anzutreffen. Hinzu kommt die Reaktion von Organisationen auf angesagte Trends, die dazu führt, dass immer mehr Organisationen eine »Geschlechterprogrammkarriere« hinter sich (oder vor sich?) haben, von der Frauenförderung über Gleichstellung zu Gender Mainstreaming und Total E-Quality Management. Es scheint in Organisationen so etwas wie eine »Endlosigkeit der Beschäftigung mit Geschlecht« zu geben und keine Möglichkeit auszusteigen. »Erleichtert« wird diese Entwicklung durch die Institutionalisierung verschiedener Programminhalte (z. B. Gleichstellungsbeauftragte, Quoten, Gesetze etc.). Der Einstieg in Geschlechterprogramme scheint dagegen ebenso unausweichlich zu sein, wenn Organisationen eine bestimmte Größe erreicht haben und gleichzeitig ein Selbstverständnis von innovativ, flexibel oder modern besitzen. Dann müssen sie sich Programmen widmen, die dem Menschen in der Organisation einen wesentlichen Beitrag zur Veränderung/Innovation zusprechen. Unweigerlich fallen die unterschiedlichen Chancen in das Blickfeld der Betrachtung und Sonderprogramme für Frauen, Schwarze, Behinderte etc. sind die Folge.

Haben Organisationen, die Geschlechterprogramme fahren, den Nimbus innovativ, progressiv, kreativ zu sein? Werden Organisationen, wenn sie

etwas Besonderes für Frauen tun, als frauenfreundlich eingeschätzt oder umgekehrt als frauenfeindlich? Entstehen Entscheidungen, Geschlechterprogramme einzuführen, zu entwickeln und zu verfeinern, immer und ausschließlich aus der Problematik heraus, dass in der Zusammensetzung der Organisation und in der Erschließung von Personalressourcen etwas verändert werden muss? Oder sind Prozesse, die durch Geschlechterprogrammierung angestoßen werden, funktional für Organisationen? Ist Geschlecht als Grundprogramm ein fundamentales Programm in Organisationen? Haben alle Organisationen ein Grundprogramm für Geschlecht? Wir werden sehen.

Fahrscheinkontrolle - Wo wir stehen

Wir haben exemplarisch zwei Bereiche zu Organisation und Geschlecht beleuchtet:

- Wie thematisieren Organisationen Geschlecht (Geschlecht in der Realität von Organisationen) und
- Wie werden Organisationen als Orte des Geschlechts thematisiert (Geschlecht und Organisation in den Organisationswissenschaften).

Werden im ersteren Führungsstile, soft qualities, glass ceiling, Frauen im Management oder allgemein Programme zu Geschlecht genannt, so legt die Organisationsforschung im Hinblick auf Geschlecht eine eher metaphorisch zu nennende Perspektive an: Organisationen werden als »geschlechtsneutral«, »geschlechtsblind«, »vergeschlechtlicht« oder »männlich« betrachtet. Sie zeichnen sich als »Männerbastionen« (Mills/Peta Tancred), als »Männerbund« (Daniela Rastetter), als »no women's land« oder als »male cloning production« (Betty Lehan Harragan) aus für Frauen, die in das Management von Organisationen kommen wollen. Frauen bewegen sich auf »fremden Kontinenten« (Yvonne Due Billing/Alvesson), in besonderen Bereichen der Organisationen, die charakterisiert sind durch einen »male bias« (Joan Acker) oder »maskuline Managementethik« (Rosabeth Moss Kanter).

Die Betrachtung der beiden Bereiche hilft, eine eigene Position zu markieren, ein Forschungsfeld und Interessensgebiet zu Geschlecht und Organisation abzustecken bzw. einzugrenzen. Organisationen können kaum als geschlechtsneutrale Gebilde betrachtet werden. Geschlecht ist nicht wegzudenken, weder in der Welt von Organisationen noch in der Welt von Theorien über Organisationen. Die Art über Organisationen zu denken liefert erst die Bezeichnung der Neutralität (Geschlecht wird kein Stellenwert beigemessen), der Blindheit (Geschlecht wird in seiner Bedeutung nicht erkannt oder verkannt) oder des Unsensibelseins (geringes Aufmerksamkeitsniveau für geschlechtliche Prozesse und Auswirkungen wie Hierarchisierungen, Diskriminierungen, Ausschlüsse etc). Neutralität und Blindheit als Metaphern sind aus unserer Sicht nicht hilfreich, um die Verbindung von Geschlecht und Organisation zu knüpfen und näher zu bestimmen. Für die Forschung über Geschlecht in Organisationen scheint auch die Vorstellung der Unsensibilität der Organisationen oder des Managements von Organisationen wenig sinnvoll. Cynthia Cockburn bringt dies genau auf den Punkt, wenn sie sagt »Unternehmer sind keineswegs

geschlechtsblind: Sie stellen Frauen ein, weil es Frauen sind« (1993, 31). Hier kann weitergedacht werden: und Männer, weil es Männer sind.

Das Aufmerksamkeitsniveau von Organisationen bezeichnen wir als Sensibilität, die je nach Logik und Organisation spezifisch entwickelt und gelebt wird. Sensibel beschreibt, dass Geschlecht gewichtig ist und mehr als eine strukturelle Variable. Es verweist darüber hinaus auf die soziale und kulturelle Ebene von Geschlecht, auf die soziale und kulturelle Ebene von Organisation.

Die sechs Positionen in Konstruktion 4 beschreiben, wo wir stehen. Unser Forschungsinteresse gilt dem Thema Geschlecht in Organisation unter einer besonderen Berücksichtigung des vorprogrammierten Ausschluss von Frauen aus den Führungsetagen, d. h. dem Management von Organisationen. Wir verbinden die theoretischen Felder

Organisation, Geschlecht und (Unternehmens-)Kultur und nehmen eine Sicht auf Organisationen ein, die darauf schaut, was denn in Organisationen passiert, wenn es passiert. In der qualitativen Studie wird der Frage nachgegangen, wie Geschlecht organisiert wird, welche (Geschlechter-)Kulturen es in Organisationen gibt und welche Prozesse und Programminhalte verhandelt werden, die nicht auf eine Veränderung des Geschlechterverhältnisses (im Sinne einer Überordnung von Männern und einer Unterordnung von Frauen) angelegt sind, jedoch Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis haben (im Sinne einer Reduzierung des Abstandes zwischen Frauen und Männern auf der Managementebene von Organisationen). Die ethnographische Untersuchung ist in verschiedenen Organisationen im wirtschaftlichen, öffentlichen und sozialen Bereich angelegt, die mindestens drei Managementebenen aufweisen und mindestens hundert Organisationsmitglieder zählen. Es geht nicht darum, in unterschiedlichen Organisationen Geschlechterungleichheit und mögliche Ursachen

Sex positions - make a difference

Position 1:

Organisationen sind nicht geschlechtsneutral.

Position 2:

Organisationen sind geschlechtssensibel.

Position 3:

Frauenförderung und Gleichstellung als Instrumente der Chancengleichheit sind defizitäre Konzepte. In ihrer Programmatik und Logik konstituieren sie Geschlecht.

Position 4:

Organisationen sind hoch sensibel für Frauen.

Position 5:

Frauen oder Männer bilden keine einheitliche Kategorie. Sie erzeugen ihre Identität in Prozessen der Vergeschlechtlichung.

Position 6:

Geschlecht ist sozial organisiert. Unter dieser Perspektive ist der Zusammenhang von Organisation und Geschlecht beobachtbar. Es ist nicht möglich, den Zusammenhang von Organisation und Geschlecht in seiner Gesamtheit aufzudecken.

Konstruktion 4

der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen nachzuweisen (dies ist bereits ein Ergebnis verschiedenster Studien, vgl. Sonja Bischoff 1990, Gaby Neujahr-Schwachulla/Sybille Bauer 1993, Erika Sordon 1995), sondern positive Ansätze zur Veränderung der Geschlechterbenachteiligung in Organisationen in den Blick zu bekommen. Wie können oder werden die »firewalls²²« zum Topmanagement geknackt? Ist es möglich, dies durch eine hohe Sensibilität für Frauen zu erreichen?

Firewalls in Organisationen bezeichnen jene Mechanismen oder Schaltstellen, die dafür sorgen, das »Vordringen« von Frauen in bestimmte Bereiche der Organisation - Führungsebenen - zu verhindern. Die erfolgreiche Sicherung (auch nicht das erfolgreiche Überwinden) wird jedoch nicht mit der Information versehen »Zutritt verboten, an dieser Grenze gescheitert«, firewalls bleiben daher informationslos oder verschlüsselt, so dass es den Personen weder bekannt wird, dass sie an dieser Grenze nicht vorbeikommen, noch dass sie in Erfahrung bringen könnten, warum wer welche firewalls installiert, und daher Begründungen auch nicht außerhalb ihrer Person verankern können.

Unsere Forschungsfragen zusammengefasst:

Welche Strukturen, Regelungen und institutionalisierte Handlungsmuster in Organisationen können beobachtet werden, die zu egalitären Verhältnissen zwischen den Geschlechtern beitragen, unabhängig davon, ob sie als solche intendiert sind?

Leistet Frauenförderung als Instrument zur Chancengleichheit mehr als nur political correctness? Tragen bestehende Fördermaßnahmen in Organisationen zu einer erhöhten Beteiligung von Frauen im Management bei?

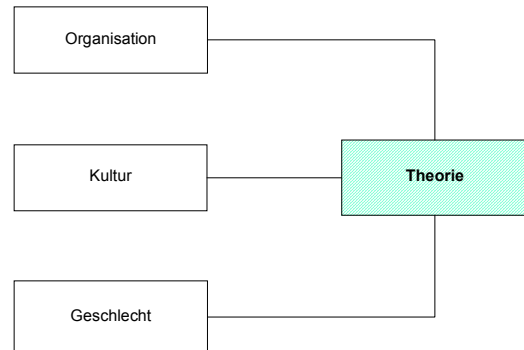
Welche Bedeutung haben Organisationen in (neuen) Konzepten und Veränderungen der Geschlechterfrage eingeräumt, und welche Hinweise auf die Bedeutung und das Zusammenspiel von Geschlecht und Organisation können entziffert werden?

Diese Fragen und Positionen zu Beginn des Forschungsprojektes entscheiden, welche Gestalt der »Rahmen« (Goffman) *Organisation Kultur Geschlecht* erhält, was wir erkennen oder nicht erkennen (Perspektive und

²² Den Begriff firewalls entlehnen wir aus der Informatik. Er bezeichnet eine Schaltstelle zur Sicherung und Verschlüsselung von Datensystemen.

Brennpunkt der Aufmerksamkeit) und welchen Standpunkt wir in Bezug auf Geschlecht schließlich einnehmen. Damit ist die Lok, die den Forschungszug zieht, vorläufig ausgestattet, und im Folgenden wird das Interesse auf die Wagons *Organisation*, *Kultur* und *Geschlecht* gerichtet. Im Anschluss daran werden die Wagons *Konstruktivistisches Denken*, *Ethnographisches Sehen* und *Empirisches Handeln* angekoppelt, damit die Forschungsreise beginnen kann.

Theorie



Organisationen oder Unternehmen werden oft vor die Frage gestellt, wie sie zu dem wurden, was sie jetzt sind, wie sie ihre zukünftige Beschaffenheit sehen. Begriffe, mit denen Organisationen nuancenreich beschreibbar sind, stehen nur beschränkt zur Verfügung (würde ein Vergleich mit den Identitätsbegriffen und persönlichkeitsbeschreibenden Begriffen von Menschen angestellt). Primär wird über Orga-

nisationen in bezug auf ihre Leistungsfähigkeit, ihre Flexibilität, ihre Entwicklungsperspektive, ihrer Anpassungsfähigkeit oder ihre Organisationskultur gesprochen. In unserer Vorstellung kann dem Geschlecht ebenso wie anderen Charakteristika von Organisationen, den Strukturen, den Instrumenten, den Ressourcen, der Intelligenz, dem Wissen und Gedächtnis oder der Kultur, ein bedeutsamer und erkenntnisreicher Wert beigemessen werden. Organisationen sind komplexe und paradoxe Phänomene, die sich aus den verschiedensten Perspektiven betrachten lassen.

»...so sind nichttriviale Maschinen lästige Zeitgenossen: man weiß nicht, was sie tun und auch nicht, was sie tun werden. Man sehnt sich daher nach trivialen Maschinen und versucht alles, was nach Nichttrivialität aussieht, schleunigst zu trivialisieren. Wie wir wissen, sind manchmal die Antworten unserer Kinder recht unerwartet: auf die Frage, wieviel ist zwei mal zwei, könnte man grün als Antwort bekommen. Das geht zu weit. So werden die Kinder in die Schule - die große staatliche Trivialisierungsmaschine - geschickt, damit sie dann mit den erwarteten Antworten herauskommen«.

Heinz von Foerster

Es geht um Ansätze, die neue Möglichkeiten aufzeigen, Organisationen zu sehen und in diesem Sinne zu neuen Erkenntnissen und Beschreibungen über Organisationen führen. Theoretische Entwürfe von *Organisation*, *Kultur* und *Geschlecht*, die nachfolgend erörtert werden, dienen uns als Beobachtungsbasis, und werden heuristisch eingesetzt zur Gewinnung jenes praxisnahen und lebendigen Wissens über die Wirklichkeit von Organisationen. Spannend ist die Frage, wie weit es uns als Organisationsforscherinnen und -theoretikerinnen gelingt, Begriffe zu finden oder neu zu erfinden, um Organisationen in Bezug auf Geschlecht zu betrachten, einen konzeptionellen Zusammenhang von Organisation und Geschlecht herzustellen²³.

An dieser Stelle werden Vorstellungen über Organisationen entfaltet, in die sich die aktuelle Problemstellung *Organisation Kultur Geschlecht* eintragen kann. Sie liegen im Schnittfeld systemtheoretischer/konstruktivistischer Überlegungen und sozialwissenschaftlicher Organisationstheorie²⁴. Die Impulse, die von diesen Perspektiven ausgehen, werden erläutert und zeigen auf, welche Sichtweise wir zu Organisationen einnehmen bzw. wie wir sie rekonstruieren. Unternehmen, Betriebe, soziale Einrichtungen etc. sind unter einem sozialwissenschaftlichen Zugang als Organisationen sowie Organisationskulturen denk- und beschreibbar. Sie liefern theoretische Entdeckungen für die Forschung über Geschlecht in Organisationen und zeigen auf, welche empirischen Befunde überhaupt gemacht werden können. Aus dieser theoretischen Perspektive von Organisationskultur - eine Einsicht in Organisationen kann nur vorankommen, wenn mehrere Zugänge kombiniert werden - sollte es uns gelingen, die Kategorie Geschlecht in die Sichtweise von Organisationen einzuführen und aus dem Blickwinkel von Organisationen (empirisch) nachzuspüren. Ziel ist es, die Ableitung begründbarer Aussagen über den Zusammenhang von *Geschlecht*, *Organisation* und *Kultur* auf der Basis empirischer Befunde zu ermöglichen²⁵. Das heißt: Die hier nachgezeichneten Konstrukte von Organisation und Kultur und deren Verknüpfungen werden selbst als Grundlage aus der Sicht der Forschung über Geschlecht in Organisationen dazu dienen, eine Beobachtungsposition für die Forscherinnen zu schaffen -

23 Vgl. hierzu den Abschnitt *Organisationsbeobachtung im Bahnhofspanorama*.

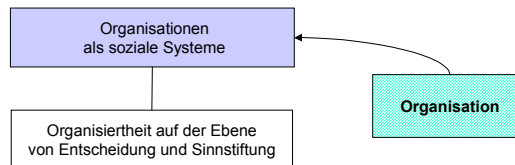
24 »Nach meinem Eindruck ist die Theorie ohne die andere nicht sehr aussagekräftig. Die Systemtheorie liefert die Abstraktion und die Soziologie die gesellschaftlichen Bezüge« (Baecker 1999a, 13).

25 Das heißt, die Konstrukte *Organisation Kultur Geschlecht* sowie ihre Verbindungen methodisch und logisch abzugrenzen, damit die Analyse empirischer Sachverhalte sinnvoll und möglich wird.

aus der heraus sowohl theoretisch und vor allem in der Annäherung an Organisationen mit Ethnographie Entdeckungen möglich sind -, die im Forschungsprozess (Beobachtung) ebenso einnehmbar ist wie in der Datenanalyse und -interpretation (Beschreibung).

Organisation, Kultur und *Geschlecht* werden im Folgenden nacheinander beschrieben. Trotzdem gilt es sich von einer Chronologie zu lösen. Wie auch im Forschungsprogramm deutlich herausgestellt wird, sind die Wagens *Organisation* und *Kultur* in den ersten »Handlungsschritten« entstanden, während der Wagon *Geschlecht* auch Ergebnisse aus der Feldforschung, d.h. nach dem Im-Ort-Gewesen-Sein, enthält. Insgesamt stellt diese Triade einen Orientierungsrahmen dar, der die Organisationsbeschreibung und -analyse theoretisch anleitet.

Organisation



Die geschlechtlichen Aspekte und Prozesse in und von Organisationen aufzudecken, erfordert gedankliche und abstrakte Modelle, wie sie eben die Vorstellung der Systemhaftigkeit erkenntnistheoretisch bereitstellt. Bei der Darstellung angebotener organisationstheoretischer Modelle ist auffällig, dass der Aspekt von Geschlecht kaum eine Rolle spielt. Daher möchten wir zuerst diese scheinbar geschlechtsneutralen Wissensangebote als abstrakte Vorstellungen über Organisationen aufbereiten, ohne selbst gleich zu Beginn den Faktor Geschlecht als Prüfstein für gültige Konzepte einzuführen²⁶. In erster Linie geht es darum, die Handhabbarkeit von organisationalen und kulturellen Aussagen sicherzustellen unter der Leitvorstellung, dass Geschlecht als zur Welt von Organisationen und deren Kulturen gehörig zu begreifen ist. Es geht um die Denkweise über Organisationen, ausgehend von der Annahme, dass die entwickelten Vorstellungen dazu verwendet werden können, eine Organisation in ihren spezifischen Zusammenhängen zu deuten.

»Wenn man sich vorstellt, dass die Organisation einer Organisation darin besteht, alle Schäfchen (oder Maulwürfe) unter einem Dach zu versammeln und ihnen dort ihren Platz zuzuweisen, irrt man sich. Vielmehr kommt es darauf an, den Leithammel mit einer Glocke auszustatten, die hinreichend weit hörbar ist, damit alle Schafe ihren Launen nachgehen können und dennoch immer wissen, wie sie sich zur Herde verhalten. Die Glocke macht den Unterschied und der Schäferhund sorgt nur dafür, dass er aufrechterhalten wird«.

Dirk Baecker

²⁶ Wenn Theorien oder Modelle von Organisation praktisch Geschlecht nicht aufgreifen, werden sie nicht als möglicher theoretischer Standpunkt verworfen. Damit sei auf andere Diskussionsstränge verwiesen, die sich z. B. damit auseinandersetzen, welche Rolle die Geschlechterdifferenz in diesen Denkmodellen spielt. Vgl. dazu Annette Runte 1996, Regina Becker-Schmidt 1995.

Unser Anspruch könnte kaum die Erstellung einer neuen Theorie der Organisationen (eine Revolutionierung der Organisationstheorienwelt) sein, sondern ist ganz praktischer Natur. Wir folgen Konzepten über Organisationen, die die Perspektive des Gesamtsystems Organisation in sozialer und kultureller Hinsicht einschließen und sie in der Rekonstruktion der ausgewählten Unternehmen nutzen.

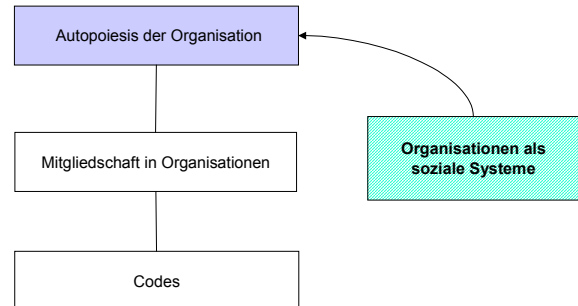
Um einen methodischen Zugang zu Organisationen zu finden, bedarf der Begriff der Organisation einer genaueren Fassung. Im Folgenden wähle ich einen systemtheoretischen Zugriff auf soziale Wirklichkeiten, der sich in weiten Teilen auf die Systemtheorie Luhmannscher Prägung, mit dem Anspruch einer umfassenden Theorie des Sozialen²⁷ bezieht. Systemtheoretische Aussagen werden auf die Praxis der Organisationen übertragen, die an den Begriffen des Systems, der Selbstreferenz und der Kultur festgemacht werden. Ausgehend von der Aussage, dass »soziale Systeme ganz allgemein und ohne Ausnahme sich als selbstreferentielle, autopoietische Systeme bilden und dies deshalb auch für organisierte soziale Systeme gelten muß« (Luhmann 1992, 166)²⁸, ist eine Konzeptualisierung von Organisationen möglich mit der Konsequenz, dass:

- Makrophänomene als Effekte von Mikroprozessen und umgekehrt zu verstehen sind
- Organisation als eine soziale Realität Ergebnis eines ständigen Prozesses des Organisierens ist
- Ordnung und Rationalität von Organisationen sozusagen vor Ort selbst-produziert sind.

27 Soziologische Theorie ist nach Niklas Luhmann eine Theorie mit Universalitätsanspruch: Universalität der Gegenstandserfassung, alles Soziale wird behandelt und nicht nur Ausschnitte. Damit wird nicht die Widerspiegelung der kompletten Realität des Gegenstandes verstanden oder die Ausschließlichkeit des Wahrheitsanspruchs im Vergleich zu anderen Theorien. »Theorien mit Universalitätsanspruch sind leicht daran zu erkennen, daß sie selbst als ihr eigener Gegenstand vorkommen. ... Theorien mit Universalitätsanspruch sind also selbstreferentielle Theorien. Sie lernen an ihren Gegenständen immer auch etwas über sich selbst« (1984, 8f) oder in einem Zitat von George Spencer Brown »in order to see itself«. Der Anspruch wird deutlich, den Luhmann mit seiner Theorie verbindet, wenn man die Perspektive ihrer Entstehung bedenkt (Schaffung eines Fundamentes für eine disziplinweite allgemeine Theorie)«.

28 Luhmann bezeichnet Systeme als real vorhanden. Er setzt die Existenz sozialer Systeme quasi ontologisch. Als Beobachter kümmert er sich nicht um die »Geburt' von Systemen. Von dieser Annahme kann abgeleitet werden, wie systemtheoretisches Wissen auf Handeln und soziale Praxis übertragbar wird. Für die Basisbegriffe systemtheoretischer Ansätze: System, Struktur, Prozess, Funktion, Umwelt und Kommunikation liegen keine allgemeingültigen Begriffsbestimmungen vor, ebenso wenig gibt es die Systemtheorie. Es liegen unterschiedlichste interdisziplinäre systemtheoretische Konzepte vor, die in ihren theoretischen Aussagen und Ebenen der Analyse zu unterscheiden sind und die in vielfältigen Variationen das Verhältnis von Handlung und System reflektieren. Vgl. Tilly Miller 1999.

Organisationen als soziale Systeme



Wir bezeichnen Unternehmen, Betriebe, soziale Einrichtungen oder Behörden als Organisationen und treffen damit eine bedeutende Vorentscheidung konzeptioneller Art. Sie werden als ganzes soziales Gebilde und unter dem Aspekt ihrer Organisiertheit²⁹ betrachtet. Es stellt sich also die Frage, was die Merkmale der sozialen Form Organisation sind. Die systemtheoretische Organisationsforschung bezeichnet Organisationen als Variante sozialer Systeme. Sie werden als umweltorientierte, dynamische, sinnbezogene und sinnkonstruierende, kommunizierende und zur Beobachtung fähige Gebilde beschrieben. »Als soziale Systeme sind all jene Systemzusammenhänge zu bezeichnen, die auf der Basis von Sinn operieren« (Wolff 1999a, 38). Ein System erzeugt seine »eigene Interaktionsgeschichte« durch die reine Aufzeichnung strukturierender Selektionsleistungen, in denen sich sein Sinn erschöpft³⁰ (vgl. Luhmann 1975, 26).

²⁹ Das Wort Organisation stammt vom griechischen Wort organon ab, was Werkzeug oder Instrument bedeutet. Die Grundbedeutung des Wortes Organisation verweist auf das Gestalten und Ordnen von etwas, so dass es zu einer wohlgeordneten Ganzheit zusammengefügt wird. Im engeren Sinne ist dies auch die Bedeutung des Wortes »organisieren«. Der Begriff Organisation wird häufig mit mechanistischen, instrumentellen oder rationalen Vorstellungen in Zusammenhang gebracht. Es gibt viele Versuche, den Organisationsbegriff von der Bedeutung einer Maschine zu befreien. Gareth Morgan 1997 veranschaulicht mit dem Mittel der Imaginierung symbolisch die enge Verbindung zwischen Vorstellungen und Handlungen, die eine Organisation prägen.

³⁰ Soziale Systeme, die wie Bewusstseinssysteme Sinn in Anspruch nehmen, arbeiten kommunikationsbasiert. Die Bedeutung von Individuen ist dadurch eingeschränkt. Sinn fungiert als Medium, in dem BeobachterInnen Unterscheidungen und Bezeichnungen vornehmen, die vor dem Horizont des Möglichen bestimmte Selektionen vornehmen und Bestimmtheiten erzeugen. Sinn und Welt sind korrelative Begriffe, indem sie das »Und-so-weiter« aller Bestimmungen und die Einheit der Unterscheidungs-differenzen ebenso bezeichnen wie die Unvermeidlichkeit sinnhafter Bestimmungen und

Innerhalb von Organisationen unterscheidet Luhmann soziale Systeme (die Organisation als Ganzes oder Einheit) von psychischen Systemen (Personen oder Organisationsmitglieder) anhand ihrer Operationsgrundlagen. Für psychische Systeme sind dies Gedanken, für soziale Systeme hingegen Kommunikationen³¹. Soziale Systeme sind Einheiten, in denen Personen kommunizieren und die von Personen über Kommunikationen aufgebaut werden (vgl. Luhmann 1988, 192). Soziale Systeme sind abgrenzbare Einheiten, die aus Strukturen und basalen Operationen bestehen, die als Ereignisse und damit als Kommunikationen gefasst werden. Dieser Operationsmodus kann nicht unterschritten werden, er ist das operative Minimum, d. h. nur kommunikatives Geschehen »kann in einem genauen Sinne als soziale Wirklichkeit ... bezeichnet werden« (Luhmann 1988, 14).

Ausgehend von der Unterscheidung System/Umwelt sind Systeme allgemein als selbstreferentiell zu bezeichnen, wenn sie auf »rekursive« Weise Kommunikationen an Kommunikationen anknüpfen und sie ihre Umwelt nach selbsterwählten Gesichtspunkten erfassen (vgl. Luhmann 1993). Danach konstituieren sich Systeme in einer komplexen Welt, in dem sie einen Unterschied zwischen sich und der Umwelt machen, formal als Komplexitätsgefälle³² bezeichnet. Dadurch, dass Systeme die stets höhere Komplexität ihrer Umwelt durch »interne Differenzierung« reduzieren, ist dieser Prozess der Transformation »in sich selbst sinnhaft selektiv« (1975, 157). Für den Systembegriff ist die Vorstellung einer Grenze konstitutiv, eine Differenzierung von Innenwelt und Außenwelt (Umwelt) ermöglicht

die Reproduktion neuer Bestimmungsoptionen. Soziale Systeme ziehen somit Sinn-
grenzen in die Welt, die sie zum Aufbau unwahrscheinlicher Bestimmungsleistungen
nutzen (vgl. Luhmann 1999).

³¹ Der systemtheoretische Kommunikationsbegriff ist ausgesprochen abstrakt gefasst. Als Betriebsgrundlage von Systemen konstituiert sich Kommunikation in Information, Mitteilung und Verstehen. Wenn von Codes und Selektionen die Rede ist, kann jede Form der Kommunikation gemeint sein: Massenkommunikation, interaktive elektronische Informationsvermittlung oder die mündliche Kommunikation. Und genau diese Abstraktheit erlaubt es, von einer Vielfalt von Kommunikationsmöglichkeiten auszugehen und diese aufzugreifen, ohne diese auf das Medium der Sprache zu beschränken (vgl. Luhmann 1984, 198ff). Auf der Ebene der Kommunikation lassen sich soziale Systeme von lebenden Systemen (z. B. Zellen, für die Operationsbasis Leben gilt) wie von psychischen Systemen unterscheiden, die zu ihrer Umwelt werden.

³² Für Luhmann 1984 ist die Welt die letzte Bezugseinheit, die keine Grenze mehr hat, und sie wird unter dem Aspekt der Komplexität zum Problem: Komplexität meint die Gesamtheit der möglichen Ereignisse, aus dem das soziale System diejenigen Möglichkeiten auswählt, die es für sinnhaft hält und in seinen Sinnzusammenhang passen. Sinn ist Selektion aus anderen Möglichkeiten und zugleich der Verweis auf andere Möglichkeiten, bezeichnet als die Komplexitätsreduktion. Als wesentliche Funktion sozialer Systeme wird die Erfassung und Reduktion von Komplexität angesehen.

erst die Grenze. Dirk Baecker spricht in diesem Zusammenhang von der Organisation einer Differenz (die Glocke macht den Unterschied und der Schäferhund sorgt nur dafür, dass er aufrechterhalten wird). »Und es geht in diesem Unterschied als einen Unterschied, der gleichzeitig die Grenze der Organisationen nach außen insofern bildet, als das was auf der Innenseite der Unterscheidung geschieht, die Organisation mit der Außenwelt kommunikationsfähig macht« (1999a, 21). Die spezifischen Formen der Kopplung zwischen sozialen und psychischen Systemen wird im Begriff der »doppelten Kontingenz« gefasst, d. h. jedes System reflektiert, dass es für das andere System zur Umwelt wird (dass die Grenzen eindeutig und unüberwindbar gezogen sind) und beide Systeme darum wissen (Luhmann 2000, 116)³³. In der Heterogenität der Operationsweisen sind Koppelungen zwischen geschlossenen Systemen möglich, die in ihrer eigenen Weise zwischen Selbst- und Fremdreferenz (Umwelt) unterscheiden (z. B. in Bezug auf Motivationslagen, Gedächtnisleistungen etc.). In »struktureller« oder in »loser Koppelung« kann Verschiedenartiges zueinander in Verhältnis gesetzt werden, wobei diese wechselseitigen »Einflüsse« unkalkulierbar und unvorhersehbar sind und über den »Stoff der Koppelung« (Baecker 1996) noch nichts ausgesagt ist. Ein System freigestellt, »sich mögliche Determinationen durch ein anderes ... selbst zu suchen und auch selbst zu entscheiden, selbstverständlich im Rahmen seiner eigenen Konstitution, inwieweit es sich determinieren lässt« (307).

Autopoiesis der Organisation

Niklas Luhmann beginnt mit einer zirkulären Definition: »Eine Organisation ist ein System, das sich selbst als Organisation erzeugt« (2000, 44). Sinn-systeme stellen sich selbst her und sind somit als geschlossene, autopoietische Einheiten zu begreifen. Autopoiese³⁴ wird als Prozess der spontanen Organisation (Selbstorganisation oder die Variation ihrer Strukturen)

³³ »Die Theorie der sich mit eigenen Operationen selbstreproduzierenden sozialen Systeme zwingt zu einer scharfen Trennung psychischer und sozialer Operationen, Strukturen und Systeme. Ungeachtet aller kausalen Interdependenzen, die ein Beobachter zurechnen könnte, kann es auf der operativen Ebene keine Überschneidungen geben« (Luhmann 2000, 81). Die Organisationstheorie neigt dazu, »vom Individuum, wie es als Einzelmensch tatsächlich und konkret existiert, keine Kenntnis zu nehmen« (88).

³⁴ Die chilenischen Biologen Humberto Maturana/Francisco Varela haben den Begriff der Autopoiese im Rahmen der Theorie der lebendigen Organisation entwickelt. Im Gegensatz zu Luhmann wird hier die Autopoiese auf Lebewesen (Zellen und biologische Organismen) begrenzt. Luhmann beschreibt Autopoiese als generelles Systemprinzip, überträgt sie auf soziale Phänomene und gibt diesem Begriff somit eine breitere Bedeutung als die beiden Naturwissenschaftler. Siehe dazu den Wagon *Konstruktivistisches Denken*, Abschnitt *Programm des kognitionstheoretischen Konstruktivismus*.

bezeichnet und ist auf Selbsterhaltung eines Systems von Komponenten gerichtet. »Autopoietische Systeme erzeugen die elementaren Einheiten, aus denen sie bestehen, durch das Netzwerk eben dieser elementaren Einheiten. Sie sind also in dem, was für sie Einheit ist, auf Eigenproduktion eingestellt, obwohl dies natürlich nur in einer Umwelt und auf der Grundlage von Materialien, Reizen und Störungen von seiten der Umwelt möglich ist« (Luhmann 1992, 165). Organisationen grenzen sich laufend gegen ihre Umwelt ab, d. h. ein System unterscheidet sich selbst von seiner Umwelt im Vollzug von Selbstbeobachtung und bezieht sich fortlaufend auf sie³⁵.

Autopoiesis bedeutet, dass Systeme sich selbst ständig reproduzieren (müssen). »Psychische Systeme konstituieren sich so auf der Grundlage von Gedanken, die ihrerseits durch Verknüpfung von Gedanken entstehen, die noch andere Gedanken anschließen, diese voraussetzen und in ihrer Sinnhaftigkeit bestimmt werden usw.« (Wolff 1999a, 38). Soziale Systeme reproduzieren sich dadurch, dass sie in einen dynamischen Dauerprozess ereignishafte Kommunikationen an Kommunikationen anschließen. Somit erzeugt jede Kommunikation fortwährend Folgekommunikationen³⁶. Man geht eher von einer »strukturellen Verkoppelung« von System und Umwelt aus. So sind Gedanken und Kommunikationen in ihrer Realisierung aufeinander angewiesen, d. h. ohne Gedanken keine Kommunikationen, aber auch keine Gedanken als Kommunikation, jedoch funktionieren sie auf unterschiedlichen Wirklichkeitsebenen (vgl. Wolff 1999a, 38).

Die Differenzierung von Systemen ist rekursiv-geschlossen, sie sind mit eigenen Operationen auf eigene Operationen bezugnehmende Systeme. Ereignisse sind nur als interne Operation möglich, wenn das Netzwerk der elementaren Einheiten den äußeren Anstoß als eine intern brauchbare, verstehbare und anschlussfähige Einheit auffasst. Die elementaren Operationen sozialer Systeme sind stets als Differenzen, als Differenzierungen zu fassen. Die übergreifende Differenz ist die von System und Umwelt, über die ein System sich aus der Welt heraus zu differenzieren und zu identifizieren versucht. Die Welt, bestehend aus dem Eigenen und dem Fremden, wird beobachtet mit Hilfe von Unterscheidungen, die sie zur Bezeichnung ihrer selbst, ihrer Strukturen und Handlungen (Selbstreferenz)

³⁵ Organisationen sind damit als nicht-triviale Maschinen und nicht als umweltdeterminiert konstruiert.

³⁶ Ein Gespräch kann als soziales System beschrieben werden. Es besteht aus einzelnen Kommunikationszügen, die aneinander anschließen und aufeinander verweisen (vgl. Wolff 1999a, 38f).

und ihrer Umwelt verwenden (Fremdreferenz). Selbstreferentialität dieses Konzeptes bedeutet, dass die Umwelt von Systemen immer nur nach Maßgabe des Systems erfasst werden kann³⁷ (vgl. Luhmann 1984, 626). Operativ geschlossen bedeutet, dass Systeme nicht direkt aufeinander einwirken können, dass kein System operativen Kontakt zur Umwelt unterhalten kann und damit alle Konstruktionen auf die eigene Unterscheidung von Selbst- und Fremdreferenz angewiesen ist.

Personen werden damit nicht als Komponenten, sondern als Umwelt von Kommunikationssystemen betrachtet. »Wenn psychische und soziale Systeme zueinander nicht in direkten Kontakt treten, dann muss man auch von Intersubjektivität als Zielwert oder gar als Voraussetzung von Kommunikation Abschied nehmen. Umweltbezug und Realitätsgewinn kann nur innerhalb der Sinn Grenzen eines sozialen Systems, d. h. auf der Ebene von Kommunikation erfolgen« (Wolff 1999a, 39)³⁸.

Als »Bestandteile« sind die Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander, ihre Kommunikationen oder die eingebrachten Kommunikationsakte in Form von Entscheidungen und Planungen (Selbstorganisation) zu bezeichnen. Im Falle von Organisationen wird von diesen Operationen³⁹ als Entscheidungen gesprochen. Die Autopoiesis beschränkt sich darauf, psychische Systeme zu einer neuen emergenten Einheit zusammenzufügen. Auf der Ebene der Realität der Organisationen dienen sie als Komponenten für Elemente anderer Qualität, als kommunikative Entscheidungen. Der selbstreferentielle Modus ist in »rudimentärer Form ... eine neue Einheit, die auf keine der beteiligten Systeme [psychischen Systeme] zurückgeführt werden kann« (Luhmann 1984, 166). Er »gehört« zu der sozialen Einheit, die Luhmann »emergente Ordnung soziales System« nennt, die Sozialität, die sich von der voraussetzenden Realität der Mit-

³⁷ In diesem Sinne können sie auch als beobachtende Systeme bezeichnet werden: Das System kann nur das sehen, beobachten, was es sieht, beobachtet und nicht das, was es nicht sieht. Der Akt des Er-Kennens ist es, der die Umwelt als Zusammenhang von Ereignissen erblicken lässt.

³⁸ Die Komponenten einer Kommunikation sind nur psychische und körperliche Zustände. Soziale Systeme sind zwar abgehoben von psychischer Realität, aber sie bringen die psychischen Systeme nicht zum Verschwinden, sondern sie werden als notwendige Umwelt des Sozialen begriffen. Soziales und Menschen sind getrennt und gekoppelt.

³⁹ Luhmann spricht von Ereignis in Zeitform, das in der Unterscheidung von »vorher« und »nachher« beobachtet wird. Kommt es auf die Resultate an, spricht er von Operation. »Diese Basierung in Ereignissen (und nicht: in Substanzen) ist zu beachten« (2000, 46).

glieder abhebt, eigene Komponenten und Grenzen bildet (vgl. 170)⁴⁰. Sozialität ist als Gegenbegriff zu Intersubjektivität gefasst, »von einer Gleichheit im Sinne von Identität oder substantieller Annäherung von Vorverständnissen« wird nicht ausgegangen (Heideloff 1998, 24). Dagegen lässt Sozialität die Möglichkeit zu, Personen gleichzeitig in ihrer Autonomie und sozialen Eingebundenheit zu sehen.

Bei Luhmann ist immer wieder zu lesen, dass die Entscheidung oder Kommunikation bzw. das soziale System oder die Organisation etwas »machen«⁴¹. Sie rechnen zu, sie beobachten, markieren, produzieren etc. Es scheint so, als gäbe es eine Instanz, die dieses Machen ausführt. Folgt man aber Luhmanns Vorstellung von Kommunikation, das Herstellen einer Information⁴² und Mitteilung auf der Seite von alter und die Unterscheidung von Information und Mitteilung bzw. das Verstehen der mitgeteilten Information auf der Seite von ego, dann könnte man abkürzend formulieren, dass die Kommunikation etwas »macht« oder bezogen auf das soziale System, dass die jeweilige Operation »agiert«. Kommunikation als Operation beschreibt eigensinnige Konstruktionen, »die auf eigensinnige soziale Systeme zugerechnet werden können. ... Es kommuniziert. Mit dem Begriff der Kommunikation ist die Entdeckung einer eigentümlichen Selbstreferenz verbunden, die weder auf das menschliche Bewußtsein noch auf natürliche und übernatürliche Zustände der Welt, sondern nur auf eine eigene Typik bestimmter, nämlich sozialer, das heißt mit einer Mehrheit von Akteuren rechnenden und deren wechselseitige Wahrnehmung voraussetzenden Systemen zugerechnet werden kann« (Baecker 1999a, 23).

Grundlegende Kennzeichen sozial organisierter Systeme sind die Koordination ihrer laufenden Prozesse in der Umwelt mithilfe von Rückkoppe-

⁴⁰ Die Einheit soziales System ist nach Luhmann mit Handlung bzw. der Darstellung von Entscheidungsabläufen und individueller Einschätzungen nicht zureichend zu begreifen. Die Beschreibung von Komponenten dieser Einheit müssen auf die Anforderungen achten, die diese Komponenten als Komponenten der Einheit erfüllen können, also auf das kommunikative Geschehen. »Nichts Psychisches kann interne Umwelt eines sozialen Systems sein, weil solche Umwelten sich nur bilden, wenn das Sozialsystem sich selbst auf der Basis seiner eigenen Operationen in Teilsysteme (z. B. Organisationsabteilungen) differenziert. Wir müssen psychische und soziale Systemreferenzen strikt auseinanderhalten, und dies auch und gerade dann, wenn beide Arten von Systemen, auf je eigene Weisen zwischen Selbstreferenz (Umwelt) unterscheiden (Luhmann 2000, 87).

⁴¹ Die Organisation als Akteur siehe Wolff 1999a.

⁴² Der Begriff Information - anknüpfend an den kybernetischen Begriff - ist im Wesentlichen beschrieben durch die besondere Selektion von Möglichkeiten. Mitteilung aktualisiert jene Aspekte der Kommunikation, die die Interaktion darstellen, und Verstehen bezeichnet formal die Differenz von Information und Mitteilung.

lung, die Bestimmung der Einheit der Organisation durch die an ihre Mitglieder adressierten Verhaltenserwartungen und die Sicherung der Anschlussfähigkeit von Entscheidungen durch Ungewissheitsabsorption.

Mitgliedschaft in Organisationssystemen

Als soziale Systeme werden die Gesellschaft und die in ihr ausdifferenzierten Funktionssysteme: Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Recht, Erziehung, Kunst, Religion klassifiziert sowie Organisations- und Interaktionssysteme eigener Art⁴³. Organisationssysteme (z. B. Betriebe, Universitäten, Behörden) unterscheiden sich von Interaktionssystemen (z. B. Taxifahrt, Stammtisch, Massenversammlungen) darin, dass Kommunikationen in ersteren unter dem Aspekt der Mitgliedschaft, also nicht unter dem Aspekt der Anwesenheit betrachtet und beschrieben werden. »Funktionssysteme behandeln Inklusion, also Zugang für alle, als den Normalfall. Für Organisationen gilt das Gegenteil: sie schließen alle aus mit Ausnahme der hochselektiv ausgewählten Mitglieder« (Luhmann 1999, 844). Organisationen sind damit in der Lage, in einer komplexen Weise über die Bedingungen für die Inklusion von Personen zu verfügen und zu verhandeln.

Organisationen sind abgegrenzte Kommunikationszusammenhänge. Die einzelnen Handlungen und Entscheidungen verweisen aufeinander und bilden einen in sich anschlussfähigen Sinnzusammenhang. Personen (Mitglieder) bilden Systeme eigener Art und gehören in die Umwelt von Organisationen. Erst die »Mitgliedschaftsregel« legt fest, wer als Mitglied des Systems betrachtet wird und in welchen Rollen diese Mitgliedschaft ausgeübt wird⁴⁴. Mitglieder sind Personen, die sich bestimmten Erwartungen mit Handeln und Erleben unterwerfen (z. B. im Arbeitsvertrag). Diese Bedingungen, über die im System entschieden wird, müssen von Organi-

⁴³ Evolutionär entwickeln sich komplexe, funktional differenzierte Gesellschaften, die Systeme ausdifferenzieren, die für einander intransparent sind. Gesellschaft erscheint als Kommunikationsgeschehen ohne Zentrum und ohne Einheit nur in den perspektivischen Beschreibungen der Teilsysteme, inklusive dem Wissenschaftssystem. Mit konstruktivistischen Theoriemitteln will Systemtheorie innerhalb des Wissenschaftssystems eine adäquate Beschreibung der Gesellschaft liefern. Selbstorganisierte Sozialsysteme werden hauptsächlich über drei Möglichkeiten nachgezeichnet: die Interaktion mit anderen Sozialsystemen, die interne Aus- und Entdifferenzierung und die Selbstreflexion. Die Differenzierung wird ermöglicht, indem die System-Umwelt-Differenz in das System selbst eingeführt wird, so dass Teilsysteme entstehen, für die das System als Umwelt beschrieben werden kann. Vgl. Luhmann 1984.

⁴⁴ Personen sind am Geschehen der Organisation nur als Organisationsmitglieder beteiligt, d.h. nur mit Teilen ihrer Persönlichkeit. Es ist eine rollenspezifische Bestimmung, es geht nie um Einschluss des Gesamtverhaltens einer Person in das System (vgl. Luhmann 1992, 171).

sationsmitgliedern akzeptiert werden, d. h. sie stellen in ihren Handlungen erkennbar die geltenden Entscheidungskriterien in Rechnung und andere Aspekte so lange zurück, so lange sie dies in der Rolle des Mitglieds tun (vgl. Wolff 1999a, 39). Und dies ist ein Kennzeichen von Organisationen: Formalisierte Erwartungen sind durch die Mitgliedschaftsregel gedeckt⁴⁵. Es besteht erkennbar Konsens darüber, »dass die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist. Formale Organisation ist ein Komplex formaler Erwartungen« (Luhmann 1995, 11). Mit der Übernahme oder Zuerkennung von Mitgliedschaft ist eine hochgradige Spezifikation möglich. Erwartungen können daher spezifisch adressiert werden, »nicht aber in ihrem Geltungssinn auf bestimmte Mitglieder oder Mitgliedergruppen begrenzt werden. Ein Handeln, das ihnen entspricht, hat vielmehr die Vermutung systemweiter Anerkennung für sich« (Kieserling 1995, 170). Formalisierung meint die explizite Festlegung von Mitgliedschaftsbedingungen. Sie stellt die Organisation auf Dauer möglich, vor allem durch die weitgehende Lösung der Entscheidungen und Entscheidungsprogramme von den Motivationen der Organisationsmitglieder. Persönliche Vorlieben oder Abneigungen gegenüber den Zielen der Organisation oder den Strategien bleiben außen vor, d. h. vor den Sinn Grenzen der Organisationen. Organisation und Organisationsmitglieder »sind voneinander verschieden und je eigene Sphären der Realität« (Girschner 1990, 67).

Die Mitgliedschaft wird durch Entscheidung begründet, das System entscheidet darüber, wer aufgenommen oder entlassen werden kann. Davon ist das weitere Verhalten der Mitglieder in Entscheidungssituationen abhängig. »Dadurch, daß die Organisation mit .. Gehorsamsbereitschaft in bestimmten definierten Grenzen rechnen kann, ohne sie von Fall zu Fall erst zu ermitteln oder die Organisationsmitglieder eigens motivieren zu müssen, wird die Organisationsstruktur mobilisiert« (Girschner 1990, 64). Auf der Grundlage der Mitgliedschaft wird eine Verselbstständigung der Organisation als System erreicht. Autopoietische Organisationen auf der operativen Grundlage der Kommunikationen von Entscheidungen sind mithin darin autonom, was als Entscheidung angesehen wird, was zur Herstellung anderer Entscheidungen beitragen kann, wobei sie sich im Inhalt der Entscheidung durchaus auf die Umwelt einstellen können (vgl.

⁴⁵ Neben diesem Typus von Erwartungszusammenhängen gibt es den Typus der formal ungedeckten Erwartungen. Mitglieder ziehen in der Interaktion immer andere Erwartungen auf sich, »zu deren Erfüllung sie jedoch nicht in der gleichen Weise verpflichtet sind und deren Reproduzierbarkeit daher zum Problem werden kann« und auf deren Enttäuschungen in anderer Weise reagiert wird als auf Enttäuschungen formaler Erwartungen (Kieserling 1994, 176ff).

Luhmann 1992, 167). Sie sind weder angewiesen auf die Integration durch gemeinsame Anwesenheit ihrer Mitglieder, noch können sie reduziert werden auf Interaktion als »Modell für Aufmerksamkeitsverteilung und Informationsbesitz im System« (Kieserling 1994, 171).

In diesem Sinne können alle Ereignisse⁴⁶ in Organisationen als Entscheidungen gefasst (theoretisch präzisiert) werden und mitunter auf bestimmte Mitgliedschaftsrollen zugerechnet werden. Indem Kommunikation einzig in der Form von Entscheidungen berücksichtigt wird, hebt sich die Organisation als System von den vielfältigen und konkreten Interaktionen ab. Unter Abstraktion »von Zeitlage, Eigenbeweglichkeit und Umweltbezug der einzelnen Systeme« aggregiert sie zu einer Einheit und kann entsprechend einheitlich behandelt werden. »Auf dem Bildschirm der Organisation erscheint die Interaktion daraufhin als Vollzug von Arbeit oder als Programmdurchführungen, als Menge der Publikumskontakte oder als Folge der Schulstunden, also unter selektiv abstrahierten Gesichtspunkten, die immer nur einen Teil erfassen und reduktiv ordnen können, was unter den jeweils Anwesenden als Sinn kondensiert« (171)⁴⁷.

Codes

Kommunikation (und die damit einhergehenden Uneindeutigkeiten, Unbestimmtheiten und Unsicherheiten) wird begriffen als Fundus, aus dem die Organisationen schöpfen und sich darüber immer wieder neu erfinden können. In diesem Licht ist die Frage nach der Einheit der Organisation eine Frage nach den Unterscheidungen, die sie kommunikativ begründen,

⁴⁶ Luhmann fasst Ereignisse unter dem Aspekt der Bestandsfähigkeit: Sie ereignen sich zu bestimmten Zeitpunkten und in ihrem Entstehen verschwinden sie zugleich. Diese elementaren Einheiten sind also nicht bestandsfähig, für das System müssen sie nur reproduzierbar sein und dies erfordert andere Entscheidungen oder Diskontinuität oder, wie Luhmann es nennt, eine unruhige Welt. Ein Ereignis »markiert ein Vorher und Nachher. Es hat für einen Beobachter eine paradoxe Existenz«. Ein Ereignis oder eine Entscheidung ist die Differenz von Vorher und Nachher und nimmt beide als Moment der eigenen Einheit in sich auf. Sie sind, was sie sind. Sie sind, was sie nicht sind. Es ist eine paradoxe Konstitution der Entscheidung, die daraufhin als Transformation von Kontingenz verstanden werden kann (1992, 168ff).

⁴⁷ »Mitglieder von Organisationen verbringen tatsächlich viel Zeit damit, untereinander eine annehmbare Darstellung dessen, was vor sich geht, auszuhandeln« (Weick 1985a, 16). Die Kommunikation gibt also die Ordnung, den Sinn und gleichzeitig erhält sie Sinn durch diese Ordnung. »Denn wir haben, wenn die Individuen in ihrer psychischen Eigentümlichkeit in der Umwelt der Organisation lokalisiert und nur als personalisierte Adressen der Kommunikation wieder in die Organisation hineingeholt werden, gleichzeitig eine eigenwillige Beobachtungsinstanz ausgewiesen, die sich einen eigenen Reim auf das kommunizierte Wissen der Organisation machen kann« (Baeker 1999a, 91).

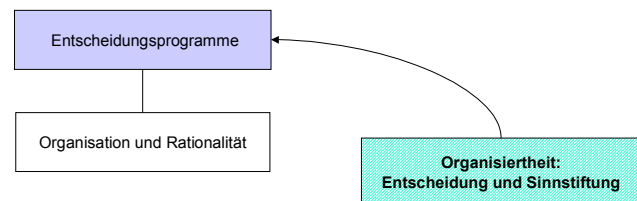
also nach der Konstruktivität der Unterscheidungen, die die Organisation zu schaffen in der Lage ist und als das schaffen, was sie ist⁴⁸.

Die verschiedenen gesellschaftlichen Funktionssysteme zeichnen sich durch Unterscheidungen aus, mit denen sie sich selbst und ihre Umwelt bezeichnen. Sie verwenden sog. Codes, die als strikt zweiwertige Unterscheidungen über einen positiven und negativen Wert verfügen. Sie gewährleisten die Einheit der Kommunikation im System und stecken den Rahmen ab, innerhalb dessen die Funktionssysteme operieren. Ein Code ist ein jeweils eigener binärer Schematismus, der »für jedes System eine eigene Typik der Informationsverarbeitung und damit auch eine eigene Realitätskonstruktion von dem unterscheidet, was sonst geschieht« (Luhmann 1990, 184). Codierungen leisten die Orientierung an positiv/negativ-Unterscheidung wie wahr und falsch im Wissenschaftssystem, Eigentum/Nichteigentum bzw. Zahlen/Nichtzahlen in der Wirtschaft oder Recht und Unrecht im Rechtssystem. Codes stellen sicher, dass die Welt jeweils unter besonderen Aspekten beobachtet und behandelt wird. Die Universalisierung der Leitdifferenzen bedingt die Identität (Selbstbeschreibung) von sozialen Systemen, die in den Unterscheidungen zu finden ist, mit denen das System ihre Informationsverarbeitung strukturiert⁴⁹. Nach Luhmann fehlt den Organisationen das, was in den jeweiligen Funktionssystemen die positiv/negativ-Unterscheidungen leisten. Aber allein, dass Organisationen in den jeweiligen gesellschaftlichen Bereichen tätig sind (Wirtschaftsunternehmen, Forschungsinstitut, Gericht oder politische Partei), markiert noch nicht die Grenzen bestimmter Organisationen. Das funktionale Äquivalent für die Kodierung sind im Falle der Organisationen sog. Entscheidungsprämissen, ein Gemisch von letztlich zweiwertigen Unterscheidungen. Durch sie wird die Innenseite der Grenzen einer Organisation artikuliert, »sie wirkt, metaphorisch gesagt, wie ein Spiegel, in dem das System sich selbst und die strukturellen Bedingungen für die Fortsetzung seiner eigenen Operationen erkennt« (Luhmann 2000, 239f).

⁴⁸ Organisation ist ein empirisch zu beobachtender Sachverhalt, über die getroffene Unterscheidung kann sie eine BeobachterIn auf ihre Form hin beobachten, um die Organisation als die Wirklichkeit zu schaffen, als die sie sich in diesem Moment darstellt. (George Spencer Brown und die Entdeckung der Form der Unterscheidung).

⁴⁹ »Mit den Negativwerten wie Unrecht, Falschheit oder Nichteigentum lässt sich eher wenig anfangen, es sei denn als Hinweis auf die Kontingenz des positiven Wertes« (Wolff 1999a, 41).

Organisiertheit auf der Ebene von Entscheidung und Sinnstiftung



Organisationen reproduzieren sich auf der Basis von Entscheidungen⁵⁰ und spezifizieren ihre eigenen Strukturen (Differenzierung), indem Entscheidungen über Entscheidungen generiert werden. Sie können so zu komplizierten Entscheidungsketten oder komplexen Entscheidungs- und Programmarchitekturen gelangen. »Über die Mitgliedschaftsregelung vermag sich eine Organisation bei ihren Dispositionen über Zwecksetzungen und Programmmentscheidungen weitgehend von den besonderen Motiven und Meinungen an ihr (in der Form von Mitgliedern) partizipierenden Personen abzukoppeln und nach eigenen Gesichtspunkten und Rationalitätskriterien vorzugehen« (Wolff 1999a, 40). Ebenso wenig verschreiben sich Organisationsmitglieder mit Haut und Haaren der Organisation. Dadurch ermöglicht sich die Organisation »eine Verfügungsfreiheit und eine eigene Verfahrensrationalität, die sie nicht besäße, wenn Mitgliedschaftsmotiv und Organisationszweck zusammenfielen« (Walter-Busch 1996, 12).

Entscheidungsprogramme

Entscheidungen ermöglichen die Bewältigung von Komplexität, genauer gesagt die Variation von Komplexität⁵¹. Entscheidungen sind nichts ande-

⁵⁰ »Sie können nur selbst lernen. Zugleich benutzen sie ihre selbstorganisierten Strukturen, um Erwartungen zu spezifizieren, die sicherstellen, daß das Handeln, und zwar jedes Handeln im System als Entscheidung behandelt werden kann« (Luhmann 1992, 166).

⁵¹ »Einfache Komplexität informiert die Organisation im Hinblick darauf und aus einer Beschränkung dessen, was für sie notwendig und was für sie unmöglich ist. Einfache Komplexität ist der bias, der eine Organisation arbeitsfähig macht, indem sie den

res als das Auswählen unter möglichen Wegen und als Kontingenztransformation bestimmt (Luhmann). Sie verdichten die Zukunft, d. h. die Kontingenz des auch anderen Möglichen reduziert sich auf die Kontingenz des Entschiedenen (vgl. Luhmann 1988, 170). Verdichtung bedeutet Selektion und Reduktion auf angebbare Alternativen, die bezüglich Raum, Zeit, Ort und Personal operationalisiert und entschieden werden können. Organisationen sind dadurch bestimmbar, »dass sie nur Kommunikationen von Mitgliedern zur Reproduktion der eigenen Strukturen akzeptieren und diese Kommunikation in die Form von Entscheidungen bringen« (Baecker 1999a, 180).

Organisationen bestehen aus aufeinanderbezogenen Entscheidungen, die ihrerseits durch Entscheidungen z. B. über Personal, Arbeitsprogramme, Kommunikationswege, Fristen etc. entschieden werden. Dadurch wird die Bestimmung möglich, was bzw. wem und wann eine Kommunikation als Entscheidung zugerechnet werden kann. Damit wird die Möglichkeit eingeräumt, eine Vielzahl an Interaktionen aufeinander abzustimmen, miteinander zu synchronisieren und zu vereinheitlichen. »Eine solche komplexe Architektur formalisierter Verhaltenserwartungen garantiert freilich noch lange nicht, daß die Mitglieder diesen Erwartungen auch tatsächlich Folge leisten. Dies hängt zum einen mit den Grenzen der Programmierbarkeit und zum anderen mit den Grenzen individueller und interaktiver Informationsverarbeitung zusammen« (Wolff 1999a, 42).

Sich Organisationen als Systeme eng aufeinander bezogener und miteinander verknüpfter Entscheidungsprämissen⁵² und Handlungsprogramme

Möglichkeitenraum strukturiert, auf den zuzugreifen sie für sinnvoll hält«. »Komplexität ist die Art und Weise, wie die Welt mit sich selbst umgeht«. »Es geht um den Einbau von strukturellen Spannungen in die Organisation, die es der Organisation gegenüber der eigenen und der Umweltkomplexität ermöglichen, immer wieder andere Reduktionen zu wählen und insofern komplex zu reagieren«. »Komplexität wird von einem Beobachter bestimmt« (Baecker 1999a, 196, 169, 170, 173).

⁵² Organisationen versetzen sich in die Lage, interne Komplexität durch die Entscheidung mit Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen zu generieren. Bei Prämissen handelt es sich um Voraussetzungen, die hinsichtlich der Relevanz eines Problems eine Rolle spielen, »alles, was bei einer Entscheidung als gegeben hingenommen wird«. Sie werden auf Entscheidungen innerhalb des Systems zurückgeführt und sie sind noch für eine unbestimmte Vielzahl anderer Entscheidungen festlegend. »Sie legen die künftigen Entscheidungen noch nicht fest, sie können ja nicht jetzt schon die Zukunft entscheiden«. Die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen kann man als künftige Entscheidungen mit »Bezug auf die vorgegebenen Prämissen beobachten ..., statt die volle Komplexität der Situationen jeweils neu aufzurollen« (Luhmann 2000, 223f). Luhmann verweist auf Organisationskultur als Sonderfall von unentscheidbaren, aber distinguierenden Entscheidungsprämissen oder Orientierung

vorzustellen, heißt Grenzen in der Realität von Organisationen zu berücksichtigen und ernst zu nehmen: Grenzen der Informationskapazität von Organisationsmitgliedern und damit auch Grenzen der Formulierbarkeit komplexer Probleme. Die Formalisierung steigert außerdem die begrenzte Kapazität der Informationsverarbeitung und reserviert gewissermaßen gemachte Erfahrungen und Wissensbestände als »kollektives Gedächtnis« (vgl. Girschner 1990, 70). Dies wird einsichtig bei strategischen Vorgehensweisen, wie das Anstreben praktikabler und zufriedenstellender Lösungen und symptombezogener Lösungsansätze, um handlungsfähig zu bleiben, und der Vereinfachung von Entscheidungssituation und Entscheidungsprozess, in dem die EntscheiderInnen sich auf sog. Routinen gleichförmig einlassen, d. h. »in Standardsituationen und Standardlösungen« denken und »vordefinierte Handlungsprogramme« durchführen (Wolff 1999a, 42)⁵³. Insofern kann ein Programm aufgelegt werden, das ohne laufende Entscheidung abgewickelt werden kann, das entlastet einerseits vom Entscheiden, andererseits kann die Aufmerksamkeit auf andere Entscheidungen gelenkt werden. Indem Entscheidungen wiederkehrend anfallen, lässt sich die Organisation organisieren: Der eigensinnige und beständige Aspekt der Sinnstiftung - wird erzeugt in der Anbindung von Entscheidungen auf bestehende Standards und routinisierte Interpretationen.

Organisation und Rationalität

Organisationen wird laut Luhmann eine besondere Nähe zu Rationalität zugemutet, jedoch sollte der Organisationsbegriff nicht von vornherein auf die Grundlage der Rationalitätsprämisse gestellt werden. Das Autopoiesiskonzept setzt sich von der Idealvorstellung eines zweckrational organisierbaren Entscheidungssystems, von einem Modell des rationalen Entscheidens ab, das Organisationen als gestaltbar entwirft⁵⁴. Es orientiert

gen (vgl. 225). Entscheidungsprämissen brechen mit der Vorstellung, Rationalität könne nach logischer Art durch Anwendung von Regeln erreicht werden.

⁵³ Organisationen versorgen ihre Mitglieder routinemäßig »mit den notwendigen Mitteln zur Informationsverarbeitung, den Entscheidungsabläufen und Ausführungshandlungen. Das sind u. a. standardisierte Handlungsprogramme, Verfahrensregeln, Dienstvorschriften, Techniken, Wissen und Informationen, integrierte Subziele, Sach- und Wertkriterien und Schulungsprogramme« (Girschner 1990, 74). Sie sind sozusagen mit Handlungs- und Entscheidungsprämissen ausgestattet. Rationalität steckt gleichsam in den Organisationsstrukturen, mehr noch, die Organisationsstruktur ist »auch eine Art kollektiven Gedächtnisses« (75).

⁵⁴ In klassisch formal-rationaler Sicht: Hier liegt die Vorstellung zugrunde, dass Personen, die entscheiden, alle verfügbaren Alternativen kennen, jeweilige Konsequenzen abschätzen können und auf klar ausgearbeitete Präferenzen in Bezug auf die Ergebnisse der Entscheidungen zurückgreifen können (vgl. Wolff 1999a, 42).

sich nicht an den Erfordernissen einer plan- und steuerbaren Umwelt als einer vom System unabhängigen Größe, die erfassbar sei, setzt man nur hinreichend genaue und sensible Instrumente zu ihrer Erfassung ein. In der Sicht von sich selbst regulierenden Organisationen wird Rationalität zu einer Figur funktionalisiert, die Entscheidungen, Strategien und Strukturen nach außen und innen darstellbar macht, sie also legitimiert. Mit der Wahl des Begriffs Autopoiese bleibt die Rationalitätsfrage offen. In der Theorie der sich selbst regulierenden und organisierenden Systeme beschreibt Luhmann (1984) Systeme mit Operationslogiken, deren Rationalität nur aus der Innenperspektive zu erschließen ist. Organisationen existieren solange sie ihre Selbsterzeugung fortsetzen, inwieweit sie dabei Rationalitätsprämissen anwenden, um sich selbst zu steuern, ist dabei sekundär. Organisationen existieren solange sie sich als Entscheidungssysteme organisieren und nicht weil sie rational handeln (Ziele und bestimmte Regeln der Zuordnung von Mitteln zu Zielen) oder weil sie als rational beurteilt werden. Es bleibt also die Frage nach den Orientierungspunkten und Orientierungshilfen (sinnstiftendem Kontext) für Entscheidungen, die nachvollziehbar an frühere Entscheidungen anschließen können.

Es geht um »sensemaking« und damit um Limitierung der möglichen Zukunft des Systems; folglich hält das Gedächtnis des Systems nicht die vorhandenen Informationen fest, sondern die eigenen Entscheidungen. Hier sind Karl Weicks Vorstellungen von Organisationen als lose gekoppelte Systeme hilfreich⁵⁵. Organisationen stellen den Mitgliedern einen relativ weiten Raum zur Interpretation von und zur Umgangsweise mit Informationen bereit (auch im Sinne einer Zumutung). Nicht die Fülle der Informationen ist das Ausschlaggebende für die Entscheidungsfindung, sondern intelligente Formen der Bearbeitung und Interpretation der Informationen machen Entscheidungsprobleme erkennbar und entscheidbar (vgl. 1985a, 163f). Diese intelligenten Formen, mit Information umzugehen, ermöglichen es Organisationsmitglieder, sich ein Verständnis darüber zu verschaffen, was um sie herum abläuft. Interpretationsprozesse passieren keineswegs in ausschließlich rationaler Weise, sie laufen im Wesentlichen retrospektiv ab, d. h. viele Entscheidungen werden sinnhaft erlebt, wenn neu entstandene Situationen bzw. ihre Ereignisse auf dem Hintergrund früherer Erfahrung beurteilt werden können⁵⁶. »Wesentliche Struktu-

⁵⁵ In seinem Buch *Der Prozeß des Organisierens* 1985 beschreibt Karl Weick Organisation als Prozess der Entstehung und Erhaltung eines Phänomens, das niemals selbst in Substanz vorliegt, sondern ein gedachter Gegenstand, als Ergebnis eines konstituierenden Prozesses der Mitglieder einer Organisation, ist.

⁵⁶ Alles Sehen in die Zukunft braucht Gesehenes, Vergangenheit und Erfahrung. Auch Schütz und Garfinkel sprechen von der retrospektiven Sinngebung. Das Erlebte ist

ren [werden] im nachträglichen Behandeln früherer Entscheidungen bzw. in der Vorsorge für künftige Möglichkeiten der rückblickenden Behandlung der jetzt anstehenden Entscheidungen aufgebaut« (Luhmann 1992, 167). Organisationen und ihre Mitglieder sind ständig dabei, sich ein Bild über sich selbst und ihre Umwelt zu machen, das als Grundlage für weitere Interpretationen und Entscheidungen dient⁵⁷. »Organisationen bewegen sich somit in selbstkonstruierten Welten, die sie durch ihre Entscheidung bestätigen und die sie auch nach außen hin als gültige Wirklichkeiten zu etablieren und zu reproduzieren versuchen« (Wolff 1999a, 44). Entscheidungen in Anbetracht einer unbekannteren Zukunft sind stets riskant und daher ist es von Bedeutung, gute Gründe für Entscheidungen »richtig« darzustellen und sicherzustellen und nicht nur auf der Seite der Rationalität, auch auf der der Irrationalität nach »brauchbaren Motiven für wirkliche Entscheidungen« zu suchen (Baecker 1999a, 197). »Jeder Entscheider wird Wert darauf legen, später jemand zu sein, der es vorher gewußt hat, sich also Erfolge zurechnen kann und Mißerfolge als das kleinere Übel zu Alternativen in Kauf genommen hat« (Luhmann 1988, 167). Nach diesem Sinnstiftungsmodell ist es zentrale Aufgabe der Organisation und damit auch der ManagerInnen, Unklarheiten zu reduzieren, Zugänglichkeit und Verständnis über diese Welt für alle praktischen Zwecke zu schaffen und gewonnene Einsichten im Gedächtnis der Organisation und deren Mitglieder zu verankern. Über Mechanismen müssen Organisationen verfügen, »die es ihnen erlauben, gezielt Wissensbestände neu zu schaffen, unter ihren Mitgliedern verstreutes Wissen (tacit knowledge) zusammenzufassen und gegebenenfalls überflüssiges Wissen aktiv zu vergessen« (Wolff 1999a, 44).

Luhmann bezeichnet Entscheidungsprogramme in beiden Formen - Konditionalprogramme und Zweckprogramme - als Orientierungsgedächtnis der Organisation: »Sie entscheiden darüber, was aus der Fallpraxis erinnert wird und was vergessen werden kann. ... Aber als Grobgerüst sind Entscheidungsprogramme unentbehrlich, vor allem wenn man mit einem ständigen Wechsel der Mitglieder rechnen muss« (2000, 275). »Aletheia« ist das griechische Wort für Wahrheit und bedeutet, Verhinderung des

sinnvoll, nicht das Erleben. Auf dieser Grundlage wird Erkennen möglich, also mit den Begriffen, den Kategorien, den ursächlichen Verbindungen, die man kennt und gewohnt ist zu handhaben.

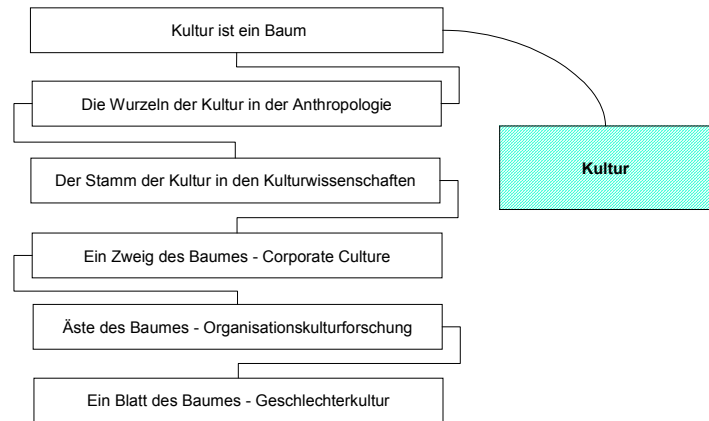
⁵⁷ »Arbeit [wird] zu einer besonderen Form des Verhaltens unter den Bedingungen der Beschäftigung durch Organisationen ... und Kommunikation ist der Name für die Wirklichkeit, auf die man sich einlassen muß, wenn man verstehen will, wie es zu Verständigungen kommt, die auch gleich mitkommunizieren, was von diesen Verständigungen zu halten ist« (Baecker 1999a, 122).

Vergessens. »Es arbeitet immer in der Gegenwart, und es referiert, wie im Vergessen wie im Erinnern, nur die Eigenzustände des Systems« (275). Die Orientierungskapazitäten können auf die Verarbeitung neuer Informationen gerichtet werden.

Sinnstiftung und Verfeinerung der Entscheidungsprogramme stellen Ebenen dar, auf denen sich Organisation gleichzeitig organisieren. Der konkrete Organisationszustand lässt sich als Kompromiss von Stabilität und Flexibilität (Ausgleich zwischen Vergangenheit und Zukunft) darstellen oder, wie Baecker es formuliert, als ein System, das Gleichgewicht und Ungleichgewicht im Umgang mit strategischen und strukturellen Vorgaben und den diesen Vorgaben entsprechenden Entscheidungen sucht. Und angesichts »der Herausforderungen der zukünftigen Informations- bzw. Wissensgesellschaft« bewegen sich Organisationen zwischen »reaktiven Strategien (Lean Management, Konzentration auf das Kerngeschäft, Outsourcing etc.) und eher kognitiven Strategien (langfristige Planung, Lernende Organisation, Erhaltung von Organizational Slack etc). Diese Balance gilt es für jede Organisation immer neu zu finden. Organisationen gewinnen in einer solchen Situation ihre Stabilität daraus, »dass sie lernen, sich zu verändern, und gleichzeitig Mechanismen ausdifferenzieren, um aus diesen Veränderungsprozessen zu lernen« (Wolff 1999a, 45).

Eine organisationstheoretische Beschreibung von Unternehmen beobachtet die Grenzen der Unternehmen, die nicht notwendigerweise deckungsgleich sind mit den raum-baulichen Grenzen. Die Neubestimmung dieser Grenzen ermöglicht es, den Arbeitsbereich und auch die spezifische Sensibilität - gerade in Bezug auf Geschlecht - herauszustellen, Sensibilität für Geschlecht als integralen Bestandteil ihrer Organisation zu sehen (neue relevante Unterschiede einzuführen) und als Standpunkt, von dem aus sich die Organisation selbst beobachten und von dem aus sie beobachtet werden kann. Organisationen machen sich ein Bild ihrer selbst und ihrer Umwelt und richten sich in ihren Entscheidungen auf diese selbst entwickelte Organisationsrealität aus. Beobachten der Sensibilität ist zuletzt eine Neuakzentuierung der Eigenbeobachtung von Organisationen. »Die ersten Schritte wären dann, zu sehen, ob es etwas geben kann wie Erhöhung des Irritationspotentials von Organisationen, daß sie einfach - ohne sich auf Kriterien der besseren Problemlösung, auf Optimierungsregeln, auf Entscheidungsregeln oder dergleichen schon festzulegen - zunächst einmal die Sensibilität in der Organisation für gesellschaftliche Probleme erhöhen können, ohne von vornherein schon zu wissen, was daraus werden kann oder wie man sich, sei es innovativ, sei es eher konservativ, auf Irritationen diesen Typs einstellt« (Luhmann 1995, 17).

Kultur



Mit der provokativen Aussage, »was jemand unter Kultur versteht, sagt meist schon sehr viel über Selbstwert und Weltanschauung dieser Person« beginnen die Ausführungen von Katharina Steffen zum Begriff der Kultur (1989, 602). Thomas May sieht für die Untersuchung von Kultur in Organisationen, d. h. für die Wahl der jeweiligen kulturellen Perspektive durch die ForscherIn

zwei Möglichkeiten: eine definitorische oder eine methodische. Entweder ist die Angelegenheit eine »relativ willkürliche Definition der Kultur (von Organisationen) oder aber eine rein explorative Frage der Untersuchung einer oder mehrerer Organisationskulturen, die zum größten Teil durch die Wahl der Untersuchungsmethode(n) determiniert wird« (1997, 92). »Wer über Kultur spricht, muß für seine Zwecke die Vieldeutigkeit ihres Begriffes begrenzen« (Simmel 1987, 232). Dies soll an dieser Stelle, d. h. im Wagon *Kultur* geschehen. Welche »Weltanschauung« wir haben und welche »kulturelle Perspektive« wir unserer Forschung zugrundelegen, soll deutlich werden. Die Entscheidung für eine ethnographische Methode, bestimmt unsere Sicht auf Organisation und Kultur ebenso, wie die Entscheidung für unsere Forschungsfragen und unser Forschungsthema *Organisation Kultur Geschlecht* die Methode bestimmt.

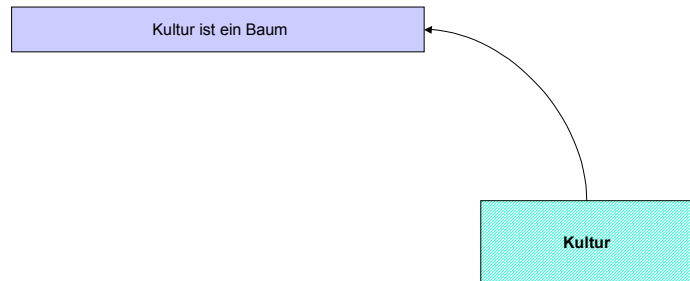
»Culture is a blank space, a highly respected, empty pigeonhole. Economists call it tastes and leave it severely alone. Most philosophers ignore it - to their own loss. Marxists treat it obliquely as ideology or superstructure. Psychologists avoid it, by concentrating on child subjects. Historians bend it any way they like. Most believe it matters, especially travel agents«.

Mary Douglas

Unser Interesse gilt dem Faktor Geschlecht in Organisationen und zwar den integrativen Aspekten, die zu einer Veränderung der Organisationskultur in dem Sinne führen, dass Frauen und Männer in Managementpositionen anzutreffen sind.

Im Folgenden soll ein Überblick gegeben werden über den Begriff der (Organisations-)Kultur in verschiedenen Disziplinen. Dazu werden Skizzen gefertigt, die auch geschichtliche Aspekte enthalten. Nach dem Überblick der kulturellen Felder, einschließlich der Geschlechterkultur, wird eine Fahrscheinkontrolle vorgenommen.

Kultur ist ein Baum



Kultur ist ein wichtiger, oft jedoch unklar gebrauchter Begriff in Sozial- und Geisteswissenschaften. In der Bedeutung von Organisationskultur und Unternehmenskultur hat Kultur einen Platz in den Wirtschaftswissenschaften gefunden, der ebenso wichtig wie unklar und schillernd ist. »The original and central domain of the concept of culture is anthropology« wie Sonja Sackmann feststellt (1991, 7). Hier ist seit Ende des 18. Jahrhunderts Kultur das Basiskonzept (culture as bias - Mary Douglas) und das zentrale Konzept von AnthropologInnen. Und hier sind die Wurzeln zu finden, die ihre Verbindungen haben in die Soziologie und Sozialpsychologie, die sich verästeln u. a. in Semiotik, Phänomenologie, kognitive Psychologie, Kultursoziologie etc. und zwar »before it was discovered« in das Feld des Managements und der Organisationstheorien (7).

Im Bild des Baumes geblieben bilden heute die Kulturwissenschaften den Stamm⁵⁸. Er besteht aus verschiedenen Jahresringen, wobei das Wachstum der jüngeren Jahresringe besonders durch die Cultural Studies forciert wurde. Hier können Kulturwissenschaften ihre Wurzeln nicht verleugnen, denn aus ihnen wird sie gespeist. Sie kann nicht verhindern, dass es zu immer neuen und sehr differenzierten Ästen, Zweigen, Blättern und Früchten kommt. Die Metapher des Baumes soll helfen, den Aufbau des Wagens zu gliedern. Ich beginne mit einer groben Skizzierung des Baumes, d. h. des allgemeinen Kulturbegriffs.

Anders als der Begriff des Geschlechts (vgl. den Wagon *Geschlecht*), führt der Begriff der Kultur in sozialwissenschaftlichen Wörterbüchern zu einer

⁵⁸ Ganz nah zur Metapher des Baumes bewegen sich auch die häufig anzutreffenden Aussagen vom Dschungel der Kultur bzw. »Dschungel der Kulturkonzepte« (exemplarisch Holzmüller 1997, 57).

irisierenden Abbildung. Exemplarisch das *Lexikon zur Soziologie* (1995), das 78 Kulturbegrifflichkeiten im Index aufführt⁵⁹. Die große Anzahl verschiedener Kulturbegriffe und -inhalte relativiert sich, wenn man/frau dafür aufmerksam wird, dass bereits 1952 Kroeber und Kluckhohn 164 Kulturkonzepte/-definitionen identifizierten (vgl. Allaire/Mihaela Firsirotu 1984) und sich heute die verschiedensten Wissenschaftsdisziplinen der Kultur zuwenden. Es findet ein »Finish« von verschiedenen Gruppen statt. Ein »kultureller Synkretismus«, ein Ort der kulturübergreifenden Kreuzungen, ist Ausgangspunkt der Ausbreitung von multizentrischen Mustern. Die Folge ist die Montage oder Collage neuer Begriffe, neuer Konzepte, neuer Formen - Hybridität - an Kreuzungen, Kanten und Grenzen und zwar buchstäblich und metaphorisch. »Kulturelle Formen wandern durch Zeit und Raum und treffen auf andere, mit denen sie ein Verhältnis kontinuierlicher wechselseitiger Verwandlung eingehen« (Bromley 1999, 23).

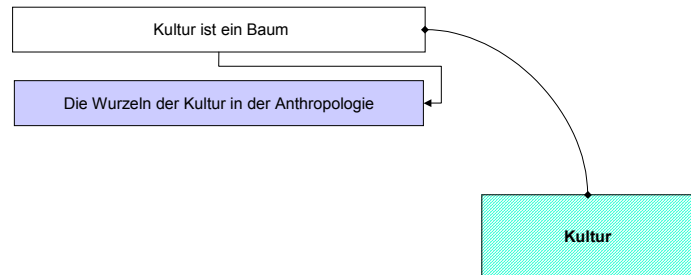
Kultur lässt sich ethymologisch aus dem lateinischen Verb *colera*, aus *cultura* und dem Substantiv *cultus* herleiten. Bezeichnet *cultura* zunächst ausschließlich agrarische Tätigkeiten, im Sinne eines Bestellen von Land, erhält es bei den Römern im übertragenen Sinne seine Bedeutung von Ausbildung, Pflege, Anbau (*cultus* = angebaut, *colere* = wenden, bebauen, ausbilden, veredeln und schmücken) und wird zu einem Synonym für moralische und gute Sitten. Die »*cultura animi*« (Cicero), die Pflege des Geistes, erlaubt nicht die Vorstellung einer lasterhaften Kultur (vgl. Dill 1986, 19). Eine neue Bedeutung wird in der frühchristlichen-mittelalterlichen Zeit hinzugefügt. Gott bekommt die Aufgabe des Ackermanns: »das Innere des Menschen als Land zu bestellen«. In der Zeit des Humanismus wird die ursprüngliche Bedeutung von Kultur wieder wirksam, dagegen bringt die Aufklärung ein neues Moment. Kultur wird nun Natur gegenübergestellt⁶⁰. »Allumfassend bedeutet Kultur die Veränderung der äußeren und inneren Natur durch Arbeit« (Hansen 2000, 15). Herder schließlich fügt im 17. Jahrhundert den geschichtlichen Aspekt hinzu. Die sich wandelnde Gestalt von Gesellschaften und Gemeinschaften, die sich ausformenden und regenden Völker und Nationen werden jetzt als Kultur bezeichnet. Menschen weisen eine Kulturfähigkeit auf, die sie unterscheiden von in-

⁵⁹ Gezählt werden kombinierte Begriffe (Kultur plus), die nach dem Stichwort Kultur aufgeführt sind, nicht weiter verfolgt wurden Begriffe wie Subkultur oder Gegenkultur, die im Lexikon jedoch auch eigenständig behandelt werden.

⁶⁰ Die Gegenüberstellung bzw. Polarisierung zwischen Natur und Kultur durchzieht im Folgenden die gesamten Kulturwissenschaften. Streitpunkte umfassen die Abgrenzung und die Größe der Einflussbereiche von Kultur bzw. Natur. Erklärungsansätze und Deutungsversuche ziehen praktische Konsequenzen nach sich, die den Alltag und die Politik gestalten (vgl. Hansen 2000, 20f).

stinktgeleiteten Naturwesen. Kultur wird zu einem »Synonym für Zivilisation und Bildung«. Ein Kulturverständnis, das bis heute weite Verbreitung findet. 1873 fügt Taylor dem Kulturbegriff eine kulturanthropologisch-soziologische Bedeutung zu, wenn er definiert, dass Kultur im ethnographischen Sinne der Inbegriff für alle Fähigkeiten/Gewohnheiten des Menschen ist (einschließlich Wissen, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte, Glaube), die dieser sich als Mitglied der Gesellschaft aneignet (vgl. Dill 1986, 20f, Hansen 2000, 37ff). In der Folge wird der Kulturbegriff (bis in die heutige Zeit) verschiedenen Wandlungen unterworfen. Wissenschaftsdisziplinäre Akzente, Grundorientierungen der ForscherIn und das Forschungsvorhaben an sich spielen dabei, wie bereits am Anfang gesagt, eine entscheidende Rolle. Eine Ausweitung des Naturbegriffes und eine fehlende Trennungsschärfe zwischen Natur und Kultur bestimmen, so die These von Klaus Hansen, die heutige (Wissenschafts-)Diskussion (2000, 23). Eine »Entlarvungspsychologie« muss sich an die kulturelle Einbettung von Gesamtvorgängen abarbeiten und eine »Entweder-Oder Entscheidung« (Natur - Kultur) für Phänomene aussetzen, denn darin liegt ihr entscheidender Denkfehler (vgl. 25ff). Doch nicht nur die Dichotomisierung bestimmt die Diskussion. Der Streit um Kultur, der seit vielen Jahrhunderten währt, lässt sich an drei »exakten Streitpunkten« ermitteln, an denen sich Unterdebatten aufteilen: »1. die Gegenständlichkeit von Kultur, 2. ihre Kohärenz und 3. ihre Funktion. ... Natürlich werden diese drei Streitpunkte auf dem Weg der Abstraktion unsanft aus der Debatte herausgelöst und sozusagen vereinzelt. In Wirklichkeit sind sie eng miteinander verzahnt und auch logisch voneinander abhängig« (235).

Die Wurzeln der Kultur in der Anthropologie



Im noch folgenden Wagon *Ethnographisches Sehen* wird die Kernaufgabe für die traditionelle Völkerkunde/Ethnologie bzw. die Anthropologie deutlich - Kulturanalyse. Im Mittelpunkt stehen Menschen in Gruppen, ihre Kultur als Ganzes, als abgeschlossene Lebenswelt. Die holistische Sichtweise verbindet emotionale, kognitive und symbolische Aspekte, sowie Verhaltensaspekte von Kultur und versucht Kultur in ihrer Komplexität zu verstehen und zwar durch Datenerhebung aus erster Hand. Michael Agar (1996) nennt vier Bedingungen der traditionellen Anthropologie:

- Raumbedingung - Kultur bezieht sich »auf eine Gruppe, die ihren Lebensraum miteinander teilt«
- Dauerbedingung - Kultur ist stabil, sich wenig ändernd und kulturelle Werte werden an nachfolgende Generationen weitergegeben (Vorstellung eines Kulturkerns)
- Gleichbedingung - Kultur wird von allen Mitgliedern »gleichermaßen und gemeinsam getragen«
- Inklusivbeziehung - »Mitglieder leben im Kontext einer einzigen Kultur« (vgl. Erna Szabo 1998, 1f).

Die holistische Sicht von Kultur und die Vorstellung einer Homogenität »culture as one thing« (Barbara Czarniawska-Joerges) prägen verschiedene Traditionslinien der Kulturforschung, wie im Folgenden in der Darstellung des Stamms, der Äste und der Zweige noch deutlich werden wird. Doch bleiben wir bei den Wurzeln der Kultur. AnthropologInnen/EthnologInnen, die gewissermaßen SpezialistInnen der Kulturforschung (vgl. Sabine Helmers 1993) sind, befassen sich also konzeptionell mit Kulturphänomenen. Das Ergebnis aus Forschung und Theorie sind eine Vielzahl von Kulturdefinitionen, Kulturkonzepten, Begriffssynthesen

und Konnotationsmöglichkeiten, die Erkenntnisperspektiven ermöglichen. Exemplarisch zwei Definitionen des Anthropologen Clyde Kluckhohn:

- »Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artefacts« (Kluckhohn 1952 zitiert in Sonja Sackmann 1983, 395).
- Kultur ist »a historically created system of explicit and implicit designs for living, which tends to be shared by all or specially designed members of a group at a specified point in time (Kluckhohn 1965 zitiert in Michaela Frey 1998, 23).

Kluckhohn betrachtet also als wesentlichen Kern von Kultur, die historisch sich herausbildenden und erlangten Muster des Denkens. Ihre Wertvorstellungen prägen das Zusammenleben und das Handeln von Menschen. An anderer Stelle nimmt er eine Aufzählung der charakteristischen Eigenschaften von Kultur vor. Kultur ist strukturiert, dynamisch, variabel, wird gelernt und splittet sich in verschiedene Aspekte (vgl. Dill 1986, 22). Kluckhohn versucht in seiner Auseinandersetzung mit Kultur, dem Auseinanderdriften der verschiedenen Vorstellungen - nicht nur in der Kulturanthropologie - entgegenzuwirken. Eine andere systematische Klassifikation nimmt er 1952 mit Alfred Kroeber vor. In einer Literaturanalyse vorrangig angloamerikanischer kulturanthropologischer Konzepte teilen Kroeber/Kluckhohn 164 Definitionen in folgende sechs Begriffsgruppen ein:

- Deskriptive Definitionen - Kultur als »comprehensive totality«
- Historische Konzepte - »Kultur als soziales Erbgut«
- Normative Konzeptionen - hervorgehoben werden die Normen und Werte. Sie prägen das Verhalten und Handeln von Individuen
- Psychologische Ansätze - Kultur als Muster spezifischer Regelungen zu Problemlösungen. Kulturelle Gewohnheiten können gelernt werden
- Strukturalistische Definitionen - Kultur wird auf einem höheren Abstraktionsniveau gedeutet
- Genetische Betrachtungen - Betrachtung von Faktoren/Elementen (kulturelle Symbole), die eine entscheidende Rolle in der Entwicklung von Kultur spielen (vgl. Dill 1986, 23f)⁶¹.

⁶¹ Dills Zusammenfassung der Gedanken von Kluckhohn wird in einer Veröffentlichung von Dormayer/Kettern fast wortwörtlich wiedergegeben (ohne Verweis auf Dill). Die

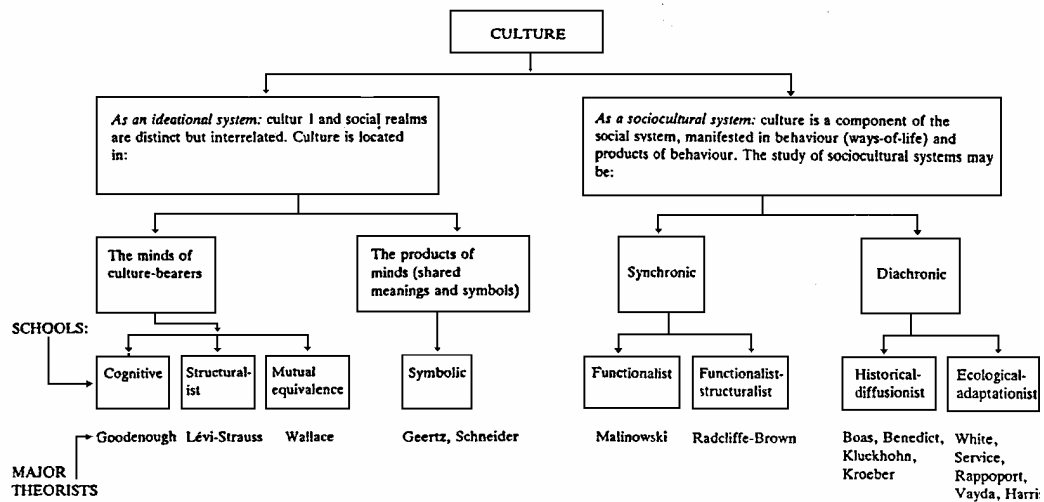
Der recht frühe Systematisierungsversuch macht die Vielfalt von Kulturkonzeptionen deutlich, die sich auch heute in der anthropologischen Forschung eher noch verstärkt haben dürfte. Verändert haben sich die zwei prägenden Annahmen in den Anfängen der Kulturanthropologie: die Homogenität von Kulturen und die holistische Sicht. Die Gründe für die Abkehr des Holismus werden im Wagon *Ethnographisches Sehen* deutlich: eine Entkolonialisierung, eine Veränderung der Kulturfelder, eine Krise der Anthropologie, eine Spezifizierung der Kulturdisziplinen. »Das Paradigma der traditionellen Anthropologie mit den ... beschriebenen Raum-, Dauer-, Gleich- und Inklusivbedingungen gilt heute innerhalb der Disziplin als weitgehend in Frage gestellt« (Erna Szabo 1998, 46). Sogar Bedenken werden geäußert, ob die vier ursprünglichen Bedingungen in der Untersuchung von kleinen, traditionellen Gruppen nicht eine »Übersimplifizierung« darstellen und somit in ihrer Berechtigung zu hinterfragen sind. 1984 legen Yvan Allaire und Mihaela Firsirotu einen Differenzierungsversuch von anthropologischen Kulturkonzepten und Kulturtraditionen vor. Die Typologie (vgl. Konstruktion 5) ist in der Folge häufig rezipiert worden und hat auch im Rahmen der Organisationskulturforschung eine Bedeutung bekommen. Die Unterscheidung zwischen Kultur als Ideensystem und Kultur als integrierter Bestandteil eines soziokulturellen Systems wirft die Frage auf, ob es Sinn macht, analytisch und begrifflich zwischen Sozialsystem und Kultur zu unterscheiden.

Die in der Konstruktion auf der linken Seite vertretenen Ansätze, die Kultur als Ideensystem beschreiben, unterlegen Kultur und Sozialsystem eine unterschiedliche Bedeutung, die rechte Seite weist Ansätze auf, die das Phänomen Kultur als Bestandteil des soziokulturellen Systems betrachten (197ff). Die Konstruktion von Allaire und Firsirotu⁶² zeigt die HauptvertreterInnen der verschiedenen Schulen, die zum Teil im Wagon *Ethnographisches Sehen* noch in Erscheinung treten.

Arbeit zeichnet sich darüber hinaus insgesamt als nahezu identisch mit der Dissertation von Peter Dill aus (vgl. Dormayer/Kettern in Heinen 1987).

⁶² Eine neuere tabellarische Systematisierung der »anthropological approaches« findet sich bei Sonja Sackmann. Sie nimmt »ethnography« als eigenständiges Kulturkonzept mit ihren »main representatives« Spradly und Garfinkel auf (1991, 10ff).

A Typology of the Concepts of Culture



Konstruktion 5: Typologie von Kulturkonzepten

Eine andere häufig anzutreffende Unterscheidung ist die zwischen deskriptiven und explikativen Konzeptionen (z. B. Kluckhohn/Kelly). Sie ähnelt der Zweiteilung in der Systematisierung von Allaire/Mihaela Firsirotu. Osgood spricht von Perceptas und Konzeptas. Die Unterscheidung betrifft den grundsätzlichen Zugang zu Kultur. In deskriptiven Kulturkonzeptionen wird Kultur durch die Beschreibung materieller Kulturgegenstände, Verhaltensweisen und sozialen Umgangsformen, so genannten Kulturtatsachen (Perceptas), beschreibbar. Explikative Konzeptionen (Konzeptas) lassen Kultur bzw. »kulturelle Phänomene erst durch die hinter den beobachtbaren Tatbeständen wirkenden Überzeugungen, Werte, Normen und Einstellungen verständlich« werden (Dill 1986, 27).

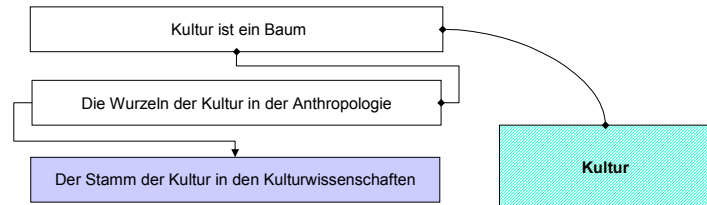
Die anthropologische Forschung ist heute aus dem Stadium der Systematisierung, der Typologisierung und der permanenten Produktion von kulturellen Ideen und Vorstellungen herausgewachsen. Die vier von Agar genannten Bedingungen der traditionellen Anthropologie verflüssigen sich in jedem einzelnen Punkt. Die Inklusivbedingung wandelt sich zu einer Vorstellung, dass Menschen aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Nationalität, ihrer Organisation oder ihrer Profession zu mehreren Kulturfeldern gehören. Für die Forschung bedeutet das, Kultur in der Kultur zu untersuchen, Kultur neben der Kultur wahrzunehmen. Das Zusammenspiel zwischen den Kulturen, die Begegnung an den Rändern und Nahtstellen bekommt eine Bedeutung. Die Raumbedingung der traditionellen Anthropologie bekommt durch Internet, Videokonferenzen, Chaträume und ähnliches eine

andere Bedeutung. Menschen finden sich, die durchaus nicht einen realen Lebensraum teilen. Ähnliche Auflösungen betreffen die Dauerbedingung. Kultur ist nicht auf ewig anhängig einer Person oder Gruppe. Neuere, nicht nur anthropologische Vorstellungen, gehen vom »Fluiden« von Kulturen aus. Auch die Gleichbedingung hat einen anderen Stellenwert bekommen. Menschen und Gruppierungen distanzieren sich von ihren Rollen oder Aufgaben als KulturträgerInnen. Erna Szabo fasst die Änderungen aus einem Zitat von Michael Agar wie folgt zusammen: »Die Inklusivbedingung wird durch das Anerkennen von Mehrfachidentitäten (multiple and often conflicting identities) abgelöst, die Dauerbedingung fällt mit der Betonung fortgesetzter Veränderungsprozesse (ongoing processes of change) weg, die Raumbedingung verliert ihre Gültigkeit in dem Moment, wo die Zugehörigkeit zu einer Gruppe nicht mehr permanente räumliche Nähe voraussetzt (some identities rooted outside the community), und der Wegfall der Gleichbedingung wird durch das Hervorheben von kulturellen Randzonen (no clear edges)« deutlich (1998, 48f).

Im folgenden Abschnitt werden nun einige Entwicklungen und Veränderungen, die u. a. auch die Kulturanthropologie betreffen, im Rahmen des Stammes dargestellt. Dabei werden schwerpunktmäßig die Cultural Studies⁶³ und nicht die Kulturwissenschaften skizziert. Sie liefern einen Beitrag zur Dekonstruktion von Kultur, also zur Veränderung des Kulturverständnisses.

⁶³ In der historischen Betrachtung werden die Cultural Studies in ihren Anfängen als »akademisches Nischenprojekt« beschrieben, das seine Gegner kannte. Sie entwickelten sich jedoch von einer marginalisierten Theoriegruppe der Ideologiekritik der Differenz zu einem weitbekannten Forschungsansatz. Verbunden mit dem Stadium der Integration, d. h. mit »Verschulungsversuchen«, ist heute eine Abnahme der Diskursrelevanz zu verzeichnen; das Sich-Einrichten in die Gemütlichkeit der Normalwissenschaften. Cultural Studies avancieren zu einem internationalen Markenartikel: Kultstudien. »Die Warenförmigkeit der Differenz betrifft auch ihre (De-)Konstrukteure« (Engelmann 1999, 25ff).

Der Stamm der Kultur in den Kulturwissenschaften



Der Stamm des Baumes wird aus der Sicht der Cultural Studies entwickelt. Cultural Studies (CS) verstehen sich als politisches Projekt mit verschiedenen Formationen. »Formationen sind Netzwerke, die aus Personen und der Verbindung von Texten und Personen über Zeiträume und Fachgrenzen zu bestimmten Forschungsthemen bestehen« (Göttlich/Winter 1999, 25). Christian Höller bezeichnet die CS dann auch als »symbolpolitisches Konglomerat« (1999, 173). Cultural Studies meint Unterschiedliches zu Kulturwissenschaften, die von Dirk Baecker deskriptiv als »garbage can« und als »Fest loser Kopplung« bezeichnet werden. Sie ist keine Einzelwissenschaft, sondern eine Metaebene. Konzepte suchen »nach ihren Problemen, und Probleme ... nach ihren Anlässen« (Baecker zitiert in Göttlich/Winter 1999, 31f).

»Die Wertigkeit einer jeden Theorie und Praxis bzw. die Frage, welche Unterschiede von kleinen zu großen werden, ist deshalb immer wieder aufs neue zu verhandeln. Sicherheiten gibt es nicht. Nur die sichere Wahl, indifferent zu bleiben.«

Jan Engelmann

Steht die deutschsprachige Rezeption der Cultural Studies noch in ihren Anfängen, geht die Ausbreitung in vielen Ländern durch WissenschaftlerInnen verschiedener Disziplinen jedoch unaufhaltsam voran⁶⁴, und die Wiege des »europäischen Projekts« steht in Großbritannien. Überblicksdarstellungen zur Geschichte der britischen CS nennen verschiedene

⁶⁴ Kritisch zur unaufhaltsamen Karriere der CS äußert sich Christian Höller. Die Geschwindigkeit des akademischen Aufstiegs und die zum Teil damit einhergehende »aushöhlende Überdehnung« führt zu CS als eine Art »Spice Girls unter den Diskursen« (1999, 174).

Schlüsseltexte, Schlüsselpersonen und die Gründung des *Center for Contemporary Cultural Studies* (CCCS) 1963 in Birmingham als Initialzündung (vgl. Bromley 1999, Engelmann 1999, Bloedner 1999, Winter 2000)⁶⁵. Gezündet wurde ein neuer Kulturbegriff, der aus der Kritik an der Vorstellung einer »low« und einer »high« Kultur erwachsen war⁶⁶. Erfahrung, d. h. alle Prozesse, die Bedeutung hervorbringen, sollten mit analytischer Ernsthaftigkeit betrachtet werden. Rolf Lindner fasst die Idee des Kulturalismus der Pioniere wie folgt zusammen: »Jenseits des zeitgenössischen Schließens von Verhältnissen auf Verhalten in ihren marxistischen, strukturfunktionalistischen und behaviouristischen Varianten sollte menschliche Erfahrung als Agens der Geschichte treten. Gegen eine deterministische Gesellschaftstheorie, die Frauen und Männer nur noch als Vollstrecker (oder eben als Opfer) von gesellschaftlichen Gesetzen kannte, sollte die gelebte Wirklichkeit ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken und die alltäglichen Lebensäußerungen der Subjekte mit ihren Artikulationsformen, Deutungs- und Handlungsmustern sowie tradierten Werten ernstgenommen werden« (Lindner zitiert in Engelmann 1999, 17).

In den Anfängen der CS steht die Arbeiterkultur als Untersuchungsfeld. Dabei werden die ArbeiterInnen als eine abgeschlossene community betrachtet, die sich im Kulturkampf mit der feindlichen Außenwelt befindet (vgl. Bloedner 1999, 66)⁶⁷. Wissenschaft soll, so die Vorstellung, durchlässig sein, denn nur dann »kann sie auch in die Nischen des Alltagslebens vordringen und jene Unterschiede zutage fördern, die wirklich einen Unterschied machen« (Engelmann 1999, 18). Der Gedanke der Differenz ist eng mit den CS verbunden. In den Anfängen steht er für die Standortbestimmung als »abweichendes Forschungsfeld«. Die CS bauen »auf einen buntscheckigen Strukturalismus« auf⁶⁸. Interessiert an Systemen und

⁶⁵ Wesentliche Wegbereiter eines linken Kulturalismus sind die Arbeiten von Richard Hoggart 1957: *The Uses of Literacy*, Raymond Williams 1958: *Culture and Society* und 1961: *The Long Revolution* und Edward Thompsons 1963: *The Making of the English Working Class*.

⁶⁶ Eine Krise des Kulturbegriffes ergab sich nach Engelmann »durch das kulturindustrielle Vordringen des Populären, andererseits philosophisch durch die Kritik an elitären Bildungskonzepten«. Mit dem Namen Raymond Williams ist ein neuer prozessualer Kulturbegriff verbunden. Er schließt das gelebte Feld der Erfahrung mit ein und verbannt diese nicht ins Feld des »Künstlerischen-Ästhetischen bzw. Ideell-Imaginativen« (Engelmann 1999, 17).

⁶⁷ Im Wagon *Ethnographisches Sehen* kann die Links-Volkskulturforschung als in dieser Tradition der Cultural Studies stehend verstanden werden. Ausgangspunkt war eine marxistische Sicht.

⁶⁸ Identität ist dabei das Ergebnis eines Bastelprozesses. Kultur stellt ein Reservoir an Ritualen, Praktiken und Symbolen zur Verfügung, aus dem jedeR schöpfen kann. Kultur wird in diesem Verständnis als gewöhnlich und außergewöhnlich zugleich, weltlich

Formen soll gleichzeitig Erfahrung immer konkret an Menschen zurückgebunden werden. Dahinter verbirgt sich die Vorstellung, dass nur durch die Interpretationsmuster der Menschen unterschiedliche Decodierungen von medial vermittelten Bedeutungen überprüft werden können (19). Forschung interessiert sich für »signifying practices«. Die Minderheitenperspektive erweitert sich später zu einem generellen Differenzdenken. Mit den Namen Ien Ang und David Morley ist die Publikumsforschung am CCCS verbunden. Im Interesse steht die »mediale Konstruiertheit von Sinn«. Mitte der siebziger Jahre machen die »bahnbrechenden« Jugendsubkulturstudien des CCCS, wie Dominik Bloedner meint, aufmerksam⁶⁹. Damit geraten andere gesellschaftliche Widersprüche als die der weißen Arbeiterklasse ins Blickfeld. Die CS vollziehen »einen für die Wissenschaftspraxis bedeutenden Schritt, indem sie die Bereiche Jugend und abweichendes Verhalten der Soziologie abspenstig machten und mit der Musik kurz schlossen« (1999, 67).

Den Wegmarkierungen der Subkulturforschung folgt die Popkulturforschung und aufmerksam gemacht durch Feminismus und Antirassismus »eine Meuterei in den eigenen Reihen«. Sie führt zu der Erkenntnis, dass das Private und Populäre politisch ist, »wenn es die Ausbildung von Stereotypen und entsprechende - visuelle, diskursive, performative - Gegenpraxen befördert« (72). Angela McRobbie spricht 1980 die »Leerstelle« des Sexismus innerhalb der CS an. Ende der achtziger Jahre entkoppelt zum Teil der neue Zentralbegriff des »Multikulturalismus« die Repräsentationsprobleme von Minderheiten von der (post-)strukturalistischen Debatte. Erlaubt er gesellschaftlich wirksame Differenzen von Ethnizitäten zu denken, so wird der Feind der »Exotismus der Differenz« (Hall) erkannt. »Die Verwechslung, die auf beiden Seiten des verordneten Multikulturalismus vorlag, war die zwischen einer authentischen Differenz, die keine war, und einer hybriden Identität, die noch nicht wusste, wie sie sich darstellen kann« (Engelmann 1999, 21).

Der Status der Differenz wird zu einem »alles bestimmenden Zentralsignifikanten« eines an Minderheitenpolitik interessierten Feldes. Obwohl von wichtigen VertreterInnen der CS und des CCCS angesprochen, verbinden sich die Diskussionsstränge des Ethnizitätsdiskurses die »Differenz zu denken und zu leben« nicht mit dem Genderdiskurs, der einen ähnlichen

im Sinne der »Durchdringung des Alltagslebens und transzendierend in ihrem Potential für Erfindungsgeist und Improvisation« verstanden (Engelmann 1999, 15).

⁶⁹ Die Jugendsubkulturforschung wurde auch in Deutschland vor allem in der Sozialpädagogik rezipiert.

Spagat zwischen Gleichheit und Differenz versucht, wie im Wagon *Konstruktivismus* gezeigt wird. Beide Diskussionsstränge führen jedoch zu einem Aufbruch zu neuen Ufern. Die großen Brüche von Feminismus und (Anti-)Rassismus münden in die Theoriestränge der Psychoanalyse und den linguistic turn. Die Folge ist, dass es fortan nicht mehr möglich ist, »innerhalb kultureller Formen und Praktiken vom Eigenen zu sprechen, ohne das Andere dabei mitzudenken« (Dominik Bloedner 1999, 72). Bietet die Frauenbewegung und die Genderforschung die Parole »das Private ist politisch«, ist nun die Konsequenz, das Individuelle der Macht bis in die feinsten Verzweigungen des Alltags zu untersuchen. Auch die (Anti-) Rassismusbewegung führt zu Erkenntnissen, die in eine Auseinandersetzung mit »konsumistischen und performativen Ermächtigungsstrategien« mündet. CS ist dabei eng mit ethnographischen Methoden verbunden. Kontextspezifische Theorien und Analysen kultureller Praktiken, d. h. »ortsspezifisches Arbeiten« führt zu Beobachten, Befragen, Rekonstruieren. Die »lokale Bearbeitung« setzt die ForscherIn Schnittflächen eines »drinnen« und »draußen« aus, die in einer Analyse der Prozesse »durch welche Kontexte erzeugt, aufgelöst und neu bearbeitet/neu geschaffen werden, und zwar als Macht- und Beherrschungsstrukturen (Grossberg)«, Beachtung finden müssen (vgl. Höller 1999, 176f)⁷⁰.

Das »bürokratische Mantra« (Kobena Mercer) von Klasse, Rasse und Geschlecht im Management von Differenz und Vielfalt (Diversität) führt dazu, dass die Gräben noch tiefer gezogen werden. Differenz wird zur »Warenförmigkeit«. »Difference sells« innerhalb eines gestischen/atmosphärischen Globalkolorits. Als Markierung der Andersartigkeit wird sie überall verfügbar. Aufgrund der ständigen Verschiebung in der globalen Ökonomie greifen dann jedoch nicht mehr eindeutige Unterscheidungskategorien und Wertmaßstäbe wie schwarz und weiß, arm und reich. Verschiedene WissenschaftlerInnen stellen als Lösung aus der Falle den politischen Kampf um Identität an sich in Frage, da die beiden wesentlichen Varianten der Differenz, das transgressive Modell von Unterdrückung und Widerstand und das koloniale Modell von HerrscherIn und Beherrschte sich in ihren Augen als unfähig erwiesen haben, die Bildung von Allianzen zu erklären oder gar Allianzen herzustellen. Die Folge ist, dass immer lauter Stimmen eine Hybridisierung (im Sinne eines crossings kultureller Unterschiede) oder einer Homogenisierung (im Sinne einer Abnahme der kulturellen Unterschiede) fordern. Engelmann spricht von einem »konsumistischen Döner-Multikulturalismus, der Differenz nur als spicy Zugabe

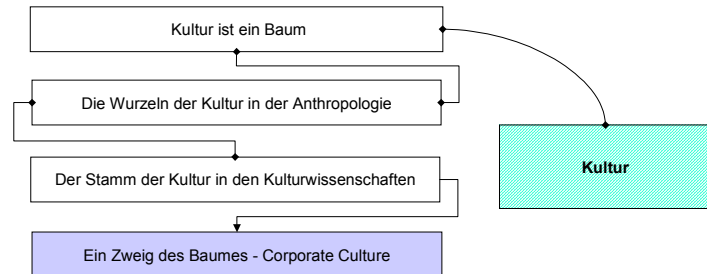
⁷⁰ Im konstruktivistischen Verfahren des »performativen Zusammenziehens verschiedenster, teils entlegener Kontextfragmente ..., das eben keine geschlossenen Feldgrenzen respektiert«, sieht Höller die Chance, dass die CS sich ihren »renitenten Charakter« bewahren können (1999, 177).

denkt«. Doch zu den dialektischen Positionen gibt es in Deutschland bereits eine ethnologische Gegenposition. Ihre VertreterInnen wollen kulturellen Unterschieden zu einer neuen Sichtbarkeit verhelfen (vgl. Engelmann 1999, 24).

Soweit ein kurzer Abriss zu den Cultural Studies. Das Label der Cultural Studies ist nicht geschützt, was ihren Charme ausmacht und gleichzeitig auf eine Schwierigkeit hinweist. Jede, die Kultur und kulturelle Praxen im Zusammenhang, d. h. in ihrer Verwobenheit mit gesellschaftlichen Machtverhältnissen, untersucht, kann das Label beanspruchen. Gestartet mit der Idee, »Unterschiede zutage zu fördern, die wirklich einen Unterschied machen« und zwar in den Nischen des Alltagslebens und mit der theoretischen Offenheit und Flexibilität für neue Fragen, neue Methoden, neue Werkzeuge, konstatiert Jan Engelmann dann für Deutschland, dass je nach Gusto der Importeure der Wunsch besteht, CS als »interdisziplinäre Bastarddisziplin« oder als »Phantasma eines vampirhaften Diskurses, der die angestammte Fächerlandschaft infizieren möge« zu institutionalisieren. Kultur als neuer Leitbegriff einer Geisteswissenschaft, die nach dem rettenden Strohalm des Überlebens greift, verbindet sich so mit der Arbeitsmarktstrategie der kulturellen Kompetenz, doch noch, so Engelmann, steht der Versuch der Kultur-Etablierung in den Bildungsanstalten (Universitäten), die zu konkurrierenden Unternehmen umgestaltet werden durch Strukturkonservatismus und Besitzstandswahrung auf wackeligen Füßen (1999, 27f, vgl. auch Jutta Greis 1996, 33). Christian Höller konstatiert, dass die CS heute »als mögliche Anleitung zu eigenem, ortsspezifischem Arbeiten« irgendwo zwischen hastiger institutioneller, und damit »medialgehypter Verabreichung«, und gesteigertem individuellen Nachholbedarf stehen. Die Schwierigkeit besteht dann darin, dass sich die CS den Spielraum »theoretischer Wehrhaftigkeit« erhalten und sich die »aufrührerischen Spitzen« nicht nehmen lassen. Prämissen der CS sind: Kontextualismus, Offenheit gegenüber theoretischem Repertoire und Ermächtigungshilfen (1999, 174ff).

Das Label der Kulturanalyse, wenn auch nicht im Sinne des Projekts der Cultural Studies, haben sich die Organisationssoziologie, Organisationspsychologie, Organisationspädagogik sowie die Wirtschaftswissenschaften und BWL in den letzten Jahren angeheftet. Etikettenschwindel würde so manch kritische VertreterIn der CS entrüstet ausrufen, bei der Betrachtung von Unternehmenskulturstudien und der populärwissenschaftlichen Unternehmenskurliteratur. Im Folgenden soll zuerst vorgreifend ein Zweig der Organisationskulturforschung dargestellt werden und zwar die besonders populär gewordenen Corporate Culture Studies, bevor vertiefend die Äste der Organisationsforschung verschiedener Wissenschaftsdisziplinen mit dem Stamm der Kultur und den Wurzeln der Anthropologie verbunden werden.

Ein Zweig des Baumes - Corporate Culture



Ende der siebziger Jahre mündet eine Reaktion auf die »strukturellen Veränderungen der makroökonomischen Bedingungen« in Amerika, ausgelöst durch einen Kulturschock der AmerikanerInnen über das vermeintliche schnellere, bessere und effizientere Lernen der JapanerInnen bzw. japanischer Unternehmen und ein »erschüttertes Selbstbewusstsein der amerikanischen Gesellschaft infolge des verlorenen Vietnamkrieges und des Ölschocks« in eine Corporate-Culture Diskussion (Heinen 1987, 4, vgl. auch Petra Tiebler/Prätorius 1993, 49ff, von Rosenstiel 1993, 11ff). Der Zweifel an effektiven Managementmethoden, besonders den Instrumenten des Strategischen Managements, führte zu einer kulturvergleichenden Managementforschung. Eine angewandte Universitätsforschung und UnternehmensberaterInnen werden auf weiche Faktoren, d. h. auf ein Bündel von Ursachen, »das zuerst eher unscharf als Unternehmenskultur bezeichnet« wird, aufmerksam (Petra Tiebler/Prätorius 1993, 50). Von Interesse sind Fragen nach kulturfreien Prinzipien des Managements und nach kulturprägenden Persönlichkeitsvariablen. Kultur wird hier aus der Anthropologie entlehnt, als charakteristische traditionsbedingte Eigenschaft einer Gesellschaft verstanden. Von der reinen Beschreibung der Unterschiede zwischen japanischen und amerikanischen Unternehmen scheren Pascale, später Pascale und Athos, in ihrer Langzeitstudie aus. Sie kommen zu einer Kritik der kulturbedingten Methoden und Instrumente amerikanischer ManagerInnen⁷¹. Landeskulturelle Einflüsse haben später auch in der Un-

»To get a work done, you got to work the network«.

Terence Deal/Allen Kennedy

⁷¹ Vgl. eine Skizzierung der Untersuchung bei Heinen. Ähnliche Untersuchungen auch von Ouchi 1980/1981/1982 sowie Ouchi und Johnson 1978 (ebenfalls Heinen 1987, 5ff).

tersuchung von Hofstede et al. eine große Bedeutung. »Fußend auf einer schriftlichen Befragung konstatieren sie, daß bezogen auf das Individuum die Landeskultur die Kernprägung darstellt, wohingegen die Unternehmenskultur nur im Oberflächenbereich auf der Ebene der Praktiken ... das Verhalten mitformt; die Werteebene bleibt jedoch alleine der Landeskultur vorbehalten«⁷². Unternehmenskulturen sind in dieser Forschung »nicht mehr als eine letztlich periphere Oszillation um die eigentlich bestimmende Kraft der Landeskultur« (Schreyögg 1999, 459)⁷³.

Ohne die Geschichte der Corporate Culture-Ansätze/Forschung zu entwickeln, folgen in kurzer Zeit einige bahnbrechende zum Teil populärwissenschaftliche Bücher, die zu einer Diskussion auch in Deutschland führen. Oswald Neuberger und Ain Kompa bringen die Mode der achtziger Jahre dann auch mit ihrem Buch *Wir, die Firma* mit ihrem Untertitel *Der Kult um die Unternehmenskultur* auf den Punkt.

Das 7-S-Modell der Mc Kinsey Unternehmensberatung wird Gerüst für das Buch von Thomas Peters and Robert Waterman 1982 *In Search of Excellence*. Das 7-S-Modell stellt in seinen Mittelpunkt die Unternehmensziele (Superordinate Goals). Sie sind Kern einer unverwechselbaren Firmenkultur. Sie prägen die sie umgebenden harten (Strategy, Structure, Systems) und weichen Faktoren (Skills, Staffing, Style) und werden von ihnen geprägt (vgl. Linda Smircich 1983, 343ff; Neuberger/Kompa 1987, 10f; Heinen 1987, 12f)⁷⁴. Ein wesentlicher Unterschied der weichen von den har-

⁷² Nationale Kulturen werden nach vier Dimensionen beschrieben: Die erste Dimension umfasst die Spannbreite Individualismus versus Kollektivismus. Die zweite Dimension beschäftigt sich mit der Machtdistanz (große versus kleine). Bei der dritten Dimension geht es um die Vermeidung von Unsicherheit (starke versus schwache) und bei der vierten Dimension um Maskulinität versus Feminität. 50 Länder werden in die mit Hilfe einer Faktorenanalyse gewonnenen Dimensionen angeordnet. Ein Fazit der Untersuchung ist, dass Management und Organisation kulturabhängig sind. »Managen und Organisieren bedeutet ... Symbole zu manipulieren, die den gemanagten oder organisierten Menschen etwas bedeuten. Da die Bedeutungen ... stark .. von Erfahrungen ... geprägt sind, sind Management und Organisation von Anfang an mit Kultur durchtränkt« (1993, 347).

⁷³ Kritisch zu Forschung von Hofstede et al. Schreyögg. Er weist darauf hin, dass es bis heute wenig Anhaltspunkte gibt, »dass die Landeskultur keinen Raum ließe für die Entwicklung eigensinniger lebensweltlicher Sinnbezüge und Wertentwicklungen« (1999, 459).

⁷⁴ Die hier vorgenommene Trennung zwischen harten und weichen Faktoren, zwischen Kultur und Struktur weist im folgenden die Diskussion um Unternehmenskultur aus. Wie schwer letztendlich die Abgrenzung ist, zeigt Karl Weick (1985b). Er mutet den LeserInnen eines Artikels zum Thema Unternehmenskultur einen Lückentext zu, den diese entweder mit Kultur oder Struktur ergänzen sollen. Die Aufgabe zeigt, wie erstaunlich und beachtenswert es ist, dass Kultur durch Struktur und umgekehrt zu ersetzen ist (381f).

ten Faktoren ist: Sie sind »quantitativ nicht erfassbar, technologisch nicht machbar und rational nicht restlos aufklärbar« und sie »sind für die Kultur-Diagnose und Kultur-Gestaltung unverzichtbar« (Neuberger/Kompa 1987, 11)⁷⁵. Die Wirtschaftspraxis erhofft sich aus der Gestaltung weicher Faktoren die Lösung von Problemen beim Aufeinandertreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen (z. B. im Rahmen von Kooperationen oder Fusionen), ein besseres Steuerungskonzept. Der neue Kontingenzfaktor Kultur soll die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wiederherstellen bzw. forcieren. Die neue Sicht auf Organisationen, die Unternehmen als eine Art Kultursystem begreift, das seinen Mitgliedern eigene Orientierungs- und Vorstellungsmuster bietet, geht also von je spezifischen Kulturen aus und der Idee, dass »eigenständige Kulturgemeinschaften« beeinflusst werden können (vgl. Schreyögg 1999, 437).

Ebenfalls 1982 stilisieren Deal und Kennedy Unternehmenskultur bis zum äußersten. Sie entwickeln eine später häufig wegen der Einfachheit zitierte Typologie von Unternehmenskulturen. Sie soll hilfreich sein, die »Kultur-gestalt« einer Organisation zu identifizieren. Vier Typen werden auf einer Dimension des Risikogrades zu den unternehmerischen Aktivitäten und dem zeitlichen Informationsrückfluss bezogen auf den Erfolg der gewählten Strategie unterschieden und in einer Vierfelder-Matrix als: Process-Culture, Bet-your-company-Culture, Work-hard-play-hard-Culture und Tough-Guy-Macho-Culture angelegt (vgl. Dill 1987, 126f, Kasper 1987, 93f). Die Unternehmenskulturansätze von Deal/Kennedy sowie von Peters/Waterman, d. h. »ihre Botschaft« über erfolgreiche Unternehmen, führen dazu, so Schreyögg, »den Kulturansatz von einem Nischendasein in das Zentrum des Interesses« zu rücken (1999, 436).

Eine andere Typologie bieten Manfred Kets de Vries und Danny Miller 1986. Sie unterscheiden in fünf Charakteristika: Paranoide, zwanghafte, dramatische, depressive und schizoide Kulturtypen. In ihrem Verständnis bekommen zentrale Führungspersonen in der Prägung der Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung, warum sie klassische Persönlichkeitsstörungen als Ausgangspunkt ihres Klassifikationsversuches setzen

⁷⁵ Beide Autoren postulieren in ihrem Buch Erfolgsmerkmale für exzellente Organisationen. Neuberger und Kompa geben einen Überblick über acht Regeln des wirtschaftlichen Erfolges aus der Sicht von Peters und Waterman: Unternehmen müssen einen Drang zur Tat haben, dicht an den KundInnen sein, eigenständig sein in einer überschaubaren Größe von operativen Einheiten, ein sichtbar gelebtes Wertesystem besitzen und auf die Produktivität ihrer MitarbeiterInnen setzen, in einer eigenen Webart bleiben, einfache Formen und kleine Stäbe praktizieren und die Führung soll locker und straff zugleich sein (vgl. 1987, 12f).

(vgl. Schreyögg 1999, 446ff, Kaspar 1987, 98ff). Weitere Typologisierungsversuche gehen auf Charles Handy zurück, der bereits 1978 aufbauend auf ein Verständnis von Kultur als »Normengefüge ..., das sich im Verhalten, den Überzeugungen und Werten der Personen in der Unternehmung konkretisiert« (Handy 1978 zitiert in Dill 1986, 114), Machtkultur, Rollenkultur, Aufgabekultur und Personenkultur als mögliche Unternehmenskulturen unterscheidet. Jeder Kulturtyp zeichnet sich durch spezifische Führungs- und Motivationsprinzipien aus und ist verbunden mit einer typischen Arbeitsweise (vgl. Kaspar 1987, 89ff). Jones weist einen ähnlichen Ansatz wie Handy auf, wenn er zwischen bureaucratic culture, professional culture und production culture trennt. Er führt transaktionskostentheoretische Argumente in der Untersuchung von besonders effizienten Kulturen ein (vgl. Petra Tiebler/Prätorius 1993, 40f).

Gibt es verschiedene kritische Anmerkungen bezogen auf Kulturtypologien, z. B. die unscharfe Trennung der Typen, eine statische Vorstellung von Kultur, die Vermischung oder Gleichsetzung von Subkultur und Kultur, die Vereinfachung komplexer Zusammenhänge, der fehlende theoretische Bezugsrahmen, in dem die Typologie eingebaut ist, der fließende Übergang zu populärwissenschaftlichen Varianten⁷⁶, die mangelnde empirische Basis etc., so weisen Typologisierungsversuche jedoch auch verschiedene Vorteile auf:

- sie sind ein Hilfsmittel und erlauben Sortierungsschritte
- sie stellen Relationen auf
- sie helfen zu beschreiben
- sie sind hilfreich für Entdeckungsverfahren
- sie erlauben eine Verständigung
- sie erlauben den Einschluss von Abweichendem

Typologien zeigen, so Georg Schreyögg, »wie man die verschiedenen Facetten einer Unternehmenskultur zu einer kommunizierbaren Gestalt verdichten kann« (1999, 447).

⁷⁶ Eine exemplarische populärwissenschaftliche Variante der Systematisierung verschiedener Unternehmenskulturen findet sich bei Hedwig Kellner 1997. Sie unterscheidet im Rahmen ihrer Ausführungen zu Corporate Identity vier typische Unternehmenskulturen: Die Dorfkultur mit ihren Kernmerkmalen menschlicher Wärme und patriarchalischer Führung; die Dschungelkultur mit individuellen Chancen, jedoch in einem chaotischen Umfeld; die Stadtkultur, die persönliche Sicherheit in einem herzlosen Umfeld vermittelt und die Wanderkultur, die sich als munteres Treiben, mit hohem Risikofaktor, besonders für junge Leute auszeichnet (vgl. 133ff).

Den Höhepunkt der Kultureuphorie ortet Alfred Kieser Ende der achtziger Jahre. Der Optimismus der Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur scheint an seine Grenzen gekommen zu sein und auch der Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Unternehmenskultur kann nicht eindeutig nachgewiesen werden (vgl. Erna Szabo 1998, 13). Petra Tiebler und Gerhard Prätorius (vgl. 1993, 28ff) weisen in einer (Zeit-)Schriftenrecherche von betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften, Wirtschafts- bzw. ManagerInnen-Magazinen (überwiegend deutschsprachige), Monographien, Sammelbänden und Hochschulschriften ab 1986 eine Zunahme von Beiträgen zur Unternehmenskulturforschung nach. Von 98 recherchierten Werken werden bis 1990 79 veröffentlicht (der Zeitraum umfasst die Jahre 1978-1990). Die Spitze in der Kategorie Monographien/Sammelbände/Hochschulschriften/Arbeitspapiere liegt 1988 mit 24 Veröffentlichungen⁷⁷. Im Bereich der betriebswirtschaftlichen Zeitungen datieren die meisten Veröffentlichungen im Jahr 1990 und zwar 11⁷⁸, bei den Wirtschaftsmagazinen liegt der Top bei 8 Beiträgen im Jahr 1986⁷⁹. Die Durchsicht zeigt einen starken Überhang praxisorientierter Literatur.

Mitte der neunziger Jahre wird die Unternehmenskultur durch das neue Trendthema der Lernenden Organisation in Deutschland abgelöst⁸⁰. Jörg Staute propagiert ganz »managementlike« das *Ende der Unternehmenskultur im Firmenalltag des Turbokapitalismus*. Unternehmen entwickeln und verändern sich nun nicht mehr ausschließlich durch die Beeinflussung/Gestaltung der Unternehmenskultur, sondern sie entwickeln sich durch ihre Fähigkeit zu lernen im Kontext von Strategie, Struktur und Kultur⁸¹.

⁷⁷ 1986=9, 1987=5, 1989=19, 1990=12

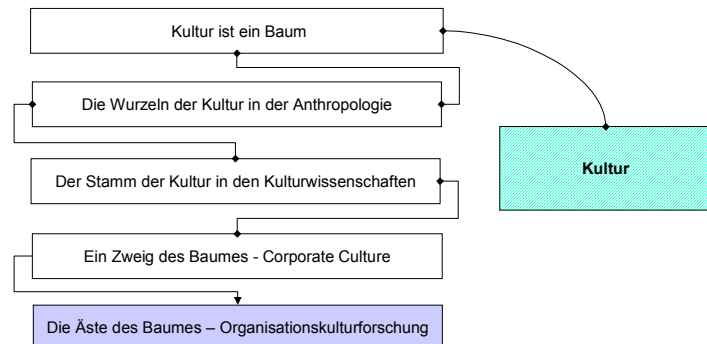
⁷⁸ 1986=9, 1987=6, 1988= 8, 1989= 6

⁷⁹ 1987=5, 1988=3, 1989= 4, 1990= 6

⁸⁰ Ähnlich dem Begriff der Unternehmenskultur, der nach Schreyögg durch alle nur möglichen Managementkonzepte angereichert wurde (»reingewoben«), was zu einer völligen Verwirrung führt, um welchen Sachverhalt es denn genau geht, steht nun die Lernende Organisation auf dem Prüfstand. Bedauerliche Konsequenz, so Georg Schreyögg, ist die Verwässerung eines Konzeptes (das der Unternehmenskultur). Gerade deshalb ist es sinnvoll, sich »die Wurzeln zu vergegenwärtigen«, aus denen die Konzepte stammen (vgl. 1999, 436).

⁸¹ Exemplarisch zur Diskussion der Lernenden Organisation Sattelberger u. a. in Sattelberger 1991, Geissler 1995, Senge 1998. Eine aus dem Trend fallende und gleichzeitig im Trend bleibende Veröffentlichung ist die von Klaus Pullig 2000. Er verbindet Unternehmenskultur bzw. Sozialordnung (er »präsentiert« 12 Fallstudien in Unternehmen) mit dem Begriff der Lernenden Organisation, wobei letzterer (aber auch ersterer) seltsam blass bleibt.

Die Äste des Baumes - Organisationskulturforschung



Die Organisationskulturforschung verdankt ihre Popularität ihren »praktisch-orientierten VertreterInnen«, warum in der Logik des Aufbaus des Wagons zuerst im vorherigen Abschnitt ein Zweig des Baumes in Form der Corporate Culture-Ansätze vorgestellt wurde. Hier wird deutlich, wie die Verbindung zur Anthropologie und zwar über die Kulturwissenschaften (dem Stamm des Baumes) zu den Wurzeln des Baumes geknüpft ist. Im Folgenden sollen nun die Äste, als Verbindungen zwischen Zweig und Stamm, der Organisationskulturforschung verschiedener Wissenschaftsdisziplinen vorgestellt werden. Die Trennschärfe zwischen Psychologie, Soziologie, Wirtschafts- und allgemein geisteswissenschaftlichen Disziplinen ist nicht gegeben. Organisationskulturforschung vollzieht sich heute transdisziplinär und interdisziplinär.

Neben der Spezialisierung der Organisationskulturforschung in einen Corporate Culture-Ansatz gliedert Erna Szabo in drei weitere Ansätze: die Kognitiven Ansätze, die Symbolischen Ansätze und die Postmodernen Ansätze (vgl. 1998, 9ff). Ordnung bedeutet auch immer, eine Entscheidung zu treffen, ob in einer Disziplin oder über Disziplingrenzen hinweg geordnet wird. Dies hier ist nur ein möglicher Versuch, Ordnung in die Vielfalt der Organisationskulturforschung hineinzubekommen⁸². Im Folgenden folge ich der Systematisierung von Erna Szabo in der Darstellung der Organisationskulturforschung. Mittels der Taxonomie wird »die Lichtung des kulturwissenschaftlichen Dschungels« (Hansen 2000) ange-

⁸² »Wie in einem Supermarkt finden sich die unterschiedlichsten Angebote« sagen Neuberger/Kompa, die in einer Vierfeldertafel systematisieren. Zur Ordnung des Supermarktes auch Frost et al. 1985, Dill 1986, Heinen 1987, Sonja Sackmann 1991, Sabine Helmers 1993, Schein 1995, Schreyögg 1999.

strebt. Die verschiedenen Zweige bilden sich an den Ästen verschiedener Disziplinen.

Wie im vorherigen Abschnitt dargestellt, zeigt sich die Organisationskultur-forschung in ihrer Ausprägung als Corporate Culture-Ansatz als eine von ManagementforscherInnen und UnternehmensberaterInnen forcierte und dominierte. Kultur im Sinne der Corporate Culture beinhaltet eine eindeutige Verschiebung zum Management hin. Kultur wird nicht aus der Sicht der Organisationsmitglieder betrachtet, sondern vom Management her vordefiniert. Hier werden Symbole, Werte und Normen kreiert und von hier werden sie in die Organisation kommuniziert. Kultur wird damit verstanden als eine vom Management gestaltbare Variable (neben anderen Variablen), die homogen ist (also es gibt in Organisationen nur eine Kultur) und harmonisch (geprägt durch gemeinsame Werte) (vgl. Erna Szabo 1998, 11ff). Der Corporate Culture-Ansatz wird auch als ein Variablen-Ansatz oder funktionalistischer Ansatz (Organisation hat Kultur) von einem Metapher-Ansatz (Organisation ist Kultur) abgegrenzt. Eine Synthese bilden psychoanalytische Ansätze (vgl. Beck/Ariane Bendtner 1997, 28ff)⁸³.

Doch beginnen wir mit den allgemeinen Anfängen der Kultur in der Organisationsforschung. Szabo stellt fest, dass der Einzug des Konstruktes der Kultur in die Organisationsforschung recht unterschiedlich datiert wird. Einige verweisen auf die Hawthornestudien (z. B. Helen Schwartzman 1993), andere auf die Arbeit von Jaques 1951 *The Changing Culture of a Factory*, den Aufsatz von Pondy/Mitroff 1979 *Beyond Open System Models of Organization* (z. B. Ochsenbauer/Klofat 1987) und ein Großteil der anglo-amerikanischen Literatur auf den Artikel *On Studying Organizational Cultures* von Andrew Pettigrew 1979 (vgl. Erna Szabo 1998, 3ff, Petra Tiebler/Prätorius 1993, 31f).

Pettigrew versteht Kultur als sinnstiftendes Element in Organisationen und beschreibt die Geburt und die Entwicklung einer Organisation (Internat) in einer Längsschnittuntersuchung. Begriffe der Kulturanthropologie wie Symbole, Sprache, Rituale, Mythen, Ideologien und Grundsätze bilden dabei Schlüsselbegriffe. Verschiedene Glaubensgrundsätze bilden den Kern der Ideologie einer Organisation. Kulturkonstituierende Mechanismen zielen »auf Sinnerkennung und -vermittlung, auf die Kodifizierung von Be-

⁸³ Der Ansatz von Schein wird beiden Systematisierungen zugerechnet und als Synthese zwischen Organisation ist Kultur und hat Kultur betrachtet, da er funktionalistische Elemente und interpretative Elemente beinhaltet (vgl. Beck/Ariane Bentner 1997). Schreyögg weist daraufhin, dass die Unterscheidung zwischen den beiden methodischen Ansätzen weniger augenfällig ist, als dies häufig postuliert wird (vgl. 1999, 438).

dingungen, auf das Entstehen von Normen und auf Legitimationskrisen« (Erna Szabo 1998, 7). Ähnlich ist das Verständnis von Edgar Schein, der einen wesentlichen Beitrag in der Organisationskulturforschung geleistet hat. Kultur erweist sich für ihn als konstruktiv, um ein besseres Verständnis von verborgenen und komplexen Aspekten im Leben von Unternehmen zu bekommen. Kultur, an die er zehn verschiedene Assoziationen knüpft⁸⁴, enthält für Schein neben der Möglichkeit Rückschlüsse auf Gemeinsamkeiten einer Gruppe zu schließen, ein Moment der strukturellen Stabilität und den Aspekt der »Integration von Elementen in ein größeres Paradigma«. Kultur setzt Rituale, Werte, Verhaltenweisen und Klima voraus, die sich zu einem einheitlichen Ganzen fügen (1995, 18ff).

Mark Ebers spricht ganz allgemein von einer Krise der Organisationsforschung seit Mitte der siebziger Jahre. Ergebnisse, besonders der Kontingenzforschung, werden als unbefriedigend angesehen und Organisationsstrukturen werden nicht mehr als die Essenz von Organisationen, sondern eher als »unregelmäßig variierende Oberflächenerscheinungen« betrachtet. Die Rückwendung gilt also den »sinnfälligen Gehalten organisatorischer Praxis«, von einer Zeit der Stoffhuberei pendelt das Forschungsinteresse zur Sinnhuberei. Deutlich wird die Abkehr vom alten Forschungsprogramm des »functionalist paradigm« (Morgan) bzw. »social fact paradigm« (Louis) zu einem neuen Forschungsparadigma (vgl. Ebers 1985, 11ff, Ochsenbauer/Klofat 1987, 82ff). Dülfer weist auf die gegenseitig stimulierenden Interessen von PolitikerInnen, ManagerInnen und WissenschaftlerInnen Ende der siebziger Jahre hin, wobei die UnternehmensberaterInnen eine Mittlerinnenrolle zwischen den Gruppen bekommen (vgl. Petra Tiebler/Prätorius 1993, 49). Linda Smircich spricht dem oben vorgestellten Corporate Culture-Ansatz ein Verbindungsmoment der Funktionalismusströmung in der Anthropologie und der Systemperspektive der Organisationstheorie zu (vgl. die Hinweise bei Erna Szabo 1998, Schreyögg 1999).

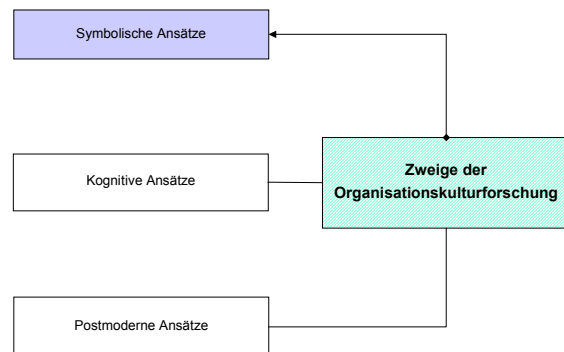
Helmut Kaspar filtert 1987 zum Stand der Organisationskulturforschung folgende zehn dominante Merkmale von Organisationskulturen heraus. »Organisationskulturen sind charakterisierbar als:

⁸⁴ Assoziationen sind, dass es sich um wiederkehrende Verhaltensweisen in Interaktionen, Gruppennormen, bekundete Werte, um eine offizielle Philosophie, Spielregeln, Klima, verwurzelte Talente im Sinne von besonderen Fähigkeiten, die weitergegeben werden, Denkgewohnheiten, gemeinsame Bedeutungen und Symbole mit Integrationskraft handelt (vgl. Schein 1995, 21f).

1. sozial
2. verhaltenssteuernd
3. menschengeschaffen
4. allgemein akzeptiert (gelebt)
5. tradiert
6. erlernbar
7. anpassungsfähig
8. bewußt und unbewußt
9. nicht direkt faßbar (unfaßbar)
10. Ergebnis und/oder Prozeß« (18)

So griffig und eindeutig eine solche Zehner-Liste scheint, so verschwimmt sie doch bei der Betrachtung der unterschiedlichen Zweige der Organisationskulturforschung. Jedes der Merkmale enthält eine Spannbreite von Zwischenformen. Exemplarisch Punkt 6: Bei der Vorstellung der Erlernbarkeit und Veränderbarkeit von Kultur weist Schreyögg drei unterschiedliche Positionen der geplanten Kulturgestaltungen auf: Kulturingenieure (Kultur kann systematisch geplant und aufgebaut werden), Kulturrealisten (Kultur ist organisch gewachsen) und als dritte Position die Kulturkorrektur (Kultur wird handelnd erfahren und in komplexen Vermittlungsprozessen erworben). Den Vorzug gibt er der dritten Position, die sich in die Schritte Diagnose, Beurteilung und Maßnahmen gliedert (1999, 467ff).

Symbolische Ansätze



Dem Metapher-Ansatz werden die von Szabo als kognitive Ansätze und symbolische Ansätze bezeichnete zugeordnet. Im Gegensatz zu gemeinsamen Werten beim Corporate Culture-Ansatz werden in symboli-

schischen Ansätzen verschiedenen organisationalen Phänomenen, z. B. sprachlichen Äußerungen, Handlungen und Artefakten, eine Wichtigkeit zugeschrieben. Solche Art von Symbolen haben eine besondere Bedeutung für das Verstehen einer sozial konstruierten Wirklichkeit. »Die gesamte organisatorische Handlungspraxis wird symbolisch reproduziert und repräsentiert« (Schreyögg 1999, 86). Wurzeln der symbolischen Ansätze liegen in der Symbolischen Anthropologie. Als wichtigsten Vertreter nennt Szabo Clifford Geertz. Außerdem ordnet sie Daft und Neuberger/Kompa dieser Ausrichtung zu (vgl. 20f). Organisationsmitglieder bekommen in symbolischen Ansätzen eine andere Bedeutung als in bereits beschriebenen Corporate Culture-Ansätzen, die sie durch das Management manipulierbar verstehen. Vorgegebene Werte werden internalisiert. Symbolische Ansätze sprechen den Organisationsmitgliedern aktive Rollen in der Interpretation von Symbolen zu. Sie erklären den Mitgliedern ihre Situation in Unternehmen und erzeugen Stabilität im Handeln der Gruppe (symbolische Sinngemeinschaften)⁸⁵. Neuberger und Kompa nennen folgende

»Culture does not exist separately from people in interaction. People hold culture in their heads, but we cannot really know what is in their heads. All we can see or know are representations or symbols«.

Linda Smircich

⁸⁵ Gilbert Probst nennt die Gestaltung von Sprache, Artefakten und Handlungen symbolisches Organisieren. Er stellt sich die Frage, inwieweit das Management von Organisationen, d. h. die Führungskräfte in der Lage sind, Sinn zu vermitteln, d. h. »definieren, bezeichnen und erklären können, was Wirklichkeit und welches Handeln legitim ist. Soziale Systeme sind sinnkonstituierend, d. h. sie schaffen Sinn oder Sinnvolles

Symbole, die einen qualitativen Zugang zur Unternehmenskultur ermöglichen:

- »Sprachliche Äußerungen (Geschichten, Anekdoten, Legenden, Jargons, Slogans, Witze)
- Handlungen (Routineprozeduren, Traditionen, Bräuche, Rituale, Spiele)
- Kulturgüter (Artefakte)
- Kulturverdinglichungen, die eine personenunabhängige sprachliche Existenz haben (Gebäude, Statussymbole, Firmenlogos, Ehrennadeln)« (1987, 57)

ForscherInnen müssen sich den symbolischen Sinn der Organisationen erschließen. Dabei liegt das Problem, im Bild eines Eisbergs der Unternehmenskultur visualisiert, darin, dass die Kognitionen der Kultur unter der Wasseroberfläche erst den Schlüssel dafür bieten, sichtbare Manifestationen der Spitze des Eisberges zu entschlüsseln (vgl. Sonja Sackmann 1991, Erna Szabo 1998, Schreyögg 1999).

Kognitive Ansätze

Zentrale Elemente in kognitiven Ansätzen sind gemeinsames Wissen, gemeinsame Erkenntnisse und Informationsverarbeitung. Ideologien sowie Wahrnehmungsraster, Verhaltenspläne und mentale Programme (sog. Innere Modelle des Handelns) sollen erkannt werden (vgl. Neuberger/Kompa 1987). »Organisationskulturen werden als kognitive Muster verstanden, die eine kulturelle Gemeinschaft zur Erschließung der Welt und als Grundlage der Verständigung verwenden« (Schreyögg 1999, 87). Kultur wird hier in Anlehnung an die kognitive Anthropologie/Ethnologie und ihrem wichtigsten Vertreter Ward Goodenough als System gemeinsamen Wissens verstanden und Organisationen sind Netzwerke subjektiver Bedeutungen. Dazu eine Definition: »A society' s culture consists of whatever it is one has to know or believe in order to operate in a manner acceptable to its members« (Goodenough 1957 zitiert in Allaire/Mihaela Firsrotu 1984, 198). Menschen konstruieren gemeinsam eine Sichtweise der Organisation, d. h. Organisationen sind Ergebnisse von Sensemaking Prozessen, wie Karl Weick (1995) sagt, und werden so zu einer kulturellen

aus sich selbst heraus, und sie sind sinnkonstituiert, d. h. sie werden durch die von Menschen konstruierten und wahrgenommenen Grenzen oder geschlossenen strukturellen Einheiten erst selbst geschaffen« (1987, 109).

Gruppierung. Eine Kulturanalyse von Organisationen als Bedeutungsstrukturen, als »a body of thought by thinking thinkers« (Weick) beschäftigt sich mit der Rekonstruktion sozialer Phänomene aus der Perspektive der Handelnden. Gareth Morgan fasst die Gedanken von Kultur, Sensemaking und Realitätskonstruktionen in folgenden Worten zusammen: »Gemeinsame Wahrnehmung von Bedeutung, gemeinsames Verständnis und gemeinsame Sinnggebung, das alles sind unterschiedliche Möglichkeiten zur Beschreibung von Kultur. Wenn wir über Kultur sprechen, meinen wir in Wirklichkeit den Prozeß der Realitätskonstruktion, die es Menschen ermöglicht, bestimmte Ereignisse, Handlungen, Gegenstände, Äußerungen oder Situationen differenziert zu erkennen und zu verstehen. Diese Verständnismuster bilden auch die Grundlage für eigenes sinnvolles und bedeutsames Verhalten« (1997, 181). Kultur in dieser Sicht ist ein lebendiges und aktives Phänomen und kann nicht länger als eine Variable verstanden werden. Menschen erschaffen sich ihre Welt, d. h. Kultur ist keine aufoktroyierte soziale Gegebenheit, sondern die »Inszenierung einer gemeinsamen Realität«. Kulturanalyse, die Organisation als kulturelles Phänomen versteht, heißt:

- Die Vorgänge zu betrachten, durch die Systeme mit gemeinsamer Sinnggebung entstehen,
- nach »gemeinsamen Interpretationsschemata, die Organisation möglich machen«, zu fragen,
- zu suchen, worin sie ihren Ursprung haben und
- ihre Schaffung, Vermittlung und Aufrechterhaltung anzuschauen.

Der Kulturansatz als Inszenierung bringt die Erkenntnis, dass Organisationen sozial konstruierte Wirklichkeiten sind, die in den Köpfen der Mitglieder und in den konkreten Regeln und Beziehungen existieren. »Um sich über eine Organisationskultur Klarheit zu verschaffen, müssen die profanen und auch die ganz lebensnahen Aspekte beim Vorgang des Konstruierens von Realität aufgedeckt werden« (Morgan 1997, 186).

Sonja Sackmann (1983, 403), die als Vertreterin eines kognitiven Ansatzes gelten kann, hat in Anlehnung an Schein ein vielbeachtetes Modell der Organisationskultur vorgelegt (vgl. Konstruktion 6) und sich empirisch der kulturellen Welt von Organisationen zugewendet. Sie versteht Organisationskultur als:

- »ein miteinander verflochtenes Netzwerk von Konzepten, die den Geist einer Organisation und ihrer speziellen Fähigkeiten beschreiben«
- einen Kern aus »grundlegenden Wert- und Glaubensvorstellungen, die ... als Normen und Standards von loyalen Organisationsmitgliedern geteilt werden« (Kulturkern)
- Wert- und Glaubensvorstellungen, die richtungsweisend für die Mitglieder einer Organisation sind und die kognitive Struktur der »Organisation, d. h. Denkmuster oder mind sets« bilden
- Denkmuster, die als Linse, zur Filterung der Wahrnehmungen dienen und Interpretationen, Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder steuern bzw. im Nachhinein rechtfertigen
- Kulturkern - er wird durch ein »Netzwerk von ideellem und materiellem Kulturgut, d. h. kulturunterstützenden Symbolsystemen wie Geschichten, Mythen, Legenden, Ritualen und Zeremonien sowie durch die konkreten Produkte der Organisation« aufrechterhalten (1983, 395f).



Konstruktion 6: Modell der Organisationskultur nach Sonja Sackmann

Organisationskultur spiegelt, »in ihrer Gesamtheit die gesammelten Erfahrungen einer Organisation« und »ein ineinander verflochtenes Netzwerk um den Kulturkern wider«, der im Laufe der Zeit »operationalisiert und institutionalisiert [wird] in Form von offiziellen und inoffiziellen Regeln und Richtlinien«. Organisationskultur manifestiert sich nach dieser Vorstellung

»in den Prozessen und Strukturen einer Organisation, in den offiziellen und inoffiziellen Handlungen ihrer Mitglieder, in den vorhandenen Symbolsystemen und materiellen Gütern«. Sie besitzt damit eine »historische, dynamische und funktionale Komponente« (396). Nach Sackmann können Organisationskulturen, die die Stabilität für ein effektives Funktionieren von Organisationen gewährleisten, verändert werden und zwar von dominanten Personen bzw. Kommunikationen und Interaktionen in und außerhalb der Organisation. »Kultur schafft Stabilität«, d. h. sie reduziert Komplexität. Die Organisationskultur übernimmt eine Latenzfunktion - als Verstand und Gedächtnis. »Ohne OK würde Chaos in einer Organisation ausbrechen« (397). Erst die kognitive Struktur ist Grundlage gemeinsamer Interpretationen. Sie hilft den Organisationsmitgliedern vieldeutige Situationen zu »lesen«. Verschiedene Platzierungs-, Trainings- und Selektionspraktiken und ihr zeremonieller Charakter dienen in Organisationen dazu, »Erwartungen, Wahrnehmungen und kollektive Handlungen zu strukturieren, zu validieren und zu stabilisieren« (402). Symbolsysteme vermitteln neuen Mitgliedern die Organisationskultur und führen die Organisationskultur weiter. Sie treten in Form von Geschichten, Legenden, Ritualen, Mythen etc. auf. Oswald Neuberger und Ain Kompa sprechen hier von Überzeugungssystemen in Organisationen, die in hohem Maße als selbstverständlich hingenommen werden. Sie sind daher kaum bewußt und beinhalten »neben dem offiziellen Wissen über ein Unternehmen vor allem Annahmen darüber, wie eine Organisation zwischen den Zeilen zu lesen ist« (1987, 33).

Erna Szabo und auch Georg Schreyögg weisen den kognitiven Ansätzen der Organisationskulturforschung heute die größte Bedeutung zu. Im Unterschied zu Corporate Culture Ansätzen liegen zahlreiche empirische Studien vor. Sie weisen auf multiple Kulturen in Organisationen hin und gehen von dem Modell, eine Organisation sei gleich eine Kultur, ab. Die homogene Sicht von Organisationskultur wird jedoch in kleineren Einheiten von Organisationen (Subkulturen) lokalisiert (vgl. Erna Szabo 1998, 18ff, Schreyögg 1999, 87). Kognitive und symbolische Ansätze der Kulturforschung werden im Übrigen von verschiedenen AutorInnen nicht unterschieden (z. B. Schreyögg) oder unter dem Begriff der Interpretativen Kulturforschung/Interpretativer Ansatz (z. B. Sackmann) subsumiert (Kultur als root-Metapher).

Postmoderne Ansätze

Die vierten von Erna Szabo genannten Postmodernen Ansätze sollen hier noch kurz skizziert werden. Vertiefend wird ein Ansatz der Soziologie von Dirk Baecker zur Erforschung von Organisationskulturen im Rahmen der systemtheoretischen Organisationsforschung dargestellt. Organisationen sind in postmodernen Ansätzen durch zunehmende Ambiguität gekennzeichnet.

Eine Kritik und Zweifel innerhalb der Organisationskulturforschung an der bisherigen Theorieentwicklung betrifft

- Die »Tiefe, d. h. die Annahme, daß Organisationskultur ein vorbewußtes und tief verankertes Konstrukt in den Köpfen der Mitglieder ist«
- die Vorstellung von Homogenität und Konsens einer Gesamtkultur und einer Subkultur
- »die verhaltensbeeinflussende Kraft der Organisationskultur«
- »die Fähigkeit von Kultur als identitätsstiftender Faktor« (Erna Szabo 1998, 25).

Das Verständnis von Organisationskulturen der postmodernen Ansätze ist komplex. Ambiguität wird in den Vordergrund gerückt. Organisationen kämpfen mit verschiedenen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und individuellen Phänomenen (z. B. Globalisierung, Wettbewerb, Kriminalität, Umweltverschmutzung, Sexismus, Rassismus, Alkoholismus). Zweifel bestehen an einem stabilen Konsens in der Beschreibung der Bedeutung von Symbolen (multiple Interpretationen). Macht als Faktor wird untrennbar mit Kultur verbunden und Geschichte darf nicht ausgeklammert werden. Die Beziehungen von Organisationsmitgliedern sind nicht klar und eindeutig. Sie »spiegeln kontextspezifischen Konsens bzw. Dissens wieder«. Es gibt keine überdauernden Konstellationen, in Abhängigkeit der Situationen bilden sich immer neue Allianzen. ForscherInnen werden mit einem differenzierten Forschungsdesign konfrontiert in der empirischen Erhebung von Organisationskulturen. Ein und demselben Phänomen können unterschiedliche parallele Interpretationen eingeschrieben werden, denn das Resultat Organisationskultur ist ein Ergebnis »multipler Konstruktionen von Bedeutung« (vgl. 25ff). Ein Verständnis von Kultur, wie Dirk Baecker es formuliert, bringt auf den Punkt, was in der Diskussion um Organisation und Kultur geleistet werden muss. »Und die sozialwissenschaftliche Organisationsforschung nahm die Rede von der Kultur wörtlich, unterfütterte [den Begriff der Unternehmenskultur] .. mit dem ethnologischen Verständ-

nis, das immerhin einen genauen Blick für die Struktur von Geschichten, Symbolen und Werten impliziert, und wurde dann ratlos, als aus den Unternehmen die Rückfrage gestellt wurde, wie man sich vorstellen könne, Kulturen zu verändern, wenn Kulturen ethnologisch als allem Sozialen unerreikbaar zugrundeliegend betrachtet werden. ... Ganz sachte verschiebt das Kulturthema das Notwendige in den Bereich des so und anders Möglichen« (1999a, 125).

Die Äste der Organisationskulturforschung verschiedener Disziplinen sind besonders stark mit dem Stamm der Kultur, den Cultural Studies verbunden. Auch sie ziehen explizit in der Betrachtung von Kultur die Umwelt mit ein, indem sie den ökonomischen und historischen Kontext ansprechen und Machtfaktoren thematisieren, die das Alltagshandeln der Menschen (z. B. in Organisationen) beeinflussen. Auch sie thematisieren die sozialen Problemlagen und aktuelle Fragestellungen. Postmoderne Ansätze der Organisationskulturforschung lehnen im Gegensatz zu den anderen vorgestellten Ansätzen die Homogenität als Prinzip ab. Und da verbindet sich die Forschung mit den Cultural Studies oder wird Teil des Baumes Kultur, denn »Kulturen kommen für die Cultural Studies immer nur im Plural vor. Gegen monolithische und essentialistische Konzeptionen von Kultur heben sie die Vielfalt der Kulturen und Werte hervor, die die sich im Wandel befindlichen Gesellschaften der Gegenwart bestimmen - Kulturen der Klasse, der Geschlechter, der Ethnien, sexuelle und politische Subkulturen, Randkulturen, medial vermittelte Spezialkulturen« (Winter 2000, 208). Organisationskulturforschung, in der Anwendung der »bricoleur-Methode«, zeigt als Resultat die bricolage, eine emergente Konstruktion wie im *Ethnographischen Sehen* ausgeführt wird. »Für ein besonderes Forschungsprojekt werden aus verschiedenen wissenschaftlichen Feldern Theorien und Methoden nach pragmatischen und strategischen Gesichtspunkten ausgewählt, kombiniert und angewendet« (205).

Doch wenden wir uns noch exemplarisch einer postmodernen Theorie von Kultur zu.

Kultur als Struktur der Gesellschaft

Mit differenztheoretischen Überlegungen geht Dirk Baecker der Frage nach, was »unter dem Titel der Kultur in der modernen Gesellschaft beobachtet und was als Kultur beobachtet wird« (1996, 311). Sein Interesse ist es, einen Kulturbegriff als Begriff der Mehrdeutigkeit gegen die Eindeu-

tigkeit auf der Ebene der Gesellschaft herauszuarbeiten. Was macht den modernen Kulturbegriff⁸⁶ aus:

- Die Praxis des Vergleichs: Er mobilisiert den Vergleich und zugleich den Einwand der Unvergleichbarkeit und Verschiedenheit (ethnologisch fundierter Begriff)
- Die Beobachtung zweiter Ordnung: Man wird beobachtet, wie man selbst die Welt beobachtet und sich in ihr anstellt
- Wissen um die Kontingenz aller Lebensformen und gleichzeitig das »Wissen, das nichts dem Vergleich entgeht und daher nichts wirklich sein kann, was es ist« (Baecker 1999b, 57).

Gesellschaft als Kultur zu beobachten kommt einem Vergleich der Gesellschaft mit sich selbst gleich. Das ist der Rahmen, innerhalb dessen ein soziologisches Verständnis von Kultur, insbesondere von Organisation, als Kultur sichtbar zu machen ist. Der Kulturbegriff markiert einen epistemologischen Stellenwert in der Organisationstheorie und -forschung.

Kultur im Sinne eines Vorgangs der Interpretation⁸⁷ klammert den Begriff Kultur in einem ersten Schritt ein: Kultur als Erzeugung, Betreuung und Reduktion von Mehrdeutigkeit und Mehrdeutigkeit als Einwand der Kultur gegen Struktur. Für die Kultur sind Strukturen immer ein Stück weit zu eindeutig, zu unbeweglich, zu vergesslich »gegenüber alten Versprechungen und Erwartungen« (1996, 309). Von der strukturellen Bedeutung der Differenz von Kultur und Struktur als kulturelle Integration von Strukturen wird damit abgegangen, statt dessen wird der Blick darauf gelenkt, dass Kultur selbst als Struktur gesehen wird, nämlich als Ermöglichung zwischen verschiedenen Strukturen zu wechseln, wie z. B. zwischen Verstehen und Vertrauen oder Blockaden und Misstrauenskultur. In diesem Sinne ist es ein Kennzeichen von Kultur, dass sie vergleichbar macht. Die

⁸⁶ Luhmann bezeichnet den Begriff der Kultur als einen der schlimmsten der Begriffe, die gebildet worden sind. »Schlimm ist der Kulturbegriff, weil er seine eigene Operation verheimlicht und an die Stelle eines Wissens um die Kontingenz die Emphase für sich selbst setzt. ... Und verheerende Folgen hat der Kulturbegriff, weil seine Geste des Interessantfindens, auch sie nicht offen, sondern getarnt, das Kunstwerk, den Glaubensakt, die philosophische Lebenseinstellung, den Genuß, die Scham und die Neugier nicht als das nehmen, was sie im jeweiligen Gebrauch sind, sondern als Zeichen für eine Bedeutung, die man nur entdeckt, wenn man sie mit anderen, ähnlichen und unähnlichen Praktiken vergleicht. Verheerend ist, daß man jetzt laufend mit Beobachtern rechnen muß, die einem eine andere Bedeutung, andere Motive, andere Gründe vorrechnen, als man sie jetzt zu haben glaubte« (Baecker 1999b, 57).

⁸⁷ Es geht z. B. bei Michel Foucault um eine »Suche nach Dokumenten, die sich als Spuren einer Geschichte lesen [lassen], die ebenso sehr über ihr Erinnern wie über ihr Vergessen weiterwirkt« (Baecker 1996, 306).

kulturelle Seite einer Gesellschaft wird in der Entwicklung einer rhetorischen Fähigkeit oder Technik ausgedrückt, »die die eigenen Strukturen der Gesellschaft miteinander zu vergleichen und abzugleichen erlaubt« (Baecker 1999a, 124).

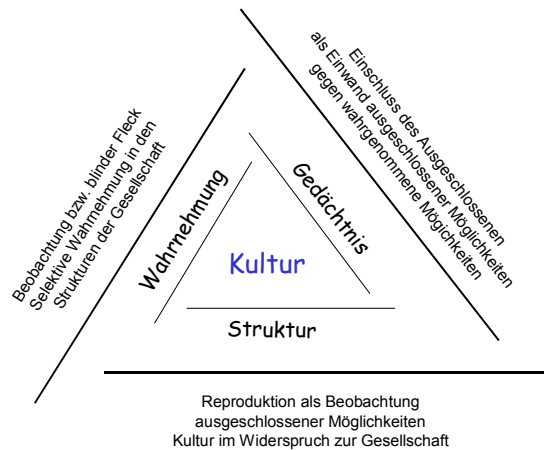
Kultur kann nicht als Produkt von Menschen⁸⁸ gedacht werden, die sich außerhalb der Gesellschaft eine Vorstellung von ihr machen, »um dann gegen die Gesellschaft eine andere Möglichkeit der Gesellschaft geltend zu machen« (1996, 310). In der Erforschung einer Organisationskultur gilt es, die sozialen und nicht die rationalen Strukturen einer Organisation zu betrachten. Denn darin zeichnen sich alle anderen Verhaltensmöglichkeiten ab, die der Kultur entsprechen wie auch widersprechen. Kultur ist der Gesellschaft als Struktur zuzuschreiben, und in diesem Sinne fungiert sie als ein Gedächtnis, nicht in der simplen Form des Speichers, sondern vielmehr als jeweiliges Verfahren »des Einwands ausgeschlossener Möglichkeiten gegen wahrgenommene Möglichkeiten«. Dirk Baecker bezeichnet dies als »paradoxen Einschluss des Ausgeschlossenen« und kann damit in einem zweiten Schritt Kultur als Beobachtung je gegenwärtig wahrgenommener Möglichkeiten und jeweils ausgeschlossener Möglichkeiten fassen. Kultur »besitzt« jedoch ihren eigenen blinden Fleck, sie kann nur höchst selektiv in den Strukturen der Gesellschaft wahrnehmen und nur jeweils aktuell machen (310f).

In einem dritten Schritt reproduziert sich Kultur als Beobachtung von ausgeschlossenen Möglichkeiten, mit anderen Worten, sie produziert beständigen »performativen Widerstand«, d. h. Einschluss des Ausgeschlossenen. Dadurch gewinnt sie Struktur, indem sie sich im Widerstand und Abstand von den Strukturen der Gesellschaft unterscheidet. Sie ist eine Möglichkeit, die Organisation innerhalb der Organisation zu unterscheiden, d. h. zu beobachten (vgl. 311)⁸⁹. Damit werden durch Kultur Grenzen ver-

⁸⁸ Aus der Sicht der Kulturwissenschaft und in einem konstruktivistischen Verständnis hat man es mit Formen der Deutung der Welt unter der Voraussetzung ihrer Unerkennbarkeit zu tun, »in denen der Mensch nicht nur die Welt interpretiert, die er vorfindet, sondern sich allererst die Welt schafft, die sich konstruieren muß, gerade weil er keinen anderen Zugang zu ihr hat, als den, den er sich selber gibt« (Baecker 1999b, 316). Mit der Rothackerschen Metapher vom Wal und Menschen als symbolischen Vögeln, die sich auf dem Rücken dieses gewaltigen Tieres (Welt) niederlassen und sich ihre Welt schaffen, entwickelt Baecker den sozialwissenschaftlichen Begriff der Kultur.

⁸⁹ Als Beispiel führt Baecker die Beschreibung des balinesischen Hahnenkampfes von Geertz an. Als Ritual ist er Gewalt, als Kultur ist er Gewaltfreiheit, die Beobachtung der Gewaltfreiheit ermöglicht die erste Gewalt auf Distanz zu halten; die Orientierung an Status wird an der Möglichkeit seines Verlustes im Hahnenkampf inszeniert und abgesichert (vgl. 1999b, 311)

füßbar, und erst der Vorgang der Grenzüberschreitung macht erkennbar, was die Grenze leistet. Konstruktion 7 fasst diese drei wesentlichen Hauptschritte in der Eingrenzung der Definition von Kultur zusammen. Sie ist dargestellt unter dem Prinzip der »deconstruction of the box«: die Entdeckung des Prinzips von Innen und Außen, von Begrenzung und Öffnung.



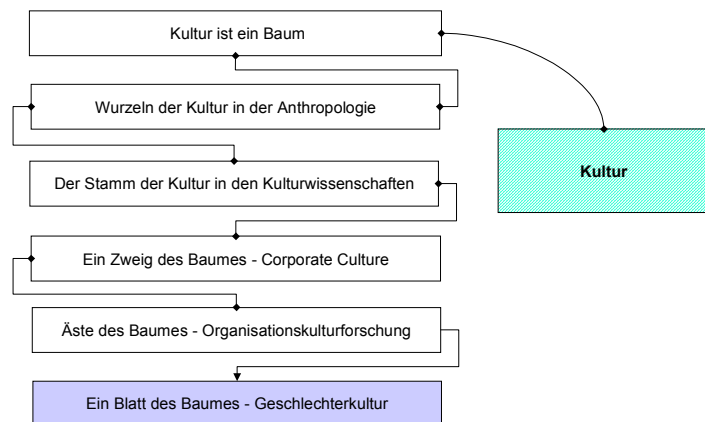
Konstruktion 7: Grenzen der Kultur

Hier wird eine Negativ-Definition von Kultur erwogen, die im Übrigen - ebenso bei Luhmann oder anderen OrganisationstheoretikerInnen wie Barbara Czarniawska-Joerges (1992) zu finden sind. Kulturelle Grenzen sind nicht identisch mit subjektiven Grenzen, und ebenso wenig ist Kultur als rein symbolische Veranstaltung zu behandeln. Das Eigenleben der Organisation wird in Rechnung gestellt und Kultur als Bewältigung von Kontingenz, die sie aus dem Umgang mit den eigenen Widersprüchen gewinnt, konzeptualisiert.

Die Dekonstruktion von Kultur erläutert Baecker am Beispiel der Organisation und ihrer hierarchischen Struktur. Kultur ist als Antwort einer Organisation »auf die Zumutung sich heterarchisch zu strukturieren« zu sehen (314). Organisationskultur setzt sich als Verfahren in Gang, »die Hierarchie des Unternehmens als verzichtbar und unersetzlich zugleich im Unternehmen selbst vorzuführen und zur Disposition zur stellen«, d. h. Ver-

änderungen jeglicher Art werden möglich, »ohne gleich hierarchische Strukturen, auf die es angewiesen ist, über Bord zu werfen« (315). Organisationen vollziehen ihre Handlungen und Kommunikationen, und im Vollzug führen sie sich das, was sie tun, gleich mit vor. »Neben der Produktion und Reproduktion seiner selbst, neben der Aufrechterhaltung seiner Grenzen, neben der Verarbeitung von Störungen, neben seiner Auto-poiesis« verfolgt das soziale System Organisation mit, dass und wie es dies bereit- und aufrechterhält und wie es sich daraus ihre eigenen Informationen verschafft. Kultur macht das, »was ist, verfügbar als Variante seiner selbst« und ermöglicht es der Organisation, Einsicht in ihre eigene Konstruktion zu erhalten (315f). Kultur wird verstanden als Operation in zwei Aspekten: Sie ist blind gegenüber einer unerkennbaren Wirklichkeit und sie ist blind gegenüber sich selbst. Sie kann ihre eigene Objektivität nicht belegen und weiß nicht, worin sie verankert ist, sie weiß nicht, wie sie dazu kommt, bestimmte Beobachtungsperspektiven anzulegen. Sie »operiert selbst so irrational wie die Wirklichkeit, gegen die sie sich wendet. Dieser blinde Fleck macht sie allererst operationsfähig« (321), und aufgrund dieser Blindheit wird sie beobachtbar.

Ein Blatt des Baumes - Geschlechterkultur



Im Folgenden wird ein spezifischer Kulturaspekt, die Geschlechterkultur, ein exemplarisches Blatt des Baumes, betrachtet. Der Begriff der Geschlechterkultur kann nicht ignoriert werden, gerade in der theoretischen wie empirischen Arbeit zum Zusammenhang von *Organisation Kultur und Geschlecht*. Geschlechterkultur ist ein Begriff, der ausschließlich im Kontext feministisch orientierter Forschungspraxis von Relevanz ist. Das Konzept der Geschlechterkultur wird exemplarisch an drei Diskussionssträngen aufgezeigt. Kultur von Geschlecht wird hier relativ kurz abgehandelt und theoretisch skizziert, weil diese Metapher in den weiteren Wagnen unter einer konstruktivistischen und ethnographischen Perspektive konturiert und geformt wird.

In sozialwissenschaftlichen Arbeiten wird das Konzept der Geschlechterkultur, in der Vorstellung einer weiblichen und männlichen Kultur - Zweiweltenoptik - diskutiert. Kultur wird als tradiertes Bestand an grundlegenden Deutungen von Ordnungen der Wirklichkeit verstanden. Die enge Verbindung der Begriffe Geschlechterkultur und Geschlechterordnung spiegelt die Vorstellung wider, dass gesellschaftliche Realität der Geschlechter sich nicht auf soziale Regelmäßigkeiten oder Verhältnisse reduzieren lässt und ebenso wenig nur allein auf sozialen Interaktionen beruht (vgl. Tenbruck 1990).

Im Kontext einer Theorie zur Erklärung von Unterschieden zum Erwerbsverhalten von Frauen in verschiedenen Ländern führt Birgit Pfau-Effinger den Begriff der Geschlechterkulturen, kulturelle Konstruktionen auf nationaler bzw. staatlicher Ebene, ein (1997, 516ff). Geschlechterkulturen um-

fassen vorherrschende Werte und Leitbilder bezüglich der Geschlechterbeziehungen und Formen der Arbeitsteilung, die im institutionellen System normativ verankert und von relativer Stabilität sind. Die Entwicklung des weiblichen Erwerbsverhaltens und damit die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung wird durch ein wechselseitiges Zusammenwirken von Kultur, Struktur und Handeln bedingt. Werden die Handlungsebenen kollektiver und individueller AkteurInnen berücksichtigt, so sind geschlechterkulturelle Leitbilder für das Handeln von Individuen doppelt bedeutsam. Erstens bilden sie wichtige Bezugspunkte für Politik, Staat und Unternehmen, und zweitens bilden sie die Grundlage für das individuelle Handeln von Frauen und Männern. Die Geschlechterordnung als strukturelle Komponente - sie umfasst die real vorhandenen Strukturen des Geschlechterverhältnisses und die Beziehungen der gesellschaftlichen Institutionen in Bezug auf die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung - und die Geschlechterkulturen werden durch Aushandlungsprozesse der gesellschaftlichen AkteurInnen miteinander vermittelt und dabei in mehr oder weniger hohem Maße in Übereinstimmung gebracht. Pfau-Effinger spricht hier von Geschlechter-Arrangements⁹⁰, die die Klammer bilden um die Geschlechterordnung und Geschlechterkultur. Kulturelle Leitbilder werden in sozialen Prozessen - Arrangements - ausgehandelt, so ihre Theorie, und bilden die Grundlage für gesellschaftlich dominierende kulturelle Leitbilder, Werte und Normen (518).

Der geschichtliche Begriff der Geschlechterkultur weist eine Binarität auf (in der Gegenüberstellung einer weiblichen und männlichen Kultur), die geradezu verführerisch in eine holistische und homogene Sicht auf Frauen und Männer einmündet (vgl. Wagon *Geschlecht*). Kritisch äußert sich dazu Hannelore Faulstich-Wieland: »Von unterschiedlichen Kulturen der Geschlechter zu sprechen verstärkt die Betrachtung von Dichotomien und der Grenzziehungen und übersieht die Gemeinsamkeiten zwischen den Geschlechtern und die Differenzen innerhalb der Geschlechter« (1997, 238). Damit wird jedoch von Faulstich-Wieland ein Dilemma der Frauenbewegung und Frauenforschung angesprochen, das darin besteht, dass die Diskriminierung von Frauen, im Sinne eines »sie kommen nicht vor«, in den Anfängen und auch noch heute dazu führt, verstärkt eine Sicht auf Frauen einzunehmen und damit die Konstruktion von Frauen- und Männerwelten erst zu erzeugen. Ein Blick auf eine Differenztheoretikerin kann dies verdeutlichen.

⁹⁰ Sie lehnt sich hier an Yvonne Hirdmann an, die vom Geschlechterkontrakt redet (vgl. Birgit Pfau-Effinger 1997, 518).

Mitte der achtziger Jahre versuchte Luce Irigaray, einen neuen Kulturbegriff zu entwickeln (hier zeigen sich die Verbindung zu den CS). Ins Zentrum ihrer Arbeiten stellt sie den Begriff des »genre« (Geschlecht und Gattung). Ausgehend von der Vorstellung, dass Kritik einen affirmativen Ort braucht, von dem sie ausgehen kann und einen Horizont sowie einer Perspektive bedarf - der Ort von dem sie ausgeht, ist für sie eine weibliche Identität und eine kollektive Geschichte des Geschlechts –, stellt sie fest, dass sie keine Kultur hat, die ihrem Geschlecht entspricht. Sie betrachtet es deshalb als wichtig »dem weiblichen Geschlecht (genre) eine eigene Phänomenologie« zurückzugeben, »statt es auf die gesellschaftliche Reproduktion und die kulturelle Unsichtbarkeit und Neutralisierung zu reduzieren« (1987, 157). In ihren Arbeiten entwickelt sie eine, wie sie es nennt, »Morphologie des weiblichen Körpers«, die eine andere als die des männlichen Körpers ist und sich niemals völlig entfaltet hat. Frauen werden gezwungen ihr weibliches Geschlecht zu neutralisieren, was dazu führt, dass die Differenzen der Geschlechter nicht verändert werden können. Aber, so Irigaray, »die menschliche Gattung ist in zwei Geschlechter (genres) aufgeteilt. Die Welt ist nahezu hälftengleich in Männer und Frauen aufgeteilt. Diese menschlich und geschlechtlich differenzierte morphologische Identität ist schon lange mächtiger als diejenigen, die in den Kulturen befördert werden, in denen der Ausdruck der Geschlechteridentität ... allen Arten von Veränderung unterworfen ist« (158).

Wichtig für die Veränderung der Differenzen zwischen den Geschlechtern erscheint nun Irigaray eine Harmonie der kulturellen und körperlichen - Identitäten der Geschlechter. Körper und Kultur wären dann nicht ständigen Repressionen und Brüchen unterworfen, Körper und Gesellschaft wären nicht in Widerstreit und die Menschen würden anderes machen, »als sich ohne positive kulturelle Entwicklung der menschlichen Geschlechter zu reproduzieren, falls ihnen das überhaupt gelingt« (158f). Positive kulturelle Entwicklung steht hier für das männliche genre und seine kollektive Geschichte. Eine »Kultur der Geschlechter« d. h. eine Vorstellung die von zwei genres ausgeht, ist für Irigaray kein »totalisierendes Unterfangen« - dies wäre eher die Vorstellung einer Androgynität oder anderer Vorstellungen, die auf eine Auflösung der Differenz drängen - sondern die Bejahung einer Differenz zwischen Frauen und Männern (155). Diese führt zu einer Veränderung der traditionellen symbolischen Ordnung zwischen Positiv = männliches Geschlecht und Negativ = weibliches Geschlecht. »Männer und Frauen sind auf synchroner Ebene verschieden und sie bestimmen sich in ihren Beziehungen zur Genealogie auf verschiedene Weise« (154). Eine »hierarchische Opposition in einer binäre Logik«

(X/Nicht-X) wird durchbrochen und die Sichtweise einer irreduziblen Differenz (X/Y) »in einer pluralistischen Logik, die Differenz als Positivität anerkennt«, eröffnet. Sie gibt den Weg frei, »die Frau als Frau (und nicht als Nicht-Mann) zu denken«, und die Möglichkeit der Vorstellung weiterer Geschlechter (V, W, Z usw.)⁹¹. Frauen sind dann nicht mehr das »andere Geschlecht« (Simone de Beauvoir) »gegenüber dem männlichen Geschlecht als herrschendem Maßstab, sondern eins von bisher zwei Geschlechtern« (Heike Kahlert 1999, 85f). Sie werden enthoben, Objekte des Diskurses zu sein, »stets objektiviert, auf-gehoben in jenem Horizont, immer die anderen desselben und demzufolge zurückgeführt auf dasselbe, immer Nacht in bezug auf den Tag, stets die Irrationalen gegenüber der Rationalität, Natur gegenüber der Kultur und so weiter bis in alle Ewigkeit, immer ausgehend von der grundlegenden Opposition-Widerspiegelung von männlich/weiblich, dem häufig verdeckten Ursprung jeder Kontraposition, jedes Gegensatzpaares« (Wanda Tommasi 1993, 106). Mit »Der Mensch ist Zwei« bringt die italienische Philosophinnengruppe Diotima die Vorstellung auf den Punkt⁹². Dies bedeutet die »Verweigerung der prinzipiellen Vorrangigkeit des je einen Geschlechts« (Ingvild Birkhan 1993, 28).

Die Ausführungen zu Irigaray bzw. weitere Positionen der Differenztheoretikerinnen zeigen in den Bemühungen, Frauen und Männer nicht mehr als Objekte des Diskurses erscheinen zu lassen, die gleichzeitige Unmöglichkeit dieses Vorgehen. Ein neuer Kulturbegriff des genre führt zu einer Bejahung der Differenz und zur permanenten Konstruktion genau dieser Differenz. Oder in Anlehnung an Hartmut Tyrell (1989) einmal in weibliche Kultur und männliche Kultur unterschieden, ist es nur möglich, weibliche und männliche Kultur zu (er-)finden/sehen.

Auseinandersetzungen zur Mikropolitik und neuere - feministisch orientierte - organisationswissenschaftliche Untersuchungen stellen nun genau das Problem der Geschlechterdifferenz ins Zentrum der Betrachtung. Es geht um die Frage, wie »Geschlechterasymmetrien« verändert bzw. abgebaut werden können. Eine kulturelle Sicht auf Organisationen lenkt die Aufmerksamkeit auf vergeschlechtlichte Substrukturen (Joan Acker). Wie müssen sich Geschlechterkulturen verändern, damit es zu einer Symmetrie zwischen Frauen und Männern kommt? Unter »asymmetrischen Geschlechterkulturen«⁹³ versteht Ursula Müller »Kommunikations- und Wahr-

⁹¹ Diese Vorstellung ist erst in späteren Diskussionen von anderen Wissenschaftlerinnen aufgegriffen worden.

⁹² Der Titel eines die Differenzdiskussion sehr bestimmenden Buches der Philosophinnengruppe Diotima aus Verona 1989.

⁹³ Vgl. die Ausführungen von Ursula Müller 1998, 1999.

nehmungsformen sowie Symbolisierungen von Weiblichkeit und Männlichkeit, die alltägliche Handlungsabläufe ... in der Gesellschaft prägen und durch diese immer wieder reproduziert werden«. Kultur und Struktur sind miteinander verwobene Prozesse. Asymmetrische Strukturen erzeugen eine asymmetrische Geschlechterkultur. Kultur »verschleiert nicht nur, aber auch« Struktur⁹⁴. Charakteristisch für die Asymmetrie zwischen weiblicher und männlicher Kultur ist für Müller die Machtverteilung und zwar eine »höhere Durchsetzungskraft männlicher Situationsdeutungen gegenüber der von Frauen« sowie die subtile oder sogar offene Abwertung des Weiblichen, die als »Sub-Dimension« oder »Subtext« in Widerspruch zu der offiziell proklamierten Gleichheitskultur steht (1997, 158). Die Ideologie einer Gleichheitskultur von Organisationen wird also nach Müller konfrontiert mit der Realität von asymmetrischen Kulturen. Männliche Kulturen verfügen über mehr Ressourcen und mehr Einfluss auf organisatorische Prozesse. Eine Symmetrie von weiblicher und männlicher Kultur ist in der Vorstellung von Müller erst dann gegeben, wenn Macht polyzentrisch verteilt wird, d. h. Macht fließt in gleichen oder ungleichen Schlüsselbereichen so zusammen, »dass sich eine Balance ohne einseitiges Dominanzverhältnis von Seiten einer Geschlechtsgruppe herstellt« (1998, 125).

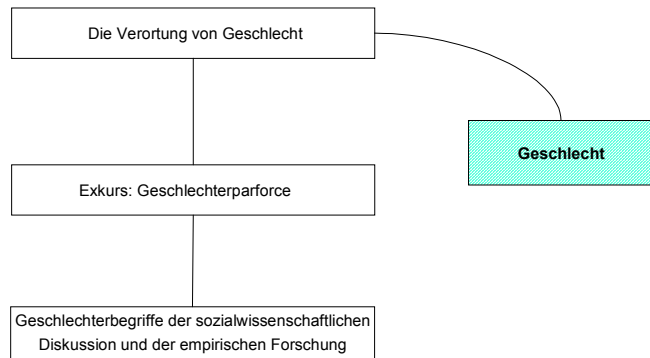
Stephan Höyng und Ralf Puchert (1998) greifen in einer empirischen Studie⁹⁵ zu Aspekten der Verhinderung von beruflichen Gleichstellungsmaßnahmen in Verwaltungseinrichtungen die Geschlechterkultur auf. Ihre These lautet, »dass Männer im Berufsleben eine auch für Frauen umfassende Kultur schaffen, die die herrschende Geschlechterordnung [die Unterordnung der Frauen] gegen Angriffe immunisiert, obwohl nicht nur Frauen, sondern auch Männer in unterschiedlichem Maße unter dieser Kultur leiden« (60). Die Durchsetzung und Perpetuierung dieser Ordnung wird durch das Zusammenwirken der Handlungsweisen von Frauen und Männern mit den von Männern gestalteten Organisationsstrukturen ermöglicht. Geschlechterhierarchien sowie die Kommunikation zwischen den Geschlechtern werden als patriarchale oder männerbündische Kultur (62) verstanden, von der nur ein Teil der Männer eindeutig profitiert.

⁹⁴ Allerdings bleibt manchmal der Eindruck, dass in Untersuchungen differenzkonstruierender Prozesse Kultur und Struktur gleichgesetzt werden.

⁹⁵ Die Untersuchung bleibt auf die mikrosoziale Ebene beschränkt: Auswirkungen verschiedener Einschränkungen, Haltungen, verschiedener Arbeitskulturen und informeller Gruppen auf Gleichstellungsbestrebungen. Theoretischen Beitrag leistet das Konzept der hegemonialen und untergeordneten Männlichkeiten von Robert Connell 1987. Es dient dazu, die Ziele von Gleichstellung und deren Auswirkung auf Männer zu analysieren.

Allgemein kann festgehalten werden, dass die Frauen- und Geschlechterforschung den Begriff der Geschlechterkultur zwar aufgegriffen, aber nicht präzisiert hat. In der deutschsprachigen Diskussion um Geschlecht in Organisationen wird er ebenso wenig an organisationswissenschaftlichen Begriffsklärungen geschärft. Im Vergleich zu den bereits vorgestellten Ansätzen »leidet« feministisch-orientierte Forschung an ähnlichen Symptomen. Die homogene Vorstellung von Kultur wird ebenso transportiert wie die holistische Auffassung in Untersuchungsdesigns, die kulturelle Vorstellungen von einer Kultur der Frauen und einer Kultur der Männer produziert und voraussetzt, also kaum empirisch dekonstruiert.

Geschlecht



Während im Alltag eher unproblematisch (im Sinne von unspektakulär) über Geschlecht, über die Frauen oder die Männer geredet wird, ist das Phänomen Geschlecht

»Sex is between your legs but gender is between your ears«.

Rosa von Praunheim

in den Wissenschaften ein relevanter und erklärungswürdiger Sachverhalt geworden. Geschlecht entpuppt sich als komplex, vielschichtig und in seiner Verallgemeinerung als nicht existierend. Die Frauenbewegung sowie die Frauenforschung und ihre jüngere Schwester Geschlechterforschung haben Bewegung in die Rede über Geschlecht gebracht⁹⁶. Auffassungen über und Vorstellungen von Geschlecht werden brüchig und widersprüchlich. Ohne weiteres ist es nicht mehr möglich, von »den Frauen« zu reden, von »den Männern« und von »dem Geschlecht«. Geschlecht als soziales Geschlecht rückt in den Mittelpunkt des Interesses, sowohl in den Wissenschaften wie auch im gesellschaftlichen Leben. Das Relationale zwischen den Geschlechtern und die Kategorie Geschlecht wird als grundlegendes Ordnungs- und Orientierungsmuster von Gesellschaften verstanden⁹⁷. Allerdings zeichnet sich Geschlechterforschung dadurch aus, dass sie mit Neuschreibungen vertrauter Phänomene aufwartet und mit der These der Konstruktion von Geschlecht aus alten Denkschemata, aus dem naturhaft bedingt Endgültigem herausführt. Es tauchen Zweifel auf, dass gerade der

⁹⁶ Zur Abgrenzung und zur Entwicklung von Frauenforschung und Geschlechterforschung vgl. Regine Gildemeister 2000, 213ff.

⁹⁷ Verschiedenste Studien historischer, soziologischer, ethnologischer Art zeigen auf, wie gesellschafts- und weltweit eine rigide Ordnung der Zweigeschlechtlichkeit »regiert« (vgl. Ulrike Pasero 1994, Tyrell 1986 und im Wagon *Konstruktivistisches Denken* den Abschnitt *Konstruktion von Geschlecht - Doing gender*).

Unterschied der Geschlechter als Ausgangspunkt für eine forschende Beobachtung zu nehmen ist (vgl. Ulrike Pasero 1994, siehe Wagon *Konstruktivistisches Denken*).

Aus unserer Sicht sind es die veränderten Aufmerksamkeiten für Geschlecht, die WissenschaftlerInnen fordern, »sensibel« mit Vorstellungen über Geschlecht umzugehen. Dies impliziert:

- Ansichten zu Geschlecht in der eigenen oder in angrenzenden Disziplinen zu berücksichtigen
- die (Vor-)Annahmen der ForscherInnen zu Geschlecht transparent zu machen und
- die Vorstellungen, Annahmen und Orientierungen über Geschlecht, die im Alltag von Organisationen und deren Mitgliedern vorliegen und sozial konstruiert werden, zu beachten.

Allein durch den Bezug auf Geschlecht stellen sich weder Definition noch Dimensionierung der Forschungsfrage und -perspektive »wie von selbst« ein.

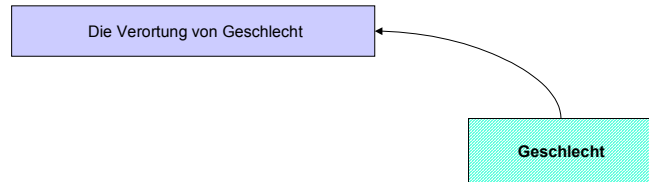
Im Folgenden geht es uns um Geschlecht und um einen Weg, den wir im Weiteren nach Glaser/Strauss als »Theoretische Sensibilisierung« bezeichnen. Dieser Handlungsschritt komplettiert die Dreierformation des Wagons *Theorie*. Eine »Strecke« des sich entwickelnden Forschungsprozesses wird damit abgeschlossen. Mit der Beobachtung disparater sozialer Orte, die wir »durchstreifen und kontrastieren« und an denen mit der Relevanz von Geschlecht zu rechnen ist, soll unsere Arbeit an Tiefenschärfe gewinnen. Im Zusammenhang mit Geschlecht verstehen wir diesen Prozess des Theoretischen Sensibilisierens als »Verortung von Geschlecht«. In der Verortung geht es um die Sichtung von Geschlecht und die Verständigung über Geschlecht. Diese Auseinandersetzung ist bestimmt von zwei Aspekten. Sensibilisierung richtet sich darauf, wie Geschlecht definiert wird und als empirischer Begriff abgegrenzt werden kann. Hier wird das Augenmerk auf Konstrukte von Geschlecht in Wissenschaft und Forschung (Beachtung von Geschlecht) sowie in der Literatur (Umgang) gelegt. Dominierend ist dabei nicht die Vorstellung einer inhaltlichen und endgültigen Fassung von Geschlecht, sondern die »Attitüde« im Umgang mit Geschlecht, die untrennbar mit einer definitorischen Aufgabe verbunden ist. Die Metapher bzw. das Konstrukt der Blindheit bekommt eine besondere Aufmerksamkeit in der theoretischen Auseinandersetzung. Die Frage der Definition in der Verortung von Geschlecht weist auf die Prob-

lematisierung hin, welche Begriffe im Umfeld des Geschlechterbegriffes gegenstandsangemessen und damit empirisch brauchbar sind und welche Begriffe in einer historischen Abfolge als wesentlich für Veränderungsdiskurse stehen. Eine breite Diskussion, die sich um die Begriffe der Praxis und der Ordnung dreht, schließt sich an. Vor allem in forschungsbezogenen Themen verankert, werden sie als Leitbegriffe aus unserer Sicht beschrieben. Unter den jeweiligen Begriffen wird versucht, unterschiedliche theoretische Überlegungen und Forschungsergebnisse zu schildern. Diese Darstellung bleibt vorerst ungeschlossen. Unter dem Aspekt analytisch brauchbarer Begriffe verweisen sie jedoch aus dem Theorierahmen heraus in Richtung Forschungsprogramm und Datenauswertung. Zwischengeschaltet ist ein Exkurs zu Geschlecht in Lexika und Fachwörterbüchern. Präsentiert wird hier eine besondere Art der Verortung von Geschlecht. Wie wird Geschlecht dargestellt und theoretisch aufbereitet, und welche Begriffe bekommen eine Ersatzbedeutung, wenn Geschlecht im Index nicht enthalten ist? Der Exkurs enthält die Ergebnisse einer Anstrengung aus einem »Theoretical Sampling an vorhandenem Datenmaterial« (vgl. zum Begriff des Theoretical sampling den Wagon *Empirisches Handeln*).

Dem Begriff der Verortung als Prozessbegriff, stellen wir den Begriff der Ortung als Beschreibungsbegriff an die Seite. Ortung und Verortung bezeichnen also unterschiedliche Phasen in der Auseinandersetzung mit Geschlecht. Beide präsentieren sie den Fokus der Betrachtung, die Lupe, die im Prozess der Erforschung von Geschlecht in Organisationen eine Schärfung unseres Blicks ermöglichen soll. Ortung zeigt das Ergebnis, beschreibt den Ort von Geschlecht. Enthalten sind Konstruktions-, Rekonstruktions- und Interpretationsleistungen der Forscherin und anderer beteiligter Personen/Institutionen⁹⁸. »Konturen der Relevanz« (Schütz) als erzeugte Produkte lassen sich in Form einer »Karte« lesen. Eine Verortung dagegen enthält den Weg, den wir als Forscherin hier und an anderer Stelle begehen. Es ist kein abschließbarer Prozess, auch wenn Verortung sichtbare Erfolge (z. B. Karten) vorweist.

⁹⁸ Die Bedeutung der Unterscheidung, die wir hier vornehmen, wird in den Wagons *Forschungsprogramm* klarer (vgl. *Konstruktivistisches Denken* und *Ethnographisches Sehen*).

Die Verortung von Geschlecht



Geschlecht ist ein vielfach gebrauchter Terminus in der Alltagssprachlichen und der sozial- und naturwissenschaftlichen Diskussion. In den letzten Jahren findet er auch in anderen Disziplinen, wie z. B. den Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Medienwissenschaften

und der Informatik, einen immer höheren Stellenwert (Ulla Regenhard et al. 1994, Sabine Wesely 2000). Auffallend ist, dass selten eine Definition bzw. inhaltliche Bestimmung vorgenommen wird und zwar darüber, was konkret denn Geschlecht »eigentlich« bedeutet. Auch empirische Arbeiten, die das Thema Geschlecht in den Mittelpunkt ihrer Forschung stellen, nehmen kaum eine nähere Beschreibung der Kategorie vor⁹⁹. Es gibt einen scheinbar stillschweigenden Konsens über das gemeinsame Wissen, was Frauen und Männer ausmacht, Weiblichkeit und Männlichkeit bedeutet, wie die Geschlechter sich zueinander verhalten oder worin der Unterschied zwischen Frau und Mann liegt. Geschlecht im individuellen und gesellschaftlichen Sinn wird als »Selbstverständlichkeit« gehandelt und bedarf keiner besonderen und beständigen Aushandlung.

Privilegierung des Blicks: »Was siehst du, fragt ein Kind das andere, das dabei ist, einen Blick über eine hohe Mauer zu werfen, Männer oder Frauen? - Weiß nicht, antwortet der Betrachter, sie sind nicht angezogen«.

Edith Seifert

In der Literatur zu Organisation, (Organisations-)Kultur, Management und neuen Managementkonzepten wird frau kaum fündig auf der Suche nach

⁹⁹ Siehe exemplarisch Christine Wimbauer 1999.

der Thematik Geschlecht. Obwohl im »Mainstream«¹⁰⁰ der Organisationsforschung u. a. als zentrale Perspektiven der Konzeptualisierung von Organisation das Verhältnis von Subjekt und Organisation sowie Gesellschaft und Organisation benannt wird - damit sind, so Silvia Wilz, die Ebenen angesprochen, auf denen Geschlecht thematisiert werden könnte: »Geschlecht als soziales Verhältnis und Geschlecht als Eigenschaft von Subjekten« (2001, 97f) -, findet Geschlecht keinen Einzug in die theoretische Debatte. Nicht nur Wilz konstatiert für die deutschsprachige Literatur zur Organisationssoziologie, Organisationspsychologie und der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung eine Lücke bzw. einen »blinden Fleck«.

Wird Geschlecht in die Debatte eingeführt, dann in einer Auffassung von Geschlechterverhältnissen, die zwischen Frauen und Männern existieren und die sich meist durch eine hierarchische Differenz zwischen den Geschlechtern, die Männern die bessere Position zuweist, ausdrückt. Geschlecht findet seine inhaltliche Bestimmung in Geschlechterverhältnissen oder Geschlechterdifferenzen. Eine Auseinandersetzung mit feministischer Literatur und von feministischen Wissenschaftlerinnen konzipierten und durchgeführten empirischen Untersuchungen verweist darauf, dass die Konzepte der Geschlechterverhältnisse und -differenzen den Terminus Geschlecht scheinbar »verschluckt« haben bzw. dieser in der Diskussion strukturell aufgelöst wird.

Begriff des Geschlechts

- häufig gebraucht
- inhaltliche Bestimmung bleibt seltsam blass
- stillschweigender Konsens über Geschlecht
- leere Stellen in der organisationalwissenschaftlichen Literatur
- hierarchische Differenzen zwischen Männern und Frauen
- »Verschlucken« von Geschlecht bzw. strukturelle Auflösung
- unreflektierte Übernahme der sozialen Kategorisierung von Geschlecht

Eine Definition von Geschlecht

Eine Definition von Geschlecht ist im wesentlichen davon abhängig, welche Zugänge zur Wirklichkeit von Geschlecht gewählt werden und von welchem Ausgangspunkt die Forscherin startet (z. B. Geschlechterverhältnisse oder der Unterschied zwischen den Geschlechtern). In der Bestimmung und Abgrenzung des Begriffes wird deutlich, dass verschiedene Dimensionen der methodischen Herangehens- und Vorgehensweisen den

¹⁰⁰ Silvia Wilz 2001 trennt die Forschung des Mainstreams von der Frauenforschung, eine Trennung, die im Übrigen häufig, zumindest auf einer rhetorischen Basis, anzutreffen ist.

Aussagen über Geschlecht innewohnen. Eine gemeinsame, gegenseitig bekannte Vorstellung über und von Geschlecht kann gebraucht werden, um zu vermeiden, unbekannte und folgenreiche Vorstellungen über Geschlecht ins Feld der Organisationen zu transportieren: z. B. Nicht-Beachtung von Geschlecht, Nicht-Beachtung von Geschlechterunterschieden, besondere Sicht von Geschlecht gleich Frau usw.¹⁰¹ Nicht nur die Konstruktionen im Alltag, auch die eigenen Konstruktionen sollen also reflektiert und überprüft werden.

Wir stehen an einem Punkt, »ein« vorgängiges Bild und Schema der »empirischen Welt« zu entwerfen, bevor das Bild und das Schema der empirischen Welt in Organisationen entworfen werden kann. Für Herbert Blumer ist die Existenz einer empirischen Welt die Voraussetzung für eine empirische Wissenschaft. Sie ist die »kollektive Suche nach Antworten auf Fragen, die an den widerständigen Charakter der gegebenen empirischen Welt, die man untersucht, gerichtet werden« (1979, 41). Dabei umfasst die Methodologie alle Phasen des gesamten Forschungsprozesses und nicht irgendeinen spezifischen Bereich der Suche. Wichtig ist es, »den Schleier fortzuziehen«, durch ein nahes Eindringen, mittels einer sorgfältigen Untersuchung. Dies geschieht durch Vorgehensweisen der »Exploration« und »Inspektion«. In der Inspektion dreht die ForscherIn ihren Forschungsgegenstand, um ihn von allen Seiten zu betrachten. Es ist eine Form der nahen wechselnden Untersuchung. Inspektion ist nicht starr, legt nicht fest, ist nicht routinisiert; Inspektion ist flexibel, kreativ, einfallsreich und kann zu Revidierungen führen (54ff).

Im Verständnis von Blumer führt die Inspektion zu diesem Zeitpunkt zu einer Betrachtung »unserer empirischen Welt«. In der Anwendung eines vorgängigen Bildes wird dies in Form von Prämissen oder Annahmen offen gelegt, und es wäre »einfach lächerlich«, wie Herbert Blumer meint, wenn die Tatsache des Bildes ignoriert wird (43). Blumer plädiert für die Metapher »den Schleier lüften«, der das Geschehen verdunkelt oder verdeckt, anstatt »vorfabrizierte Bilder an Stelle von Wissen aus erster Hand« einzusetzen (53).

¹⁰¹ Damit es dem Forschungsunternehmen nicht so ergeht wie Professor Abronsius, Vampirforscher aus Königsstein. Auf seiner Expedition nach Transsylvanien hat er nicht nur nicht das Geheimnis der Vampire gelüftet und gebannt, mit seinem Vorgehen hat er es zustande gebracht, dem Vampirismus Tür und Tor zu öffnen und in alle Welt zu bringen.

Als Geschlecht definieren wir:

ein »Ergebnis« sozialer Prozesse, das in Handlungen (Interaktionen) und kulturellen Ordnungen hervorgebracht wird. Sichtbar sind Frauen und Männer als RepräsentantInnen von Geschlecht, weniger sichtbar sind die »Orte« in Organisationen, an denen Geschlecht auffindbar ist. Die Bedeutsamkeit von Geschlecht muss erst im Kontext der Organisation aufgespürt werden.

Mit dieser Definition geht eine Abgrenzung einher. Geschlecht wird als Ergebnis permanenter sozialer Konstruktionsprozesse aufgefasst, die die Realität durch Handeln unter der Prämisse der Zweigeschlechtlichkeit erst erzeugen. Im alltäglichen Handeln stellt Geschlecht - meist unbewusst und selbstverständlich - eine spezifische »Ressource« zur Strukturierung sozialer Felder dar.

Bevor im Folgenden ein Exkurs zu Geschlecht präsentiert wird und danach Diskussionsstränge der feministischen Forschung zum Thema Geschlecht aufgezeigt werden, wird der Begriff Geschlecht im Kontext von empirischen Befunden und theoretischen Fragen zu Organisationen verortet. Ausgehend vom Analysegegenstand Organisation wird Geschlecht in Verbindung mit dem Konstrukt der Blindheit thematisiert. Das bereits erläuterte Defizit in Organisationen und in den Organisationswissenschaften weist daraufhin, eine Perspektive zu finden, von der aus eine »Sensibilität« für Geschlecht entwickelt werden kann. Anselm Strauss spricht von einer notwendigen »Theoretischen Sensibilisierung« im Forschungsprozess, die die ForscherIn in regelmäßigen Abständen einen Schritt zurückgehen lässt, um sich eine skeptische Haltung zu bewahren¹⁰². Anhand des Konstrukts Geschlechtsblindheit werden mehrere Fragen gleichzeitig erläutert. Was sind die Voraussetzungen für die Erfassung (Beobachtung) von Geschlecht, und welche Vorannahmen über den Gegenstand Geschlecht erscheinen notwendig, oder reicht die Vorannahme, dass der Faktor Geschlecht eine Relevanz in Organisationen hat?

¹⁰² Vgl. Strauss/Juliet Corbin (1996, 25ff) und die weiteren Erläuterungen zum Konzept der Theoretischen Sensibilisierung im Wagon *Empirisches Handeln*.

Das Konstrukt der Blindheit

Blindheit ist die Feststellung oder Beobachtung, dass jemand oder etwas »nicht sehen« kann¹⁰³. Die Unterscheidung sehend (erkennend) und blind impliziert die Unterscheidung Wahrnehmung - Nicht-Wahrnehmung, wobei die Nicht-Wahrnehmung selbst nicht wahrgenommen werden kann. Eine andere Umschreibung ist der blinde Fleck¹⁰⁴. Eine partielle Form der Blindheit - z. B. bezogen auf Geschlecht oder geschlechtsbezogene Faktoren - begründet oder rechtfertigt, dass jemand von sich selbst behauptet, dem Geschlecht gegenüber neutral zu sein, oder etwas als geschlechtsneutral bezeichnet wird. Häufig geschieht dies gerade gegenüber Organisationen, sie werden als geschlechtsneutrale Systeme/Gebilde bezeichnet, die geschlechtsneutrale Arbeitskräfte beschäftigen, die geschlechtsneutrale Fragestellungen bearbeiten und geschlechtsneutrale Probleme lösen. Der Mythos der Geschlechtsneutralität ist lebendig in der Vorstellung von Organisationen als »an sich« geschlechtslose oder entsexualisierte Gebilde. Geschlechtsspezifische Differenzen sind in diesen Vorstellungen weder konstitutiv für die Organisationen und ihre Strukturen, noch spielen sie eine systematische Rolle als Eigenschaft der Organisationsmitglieder in organisatorischen Prozessen (vgl. Hearn/Parkin 1987, Joan Acker 1991, Daniela Rastetter 1994, Sylvia Wilz 2001)¹⁰⁵. Die entgegengesetzte Position, wie bereits in der *Lok* aufgewiesen, geht von ver-

¹⁰³ Geklärt werden kann hier nicht, inwieweit es politisch korrekt ist, den Begriff der Blindheit aus seinem ursprünglichen Zusammenhang von Krankheit bzw. körperlicher (und damit einhergehender sozialer) Beeinträchtigung herauszubrechen, um ihn in für die (system-)theoretische Diskussion zu Geschlecht in Organisationen und Geschlecht in der Organisationstheorie als Metapher zu nutzen. Der Begriff wird in vielfältigen Zusammenhängen und Disziplinen außerhalb seines ursprünglichen Kontextes genutzt. Exemplarisch die Psychologie und das Johari-Fenster von Ingham/Luft (vgl. Luft 1974, 22).

¹⁰⁴ Der blinde Fleck als örtliche Blindheit bezeichnet jene Stelle im Augenhintergrund, aus der der Sehnerv austritt. Hier sind keine Sehzellen vorhanden. Trotzdem wird ein vollständiges Bild vom Auge geliefert, ein ganzes Bild »errechnet«. Diese Blindheit fällt nicht durch einen dunklen Fleck im Gesichtsfeld auf, sondern ist überhaupt nicht wahrnehmbar. Was wahrgenommen wird, wird fleckenlos wahrgenommen (vgl. von Foerster 1990, 41).

¹⁰⁵ Die entsexualisierte Organisation mit ihren entsexualisierten Arbeitskräften, so Daniela Rastetter, hat ihre Wurzeln im Rationalitätsparadigma der klassischen Ansätze in der Organisationstheorie, so u. a. dem Scientific Management und dem Weberschen Bürokratieansatz. Sexualität ist der Privatsphäre zugeordnet, Organisation der Arbeitssphäre. Rastetter weist jedoch auf die Normalität von sexueller Belästigung in Organisationen hin, die den Mythos der entkörperlichten Arbeitskraft entlarvt. Frauen (verstärkt auch Männer) werden zu einem Sexualmanagement gezwungen, um belästigende Situationen in Organisationen zu umgehen. Gleichzeitig gibt es blinde Flecken bezüglich der Wahrnehmung von sexueller Belästigung in Organisationen und/oder ein »Symbolic Management«, um das Problem in den Griff zu bekommen (vgl. 1994, 80ff, 182ff).

geschlechtlichen Organisationen aus. Organisationen können »keine Inseln der Neutralität innerhalb eines durch Geschlecht strukturierten Umfeldes darstellen« (Silvia Wilz 2001, 99). Die Aufmerksamkeit für »gendered organizations« entwickelt sich hier aus einer gesellschaftlichen Perspektive der sozialen Ungleichheit von Frauen und Männern und der Herstellung sozialer Ordnung durch geschlechtliche Klassifikation und Differenzierung¹⁰⁶.

Geschlechtsblindheit als Blindheit gegenüber der Tatsache, dass Geschlecht eine bedeutsame Rolle in der Beschreibung oder Erklärung sozialer und gesellschaftlicher Phänomene spielt, ist ein Vorwurf, den Feministinnen und zwischenzeitlich auch Männerforscher gegen die Wissenschaften erheben (vgl. Lange 1998, Meuser 1998, Ursula Müller 1999, Sylvia Wilz 2001). Die Ausklammerung von Geschlecht als Kategorie und Dimension wird als Ausdruck der gesellschaftlichen Verhältnisse zwischen den Geschlechtern gedeutet, die es zu verändern gilt. Geschlecht in die Wissenschaften hineinzuschreiben, verspricht die Aufhebung der Unsichtbarkeit der Frauen und die Erhellung derjenigen vergeschlechtlichen Prozesse und Strukturen, die die Macht- und Ungleichheitsverhältnisse zwischen Frauen und Männern bedingen. Der Vorwurf des Blindseins trifft Personen, Institutionen oder soziale Systeme. Es wird von geschlechtsblinden Handelnden, von geschlechtsblinden Wissenschaften oder von geschlechtsblinden Organisationen gesprochen (vgl. Brigitte Brück et al. 1992, Ursula Müller 1995, 1998). Eine Überwindung der Geschlechtsblindheit, d. h. eine »größere Geschlechtersensibilität«, - so die Vorstellung - trägt zu »interessanterer und ertragreicherer Forschung« bei (vgl. Silvia Wilz 2001, 98).

Geschlechtsblindheit als ein Ausdruck der Wahrnehmungs- oder Beobachtungsfähigkeit in bezug auf Geschlecht ist eine selektive Wahrnehmung in dem Sinne, das sie meist unbewusst und deshalb nicht kommunizierbar ist. Nur eine BeobachterIn (zweiter Ordnung) von »Blinden« kann sie als Nicht-Wahrnehmung, als blinden Fleck diagnostizieren. Welche Blindheit durch den sog. »male bias« und in der Folge Geschlechtsblindheit in der Organisationsforschung entstanden ist, haben Joan Acker und van Houten 1992 verdeutlicht. Geschlecht als bedeutsamen Faktor in Organisationen zu übersehen oder nicht zu beachten, führte zu verkürzten oder fehlinterpretierten Forschungsergebnissen, wie im Fall der Hawthorne Studie. An-

¹⁰⁶ Zwischen den beiden Polen geschlechtsneutral und vergeschlechtlicht liegen verschiedene andere Vorstellungen auf einem Kontinuum, die jedoch hier nicht noch einmal erörtert werden sollen (siehe *Lok Eine Sicht*).

dere Effekte sind die Verdeckung bestehender Macht- und Ungleichheitsverhältnisse zwischen Frauen und Männern, die Marginalisierung oder das Unkenntlichmachen von zugrundeliegenden Geschlechterdifferenzen. Vielfach wird Geschlecht unter dem Charakter des »zufälligen Beiwerks« betrachtet und so eine Sicht auf vergeschlechtlichte Prozesse und Strukturen ausgespart/ausgeblendet oder verstellt. Verschleierung, Verdeckung etc. sind »Folgen« der Blindheit oder anders gesagt: Formen der Nicht-Beachtung.

Um etwas sehen und erkennen zu können, werden Unterscheidungen vorgenommen, die eine Seite der Unterscheidung präferieren, die andere im Dunkeln lassen (vgl. Luhmann 1996). Geschlechtsblindheit führt also zur Frage nach den zugrundeliegenden Unterscheidungen, eine Unterscheidung beispielsweise zwischen den Geschlechtern, zwischen Frau - Nicht-Frau etc. Hier findet sich eine Leistung der Beschreibung von Geschlecht, die ihrerseits vorausgesetzt wird, ohne sie kenntlich zu machen. Der Blindfleck ist konstitutiv für das, was eben gesehen wird, was an dessen Stelle markiert oder nicht markiert wird. Die Nicht-Wahrnehmung oder Nicht-Beachtung lässt trotzdem ein »vollständiges Bild« von Geschlecht zu. So führt der Bezug auf Geschlechtsblindheit zwei »Unterstellungen« mit sich. Zum einen wird unterstellt, dass Geschlecht für Organisationen keinen Belang hat bzw. für ihre Mitglieder keine Grundlage zum Handeln darstellt (weil keine Wahrnehmung für Geschlecht vorhanden ist). Zum anderen fördert die Geschlechtsblindheit, die den Organisationen und ihren Mitgliedern »anhafte«, eine andere Sicht auf die Welt, eine Interpretation zutage, die zur einseitigen Sicht auf Geschlecht führt (Geschlecht findet damit doch Beachtung). Geschlechtsblindheit kann somit verbunden mit einer spezifischen Sensibilität sein, die ihrerseits auf bestimmten Interpretationen oder Reflexionen aufruft.

Mit der Konstatierung der Geschlechtsblindheit werden nun Stellen offen gelegt und die Aufmerksamkeit für Geschlecht als notwendig deklariert, um die soziale Relevanz von Geschlecht in den verschiedensten gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Bereichen aufzudecken. Weist die Sensibilisierung für die Bedeutung von Geschlecht auf viele positive Reaktionen hin (z. B. Blickerweiterung in empirischen Untersuchungen, Infragestellung von wissenschaftlichen Standards etc.), so verbindet sich damit jedoch auch:

- eine zum Teil recht unreflektierte Übernahme von politisch korrekten Standards, z. B. der Hinweis in vielen Büchern auf den Gebrauch der Sprache¹⁰⁷
- eine Tendenz zur Gleichsetzung von Geschlecht = Frau, die dadurch noch gesteigert wird, dass überwiegend Frauen »geschlechtersensible« Fragestellungen bearbeiten und
- eine Überbetonung oder »Neuthematisierung« der Geschlechterdifferenz im Sinne einer erhöhten Aufmerksamkeit für den Unterschied von Frauen und Männern und anderes.

Geschlechtsblindheit kann nicht vorausgesetzt oder als Ergebnis vorangestellt werden, sondern muss beobachtet werden¹⁰⁸. Mit der Annahme der »gendered organization« und »gendered processes« (Joan Acker)¹⁰⁹ werden Organisationen nun u. a. daraufhin betrachtet, wie sie ihre blinden Flecken »zurichten«. Das Konstrukt der Blindheit selbst wird dabei fallen gelassen¹¹⁰. Blindheit als These oder Beobachtungskonstrukt, also die Unterscheidung zwischen blind und nicht blind, sagt noch nichts über die faktische Bedeutung oder Bedeutungslosigkeit von Geschlecht für die »Blinden« und die »Sehenden« aus. Es wirkt abschließend und einseitig, in dem Sinne, dass der Blick auf Frauen gerichtet wird und der Blick auf Geschlecht und die damit ablaufenden Prozesse mehr verstellt als freigegeben wird. Sensibilität dagegen stellt eine Öffnung dar für Geschlecht durch Frauen wie Männer vertreten und für die Frage nach der Praktizierung von Geschlecht bzw. danach, was die Wirklichkeit von Geschlecht ausmacht. Von Sensibilität zu sprechen, eröffnet also die Möglichkeit der Suche und Offenlegung von Stellen, an denen Bezug genommen wird auf Geschlecht. Dabei beinhaltet Sensibilität keine Vorabdefinition dessen, was Geschlecht bedeutet. Gewonnen ist eine »neue« Position der Betrachtung, mit dem Begriff selbst ist jedoch nichts zementiert.

¹⁰⁷ Exemplarisch in der deutschen Übersetzung von Strauss/Juliet Corbin: *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory. Procedures and Techniques* die Fußnote der ÜbersetzerInnen Solveigh Niewiarra und Heiner Legewie 1996, IX.

¹⁰⁸ Damit stellt Geschlechtsblindheit kein hilfreiches Konstrukt für die Erforschung dar. Geschlechtsblindheit wird erst im Prozess der Forschung empirisch erhoben.

¹⁰⁹ Vgl. die Zusammenfassung bei Daniela Rastetter von fünf organisationalen Prozessen im Konzept der »gendered organization«, die dazu beitragen, Körper und Sexualität auf besondere Weise zuzurichten (1994, 83).

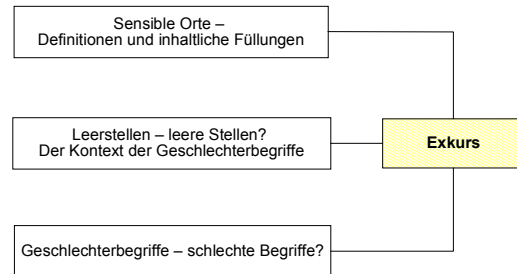
¹¹⁰ Geschlechtsblinde Organisationen oder geschlechtsblinde Wissenschaften vermitteln »ein Bild« der sozialen Realität, das paradox erscheint. Das Interessante daran ist, dass es Interpretationen betont, nämlich die Unfähigkeit zur Reflexion gegenüber der Tatsache, dass Geschlecht in die Organisationen »eingeht«, und das Sensibelsein für Geschlecht, indem Organisationen durchaus auf Geschlecht zurückgreifen.

Hier schließt sich unser Begründungszusammenhang für die These von geschlechtssensiblen Organisationen, die wir in der *Lok* eingeführt haben. Wir stellen diese den Vorstellungen der geschlechtsblinden Organisationen entgegen. Denn Organisationen beachten Geschlecht in je spezifischer Weise und betten es in ihre Strukturen und Prozessen ein (Sensibilität der Organisation und ihrer Mitglieder = Organisationssensibilität). Wir gehen damit einen Schritt zurück und wollen empirisch erfassen, in welcher Weise Organisationen für Geschlecht sensibel sind. Welche Geschlechterprogramme werden von den Organisationen »gefahren«? Welche fire-walls, d. h. welche Abwehrstrategien werden in den Organisationen und/oder im Management von Organisationen installiert, um Frauen aus Führungs- und Nachwuchspositionen herauszuhalten? Glass ceilings und glass walls müssen als hoch geschlechtssensible Strukturen in Organisationen interpretiert werden, weil sie nur »bestimmte« Organisationsmitglieder treffen bzw. beschäftigen. Wo zeigt sich keine geschlechtliche Sensibilität, und was kann als Organisationssensibilität, die nicht geschlechtlich angelegt oder konnotiert ist und trotzdem Auswirkungen hat, gedeutet werden? Die These der geschlechtssensiblen Organisationen soll helfen, den Blick zu erweitern.

Thesen:

- Organisationen haben eigene Vorstellungen von und Annahmen über Geschlecht
- Organisationen sind geschlechtssensibel

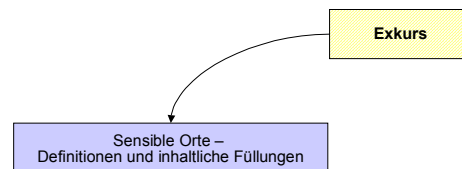
Exkurs: Geschlechterparforce



Im Folgenden werden die Ergebnisse einer Literaturrecherche präsentiert. Sie zielte auf den Umgang mit Geschlecht in anderen Wirklichkeitsbereichen. Die Geschlechterortung präsentiert das Ergebnis eines Verortungsprozesses, der nach der Feldforschungsphase begann und vor der Datenauswertung lag. Sensibilisiert durch Erfahrungen im Feld und aufmerksam geworden für ein Problem, das bereits zu Beginn des Wagens angesprochen wurde, lag das Interesse der Verortung in der Aufdeckung von »Besonderheiten« in der Beachtung oder Nicht-Beachtung von Geschlecht. Es erfolgte also ein »Suchprozess« nach Definitionen und Aussagen zu Geschlecht. Ähnelt die Wahrnehmung, dass alle über Geschlecht reden und alle zu wissen glauben, dass sie von dem Gleichen reden, sowie die Tatsache, dass Geschlecht vorausgesetzt und gleichgesetzt wird mit den TrägerInnen dieses Symbols (Frau und Mann) und damit Definitionen trivial erscheinen, den Darstellungen in der (Fach-)Literatur, d. h. konkret den Darstellungen in Handwörterbüchern und Fachlexika verschiedener Wissenschaftsdisziplinen? Die Literaturrecherche war damit auf Entdeckung gerichtet.

Erster Schritt im Parforce war die Auswahl der Disziplinen, die betrachtet werden. Neben Allgemeinlexika (Frauenlexika werden hier zugeordnet) fokussierten wir auf sozialwissenschaftliche, sozialpsychologische, psychologische, erziehungswissenschaftliche, wirtschaftswissenschaftliche und ethnologische Handwörterbücher.

Sensible Orte - Definitionen und inhaltliche Füllungen



Sensible Orte zeigt die Ergebnisse der Geschlechterverortung in 31 ausgewählten Handwörterbüchern¹¹¹. In der folgenden Darstellung beziehen sich die Literaturverweise auf die AutorInnen der Artikel in den Handbüchern und den dort genannten wissenschaftlichen Arbeiten. Zum Ende des Abschnittes *Geschlechterbegriffe - Schlechte Begriffe* wird diese Einengung aufgehoben.

Geschlecht wird je nach Disziplin hintergrund in den Handwörterbüchern und Fachlexika als:

- Klassifikation
- Kategorie (Statuskategorie und Strukturkategorie)
- Klasse
- Konstruktion
- Existenzweise oder
- Imagination

theoretisch eingeordnet. Bemerkenswert ist, dass Geschlecht als Begriff in vielen wissenschaftlichen Lexika nicht enthalten ist (vgl. Konstruktion 8). Wird der Begriff definiert, wird auf die Herkunft des Wortes hingewiesen und meist Geschlecht biologisch determiniert. Die Unterscheidung zwischen primären Körpermerkmalen (Geschlechtsorganen) ist ebenso häufig anzutreffen, wie der Verweis auf sexuelle Fortpflanzungsfähigkeit und die Sexualität. Frau und Mann werden als vollkommen unterschiedlich darge-

¹¹¹ Selektionskriterium war das Vorhandensein der Bücher in der Universitätsbibliothek.

stellt und Geschlecht wird dem Individuum als etwas Körperliches zugeschrieben (vgl. die exemplarischen Definitionen im Kasten).

	1997	1988	1988	1998	1997	1995	1989	1974	1997	1988	1997	1987	1987	1996	1995	1995	1995	1995	1995	1994	1992	1992	1989	1988	1980	1996	1995	1993	1989	1988	1983	Σ
Geschlechtsbegriffe																																
Geschlecht																																1
Gender																																2
Geschlechterverhältnis																																6
Geschlechterziehung																																7
Geschlechtsunterschiede																																5
Geschlechtsidentität																																4
Geschlechterrolle																																7
Geschlechtsdifferenzierung																																3
G-rollendifferenzierung																																1
Geschlechtsproportionen																																1
G.spezifische Sozialisation																																2
Geschlechterdiskriminierung																																1
Geschlechtskrankheit																																5
Geschlechterforschung																																1
Schwaches Geschlecht																																1
	1	1	5	1	2	7	2	2	1	3	1	3	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	57

Konstruktion 8: Geschlechterbegriffe in Lexikas

Biologisch orientierte Erklärungen von Geschlecht sind auch der Kern sprachwissenschaftlicher Definitionen. Das Wort Geschlecht wird hergeleitet vom althochdeutschen »gislathi« (mit der Bedeutung: etwas, was in dieselbe Richtung schlägt) und vom mittelhochdeutschen »geslähte« (Art, Ursprung und Generation). Ursprünglich wurde Geschlecht im Sinne von Abstammung, vornehme Herkunft (Adelsgeschlechter) und für alle gleichzeitig lebenden Menschen (Menschengeschlecht) gebraucht. Vom Lateinischen ist die Bedeutung »sexus« (geschlechtlich = ungeschlecht, schlagen) später übernommen worden. Sprachwissenschaftlich wird Geschlecht als »genus« oder »genera« (lat. = Art, Geschlecht) als grammatischer Ordnungsbegriff benutzt. Das Wort sex bezeichnet einerseits die

biologischen oder anatomischen Unterschiede zwischen Frau und Mann und andererseits die sexuelle Aktivität. Erst das Begriffspaar *sexus* und *genus* weist auf einen weiteren Unterschied hin. *Sexus* orientiert sich an den körperlichen Unterschieden, *genus* an psychologischen, sozialen und kulturellen Differenzen. Das Wort *gender* ist abgeleitet vom lateinischen Wort »generare« und hängt wie das deutsche Wort *Geschlecht* mit Begriffen wie Zeugung, sexuelle Differenz und Sexualität zusammen (engl. = generation, engendering)¹¹².

Die Natur als »biologisches Rohmaterial« ist die Grundlage, biologisches Geschlecht (*sex*) zu definieren. In Bezug auf Fortpflanzung und Sexualität fokussieren Unterscheidungen - und nicht nur bei den menschlichen Lebewesen, sondern auch bei Pflanzen und Tieren - auf weibliche und männliche Geschlechtsorgane (morphologisches Geschlecht) und die voneinander abweichenden Formen. Vom männlichen Geschlecht spricht man/frau, wenn Lebewesen angelegt sind, Spermien zu erzeugen. Bringen Lebewesen Eizellen hervor, werden sie als weibliches Geschlecht bezeichnet. Haben sie beide Fähigkeiten, so wird vom zwittrigen Geschlecht gesprochen (vgl. *Meyers neues Lexikon* 1993, 50)¹¹³.

Exemplarisch zwei Definitionen:

1. aus dem Wörterbuch der Ethnologie:

»Die Zugehörigkeit zum männlichen oder weiblichen Geschlecht, die schon bei Tieren die Basis elementarer Verhaltensunterschiede darstellt, bildet in menschlichen Gesellschaften die Grundlage zahlreicher Verhaltensnormen und kultureller Stilisierungen. Die äußerlich sichtbaren Unterschiede im Aussehen von Mann und Frau werden in der Regel durch geschlechtsspezifische Kleidung, Schmuck oder die Benutzung besonderer Werkzeuge betont. Hinzu kommen Verhaltensunterschiede, die von der Art zu grüßen, zu sitzen oder zu essen über besondere Sprechweisen und Tätigkeiten bis zu geschlechtsspezifischen Subkulturen reichen. ... Auffällig ist, daß die beiden Hälften einer dualen Organisation selten als symmetrisch oder gleichwertig empfunden werden... . Warum dieser "diametrale Dualismus" (Levis-Strauss 1958) als Komplementarität von Ungleichem so weit verbreitet ist, läßt sich schwer beantworten. Es liegt aber nahe, daß von biologischen Faktoren abhängige Erfahrungen, wie z. B. die Rechtshändigkeit der meisten Menschen und die körperliche Überlegenheit des Mannes, eine wichtige Rolle dabei spielen« (Gisela Mahler 1987, 63f).

2. aus dem Lexikon der Psychologie:

»Geschlecht bezeichnet die psychischen und körperlichen Eigentümlichkeiten von männlichen, weiblichen und allen eventuell auftretenden Zwischenformen. Ein Individuum, daß in gewissem Maße Merkmale beider Geschlechter in sich vereint, wird als Hermaphrodit bezeichnet« (1997, 751).

¹¹² Vgl. *Meyers neues Lexikon* 1993, Daniela Rastetter 1994, *Weiber-Lexikon* 1995, *Etymologisches Wörterbuch* 1995.

¹¹³ Die naturwissenschaftliche Differenzierung des Körpergeschlechts kann sehr viel weitreichender sein und weitere drei Ebenen einschließen: das sog. Gonodale oder Keimdrüsgeschlecht (Keimdrüsen sind die Ovarien oder Hoden), das sog. Genetische oder Chromosomale Geschlecht (unterschiedliche Chromosomensätze xx und xy), das sog. Hormonelle Geschlecht (Mischungsverhältnis und Konzentration von im Körper vorkommenden Hormonen).

Ilona Ostner stellt fest, dass Geschlecht zunächst nichts anderes ist »als ein Kriterium der Einteilung der Bevölkerung in weibliche und männliche Individuen« (1995, 93). Demnach wird dann das Geschlechterverhältnis als »das zahlenmäßige Verhältnis der Geschlechter zueinander innerhalb einer bestimmten Art, Population, Individuengruppen oder unter den Nachkommen eines Elters« beschrieben. Das Verhältnis drückt sich aus »entweder im Prozentsatz der Frauen an der Gesamtzahl der Geburten oder im Prozentsatz der Männer an der Gesamtpopulation oder bezogen auf die Zahl der Männer je 100 Frauen« (*Meyers neues Lexikon* 1993, 50). In dieser Definition des Geschlechterverhältnisses wird Geschlecht als rein quantitatives Merkmal gesetzt. Geschlecht erscheint häufig nur als statistische Größe. Diese Engführung klammert den sozialen Aspekt von Geschlecht aus: Geschlecht als Dimension sozialer Strukturierung kann als Bezugspunkt für die Zuweisung von sozialem Status verstanden werden (vgl. Ilona Ostner 1995, 93f). Kritisch zu diesem Aspekt äußern sich auch andere feministische Wissenschaftlerinnen. Sie konstatieren in den Sozialwissenschaften ein Defizit: Geschlecht wird nicht als Kategorie betrachtet und Geschlechterverhältnisse werden nicht thematisiert. Im traditionellen akademischen Diskurs ist Geschlecht keine (soziologische) Kategorie und erst in jüngerer Zeit ist die Rede von der »Geschlechtssensibilisierung der Soziologie« (Hannelore Bublitz 1992, 65).

Neuere feministische Diskussionen um die Geschlechterdifferenz greifen die Mehrdeutigkeit des Begriffs Geschlecht auf. Seit Mitte der 70er Jahre wird die Unterscheidung sex und gender im englischsprachigen Raum vorgenommen. Sie beruht auf Geschlechterkategorien, die sich zwischen Natur und Kultur bzw. Gesellschaft bewegen. Anders als im Deutschen bezeichnet gender auch ein Handeln. Sex ist dann biologisch determiniert und gender sozial und kulturell konstruiert (vgl. Koschnik 1992, 383, Giddens 1995, 177f). Geschlechtsunterschiede lassen sich damit nicht von biologischen Unterschieden ableiten, d. h. dass Körperlichkeit nicht einfach als gegeben angenommen werden kann, sondern kulturelles Symbol ist und immer wieder hergestellt und dargestellt wird. »In der sozialen wie der individuellen Konstruktion von Geschlechtszugehörigkeit spielt der Körper eine zentrale Rolle: Geschlechtszugehörigkeit muss verkörpert, d. h. in körperlichen Zeichen und Darstellungen symbolisiert werden. In diesen sozialen Praktiken wird der Körper bearbeitet und geformt... . Eine schwierige Vorstellung... . In den sozialen Praktiken männlichen und weiblichen Lebens/Biographien schreiben sich die Individuen die kulturelle Symbolik von Geschlecht in ihren Körper ein: Sie assimilieren ihren Körper, so dass er ein leibliches Gedächtnis ihres Mann- oder Frauseins wird« (Helga Bil-

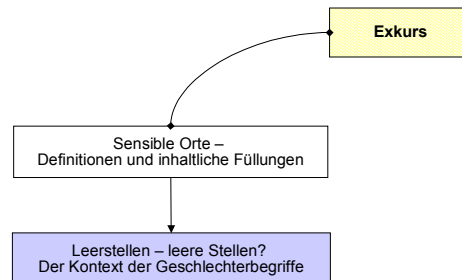
den 1998, 284). Eine gleichwertige Unterscheidung von sex und gender ist in der deutschen Sprache nicht vorhanden.

Geschlechtsunterschiede prägen das Leben in umfassender Weise. Das Erkennen von Unterschieden gehört zu den Grunderfahrungen, die in der Regel selbstverständliche und unhinterfragte Vorstellungen zu Geschlecht hervorbringen. Die in der Gesellschaft »normale« Zuordnung von Geschlecht durch primäre Körpermerkmale bei der Geburt fördert die Vorstellung von Geschlechtscharakteren. Wenn ein bestimmtes Merkmal generell verbreitet ist, heißt das noch lange nicht, dass es biologischen Ursprungs ist. Verhaltensunterschiede werden demzufolge kulturellen Faktoren zugeschrieben, d. h. sie entstehen zumeist aus dem sozialen Erlernen der weiblichen bzw. männlichen Identität. Für die Annahme, dass Geschlechterunterschiede genetisch bedingt sind, gibt es keine schlüssigen Beweise (vgl. Giddens 1995, 177f). Barrie Thorne betont, es gibt viele Arten, Frau zu sein, und viele Arten, Mann zu sein. Als soziale Dimension, d. h. in Bezug auf soziale Beziehungen und die soziale Organisation, ist Geschlecht eine flüssige Kategorie (fluid quality)¹¹⁴.

Auf die Problematik der sex-gender Unterscheidung macht Hannelore Faulstich-Wieland aufmerksam, denn historisch sei nachgewiesen, dass gesellschaftliche Prozesse auch die Wahrnehmung von Körpern verändern können. Die Klassifikation durch primäre Geschlechtsmerkmale ist keineswegs die einzige Möglichkeit, und selbst sie ist nicht immer eindeutig (vgl. 1997, 234).

¹¹⁴ Der Hinweis auf Barry Thorne 1993 findet sich bei Hannelore Faulstich-Wieland (1997, 232ff).

Leerstellen - leere Stellen? Der Kontext der Geschlechterbegriffe



Die Suche nach dem Begriff Geschlecht zeigt, dass viele Handbücher und Nachschlagewerke Leerstellen aufweisen. Von 31 betrachteten Werken haben dreizehn Geschlecht/gender als eigenständigen Begriff gefüllt (vgl. Konstruktion 8)¹¹⁵. Diese Werke sind, mit Ausnahme des *Handbook of Sociology* und des *Ethnologischen Wörterbuches*, in den neunziger Jahren veröffentlicht (oder als Neuauflage überarbeitet) worden. Der umfangreichste Artikel wurde im Buch *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie* 1992 gefunden. An prominenter Stelle neben Soziale Gruppe, Klasse, Schicht, Macht sowie Institution schreibt Hannelore Bublitz immerhin mehr als 20 Seiten über das Geschlecht. Die kürzeste Erklärung - ganze zwei Sätze - findet sich im *Lexikon der Psychologie* 1997. Einige Werke, z. B. das *Fachlexikon der Sozialen Arbeit* 1980, verzichten vollkommen auf die eigenständige Definition des Begriffes Geschlecht, führen dann aber z. B. Geschlechtskrankheiten als Begriff aus. Im Buch *Pädagogische Grundbegriffe* 1989, im *Lexikon der Pädagogik* 1974 und im *Handwörterbuch der Psychologie* 1988 werden statt Geschlecht Geschlechtererziehung, Geschlechtsunterschiede oder Geschlechterdiskriminierung definiert.

Besonders frappierend sind auch die Leerstellen bei den »sogenannten« Frauenlexika und die hier stattdessen gefüllten Begriffe wie Frau/Mann,

¹¹⁵ Fairerweise wäre nur ein Vergleich aktueller Handbücher angebracht. Die Auswahl betrifft jedoch die zum Zeitpunkt der Parforce zugängliche Literatur in einer »einzigen Universitätsbibliothek«. In das Sample sind dabei bei mehreren Exemplaren die aktuellsten Auflagen enthalten. Zwei Erklärungen, die von uns nicht empirisch geprüft worden sind, sind möglich für genau dieses Sample: 1. die Bibliothek besitzt nur ein Exemplar und hat keine Erweiterungen/Neuaufgaben angeschafft, 2. es gibt keine neueren Auflagen der Fachlexika.

Frauenbewegung, Feminismus etc. Dafür, dass die zweite Frauenbewegung mit dem kritischen Fokus auf das Geschlechterverhältnis und die Geschlechterdiskriminierung gestartet ist, diese Handbücher dann in der Folge auch entstanden sind, ist dies ein »seltsamer Umstand«. Wenig irritierend, d. h. es entsprach unseren Erwartungen, erweisen sich die Suchergebnisse in den Wirtschaftslexika. Der Begriff Geschlecht findet sich nicht im Index. Im *Lexikon der ökonomischen Bildung* wird »jedoch immerhin« die Geschlechterdiskriminierung eigenständig behandelt. Das *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften* glänzt mit einem zwölfseitigen Artikel unter dem Stichwort Frau¹¹⁶ und versucht vielleicht so die »Geschlechtslücke« einseitig weiblich zu schließen. Gegliedert wird der Artikel

	1983	1988	1989	1995	1995	1980	1989	1992	1992	1994	1995	1996	1987	1988	1997	1974	1989	1988	1988	1997	Σ
Geschlechtsbegriffe																					
Geschlecht				x	x			x	x	x			x								7
Gender												x									1
Geschlechterverhältnis					x					x	x										3
Geschlechtsunterschiede								x						x	x						3
Geschlechtsdifferenzierung											x										1
Geschlechtsproportionen																		x			1
Geschlechterziehung						x									x	x	x				4
Geschlechtsidentität			x							x	x										3
Geschlechterrolle							x	x			x				x						4
G.spezifische Arbeitsteilung		x						x			x										3
Geschlechterdiskriminierung																			x		1
Geschlechtskrankheit					x	x										x					3
Schwaches Geschlecht		x																			1
	-	2	1	1	3	2	1	4	1	3	5	1	1	1	4	2	1	1	1	1	35

Konstruktion 9: Geschlecht als eigenständiger Begriff

¹¹⁶ Besonders erwähnenswert ist, aber wohl nicht verwunderlich, dass unter dem Stichwort Mann nichts zu finden ist. 1992 kommen Birgit Gerhard, Margit Osterloh und Rachel Schmid bei der Suche nach der Kategorie Geschlecht bzw. Frau in Personallehr- und Personalhandbüchern (insgesamt 19) und einer Inhaltsanalyse zu folgendem Ergebnis: 1. Frauen kommen nicht vor, 2. Frauen kommen als Störfaktoren vor, 3. Frauen werden als besondere Arbeitsgruppe von den Autoren (!) beschrieben (28ff).

vom Mitherausgeber Willi Albers in die Abschnitte Gleichberechtigung, Erwerbstätigkeit und soziale Sicherung der Frau. Leerstellen - dies zeigt sich hier - sind dann vielleicht nicht wirklich leere Stellen. Möglicherweise wird Geschlecht »verdeckt« und an anderen Stellen thematisiert.

Im Folgenden soll auf das »Umfeld«, in denen der Begriff Geschlecht vorfindbar ist, eingegangen und exemplarisch einige Begriffsinhalte vorgestellt werden. Von Interesse sind ähnliche Begriffe (z. B. gender, schwaches Geschlecht) und erweiterte Begriffe, die bestimmte Aspekte von Geschlecht spezifizieren (z. B. Rolle, Unterschiede, Erziehung). Um eine Vergleichbarkeit der Nachschlagewerke herzustellen, werden in Konstruktion 9 nur reine Wörterbücher zusammengestellt. *Der Brockhaus* und das *Meyer-Lexikon* werden zusätzlich herausgenommen, weil Begriffe zu Geschlecht und Begriffe, die auf Geschlecht verweisen, einen erheblichen Umfang einnehmen und die zeitliche Datierung durch die ver-

Das Lexikon der ökonomischen Bildung 1997 erörtert nur den Begriff Geschlechterdiskriminierung in einem einzigen Satz zwischen Geschäftsschulden und geschlossene Fonds. »Originell« bearbeitet das *Lexikon der Psychologie* 1997 (!) die Thematik des Geschlechts. Zwischen Geschicklichkeit und Geschmacksblindheit werden hier die Begriffe Geschlecht, Geschlechterrollen, Geschlechterchromosome, Geschlechtsumwandlung etc. auf knapp 1,5 Seiten behandelt. Geschlechtspsychologie wird in diesem Wörterbuch in einem einzigen Satz als die »Erforschung aller Verhaltensweisen und Erfahrungen, die sich auf Unterschiede zwischen männlich und weiblich beziehen sowie auf Fortpflanzungsakte« (1997, 754), definiert. Das *Handbuch für Frauenfragen* 1988 positioniert als einzigen geschlechtlichen Begriff¹¹⁷ das »schwache Geschlecht« zwischen Schule und Schwangerschaft und erklärt seine scherzhafte Bedeutung, die auf Paul Möbius zurückgeht¹¹⁸: »Der Frau [wird] aufgrund ihrer angeblich physiologisch mangelhaften Ausstattung eine intellektuell und kulturell bedeutsame Schaffenskraft abgesprochen« (446). Im *Gabler Lexikon* 1988 findet sich einzig der Begriff der Geschlechterproportion. Sie ist das »Verhältnis von weiblichen zu männlichen Personen eines Gebiets nach Altersgruppen oder Jahrgängen. Zuzufolge ungleicher Säuglingssterblichkeit, zumeist ein Knabenüberschuss im ersten Lebensjahr, dann weitgehend Ausgleich, und zuzufolge der größeren Lebenserwartung der Frauen auch bei ungestörtem Bevölkerungswachstum zunehmender Frauenüberschuss in höheren Altersstufen, im deutschen Volk wegen der Verluste an Männern durch zwei Weltkriege noch verschärft« (2097)¹¹⁹.

verschiedensten Auflagen relativ beliebig ist. Die Frauenlexika sind in dieser Konstruktion jedoch noch enthalten, da sie zu den verschiedensten Disziplinen quer liegen. Von 31 Werken bleiben so noch zwanzig übrig. Im zeitli-

¹¹⁷ Der Index führt hier Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung unter A: Arbeitsteilung, geschlechtsspezifisch.

¹¹⁸ Möbius 1900 *Über den physiologischen Schwachsinn des Weibes*.

¹¹⁹ Eine entgegengesetzte Aussage findet sich im *Handbuch für Frauenfragen* 1988. Hier wird eine höhere Mortalitätsrate bei männlichen Kindern festgestellt (vgl. 446). Wir verweisen auf Wirklichkeitskonstruktionen und sinnhafte Erklärungen für Geschlechterphänomene.

chen Kontext lässt sich eine Veränderung darin feststellen, welche Begriffe eine Rolle spielen.

Noch in den Lexika der achtziger Jahre steht der individuelle Aspekt von Geschlecht - Geschlecht als Merkmal einer Person und dessen Folgen: Geschlechtsidentität oder Geschlechtererziehung als Beispiele - im Vordergrund, während in den neunziger Jahren zunehmend der Begriff Geschlecht an sich auftaucht.

Der Kontext, der eher Merkwürdigkeiten und daher Amüsantes aufdeckt - ist der Kontext, innerhalb dessen Geschlecht zwischen anderen Begriffen im Index aufgeführt wird. Dies steht im Zusammenhang mit Umfang und Breite von Informationen des jeweiligen Werkes, ist aber letztendlich auch immer eine Auswahl dessen, was dargestellt werden soll und wie es dargestellt wird. Das Wissen, das in diesen Lexika vermittelt wird, mag wohl geeignet sein für »anekdotische Zwischenmahlzeiten«, wirft aber zugleich die Fragen auf:

- warum in verschiedenen Disziplinen die Geschlechterbegriffe und Geschlechterdefinitionen eine geringe Bedeutung haben
- wie es zur Aufnahme von Geschlechtsbegriffen kommt
- wie inhaltliche Veränderungen bei Neuauflagen zustande kommen
- und warum häufig Leerstellen zu finden sind?

Wir stellen eine doppelte Selbstverständlichkeit fest. Scheinbar gibt es keine Notwendigkeit, Geschlecht näher zu beschreiben und zu definieren, weil es als etwas Selbstverständliches und Unhinterfragbares gehandhabt wird. Und wenn es eine Verständigungspraxis über Geschlecht gibt, geschieht sie selbstverständlich und ausschließlich über die zahlenmäßige Darstellung, das Verhältnis oder den Abstand, die biologische und anatomische Unterscheidung der Geschlechter oder die Gleichsetzung von Geschlecht mit Frau. Eine Entsprechung dieser Verständigung im Alltag vorzufinden, erscheint nicht verwunderlich. Dieser Aspekt wird bei der Forschungsreise vertiefend aufgegriffen und als Problem bei der Gewinnung von differenzierten Vorstellungen über Geschlecht in Organisationen thematisiert. Die sex-gender-Diskussion um das Wissen der kulturellen Repräsentation des Geschlechts (doing gender) findet in den von uns ausgewählten deutschsprachigen Wörterbüchern noch keinen Eingang.

Dies ist ein Definitions- und Informationslag. Anders in aktuellen Einführungs- und Grundlagenwerken der Soziologie und Erziehungswissenschaften (vgl. z. B. Ute Gerhard 1995, Hannelore Bublitz 1998): Hier findet sich die Diskussion und damit die Darstellung einer differenzierten Vorstellung von und über Geschlecht und den Verhältnissen, Differenzen und Konstruktionen zwischen Frauen und Männern. Besonders markant zeigt sich die neuere Diskussion und das veränderte und erweiterte Verständnis von Geschlecht in der völlig neugestalteten Fassung *Geschlechtsspezifische Sozialisation* bei Helga Bilden¹²⁰. Sie distanziert sich an verschiedenen Stellen zu ihren eigenen früheren Ausführungen (siehe folgenden Kasten).

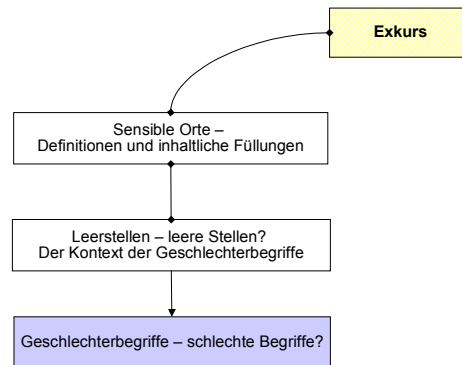
Auch der Artikel von Hannelore Faulstich-Wieland zum Thema: *Geschlecht und Erziehung* 1997 zeugt von der Aufnahme von Forschungsergebnissen der Frauen- und Geschlechterforschung in den allgemeinen Kanon der Erziehungs- und Sozialwissenschaften. Es kann nicht als Zufall betrachtet werden, dass die jeweiligen »aussagekräftigen« Artikel von feministischen Wissenschaftlerinnen verfasst worden sind. Deutlich wird also, dass die Frauenforschung ihre Definitionsmacht und ihre Forschungserfahrungen einbringen kann.

Eine recht differenzierte und aussagekräftige Definition von Geschlecht finden wir im *Dictionary Twentieth-Century Social Thought*. Der Begriff gender wird hier in den Dimensionen von Klasse und Struktur unter einer feministischen Perspektive erläutert. »As the social aspect of the relations between the sexes, gender is a concept which is distinguished from the biological one of sex. The question of whether and to what extent the biological aspects of the sexes are pertinent to the understanding of gender is popularly contentious, but within the social sciences the question is widely regarded as settled - social organization is considered to be the overwhelmingly important factor. Gender is constructed and expressed in many areas of social life. It includes, but is not confined to, culture, ideology and discursive practice« (Walby 1996, 243). Hier bekommen soziale und kulturelle Dimensionen eine Relevanz zur Bestimmung von Geschlecht.

»Dem Sozialisationskonzept sind grundlegende Annahmen nicht wirklich auszutreiben, die ich nicht mehr teilen kann: Erstens die Trennung von Individuum und Gesellschaft, sowie die Vorstellung, das sich bildende Individuum sei Objekt von Sozialisationsprozessen und zweitens das Konzept der stabilen Persönlichkeit bzw. des (hoffentlich) mit sich identischen Individuums, dass durch Sozialisation entstünde. Das dritte Problem ergibt sich daraus, dass die Frage nach geschlechtsspezifischer Sozialisation bedeutet, nach geschlechtsdifferenzierenden typischen Sozialisationsbedingungen und nach Geschlechtsunterschieden im Verhalten, Denken, Fühlen zu fragen. Solche Fragen laufen fast zwangsläufig auf die Konstruktion eines männlichen und eines weiblichen Sozialcharakters hinaus. Damit aber vollziehen wir die polarisierende gesellschaftliche Konstruktion der zwei Geschlechter einfach nach und reproduzieren den schematisierenden Dualismus von männlich - weiblich« (Helga Bilden 1998, 279)

¹²⁰ Vgl. die unterschiedlichen Fassungen 1980 und 1998 in Hurrelmann/Ullich.

Geschlechterbegriffe - schlechte Begriffe?



Wenn in unser Studie von zwanzig Nachschlagewerken nur acht den Geschlechterbegriff erörtern (wie Konstruktion 9 zeigt), also Geschlecht als eigenständigen Begriff aufgreifen, ist Geschlecht dann ein »bad term«? Haben wir vielleicht nach etwas gesucht, was keiner Erklärung bedarf oder nicht erklärbar ist - gibt es deswegen eine Leerstelle? Oder ist die Stelle in vielen Werken leer, weil die Sensibilität für die Leere fehlt: Geschlechtsblindheit? Findet die inhaltliche Bestimmung von dem, was Geschlecht ist und Geschlecht ausmacht, an anderer Stelle, dann aber unter einem neuen »good term« Niederschlag? Ist Geschlecht eine völlig überflüssige Kategorie? Unsere Betrachtungen führten zu einer Erweiterung auf der Suche nach Geschlecht. Welche anderen eigenständigen Begriffe können gefunden werden, unter denen geschlechtliche Aspekte und Definitionen vielleicht trotzdem behandelt werden? In Konstruktion 10 sind die alternativ ausgewählten Suchbegriffe aufgelistet¹²¹. Das *Lexikon der Pädagogik* 1974 entscheidet sich für Frauenbildung.

¹²¹ Männerforschung und Männerbildung werden nicht aufgeführt, da wir keinen einzigen Artikel dazu gefunden haben. Der Terminus Frauenberuf fehlt ebenfalls in der Statistik, da Vergleichbares wie Männerberuf/Männerbeschäftigung nicht existiert und wir Suchbegriffe, die nur ein Geschlecht berücksichtigen, nicht aufnehmen wollten.

	1997	1988	1988	1989	1974	1997	1988	1987	1996	1995	1994	1992	1992	1989	1980	1995	1995	1989	1989	1983	Σ	
Geschlechtsbegriffe																						
Geschlecht																						7
Gender																						1
Geschlechterverhältnis																						3
Geschlechtsunterschiede																						3
Geschlechtsdifferenzierung																						1
Geschlechtsproportionen																						1
Geschlechterziehung																						4
Geschlechtsidentität																						3
Geschlechterrolle																						4
G.spezifische Arbeitsteilung																						3
Geschlechterdiskriminierung																						1
Geschlechtskrankheit																						3
Frauenforschung																						8
Geschlechterforschung																						1
Chancengleichheit																						3
Gleichberechtigung																						4
Schwaches Geschlecht																						1
Frau																						4
Mann																						4
Mutter																						5
Vater																						4
Frauenbildung																						2
Frauenbewegung																						5
Männerbewegung																						1
Feminismus																						5
																						81
																						1
																						10
																						9
																						5
																						10
																						4
																						2
																						4
																						1
																						5
																						7
																						2
																						1
																						2
																						4
																						4
																						4
																						5
																						3
																						1
																						1

Konstruktion 10: Alternative Geschlechterbegriffe

Mit den Ausführungen zu dem Begriff Frau begnügt sich das *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften* 1988. Im *Handwörterbuch der Psychologie* 1988 findet sich der Begriff Frauenforschung, im *Handbuch der pädagogischen Grundbegriffe* 1989 taucht u. a. der Begriff Frauenbildung auf. Beide Bücher weisen in diesen Artikeln geschlechtliche Definitionen, Geschlechtsbegriffe und zentrale Definitionen von Verhältnis und Differenz

auf. Das *Handbuch für Frauenfragen*¹²² 1988 führt nahezu alle Begriffe aus. Die Vielzahl der Begriffe ist hier nicht verwunderlich. Dennoch konnte unter keinem Schlüsselbegriff eine implizite Geschlechterdefinition gefunden werden. Das *Lexikon der Soziologie* 1995 definiert Frauenforschung und Geschlechterforschung und die Begriffe Geschlechterverhältnis, Geschlechtsidentität, Geschlechtsdifferenzierung und Geschlechterrolle. Hier wird unter Geschlechterforschung das Geschlechterverhältnis als strukturell verankertes Verhältnis zwischen Männern und Frauen thematisiert. Von besonderer Bedeutung sind die sozialen und kulturellen Dimensionen der Geschlechterordnung, die Analyse der sozialen Konstruktion von Geschlecht und die mit dem Geschlechterverhältnis verbundenen sozialen Differenzierungen. Geschlecht ist als fundamentale Strukturkategorie der Soziologie zu begreifen und damit als Einflussgröße auf die gesellschaftliche Entwicklung (vgl. 235).

Es gibt insgesamt 29 eigenständige Artikel, die sich zentral mit dem Thema Frau beschäftigen (Frau, Mutter, Frauenbildung, Frauenbewegung, Frauenforschung und Feminismus), während neun Beiträge sich exklusiv mit dem Mann auseinandersetzen (Mann, Vater, Männerbewegung). Selbst wenn die Frauenlexika aus dem betrachteten Ausschnitt herausgenommen werden, gibt es nach wie vor einen Fokus auf das Thema Frau. Werden die Suchkategorien Chancengleichheit, Gleichberechtigung und Geschlechterforschung als neutrale Kategorien, die keinem Geschlecht zugeordnet sind, dazu genommen, verstärkt sich bei einer inhaltlichen Betrachtung der Wissensbeiträge die Tendenz der Bearbeitung des Themas Frau. Bezogen auf die analysierten Werke ist festzustellen, dass überproportional oft das weibliche Geschlecht eine inhaltliche Bestimmung, Beschreibung, Definition, Betrachtung, Erklärung etc. bedarf, während das männliche Geschlecht in all seinen Varianten und in seiner »Männerbewegung« nur eine marginale Rolle bekommt. Geschlechtssensibilität bezieht sich hier also auf Frauen.

Ein zweites Ergebnis ist die Feststellung der Tendenz, Geschlecht unter anderen Begrifflichkeiten zu definieren, zu beschreiben, biologisch zu kategorisieren oder sozial zu konstruieren. Auch hier wird der Eindruck sehr stark geprägt von der Wahrnehmung, dass das Geschlecht der weiblichen Seite zugeordnet wird. Geschlecht wird zu einem good term in Themenbereichen von Frauenforschung, Feminismus und Frauenbewegung. Findet

¹²² Frauen fragen - (u. a.) Männer antworten zu solchen Themen wie Geburt, Frauenkriminalität, Unfruchtbarkeit, Familienpolitik, Pubertät, weiblicher Körper, Pflegebedürftigkeit oder Schwangerschaftsabbruch.

sich eine Leerstelle in den betrachteten älteren Werken zum Begriff Geschlecht, bedeutet dies also nicht, dass Geschlecht nicht thematisiert wird, sondern die leere Stelle wird an einem anderen Ort gefüllt. Geschlechtsblindheit kann also in den Werken nur für die eigenständige Füllung der Begriffe festgestellt werden. Für die neuere Literatur, die Geschlecht definiert, lässt sich die Tendenz, Geschlecht der weiblichen Seite zuzuordnen, bestätigen. Oft wird gleichzeitig das Thema Geschlecht, dann aber noch unter Frauenforschung, Feminismus oder Gleichberechtigung bearbeitet. Geschlecht wird so in einem doppelten Sinn ein good term, d. h. Geschlechtsblindheit verändert sich zu hoher geschlechtlicher Sensibilität bei gleichzeitigem Erhalt der Zuschreibung des Geschlechtlichen in die Sphäre der Frauen¹²³.

Als Abschluss dieser Geschlechterverortung werden im Anhang 1 diejenigen Begriffe aufgelistet, die in den Fachwörterbüchern gefunden wurden, ergänzt durch eine Vielzahl von Geschlechtsbegriffen aus der Fachliteratur¹²⁴. Selbstsprechend spannen sich die Begrifflichkeiten zwischen Geschlechtsabbildung und Zweigeschlechtlichkeit. Die Liste ist mit einer Kreativitätstechnik weiterentwickelt worden. Wie im Wagon *Empirisches Handeln* dargestellt wird, ist der Einsatz von Kreativitätstechniken eine sinnvolle Methode zum Training Theoretischer Sensibilität der WissenschaftlerIn. Die Darstellung der Begrifflichkeiten hat keinen analytischen Zweck, die Erstellung der Liste hat zu einem kreativen Akt von KollegInnen (Ergänzungen) geführt und zu einer Bereicherung im Sinne einer Irritation bei uns als Forscherinnen. Ungewöhnlich ist, wie viele Begriffe es eigentlich gibt, die mit Geschlecht kombiniert werden können und in wie vielen Facetten Geschlecht beschrieben wird. Nicht ungewöhnlich ist jedoch in Anbetracht der Vielfalt eine Begriffsverwirrung und Begriffsverwässerung bei »den Forscherinnen«, bei den Organisationen und ihren Mitgliedern (wie sich in der Forschungsreise zeigen wird) sowie im wissenschaftlichen Bereich¹²⁵.

¹²³ Dass im Alltag Frau mit Geschlecht gleichgesetzt wird - ein Ergebnis in unseren Daten (vgl. *Reisepanorama*) - findet hier seine Entsprechung.

¹²⁴ Ab hier finden sich wieder Verweise auch auf andere AutorInnen als die der Fachlexika und Nachschlagewerke.

¹²⁵ Festhalten möchten wir, dass sich deutlich verschiedene Irritationen herausstellen lassen, eine »Vielheit« und Beliebigkeit der angewandten Begriffe als Folge mangelnder Trennschärfe zu anderen Begriffen. Zum Beispiel bleibt unklar, wie sich der Unterschied zwischen Geschlechtsdimorphismus, Geschlechterdualismus, Geschlechteropposition oder Geschlechtsantagonismus darstellt. Es gibt eine ausgeprägte Tendenz, neue Begriffe zu kreieren; sämtliche nur möglichen Phänomene und Tatsachen werden mit Geschlecht verbunden, um mit den Begrifflichkeiten eine Diskussion zu steuern. Manche Begriffe werden in der Einzahl, dann in der Mehrzahl benutzt, ohne das in den meisten Fällen eine Logik zu erkennen ist (z. B. Geschlechterverhält-

Im nächsten Abschnitt werden relevante Begrifflichkeiten oder Leitbegriffe der sozialwissenschaftlichen Diskussion zu Geschlecht erörtert. Arbeite ich (empirisch) als Wissenschaftlerin zum Thema Geschlecht, bin ich u. a. in der Auseinandersetzung mit Definitionen von Geschlecht und in die allgemeine Geschlechterdiskussion eingebunden. Begriffsdiffusionen führen zu »Verständigungsproblemen« in der Wissenschaftsgemeinde. Neue Begrifflichkeiten, die von den ForscherInnen entworfen werden, erfordern daher eine sehr klare Abgrenzung und damit auch eine Positionierung des Begriffes in einem Begriffsumfeld und eine Definition bzw. Wortklärung.

Folgende Fragen haben sich uns bei der näheren Betrachtung der Begriffe gestellt, die jedoch am Rande und nur zum Teil beantwortet werden. Sie können jedoch Grundlage für eine weitere Geschlechterortung sein, die hier nicht geleistet wird:

- Welche Begriffe kommen häufig vor, welche selten?
- Welche Begriffe sind bad terms?
- Gibt es politisch korrekte Begriffe? Sind die, die häufiger vorkommen, good terms?
- Welche Begriffe tauchen in welcher Zeit auf?
- Gibt es Leitbegriffe für eine bestimmte Zeit/Art der Diskussion?
- Wer prägt neue Begriffe mit welchem Ziel und zu welchem theoretischen »Anlass«?
- Welche Begriffe passen zu welchen theoretischen Diskussionen?
- Welche Begrifflichkeiten tauchen in verschiedenen Formen auf: z. B. Geschlechterdifferenzierung, Geschlechtsdifferenzierung, geschlechtliche Differenzierung?
- Gibt es eine Beliebigkeit in der Benutzung von Begriffen: Geschlechtsrolle - Geschlechterrolle oder Geschlechtsunterschiede - Geschlechterunterschiede?
- Oder gibt es überhaupt eine Beliebigkeit?
- Ist eine Verständigung zwischen Individuen leichter bei Geschlechtsbegriffen mit Anhang - weil der zweite Teil des Wortes eindeutiger ist? Haben Männer eine Vorliebe für bestimmte Geschlechtsbegriffe?
- Wie sieht es mit Frauen aus?
- Werden bestimmte Begriffe nur in der feministischen Diskussion benutzt?

Dies bedeutet die Integration der Begrifflichkeiten in einen klar benannten theoretischen Kontext und die Bestimmung der Gültigkeitsgrenzen, damit nicht nur alle glauben zu wissen, was gemeint ist, oder ihre eigenen (Alltags-)Definitionen in der Situation anwenden, sondern es die Möglichkeit

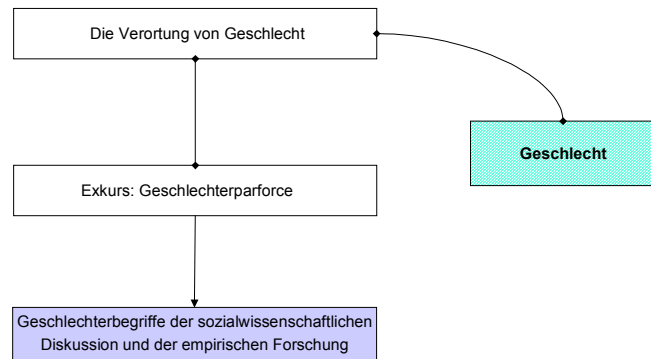
nis/Geschlechterverhältnisse). Geschlechtsbegriffe sind mit dem Wortteil Geschlechts, mit Geschlechter oder mit dem Zusatz geschlechtlich kombiniert, es werden mit unterschiedlichen Zusammensetzungen je unterschiedliche Bedeutungen transportiert. Impliziert ist, dass der Zusatz Geschlechts auf die Betonung des Körpers, als natürlich und identifizierbar mit einer Person gerichtet ist und der Zusatz Geschlechter den Unterschied zwischen Frauen und Männern hervorhebt. In der Folge vom letztgenannten Punkt sind einige der Begriffe dann auch nur mit dem einen oder anderen Zusatz denkbar, wie z. B. Geschlechtskrankheiten oder Geschlechterdemokratie. Allerdings ist bei der Durchschau der Begriffe der Eindruck entstanden, dass es manchmal auch zufällig so oder so gebraucht, neu gesetzt oder verändert wird, es somit eine »Beliebigkeit« gibt, in der Wirklichkeit von Geschlecht oder Wirklichkeit in Geschlechterperspektive konstruiert wird.

der Verständigung und Überprüfung gibt. Die ForscherIn steht damit vor der schwierigen Aufgabe, sich zu zwei verschiedenen Inhalten zu positionieren:

- zum Begriff Geschlecht
- zu den angehängten Begriffen der Rolle, Klasse, Demokratie, Differenz, Verhältnis etc.

Beides zu erfüllen und die »Inhalte« in einem Gleichgewicht zu halten, oder eben nicht und dies dann zu begründen, ist sicher nicht immer leicht. Mit dieser Feststellung endet der Exkurs. Im Folgenden werden die sozialwissenschaftlichen Begriffe in der Diskussion um Geschlecht näher betrachtet. Vertieft werden dabei die an Geschlechter angehängten Begriffe der Praxis und Ordnung.

Geschlechterbegriffe der sozialwissenschaftlichen Diskussion und der empirischen Forschung



Geschlechterbeziehung: Der an Geschlecht angehängte Term der Beziehung oder Relation bezeichnet ein Phänomen, auf das in wissenschaftlichen Arbeiten häufig Bezug genommen wird. Er bildet einen Ausgangspunkt, von dem aus über Geschlecht reflektiert wird. Der Terminus Geschlechterbeziehung steht in einer Reihe anderer Begrifflichkeiten, die historisch betrachtet unterschiedlichen Phasen zugeordnet werden können. Die sozialwissenschaftliche Diskussion um das Thema Geschlecht und Frau/Mann wird von folgenden Begriffen dominiert: Geschlechterfrage, Geschlechterdifferenz, Geschlechterordnungen, Geschlechterdekonstruktion, Geschlechtsrolle, Geschlechtersozialisation, Geschlechterbeziehung, Geschlechterverhältnisse und Geschlechterkonstruktion. Jede »geschlechtliche Phase« ist geprägt von »einer größeren sozialen Bewegung«, die maßgeblich die Diskussion bestimmt hat. Heute werden die Diskussion um Geschlecht und die Forschung über Geschlecht in Deutschland jedoch von mehreren Institutionen (durch-)geführt. Deshalb ist es schwierig, einen »bestimmenden Begriff« für die aktuelle Phase zu finden¹²⁶. Vielleicht kann der Begriff der Geschlechterbeziehung als Hauptbegriff funktionalisiert werden, da er Zustimmung in der Frauenforschung, der feministischen Forschung, der Geschlechterforschung und der politischen Diskussion findet, also mittlerweile eine breite Resonanz in wissenschaftlichen Disziplinen und Institutionen und politischen Diskursen erfährt. Im Folgenden sind die oben genannten Begriffe in eine Reihenfolge gebracht und damit die Abbildung der Diskussion von unterschiedlichen historischen Phasen.

¹²⁶ In Anlehnung an Clifford Geertz, aber auch Denzin/Yvonna Lincoln, kann die Phase vielleicht als Zeit der »blurred genres« charakterisiert werden.

Grob lassen sich die Phasen:

- der Geschlechterordnungen als metaphysisch-ontologische Ordnungen der Geschlechter bis Mitte des 18. Jahrhunderts¹²⁷
- des Stellens der Geschlechterfrage durch die »deutsche Frauenbewegung« um 1900 (Geschlechterpolitik aus der Praxis)¹²⁸
- der aus der soziologischen Diskussion kommenden Fragen nach der Bedeutung von Geschlechtsrollen, beginnend in den sechziger Jahren, verstärkt dann in den siebziger Jahren¹²⁹
- der Diskussion der geschlechtsspezifischen Sozialisation und die Frage nach den Geschlechterverhältnissen (in Folge der »68er-Bewegung« und der »Neuen« Frauenbewegung) als Frage nach der Gesellschafts- und Herrschaftsstruktur in den achtziger Jahren (Androzentrismus- und Patriarchatskritik)¹³⁰
- der aus Italien (Praxis und Theorie) und Frankreich (Theorie) kommenden Geschlechterdifferenzdiskussion, beginnend Ende der achtziger Jahre¹³¹
- der aus der angloamerikanischen (sex/gender) und von französischen PhilosophInnen mitbestimmten Debatte der Geschlechterdekonstruktion und -konstruktion im letzten Jahrzehnt¹³²
- der aktuelle Diskussion um und die Forschung über Geschlechterbeziehungen, die eine Vielzahl von Begrifflichkeiten der vorherigen Diskussionen enthält, verschiedenste Theoriekonzepte umfasst und von verschiedensten Disziplinen und Interessensgruppen geführt wird¹³³, unterscheiden.

¹²⁷ Vgl. z. B. Claudia Honegger 1991, Susanne Schunter-Kleemann 1995, Connell 1999.

¹²⁸ Vgl. z. B. Hannelore Bublitz 1998.

¹²⁹ Diese baut auf das funktionalistische Familienkonzept von Parsons und Bales 1955 auf, vgl. exemplarisch Helge Pross 1978, Eckert 1979, Meuser 1998. Für die nachfolgende Forschung zu Geschlechtsrollenstereotypen im Management siehe Sandra Bem 1975 und Ruth Rustemeyer/Sabine Thrien 1989.

¹³⁰ Vgl. zum Stand der Frauenforschung zur Geschlechtsspezifischen Sozialisation Gertrud Nunner-Winkler 1994; weiterhin den Klassiker von Helga Bilden 1980 *Geschlechtsspezifische Sozialisation*; zur Androzentrismus- und Patriarchatskritik Brigitte Brück et al. 1992; zum Begriff des Patriarchats als zentraler analytischer Kategorie Ute Gerhard 1993.

¹³¹ Vgl. Libreria Delle Donne Di Milano 1988, Ute Gerhard 1990, Luce Irigaray 1991a/b, Diotima 1993, Seyla Benhabib et al. 1993.

¹³² Vgl. Judith Lorber 1994, Regine Gildemeister/Angelika Wetterer 1992, Birgit Wartenpfehl 1996.

¹³³ Vgl. hier u. a. Carol Hagemann-White 1994, Hannelore Bublitz 1998, Sigrid Metz-Göckel 1998. Für die Diskussion Geschlecht in Organisationen exemplarisch Burrell 1984, Connell 1987, Hearn et al. 1989, Joan Acker/van Houten 1992, Joan Acker 1992, Daniela Rastetter 1994 und 1999, Susan Halford et al. 1997, Lange 1998, Silvia Wilz 2001.

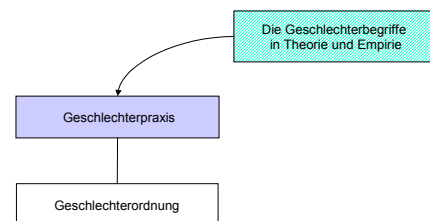
Der kurze Abriss zu den bestimmenden Begrifflichkeiten und die im Exkurs genannten Begrifflichkeiten zeugen von der Vielfalt und den Möglichkeiten, wie Geschlecht zu fassen ist. Dabei umfassen Geschlechterbeziehungen die Beziehungen zwischen Frauen und Männern, aber ebenso die Beziehungen in den einzelnen Genusgruppen selbst. Auch Gedanken einer Vielzahl von Geschlechtern - die für einige ForscherInnen eine attraktive Denkmöglichkeit der Dekonstruktion der Zweigeschlechtlichkeit aufweisen - können hier subsumiert werden. Welche Spannweite in der theoretischen Diskussion der Begriff der Geschlechterbeziehung ermöglicht, zeigt Regina Becker-Schmidt. Sie hält den Begriff des Geschlechterverhältnisses für den zentralen Begriff. Dennoch ist wenig systematisch ausgeführt, »was er eigentlich unter sich fasst«¹³⁴. Der Verhältnisbegriff birgt wie der Beziehungsbegriff den Aspekt der Relationalität, d. h. der Wechselbezüglichkeit. »Die Konstruktionen Geschlechterbeziehung/Geschlechterverhältnis umfassen ideelle und materielle Aspekte. Sie lassen gleichermaßen die Vorstellung von einem Gedankengebäude, einem Handlungsraum und einer sozialen Einrichtung zu« (1998, 8). Diese Mehrdimensionalität erlaubt es u. a., den Fokus auf Geschlechterordnungen, Geschlechtermuster, geschlechtliche Relationen und Konnexionen zu legen. Konnexionen versteht Becker-Schmidt als Verflechtungen, die durch »Denken und Tun« gestiftet werden, wie auch soziale Arrangements, in denen das Handeln integriert ist. Sie fordern dazu auf, nach Mustern zu fragen, nach den Regeln der Knüpfung von Verbindungen und den Zielen, die sie je nach Gesellschaft und Kultur haben, wie Gleichrangigkeit oder die Über- und Unterordnung von Frauen und Männern (5ff).

»Geschlechter Zeiten« haben die Sozialwissenschaften erfasst. Robert Connell stellt ein »wachsendes Bewusstsein« für die Bedeutung der Kategorie Geschlecht fest. Für ihn haben die Forschungen zu Geschlechterfragen an Umfang enorm zugenommen und sind konzeptuell vertieft worden. Auch eine Veränderung des Verhältnisses von gesellschaftlicher Praxis und sozialwissenschaftlichem Wissen ist feststellbar. Die »Geschlechterprojekte« von Weiblichkeit und Männlichkeit und damit die Beziehung, d. h. das »Arrangement« der Geschlechter (Goffman), ihre dynamischen Prozesse und ihre konfigurierende Praxis, die in all ihren Beziehungen eine Strukturierung nach bestimmten Mustern - »Geschlechterregime« - aufweisen, sind in das Zentrum der Geschlechterforschung gerückt (vgl.

¹³⁴ Für Regina Becker-Schmidt scheint es deswegen unmöglich, weil vielfältig vernetzte soziale Phänomene, die geschichtlich veränderbar sind, also in historischen Prozessen verwoben sind, nicht einfach definiert werden können. Sie bezieht sich auf Adorno und Nietzsche. Nietzsche hält nur das für definierbar, das keine Geschichte hat (vgl. 1998, 20).

Connell 1994, 61ff). Eine solche Forschung, die sich im Schnittpunkt von *Organisation Kultur Geschlecht* bewegt, beobachtet also Beziehungen von Frauen und Männern, ebenso wie Arrangements zwischen Frauen und zwischen Männern. Die Wechselbezüglichkeit, d. h. die Relationalität steht im Mittelpunkt des Interesses. Dies bedeutet auch oder gerade von den Organisationen und ihren organisationskulturellen Ordnungen her zu schauen, die gleichzeitig eben auch geschlechtliche Ordnungen sein können. Wenden wir uns in diesem Zusammenhang noch zwei anderen Begriffen zu und betrachten die damit verbundene Forschung.

Geschlechterpraxis



In neuerer Zeit wird die sozialwissenschaftliche Diskussion um Geschlecht um den bestimmenden Begriff der Praxis erweitert. Er lässt sich im Umfeld von (sozial-)konstruktivistischen Diskursen (eindeutig dort mit doing gender umschrieben) aufspüren. Eingerahmt von unterschiedlichen theoretischen Bezügen (Harold Garfinkel bis Judith Butler) stellt das Konzept der Praxis den Bezug zu jenen Handlungskonstellationen und Interaktionsphänomenen dar, in denen die Modi der Herstellung von Geschlecht und Geschlechterdifferenzen aufgedeckt werden können. Eine Gemeinsamkeit theoretischer Aussagen zu sozialen Praktiken und damit zur sozialen Konstruiertheit von Geschlecht ist die Vorstellung, dass Geschlecht als in Praktiken hergestellt, als beweglich und veränderbar verstanden wird und dass die Beziehungen zwischen den Geschlechtern Optionen darstellen, die bereits in den Prozessen der Herstellung von Geschlecht verhandelt und möglich werden. Drei relevante Aspekte, die im Folgenden dargestellt werden, übernehmen eine identifizierende Rolle für den Begriff der Geschlechterpraxis in den unterschiedlichen theoretischen Angeboten:

1. Herstellung von Geschlecht

Im Zusammenhang geschlechtsspezifischer Sozialisation werden soziale Praktiken aufgewiesen, in denen Geschlechterverhältnisse bzw. Weiblichkeit und Männlichkeit produziert werden und an denen Frauen wie Männer ihren Anteil haben. Die Entwicklung von Geschlechtsidentitäten (Identitätsstiftung) passiert in permanenten sozialen Interaktionsprozessen, die den Individuen Selbstdarstellung in Übereinstimmung oder Widerspruch zu sozialen und situativen Verhaltenserwartungen ermöglicht. Geschlecht wirkt als Quelle zur Selbstkonstruktion und zur Orientierung in der sozialen

Welt (Helga Kotthoff 1994)¹³⁵. Im Mittelpunkt der Analyse stehen sowohl mikro- wie makrosoziale Prozesse: »Arbeitsteilung und Dominanzverhältnisse von Männern und Frauen, Symbolisierung von Geschlecht, andauernde Beziehungen, Interaktionen usw., an denen die Individuen handelnd, leidend, sich selbst entwerfend, miteinander kämpfend beteiligt sind« (Helga Bilden 1998, 290). Soziale Praktiken sind nicht freischwebend, sondern eingebunden in Institutionen wie Schule, Betrieb oder Familie, in denen geschlechtsspezifisch in Verbindung mit geschlechtlicher Arbeitsteilung, männlicher Dominanz und heterosexuellen Anordnungen erfahren und gedeutet werden. Nach Carol Hagemann-White »erzwingt unsere Kultur eine Selbstzuordnung als Mädchen oder Junge im Unterschied zum jeweils anderen Geschlecht als Bedingung der Möglichkeit zur Identitätsbildung« (1988, 234). Hagemann-White untersucht die Wirklichkeitskonstruktion der Geschlechter durch soziales Handeln im Rahmen des symbolischen Systems der Zweigeschlechtlichkeit. Interaktionsprozesse werden dahingehend beleuchtet, wie Geschlecht im dualen System hervorgebracht und die Zugehörigkeit zu Geschlecht gefestigt wird.

Candace West und Sarah Fenstermaker (1995)¹³⁶ beschreiben das soziale Geschlecht als Handeln, das sich aus der Zugehörigkeit zu einem Geschlecht ergibt und das ständig in Interaktion mit anderen erfolgt. Demzufolge wird es als reflexiver Prozess gefasst, »in dem es zur situationsspezifisch immer neuen Konstituierung einer geschlechtlich bestimmten Person kommt« (Karin Gottschall 1998, 66). Geschlecht wird somit als eine in der Struktur der sozialen Situation angelegte Form verstanden, die in der Interpretation der Mitglieder und in deren Interaktionen »erzeugt« wird. Damit wird an kulturell etablierte Wissensbestände über die »Tatsache der Zweigeschlechtlichkeit« angeschlossen.

Für die Analyse von Geschlechterverhältnissen oder -relationen kann daher nicht schon von immer behaupteten Geschlechterpolaritäten ausgegangen werden, sondern von einer reflexiven Beziehung von biologischen und kulturellen Prozessen. Eigenschaften werden je nach Geschlecht erwartet und vorausgesetzt wird, dass diese in Verbindung mit der jeweiligen Geschlechtszugehörigkeit auftauchen und damit die Erwartungen auch

¹³⁵ Helga Kotthoff argumentiert, dass parallele Anordnungen wie Damen- und Herrenbekleidung, Damen- und Herrentoiletten, Damen- und Herrensport etc. im Prozess der Sozialisation die Wichtigkeit von Geschlecht zur Selbstdeutung aufzeigen und wirksam werden lassen (1994, 166 ff).

¹³⁶ Geschlecht ist eine soziale Praxis, »is a mechanism whereby situated social action contributes to the reproduction of social structure« (Candace West/Sarah Fenstermaker 1995, 21).

bestätigen (vgl. Carol Hagemann-White 1984, 80f). Dieses Vorgehen ist Element von Denkfiguren, die auf Binarität beruhen und zu deren Mustern Trennung bzw. Vereindeutigung und Setzung von Ungleichheit bzw. Hierarchisierung zählen. Die Entscheidung darüber, was als Kriterium der Unterscheidung gilt, ist eine kulturell getroffene (Zweigeschlechtlichkeit als kulturelles Produkt) und damit im Kollektivbewusstsein verankert. Frauen und Männer, weiblich und männlich, kann es »nur als bedeutende in einer immer schon sprachlich und kulturell verfassten Ordnung« (Barbara Rendtorff/Vera Moser 1999, 23) geben.

Geschlechtszugehörigkeit als andauernder Vorgang des *doing gender* beinhaltet ein Verständnis von Wahrnehmungs- und Darstellungsaktivitäten, die in sozialen Interaktionen konstruiert werden und in sozialen Praktiken eingelassen sind. Dies ermöglicht eine relationale und reflexive Analyse der Entstehung von weiblichen und männlichen Subjekten, die als autonome Individuen tendenziell im Auflösen begriffen sind, »denn prinzipiell werden alle symbolischen Bedeutungen, die Dinge, Handlungen und Darstellungen im Geschlechterverhältnis haben, variabel, d. h. zum Gegenstand von Aushandlungs- und Veränderungsprozessen«, die stets auf dem Hintergrund von Machtverhältnissen und sozialen Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern analysiert werden (Lange 1998, 27).

Der Begriff der Praxis stellt zunächst differenz- und hierarchiebezogene Aussagen zu Frauen und Männer »zurück«, d. h. der Begriff verhält sich neutral gegen solche Unterstellungen und beinhaltet die Möglichkeit, Aussagen zu Frauen und Männern zu machen, die nicht automatisch Hierarchie und Differenz einschließen¹³⁷. Die soziale Konstruktion von Geschlecht und die damit einhergehenden Fragen von Ungleichheit, Macht und Herrschaft werden als empirisch zu beantwortende Fragen gesehen. Erst darin können deutlich Unbestimmtheiten, Umbrüche und Widersprüche dieses Prozesses hervorgehoben werden und zugleich wird die Aufmerksamkeit auf die Beständigkeit gegenüber Veränderungen und »Krisentendenzen« in den Geschlechterbeziehungen gelenkt (vgl. Connell 2000, 25). Frauen wie Männer werden »als kompetente KonstrukteurInnen von Wirklichkeit« (Meuser 1999) begriffen, womit der Gegenstandsbereich der Praktiken auf Männer und Männerwelten erweitert wird.

¹³⁷ Judith Lorber argumentiert, dass der Begriff *gender* im Gegensatz zu dem des Patriarchats als wissenschaftlich brauchbar einzustufen sei. Als analytische Kategorie umfasst dieser Begriff alle sozialen Verhältnisse, die den Gesellschaftsmitgliedern unterschiedliche geschlechtlich definierte Positionen zuordnen (1994, 3). Patriarchat und männliche Dominanz werden nur als Teil dieser Verhältnisse begriffen.

2. Geschlecht als Effekt der Geschlechterunterscheidung

Andrea Maihofer versteht »Geschlecht als eine historisch bestimmte gesellschaftlich kulturelle Existenzweise«, d. h. Geschlecht kann sowohl als kulturelles, psychisches und Bewusstseins-Phänomen begriffen werden als auch eine Art, »materiell körperlich« zu existieren (1994, 180). Im Begriff des Geschlechts sind sowohl die imaginäre Seite dieser Existenz (Geschlechtlichkeit, Identität, Körperlichkeit) als auch die reale Seite (gelebte Denk-, Gefühls- und Körperpraxen) reflektiert. Maihofer versucht so eine begriffliche Balance zwischen den binären Oppositionen Natur und Kultur bzw. sex und gender zu finden¹³⁸: Geschlecht als langwieriger gesellschaftlicher Prozess, der beides umfasst, den scheinbar natürlichen Geschlechtskörper sowie Geschlechtsrollen, -normen und -identitäten. Der Diskurs der Geschlechter gibt »ein umfangreiches Set an männlich oder weiblich konnotierten Denk- und Gefühlsweisen, Geschlechterrollen und -stereotypen preis, ebenso ein vielfältiges Repertoire an Körperpraxen und -gefühlen bis hin zu spezifischen Körperformen« (181).

Die Handlungs- und Verhaltensweisen von Geschlecht werden in einem umfassenden Sinne als Folge der Geschlechterunterscheidung betrachtet. Geschlecht ist damit als ein Effekt von spezifisch soziokulturellen Denk-, Gefühls- und Körperpraxen zu sehen. In der Ausübung dieser Praktiken konstituiert und reproduziert sich Weiblichkeit und Männlichkeit. Der Schwerpunkt liegt auf dem »fiktionalen Effekt sozialer Konstruktionen« und zwar darin, dass »unser Verständnis wie unser Verhältnis zum geschlechtlichen Körper immer schon gesellschaftlich-kulturell konstituiert sind« (177). Soziales Geschlecht steht in keinem ursprünglichen oder repräsentierenden Zusammenhang zu einem natürlich geschlechtlichen Körper oder einer anthropologischen Geschlechtlichkeit. In der Regel entwickeln Individuen weibliche oder männliche (heterosexuelle) Geschlechtsidentitäten, die mit dem sogenannten »realen« biologischen Körper übereinstimmen. Damit sind einzelne Individuen als Frauen oder Männer bestimmbar, und sie existieren in diesen Praxen tatsächlich. »Verallgemeinerungen, wie die Frau bzw. der Mann oder die Rekonstruktion der

¹³⁸ Die Zurückweisung der sex-gender Trennung wird darin begründet, dass sie die herrschende heterosexuelle Geschlechterordnung und die damit einhergehende Annahme zweier biologisch eindeutig identifizierbarer Geschlechter reproduziert sowie die traditionelle Dichotomie zwischen Natur und Kultur transportiert (vgl. Andrea Maihofer 1994, 173). Einen zweiten Platz findet der Begriff der Geschlechterpraxis im Umfeld der theoretischen Diskussion um die kulturelle Konstruktion von sex bei Judith Butler. Sie nimmt an, dass die jeweilige geschlechtliche Körperlichkeit nicht auf einen natürlichen geschlechtlichen Körper zurückgeführt werden kann, sondern vielmehr gesellschaftlich-kulturell geformt und überformt ist und die Selbst- und Fremdwahrnehmung determiniert.

hegemonialen Männlichkeit und der weiblichen oder männlichen Moralauffassung in westlichen Gesellschaften haben in dieser Praktizierung des Frau- bzw. Mannseins ihre empirische Grundlage« (183)¹³⁹. Dass Frauen und Männer zu solchen gemacht werden und als solche gleichzeitig existieren, erfordert ein »sensitives Konzept« zu Geschlecht und Geschlechtlichkeit als gesellschaftstheoretisch erklärungsbedürftige Phänomene. Dies bedeutet die Gleichzeitigkeit des Imaginären und Realen anzuerkennen (zu fragen, was macht ihre Wirklichkeit aus), also weder auf die materialistische Seite der binären Oppositionen noch gänzlich auf die kulturalistische Seite zu kippen (vgl. 184f).

Menschen sind »von Natur aus« durch und durch gesellschaftliche Wesen. Diese Argumentation ernst zu nehmen heißt, Zweigeschlechtlichkeit oder das duale Prinzip, das als latente Struktur auf der Ebene der Wahrnehmung von Welt wirkt, bis in kulturelle Systeme hinein zu verlängern. Körperlichkeit und Geschlechtlichkeit werden in sozialen, kulturellen Prozessen auf der Grundlage symbolvermittelter sozialer Interaktion generiert. Die soziale Konstruktion einer Welt von zwei Geschlechtern ist konstitutiv für den Erwerb von Geschlechtlichkeit (Carol Hagemann-White 1988). Ihre moralische Richtigkeit (Garfinkel 1967) wiederum ist ein konstitutiver Teil ihrer Natürlichkeit und Selbstverständlichkeit und ihr fragloses »Funktionieren« die Voraussetzung für die Praktikierbarkeit der Zweigeschlechtlichkeit.

In der Betrachtung von Geschlecht als Effekt sozialer Praktiken wird gleichzeitig darauf abgehoben, dass es in Untersuchungen um Frauen wie Männer als empirische Subjekte geht, also nicht um die Konstrukte von Weiblichkeit und Männlichkeit schlechthin. Geschlecht fließt nicht als handlungsbeeinflussender Faktor in soziale Interaktionen ein. Soziale Interaktionen sind ein formender Prozess eigener Art, in dem Geschlechtlichkeit durch Handelnde, die soziale Realität interpretieren, erzeugt, zugewiesen und angeeignet wird. Allerdings unterliegen sie nicht allein dem Vorgang, dass Handelnde sich als weiblich oder männlich definieren. Diese »Oberflächenebene« verstellt geradezu den Blick auf eine tiefere, latente Schicht des Handelns, die Aneignungsprozesse sozialer Differenzierungen in Form von Geschlechterrelationen oder mit anderen Worten: die generativen Regeln der Herstellung sozialer Ordnung.

¹³⁹ Andrea Maihofer ist der Meinung, dass in Untersuchungen der sozialkonstruktivistischen Geschlechterforschung der Aspekt, »Geschlecht als gewordenes/werdendes« vernachlässigt wird zugunsten der Frage, »wie Geschlechter gemacht werden« (1994, 236).

3. Geschlechterverhältnisse und deren Reproduktion durch soziale Praktiken

Geschlechterverhältnisse werden vor dem Hintergrund historischer, materieller und kultureller Bedingungen in sozialen Praktiken ständig neu reproduziert. Geschlechtsidentitäten und Geschlechterverhältnisse zeichnen sich insbesondere »durch soziale Wandlungsfähigkeit, Widersprüchlichkeit und Vielgestaltigkeit« aus (Lange 1998, 25). Damit ist auf Praxisformen verwiesen, in denen das Zusammenspiel von Geschlechtszugehörigkeit und institutionellen und gesamtgesellschaftlichen Strukturen zur Generierung hierarchischer Verhältnisse zwischen den Geschlechtern zum Gegenstand gemacht wird. Im Prozess des *doing gender*, in dem Zweigeschlechtlichkeit mithergestellt wird, wird deren immanente Hierarchie praktisch mitvollzogen und bestätigt. »In der Interaktion zeigt sich bei genauerer Beobachtung vielmehr, dass wir Männlichkeit als Dominanz, Weiblichkeit als Unterordnung symbolisch vollziehen« (Carol Hagemann-White 1993, 71).

Weiblichkeit wie Männlichkeit werden also als wechselseitig aufeinander-bezogene Kategorien verstanden, die zueinander hierarchisch angeordnet sind und gleichzeitig intern differenzieren und hierarchisieren. Beispielhaft findet dies u. a. im Kontext der kritischen Reflexion um männlich definierte Verhaltensmuster (Männer als geschlechtlich handelnde Akteure) statt (vgl. Meuser 1998) und wird, bezogen auf die soziale Konstruktion von Männlichkeit, von Robert Connell¹⁴⁰ systematisch entwickelt. Schon über Männlichkeit zu reden ist nach Connell »*doing gender in a culturally specific way*« (1995, 68 zitiert in Lange 1998, 32). Die Begriffe Männlichkeit sowie Hegemonie befassen sich mit Relationen zwischen den Geschlechtern und die sich darin konstituierenden »inneren« und »äußeren« Realitäten von Geschlecht (Identitätsprojekte und Erzeugungsmacht sozialer Strukturen). Männlichkeiten sind weder genetisch programmiert noch von sozialen Strukturen bestimmt, sondern sind sozial erzeugte Muster, die sich der »in einem bestimmten sozialen Kontext verfügbaren Mittel und Strategien« bedienen (Connell 2000, 22f). So ist hegemoniale Maskulinität eine in Institutionen verfestigte Handlungspraxis, ein kulturelles Ideal oder Orientierungsmuster, das innerhalb einer Kultur kollektiv bestimmt und von Institutionen gestützt wird. Sie wird zwischen Männern untereinander und zwischen Frauen und Männern produziert und reproduziert¹⁴¹.

¹⁴⁰ Connell bindet diesen Begriff in eine Theorie des Geschlechts ein (vgl. dazu auch Carrigan/Connell/Lee 1985) und betont die Notwendigkeit einer »*practice-based theory*« und der Auffassung von Geschlecht als zentraler sozialer Strukturkategorie.

¹⁴¹ Auch Cynthia Cockburn 1993 greift die Vorstellung der »männlichen Hegemonie« auf, um aufzuzeigen, wie grundlegend Geschlechterbeziehungen in Organisationen eingelassen sind und in Umstrukturierungsprozessen Asymmetrien zwischen Frauen und

Machtstrukturen bilden die Verknüpfung von Maskulinität und Autorität ab. Das Verhältnis von Frau und Mann - Connell benutzt hier den Begriff des Geschlechterarrangements - und das Verhältnis von Mann zu Mann ist eine »doppelte Relation, in der Männlichkeit ihre Kontur gewinnt« (Meuser 1998, 98). Hegemoniale Männlichkeit, »always constructed in relation to various subordinated masculinities as well in relation to women« (Connell 1987, 183), ist damit eine »Konfiguration von Geschlechterpraktiken«¹⁴², die die überlegene Stellung des Mannes im Geschlechterarrangement garantiert. Weiblichkeit und Männlichkeit sind für ihn dynamische Prozesse »konfigurierender Praxis in der Zeit, durch die sich die anfänglichen Projektionen und Entwürfe in Geschlechterstrukturen transformieren« (1995, 64). Heterosexuelle Orientierung als sichtbarer Ausdruck hegemonialer Maskulinität - vor allem in der Institution Ehe - strukturiert das Verhältnis zwischen Männern und von Männern zu Frauen. Eine »heterosexuelle Matrix« lässt eine Grenzziehung zu homosexuellen Männern (untergeordnete Männlichkeiten) und letztendlich auch zu homosexuellen Frauen zu. Connell geht von der Vorstellung aus, dass verschiedene Männlichkeiten verbreitet sind - hegemoniale, untergeordnete, marginalisierte und komplizenhafte Männlichkeit -, dass es die Möglichkeit der Distanzierung von hegemonialer Männlichkeit gibt und dass es nicht unbedingt das verbreitetste Muster und die bequemste Form sein muss (vgl. Connell 1995, 68ff)¹⁴³. Die Geschlechterbeziehungen in Institutionen wie Unternehmen oder Staat bezeichnet Connell als Geschlechterregime. Geschlechterregime und ihre Strukturierung im Zusammenspiel mit »vergeschlechtlichter« Kultur und Privatleben sind die Geschlechterordnung einer Gesellschaft. Geschlechterregime und Geschlechterordnungen sind historische Produkte und unterliegen damit historischem Wandel (1995, 62). Geschlechterordnung ist in sich selbst eine komplexe Struktur, in der sich

Männern immer wieder neu hergestellt werden bzw. wirkungsvoll Gleichheitsansprüche von Frauen abwehren. Widerständige, entgegengesetzte Interessen und partnerschaftliche Orientierungen zwischen Frauen und Männern werden in Frage gestellt. Organisationen werden als geschlechtlich geprägt verstanden. Geschlecht weist über die Personen hinaus, d. h. Arbeit selbst ist vergeschlechtlicht. Die Zuweisung von Personen auf Arbeitsplätze geschieht nicht ausschließlich nach ökonomisch-zweckrationalen Gründen, sondern sind Resultate komplexer Zuweisungsprozesse von Arbeit und Qualifikation durch die beteiligten AkteurInnen selbst, wobei in diesen Aushandlungsprozessen Machtverhältnisse u. a. zwischen Frauen und Männern zur Wirkung kommen (vgl. Ellen Kuhlmann et al. 2001, 4).

¹⁴² Unter Konfigurationen versteht Robert Connell Handlungen von einzelnen und Gruppen, die in größere Einheiten zusammengefasst werden.

¹⁴³ Ähnlich die These von Kathy Ferguson 1984, die Männlichkeit (gleich Macht) als zentralen Bestandteil in Interaktionen und Diskursen von Organisationen ausweist. Männlichkeit sei immer höher bewertet als Weiblichkeit, die demnach in der betrieblichen Rangordnung per se abgewertet erscheint und sich stets unterhalb der am niedrigsten eingestuftten Männlichkeit ansiedelt.

mehrere verschiedene Logiken überlagern, dazu gehören Machtverhältnisse (kulturell legitimierte Geschlechterordnung), Produktionsverhältnisse (tradierte geschlechtliche Arbeitsteilung) und emotional-libidinöse Besetzung (Praktiken des Begehrens). Die Praktiken der verschiedenen Logiken, die durch sie Gestalt annehmen und durch sie verwirklicht werden, sind Aspekte der Geschlechterordnung. Erst mit Veränderung dieser Bedingungen können »Geschlechtspraktiken in Frage gestellt und umgeformt werden« (Connell 2000, 23).

Teresa de Lauretis definiert die Geschlechterfrage als gesellschaftliche Konstruktion von Frau und Mann und als semiotische Produktion von Subjektivität. Sie zeigt damit einen interessanten Aspekt auf, nämlich dass Geschlecht erst in der interaktiven Verknüpfung von Individuum und seiner Außenwelt hergestellt und praktikabel wird. Geschlecht ist - als Repräsentation und Selbstrepräsentation - ein Produkt verschiedenster sozialer Technologien wie Kino, institutionalisierter Diskurse, Erkenntnistheorien, Alltagspraxis und kritischer Praxisformen. In ihrer These von der »Technologie des Geschlechts« bezieht sie sich auf die Historie, die Praxen und die Überlagerung von Bedeutung und Erfahrung, d. h. auf die wechselseitigen semiotischen Beeinflussungen der äußeren Welt gesellschaftlicher Wirklichkeit und der inneren Welt der Subjektivität. Kern der theoretischen Bestimmung des Begriffs Erfahrung ist die Zeichenbildung. Erfahrung ist nicht unmittelbar zugänglich, so dass die »intime Verkörperung« von Erfahrung und Vermittlung stets durch Prozesse der Zeichenbildung möglich werden. Erfahrung ist dann ein Komplex von Gewohnheiten, Neigungen, Verknüpfungen, Bedeutungswirkungen und Wahrnehmung, der aus der semiotischen Interaktion des Selbst mit der Außenwelt entsteht. »Die Konstellation oder Konfiguration von Bedeutung bewirkt, was ich Erfahrungsverschiebung nenne. Sie bildet sich für jedes Subjekt fortwährend in seiner oder ihrer beständigen Eingebundenheit in gesellschaftliche Realität, einer Realität, die die Geschlechterbeziehung zum Inhalt hat« (1996, 79).

Leiten wir an dieser Stelle zum Begriff der Geschlechterordnung über. Wenn die Geschlechterforschung sich mit Geschlechterpraxis auseinandersetzt, ist die Frage nach der Ordnung der Geschlechter schnell gestellt.

Geschlechterordnung

Ausgangspunkt der Diskussion zu Geschlechterordnungen ist die Infragestellung einer »natürlichen Ordnung« der Geschlechter. Jene Ordnung transportiert Vorstellungen von oben - unten, höherwertig - minderwertig und den Gedanken einer »Anordnung« von Frauen und Männern und zwar in einer stabilen, nicht veränderbaren und starren Gegenüberstellung¹⁴⁶. Ein gesellschaftliches Ordnungsbedürfnis führt zu einer Vorstellung, dass jede Frau und jeder Mann sich eindeutig in eine Schablone fügen lassen sollte. Praktiziert wird eine »Sozialordnung der Zweigeschlechtlichkeit«, sie »wird gemacht« und ist eher etwas Unwahrscheinliches, »nämlich hochgradig Voraussetzungsvolles« (Hartmann Tyrell). »Uns müssen für die Differenz erst die Augen aufgehen, dann aber sehen

Im Zentrum der Differenzdebatte der italienischen Philosophinnengruppe Diotima¹⁴⁴ steht die Veränderung der herrschenden »symbolischen Ordnung«, die alles umfasst, was Sprache ist bzw. auf sie zurückgeführt werden kann. In der Anwendung von Geschlecht und Geschlechterdifferenz als theoretische Begriffe und historiographische Kategorien soll das Frau-Sein und Mann-Sein neu gedacht und die Vergangenheit neu interpretiert werden (vgl. Cristiana Fischer et al. 1993, 56). Symbolische Ordnung, die als zentrale Dimension von Macht fungiert, wirkt darauf ein, wie Menschen sich Dinge vorstellen, und das oft ohne, dass sie sich dessen bewusst sind. Eine nicht-hierarchische Geschlechterordnung erfordert eine »symbolische Repräsentanz« und Anerkennung von Frauen (und Männern)¹⁴⁵, ein Hinterfragen von traditionellen Dualitäten und damit eine »Revolution der symbolischen Ordnung«. Differenzen zwischen Frauen und Differenzen zwischen Männern bezogen auf sexuelle oder politische Orientierung, ethnische oder religiöse Zugehörigkeit, Alter, Klassen- oder Schichtzugehörigkeit können so sichtbar werden. »So paradox und provokativ es auch klingt: Erst ein etabliertes Denken der Differenz jenseits der androzentrischen Konstruktionslogik eröffnet Spielräume für eine mögliche Vervielfältigung der Geschlechter ... sofern dies überhaupt noch nötig ist, wenn die Geschlechterdifferenz nicht mehr herrschaftlich wirkt« (Heike Kahler 1993, 88). Ein mehrdimensionales Differenzverständnis differenziert die Geschlechter und die Ordnungen. Eine »symbolische Tauschwährung« (Luce Irigaray) - eine Währung, die auf dem Austausch zwischen zwei Frauen basiert und ein »Mehr« produziert - zirkuliert in einer Praxis des Anvertrauens »Affidamento« und führt in der Vorstellung der Italienerinnen »zu einer konkreten, nicht serienhaften und undifferenzierten Differenz, so daß sie zum Prinzip der symbolischen Produktion wird«. Das Mehr befreit die Differenz »von ihrer abgeschlossenen und formlosen Gegenseitigkeit« (Cristiana Fischer et al. 1993, 63).

¹⁴⁴ Die Geschichte der Diotima beginnt im Jahr 1983 mit der Gründung einer Gruppe für weibliche philosophische Forschung (vgl. Chiara Zamboni/Luise Muraro 1993, 195ff).

¹⁴⁵ Die Ausführungen der feministischen Differenztheoretikerinnen beziehen sich hier nur auf Frauen, unsere Ausführungen beziehen sich auf Frauen und Männer.

¹⁴⁶ So wie die Unterscheidung von Individuen nach dem Geschlecht als unhinterfragbar genommen wird, so enthält die Selbstverständlichkeit und Vertrautheit des »Geschlechtsdimorphismus« die Annahme einer natürlichen Ordnung der Geschlechter. Bei genauerer Betrachtung erweist sich dies als alles andere als natürlich, vielmehr als Ausdruck eines gesellschaftlich wirkenden Rigorismus. Unterstellt wird jeder regulativen sozialen Form, wie auch der der komplementären Ungleichheit zwischen den Geschlechtern, »dass sie von relativer Dauer ist und nur solange wirkt, wie sie mit anerkanntem sozialem Sinn belegt ist« (Ursula Pasero 1995, 7).

wir sie immer (mit)« (1986, 457).

Geschlechterordnungen¹⁴⁹ können als »Regelwerke, in denen Beziehungsstrukturen die Form einer bestimmten Konfiguration von Rechten und Pflichten, von sozialer Positionierung und Verhaltensrepertoires annehmen«, bezeichnet werden. Sie sind je nach Kontext unterschiedlich akzentuiert und bestehen aus einem Netz von Relationen, »das - wie ein Gehäuse, das die Genusgruppen umschließt - deren Bewegungsfreiheit und Entfaltungsfreiheit tangiert«. Sie »bündeln sozial strukturell verankerte Handlungszwänge und repräsentieren somit einen anderen Grad von Objektivität als intersubjektiv generierte Sozietät. ... Geschlechterbeziehungen erstarren in Geschlechterordnungen« (Regina Becker-Schmidt 1998, 9). Nach dem Verständnis von Regina Becker-Schmidt ist das Ordnungsmuster sowohl Bedingtes als auch etwas Bedingendes, die Relevanz liegt in der Differenz zwischen Verhalten und Struktur. Ähnlich argumentieren Bettina Heintz und Eva Nadai, die Geschlechterordnungen als Resultat von Grenzziehung betrachten. Die Sicht der Ordnung erfordert es, zwei Perspektiven einzuschließen: Gren-

So werden seit Mitte des 18. Jahrhunderts, Geschlechtsunterschiede als Ausdruck einer natürlich begründeten und unterschiedlichen Körperlichkeit der Geschlechter gesehen. Die »Polarisierung« der Geschlechter führt zu einer Mann = Kultur und Frau = Natur Unterscheidung¹⁴⁷. Begriffe wie Geschlechterdualismus, Geschlechtscharaktere und geschlechtsspezifische Arbeitsteilung sind hier anzuordnen (Hannelore Bublitz 1992, 60ff, Karin Hausen 1976, 368f)¹⁴⁸. Die Naturalisierung der Geschlechter geht einher mit der Unterordnung der Frauen. Der Mann avanciert zum Menschen schlechthin. Die Codierung der Geschlechter legt die Frauen auf Mütterlichkeit als bio-ethische Notwendigkeit fest (vgl. Claudia Honegger 1991, 145). Die Geschlechterordnung wird als eine »natürliche Ordnung« gesehen, die als Konstruktion erst zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts entlarvt wird. Auf die Schwierigkeit und die Ideologie des Festhaltens an alten Geschlechterordnungen weist Hannelore Bublitz hin. Kämpfe und Auseinandersetzungen ranken sich um den Erhalt oder die Veränderung bestehender Ordnungen, die Frauen die niedrigeren Positionen in gesellschaftlichen Verhältnissen zuweisen. In den siebziger Jahren führt eine radikalisierte Diskussion von Frauen - später auch Männern -, die andere Erklärungen als die der Körperkraft, Reproduktionsfähigkeit oder Intelligenz finden wollen - die die gesellschaftliche Diskriminierung von Frauen sowohl im Reproduktionsbereich (Haushalt und Familie) als auch Produktionsbereich (Arbeit) begründen - zu einer verstärkten Forschung. Die Frauenforschung konzentriert sich zu dieser Zeit auf die besondere Situation von Frauen und auf die Verhältnisse zwischen den Geschlechtern. Forschungsergebnisse führen in der Praxis zu einer anderen Artikulation von Vorstellungen darüber, wie Frauen und Männer in gleicher Weise an gesellschaftlichen Errungenschaften beteiligt werden können. Quotenforderungen und Frauenförderung sind für den Arbeits- und Politikbereich eine ihrer markantesten Folgen.

¹⁴⁷ Oder Geist - Körper, Form - Stoff, expressiv - instrumentell etc. Unterscheidung.

¹⁴⁸ Zur geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung vgl. z. B. Elisabeth Beck-Gernsheim 1979, 165ff oder Barbara Duden/Karin Hausen 1979, 11ff.

¹⁴⁹ Ordnungen und deren Muster werden in der Geschlechterforschung auch mit den Begriffen Geschlechterverhältnisse und Geschlechterdifferenz beschrieben.

zen werden durch praktisches Handeln ständig reproduziert und gleichzeitig in Strukturen gefestigt, die das Handeln »mediatisieren und kanalisieren« (1998, 75).

Als soziale Gesetzmäßigkeiten sind Geschlechterordnungen geschichtlich veränderbar und kulturell variabel. Die »Ordnung der Geschlechter« als historisches Produkt unterliegt damit einem permanenten Wandel (vgl. Claudia Honegger 1991, Connell 1994 - siehe Kasten). Robert Connell weist jedoch auf die Ersetzung der Mannigfaltigkeit von Geschlechterordnungen durch eine deutlich sichtbar werdende globale und gleichgeschaltete Geschlechterordnung hin (1999, 220)¹⁵⁰. Ähnlich argumentiert Hannelore Bublitz: Patriarchale Ordnungen sind als gewinnbringende Ordnungen erkannt, denn die kapitalistische Wirtschaft »ist geradezu auf die ungleichen Lagen von Frauen und Männern, auf eine Geschlechterhierarchie und auf einander entgegengesetzte Eigenschaften angewiesen«. Wie die Gegensätze von Kapital und Arbeit, sind sie »Produkt und Basis des industriellen Gesellschaftssystems« (1992, 220)¹⁵¹.

Für das Management von Organisationen wird der Geschlechterordnungsbegriff häufig instrumentalisiert, um die Ungleichheit von Frauen und Männern im Management von Organisationen zu beschreiben. Erklärungsansätze der Frauen- und Geschlechterforschung weisen auf die Segregation von Frauen- und Männerarbeitsbereichen hin, auf damit verbundenen geschlechtsspezifischen Ungleichheiten (z. B. Geld, Zeit, Macht, Arbeitsbedingungen) und unterschiedlichen Karrieremöglichkeiten. Vergemeinschaftungsprozesse von Interessensgruppen (Männer im Management) lassen diese solidarisch handeln, was sich in Abwehrreaktionen gegen »Eindringlinge« kanalisiert (vgl. Daniela Rastetter 1994). In der *Lok* zeigen die Begriffe der *glass-ceiling* und *glass wall* diesen Umstand aus Sicht der Frauen. Empirische Forschungen zu Geschlechterbeziehungen, d. h. zum Verhältnis zwischen Frauen und Männern in Organisationen, tragen zu Grenzziehungen und Anordnungen bei, die sich dem Ideal einer

¹⁵⁰ Den Export westlicher Geschlechterordnungen in kolonialisierte Welten im 19. Jh. und die damit verbundenen Auswirkungen zeigt Connell in seiner Forschung auf.

¹⁵¹ Etwas anders argumentiert Ursula Link-Heer. Für sie führt das Faszinosum der Dekonstruktion von alten Ordnungen, gar von der Kategorie Geschlecht selbst, zu einer »ängstlichen Konstruktion« neuer Ordnungen. Gezeigt wird »die Unmöglichkeit, aus der Ambivalenz der Binäroptionen einer auf metaphysischen Gegensätzen fundierten Kultur auszusteigen, solange man in diesem semantischen und metaphorischen Spiel verharrt, und es metaphorisch und ästhetisch zu steigern trachtet« (1998, 67). Angespielt wird hier auf die Unterscheidung Derridas in *différance* (Aufschub) und *différence* (Unterscheidung) und den Diskurs durch feministische WissenschaftlerInnen.

Ordnung in oben und unten nicht entziehen. Denn zu betonen ist, »dass die ausgeschlossene Gruppe konstitutiv ist für die ausschließende Gruppe« (Priska Gisler/Barbara Emmenegger 1998, 147).

Fassen wir zusammen: Ausgeprägte gesellschaftliche Ordnungsbedürfnisse führen zur Praktizierung einer Sozialordnung der Zweigeschlechtlichkeit. Differenz- und Dekonstruktions-Debatten kritisieren symbolische Ordnungen und entlarven natürliche Ordnungen und die Codierung der Geschlechter als soziale Konstruktionen. Geschlechterordnungen sind kulturelle Ergebnisse von geschichtlichen Ereignissen, Kämpfen und Auseinandersetzungen. Sie sind damit veränderbar¹⁵². Nicht-hierarchische Geschlechterordnungen erfordern ein »etabliertes Denken« der Differenz. In einer globalisierten Welt werden jedoch mannigfaltige Ordnungen durch gleichgeschaltete patriarchale gewinnbringende Ordnungen mehr und mehr »ersetzt«, oder die Dekonstruktion alter Ordnungen führt zur ängstlichen Konstruktion neuer Ordnungen. Im Management von Organisationen findet der Ordnungsbegriff eine Bedeutung, um den Unterschied von Frauen und Männern bzw. die Relationen zwischen ihnen zu markieren. Das, was in der Kulturdiskussion als Dekonstruktion einer Vorstellung der Homogenität in und von Kultur bezeichnet werden kann und heute zu einem fluiden, fragmentierten, enthomogenisierten Kulturbegriff führt, vollzieht sich also ebenso in der Dekonstruktion von Geschlecht und Geschlechterordnungen, ohne dass es jedoch zu einer ähnlich fragmentierten, fluiden und enthomogenisierten Geschlechterordnung beiträgt.

¹⁵² »Die symbolischen Ordnungen einer gesellschaftlichen Kultur(-epoche) beinhalten ein historisches Archiv der Geschlechterverhältnisse. Es bezeichnet das Gesetz dessen, was über das Verhältnis der Geschlechter zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt gedacht oder gesagt werden kann« (Hannelore Bublitz 1998, 15).

What now?

Was ist nun das Fazit aus der Betrachtung von sozialwissenschaftlichen Begriffen, der Geschlechterpraxis und Geschlechterordnung, der Definition von Geschlecht und dem bereits im Wagon Kultur vorgestellten Begriff Geschlechterkultur? Die grundlegenden Begrifflichkeiten, die im Prozess der Theoretischen Sensibilisierung aktiviert wurden, haben Folgen:

1. In der Praxis, d. h. in der Forschung im Feld, vor Ort, wollen wir uns einer ständig aufdrängenden naturhaften Interpretation von Geschlecht entziehen, die u. a. durch eine qualitative und quantitative Unterscheidung zwischen Frauen und Männern letztendlich auch immer wieder mitgeliefert wird und zwar durch eine »Nichtbeachtung des Unterschieds und eine Nichtbeachtung des Geschlechts«
2. Damit verbunden ist die »Vorstellung, dass jede Organisation Geschlecht ist«. Wir »teilen die Überzeugung«, dass es keine »geschlechterfreien« Zonen in Organisationen gibt, d. h. die Konstruktion von Geschlecht findet auf allen Ebenen des sozialen Systems statt. Organisationen stellen die Voraussetzungen, Bedingungen sowie die Grenzen für die Prozesse von Geschlecht. Die These der geschlechtssensiblen Organisationen bildet den Rahmen für die Betrachtung von *Organisation Kultur Geschlecht*
3. In der Rekonstruktion des Forschungsgegenstandes von Geschlecht sollen die Begrifflichkeiten Geschlechterpraktiken und Geschlechterordnungen auf theoretischer Ebene den Fokus der Betrachtung bilden. Sie erscheinen hilfreich in der Beschreibung wesentlicher Wirklichkeitsdimensionen und werden deshalb im *Bahnhofspanorama* aufgegriffen
4. Die Definition zu Geschlecht bildet den weiteren Rahmen für die Verständigung zwischen uns als Forscherinnen. Konkret soll sie uns eine Kommunikation erlauben und den Weg ins Feld ermöglichen.

Fahrscheinkontrolle

Als Abschluss der Theorie wird die Verbindung der drei Wagons versucht. Die Konzepte *Organisation* *Geschlecht* *Kultur* stellen den Referenzrahmen, d. h. den theoretischen Orientierungsrahmen in der Forschungsreise dar. Die Triade versteht sich in einer Kombination theoretischer Perspektiven. Ziel der Darstellung vorangegangener Konstrukte war es, die erste (theoriegeleitete) Eingrenzung und Begrenzung des Forschungsgegenstandes vorzunehmen.

Organisation und Kultur

Organisationen werden gedacht als soziale Systeme, als auf Sinn basierende und selbstreferentielle soziale Einheiten. Über Grenzen werden Organisationen als Einheit und als Ordnung begreifbar. Das entscheidende Kriterium für Strukturbildung ist die »Beobachtung« der Umwelt durch die Organisation. Sie erzeugt »ihre eigenen Interaktionsgeschichten« durch Aufzeichnung strukturierender Selektionsleistungen (Luhmann). Mitgliedschaft wird gesehen als Modus personeller Abgrenzung zur Organisation und als Modus der Verknüpfung von Mitgliedern mit ihrer Organisation über generalisierte Verhaltenserwartungen (Adressierung der Erwartung richtigen Verhaltens an ihre Mitglieder).

Organisationen können nicht auf die Grundlage der Rationalitätsprämisse gestellt werden, ihr Fundament sind Entscheidungen als Kommunikationen, d. h. als Zurechnungen, die zur Vereinfachung ihrer Handhabbarkeit auf Personen zurückgreifen und ebenso auf Strukturen, Strategien oder Kultur (Luhmanns Begriff der Kultur als Strukturfordernis). Entscheidungen werden dort platziert, wo Unentscheidbares vorgefunden wird, nicht Entscheidbares (Entscheidung als Kontingenztransformation). Wesentliches Merkmal von Entscheidungen ist, dass sich neue Entscheidungen - vorhergehende aufnehmend, ablehnend oder variierend - in diese eintragen können, gerade weil das Risiko übernommen wird, »angesichts aller möglichen Arten von Ungewißheit, Komplexität und Widersprüchlichkeit an einem bestimmten Punkt ... eine Bestimmtheit zu produzieren« (Baecker 1999a, 140). Kontingenzerfahrungen werden damit bereitgestellt, die die Organisation mit einem Alternativwissen versorgen, das ebenfalls durch Entscheidungen kontiniert und verändert werden kann. In der selbstreferentiellen Reproduktion von Entscheidungen durch Entscheidungen, d. h. durch operationale Schließung, wird die Realität einer Organisation (ihre Unverwechselbarkeit) konstruiert.

Organisation ist Kultur und kann nicht (allein) aus der Sicht der ForscherIn oder BeobachterIn beschrieben werden, sondern nur aus der Innenper-

spektive der Organisation. Organisationskultur wird »als nichts anderes als das Eingeständnis, dass es im eigenen Hause ebenso wie im Leben widersprüchlich zugeht« beschrieben (Baecker 1999a, 111). Widersprüche werden aufgenommen, bewältigt und verwertet, nicht gehemmt und ungefährlich gemacht. Es geht um die Verortung von Widersprüchen, aus deren Unlösbarkeit die Möglichkeiten der Reproduktion der Organisation mit den Mitteln der Organisation erworben werden können. Kultur wird als Bewältigung von Kontingenz, die sie aus dem Umgang mit den eigenen Widersprüchen gewinnt, konzeptualisiert. In der Beobachtung zweiter Ordnung (der fremdreferentielle Bezug) der Organisation kann die Kultur hereingeholt werden. Die verschiedenen vorangestellten Kultursichten und Kulturkonzepte enden mit der weitestgehenden Definition von Kultur und kulturellen Perspektiven, Kultur, in der sich die Organisation selbst beobachtet, Kultur als Vergleich mit sich selbst.

Geschlecht und Organisation

In der Auseinandersetzung mit Geschlechtertheorien »drängen sich« drei Begriffe auf, die wir als analytische Konstrukte in theoretischen und auch empirischen Arbeiten herausdifferenziert haben: Geschlechterpraxis und Geschlechterordnungen sowie Geschlechterkultur. Diese Konzepte bezeichnen wir als theoretisch brauchbar, um Geschlecht in und von Organisationen als Gewordenes bzw. Werdendes zu erfassen, d. h. Geschlecht in seiner Relevanz für die Organisation aufzudecken und entsprechend unseren Forschungsfragen herauszufinden, was aus der Sicht von Organisationen als verantwortlich für die Veränderung von Geschlecht, Geschlechterverhältnissen oder Chancen für Frauen und Männer im Sinne von positiven Effekten gemacht werden kann. Geschlecht wird von uns definiert als Ergebnis sozialer Prozesse, das in Handlungen (Interaktionen) und kulturellen Ordnungen sich immer wieder einstellt. Sichtbar ist es an Frauen und Männer als RepräsentantInnen von Geschlecht, weniger sichtbar sind die »Orte« in Organisationen, an denen sich Geschlecht als Symbol oder Dimension finden lässt. Die Bedeutsamkeit von Geschlecht ist daher erst im Kontext der Organisation aufzuspüren.

Eine Definition von Geschlecht zu geben, erscheint an dieser Stelle aus zwei Gründen notwendig. Erstens wird damit ein Ausgangspunkt gesetzt und Vorannahmen der Forscherinnen transparent gemacht (Verständigung). Zweitens ist eine Engführung des Begriffes Geschlecht als Abgrenzung zu den vorangestellten theoretischen Arbeiten soweit angebracht, als die Definition keinen unveränderbaren Standpunkt darstellt, sondern in

Bezug auf bereits erzeugte Bilder der Organisation unter den Begriffen Praxis, Ordnung und Kultur immer wieder reflexionsfähig ist. Es gilt, das ernst zu nehmen, was sich in der Erforschung zu Geschlecht bzw. in deren Ergebnissen und Suchprozessen sowohl Gewinn bringend bzw. förderlich als auch problematisch und hemmend erweisen kann. Eine Forschungshaltung gewinnt damit Raum, indem Uneindeutiges mit Uneindeutigem beantwortet wird, die Nicht-Beachtung von Geschlecht und die Sensibilität für Geschlecht.

Der Weg reduktionistischer Erklärungen ist versperrt, es ist deutlich zu unterscheiden zwischen der sozialen, psychischen oder physischen Konstruktion des Geschlechts. Die soziale Konstruktion des Geschlechts ist strikt an die Organisation gebunden und fixiert ein Schema für mögliche Unterscheidungen, auf die Kommunikation oder Entscheidung als operative Grundlage von Organisation zurückgreifen kann. In der Beachtung der verschiedenen Systemreferenzen stellt Geschlecht sich als eigene Ebene der Wirklichkeit heraus, aber nicht auf Handlungen und Eigenschaften einzelner Personen oder Mitglieder reduzierbar und zurückführbar, sondern auf die soziale Einheit Organisation. Der Bezug der Organisationsmitglieder löst sich in einem Organisationsbezug auf. Und insofern kann man/frau Geschlecht als »scharfe Begrenzung« der Kommunikationen in Organisationen verstehen. Geschlecht gehört zwar zur äußeren physischen Welt und ist Teil der inneren, subjektiven Wirklichkeit (Geschlechtsidentität), dennoch kann es immer nur Vorstellungen über Geschlecht geben. Organisationen und psychische Systeme haben Geschlecht im Sinn, d. h. Geschlecht erweist sich als systemrelativ, es kann aus sich selbst heraus kein Wesen entwickeln, es entsteht als Soziales, und die Prozesse, die Geschlecht hervorbringen, sind selbst sozial. Um die Vorstellungen über Geschlecht und die daraus folgenden Wirkungen erforschen zu können, diesen empirisch nachzugehen, ist die These der Sozialität von Geschlecht zwar »unumgänglich«. Aber die Prozesse der Vergeschlechtlichung sind selbst nicht erfassbar, sondern nur deren Ergebnisse aufdeckbar. Hinter der »sozialen Verfassung von Geschlecht« steckt eine relevante Erkenntnis. In der Kommunikation von Geschlecht (Entscheidungsprämissen) entäußert sich die Tatsache, dass Geschlecht in Organisationen kulturell beobachtet wird und wir diese »Observation« nutzbar machen können.

Organisation Kultur Geschlecht

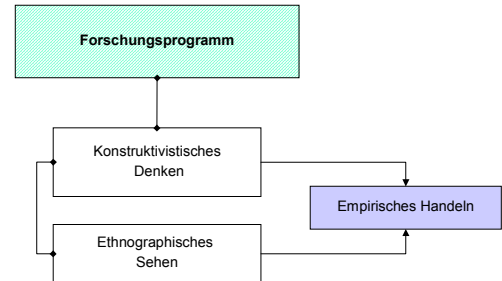
Geschlechterkultur wird als Wirklichkeit von Organisationen interpretiert. Mit dem Titel der Geschlechterkultur wird in den Organisationen beobachtet. Der Begriff der Geschlechterkultur enthält eine methodische Anweisung, die in ein »*Empirisches Handeln*« mündet. Der Aspekt der Mehrdeutigkeit hat uns »verleitet«, den Begriff der Geschlechterkultur methodisch einzusetzen: die Geschlechterkultur als theoretische Konstruktion im Sinne einer über die Grenzen der Organisationen hinausgehendes und mehrere Vorstellungswelten überspannendes System, in dem unterschiedlichste Vorstellungen zu Geschlecht in Organisationen und ihre Mehrdeutigkeit eingeräumt werden, nicht obwohl, sondern weil sich alle etwas anderes vorstellen. Organisationsspezifische und -sensible Deutungen haben darin ihren Platz. Ein »Kosmos der Geschlechterkultur« als Vergleichshorizont verweist weniger auf die Frage, welche Differenzen zwischen verschiedenen Organisationen bezüglich des Umgangs mit Geschlecht bestehen, vielmehr wird damit die Mehrdeutigkeit in Geschlechterkulturen »eingefangen«. Organisationen müssen irgendwie mit Geschlecht umgehen, wenn sie funktionsfähig oder entscheidungsfähig bleiben wollen. Was ist in Organisationen an Konstruktionen möglich? Das Thema Geschlechterkultur leistet in Bezug auf diese Fragestellung einen wichtigen Beitrag: Es aktiviert den Vergleichshorizont, innerhalb dessen man/frau sich der Frage, wie Organisationen mit Geschlecht umgehen, nähern kann. Geschlecht kann nicht von einem Standpunkt außerhalb der Organisation beschrieben werden. Mit der Vorstellung, daß Organisation sich selbst über ihre Kultur beschreibt und beobachtet, gewinnen wir die Vorstellung, dass Kultur als sensible Struktur in der Organisation fungiert. Damit sind wir in der Lage eine Position zu bestimmen, von der aus wir als Forscherinnen den Umgang mit Geschlecht beobachten können.

Mit der theoretischen Vorstellung von Kultur und Geschlecht wird deutlich, dass es kein Bild sein kann und ebenso keine Vorstellung eines einheitlichen und einheitsstiftenden Systems kognitiver und evaluativer Annahmen. Weder scheint der Mythos einer kompakten Kultur erkenntnisfördernd, noch kann von Kultur als hochgradig integriertes System gesprochen werden. Nach Karl Weick ist Kultur eine Vielfalt nur lose gekoppelter und teilweise inkonsistenter Sinnsysteme, über die kein allgemeiner Konsens herrscht und die mit dem Handeln nur lose gekoppelt sind (und damit keine a priori gesetzte Konsistenz- und Kohärenzprämisse). Geschlechterkulturen in und von Organisationen unterliegen ebenso wenig einer Homogenitätsvorstellung. Insofern erscheint es theoretisch »bestätigt«, dass es wenig sinnvoll ist, Handlungen und Entscheidungen von Organi-

sationen als geschlechtsblind zu konstatieren und dieses als Betrachtungsausgangspunkt zu nehmen. Vielmehr wird über die Vorstellung geschlechtssensibler Organisation ein Spielraum eröffnet, in dem Organisationen in bezug auf Geschlecht, Widersprüchliches, Unbestimmbares und Uneindeutiges in Eindeutigkeit transformieren, auch möglicherweise in die Eindeutigkeit von Blindheit oder Indifferenz. Geschlechtsblindheit und Geschlechtssensibilität können nur bedingt sich gegenseitig ausschließende Formen und Beschreibungen von Organisation sein. In Bezug auf ihre Umwelt Geschlecht kombinieren Organisationen hohe Indifferenz mit spezifischer Sensibilität. Von der Vorstellung geschlechtssensibler Organisation kann damit nicht abgegangen werden und, wie im nachfolgenden Wagon *Konstruktivistisches Denken* erläutert, auch nicht von der Vorstellung sensibler Forscherinnen.

Erst in der Triade von *Organisation Kultur Geschlecht* werden die Implikationen aus der Verständigung über den Begriff Geschlecht und aus den daraus folgenden Anforderungen an die Forscherinnen deutlich und ebenso in der theoretischen Bezugnahme auf die Organisation als Identität (Eindeutigkeit) und Kultur als Beobachtung der Mehrdeutigkeit. Es bleibt offen, was denn Geschlecht nun sein soll und wie Forscherinnen einer Enthaltung bezüglich einer vorab festgelegten Differenz zwischen Frauen und Männern nachkommen können und gleichzeitig sensibel gegenüber Geschlecht bleiben, ohne Differenzen zu zementieren und die Sicht auf Organisationen einzuschränken.

Das Forschungsprogramm



Die vorliegende Arbeit versteht sich in ihrer Gesamtheit als empirische Arbeit und als Qualitative Sozialforschung, die einen spezifischen Beitrag zur Beschreibung von Organisationen liefern will¹⁵³. Aus der Sicht einer ethnographischen Organisationsforschung geht es um den Zugang zur sozialen Welt von Organisationen, den Bezug auf deren Beschreibungen und die Rekonstruktion von Wirklichkeit. Um zu Aussagen und damit zu Wissen über Organisationen der eigenen Gesellschaft und deren Besonderheiten zu gelangen, bedarf es eines Handlungsschemas, das wissenschaftliches Beobachten und Beschreiben ermöglicht und die »eigenen Selbstverständlichkeiten und Vorurteile« erschüttert (Lueger 2000a, 9). Damit stellen sich zuerst die Fragen nach dem zugrundeliegendem Forschungsprogramm und nach der spezifischen Organisation der Feldforschung und Beobachtung¹⁵⁴, die auf Organisationen gerichtet werden und Erkenntnisgewinn versprechen. Das Forschungsprogramm impliziert eine Forschungshaltung und -kultur, die der Anforderung gerecht wird, mit der Komplexität von Organisationen umzugehen, mit »diszipliniertem« For-

¹⁵³ Darunter verstehen wir einen Vorgang, den Joachim Matthes formuliert hat in Abgrenzung zu einer »rationalen Weltsicht« der Soziologie. Beschreibung ist »jener komplexe, aber in seiner Komplexität kontrollierbar zu haltende Vorgang, in dem Beobachtetes ausgewiesen, auf Begriffe und Aussagen gebracht wird als Verständigung über Neues, Fremdes, Unvorhergesehenes« (1985, 60). Die strategische Bedeutung Qualitativer Forschung in der Soziologie lässt sich auf drei Punkte verkürzen: Sie liefert Beiträge zur soziologischen Beschreibung, sie ist funktional für Hypothesen- und Theoriebildung und sie ist sinnvoll einsetzbar in der Theorieprüfung (vgl. Christel Hopf 1993, 14ff)

¹⁵⁴ Zu bestimmen, welche Methode gewählt wird, welche Art ihres Einsatzes zur Erzeugung von Daten und deren Analyse führt, ist Aufgabe einer qualitativen Methodologie. Nach Siegfried Lamnek ist diese auf die Frage gerichtet, wie wissenschaftliche Erkenntnis auf eine bestimmte Disziplin bezogen möglich ist. »Methoden und Techniken beziehen sich auf die denkbaren Wege der Datengewinnung und -auswertung. Sie liegen also auf unteren Ebenen und leiten sich aus übergeordneten metatheoretischen Entscheidungen ab« (1995, 57).

schen und Denken die vielschichtige und eigentümliche Dynamik von Organisationen zu erfassen.

Die Klärung der methodischen Vorgehensweise nimmt ihren Ausgangspunkt von folgenden Fragen: Wie kann das Forschungsfeld Geschlecht und Organisation zugänglich gemacht werden und wie kann die Eingrenzung des Forschungsgegenstandes vor sich gehen, damit er in seinen Merkmalen erfasst werden kann? Wie können wir die »Sensibilität« von Organisationen in Bezug auf Geschlecht beobachten und beschreiben? Wie bekommen wir als Forscherinnen die soziale und kulturelle Dimension von Organisationen methodisch bzw. wissenschaftlich in den Blick? Welche Vorgehensweise erweist sich empirisch wie theoretisch fruchtbar, die Besonderheiten von Organisationen (ihre Kultur und damit Geschlecht) als soziale Phänomene und als spezifisches Geschlecht sozialer und kultureller Formen zu entdecken? Mit diesen stichpunktartigen Fragen deutet sich an, dass ein mögliches Design zur Vorgehensweise über die Erstellung eines methodisch-technischen Regelwerks hinausgeht und seine Effekte auf den in Frage stehenden Phänomenbereich produktiv nutzt¹⁵⁵. Es lässt sich umschreiben als »methodisch konsequente Forschungshaltung« und als »flexibler Umgang mit den jeweiligen Anforderungen des Forschungsgegenstandes« (11).

Die Argumente, aus denen sich Handlungsanweisungen¹⁵⁶ für den Forschungsprozess ableiten lassen, liegen auf der Ebene wissenschafts- und erkenntnistheoretischer Überlegungen und auf der Ebene sozialwissenschaftlicher Methodologie. Sie gehen generell der Frage nach, wie wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen sind, wie sie für die Sozialwissenschaften anwendbar erscheinen und »unter welchen Bedingungen wissenschaftliche Erkenntnis auf einen bestimmten Erkenntnis- und Objektbereich« bezogen, möglich ist. Vorgelagert sind ihnen Fragen, wie menschliche Erkenntnis, sei es wissenschaftlich oder alltäglich, überhaupt möglich ist und zustande kommen kann (Lamnek 1995a, 57)¹⁵⁷. Die Dis-

¹⁵⁵ Hier geht es nicht um die Differenz qualitativ – quantitativ, richtig oder falsch. »Wie imprägniert gegen die Konsequenzen wissenssoziologischer und erkenntnistheoretischer Entwicklungen hält sich so ein realistisches Selbstverständnis empirischer Sozialforschung (sei es objektivistisch oder naturalistisch) bei immer mühsamerer Verleugnung des eigenen konstruktivistischen Tuns« (Amann/Hirschauer 1999, 498).

¹⁵⁶ Wir verstehen Handlungsanweisungen nicht im Sinne von Instruktionen oder gar festgelegten Schritten, sondern als Konstruktionen und eher forschungsleitende (ethische) Imperative.

¹⁵⁷ Heinz von Foerster definiert Erkenntnistheorie als Theorie des Verstehens. Für ihn ist der Begriff der Erkenntnistheorie autologisch: »Mit anderen Worten, in einer Erkenntnistheorie soll das Verstehen verstanden werden«. Mit autologischen Begriffen (wie

kussion über wissenschaftstheoretische Positionen zielt auf die sich ergebenden Konsequenzen für die empirische Praxis und Forschung zu Organisation und Geschlecht. Dazu gehen wir schrittweise vor.

Im Wagon *Konstruktivistisches Denken* wird die Forschungshaltung mit erkenntnistheoretischen Überlegungen entfaltet. Konstruktivistische Positionen werden damit Bezugsrahmen für die Denk- und Handlungsweise im Forschungsprozess und Referenzrahmen für die Entwicklung und Architektur eines eigenen Forschungsprogrammes. Mit der Darstellung ausgewählter konstruktivistischer Denkmodelle werden Aspekte zu erkenntnistheoretischen und methodischen Implikationen gesucht, die mit einem einzigen Ansatz nicht abgedeckt werden können. Welche generellen Aussagen liefern sie über die Erzeugung von Wissen in der sozialen Wirklichkeit, wie wird die »Beziehung« von Forscherin und Forschungsgegenstand beschrieben und welche konkreten Schritte in der Forschungspraxis können daraus formuliert werden?

Als Forschungspraxis wird exemplarisch die gender-Forschung angeführt, der Programm die Untersuchung der sozialen Konstruktion von Geschlecht anleitet und das System der Zweigeschlechtlichkeit empirisch zugänglich macht. Von Interesse sind doing-gender-Analysen, die die methodologischen Anweisungen für die Forschung über Geschlecht liefern. Anschließend werden zentrale Handlungsorientierungen der Feldforschung aufgegriffen, insbesondere die methodische Anforderung einer angemessenen Rekonstruktion von sozialen Phänomenen. In der Feldforschung wird auf Entdeckungsverfahren abgehoben, die folgende Aspekte einschließen: die Eingrenzung des Forschungsgegenstandes, die Betrachtung von Forschung als Handlungssystem und Beobachtung als forschendes Instrument.

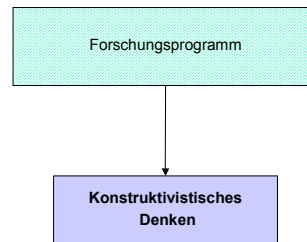
Im Wagen *Ethnographisches Sehen* führt die Darstellung der Geschichte der Ethnographie »vom Blick auf die anderen zum Blick auf uns selbst«. Eine ethnographische Haltung und Forschungslogik wird deutlich, die sinnvoll erscheint zur Untersuchung von Phänomenen in Organisationen. In einem Kontrastmodell des Ethnographischen Sehens wird eine durch

auch Selbstorganisation und Selbstbewusstsein) wird ein neuer Bereich aufgeschlossen, »sozusagen ein logischer Bereich der zweiten Ordnung, der sich mit Begriffen beschäftigt, die sich auf sich selbst anwenden lassen« (1987, 135). Es sind Begriffe, die sich selbst brauchen, um überhaupt entstehen zu können und für sich selbst einstehen; sie müssen sich selbst erklären. Ebenso haftet Erkenntnistheorie für sich selbst und sie stellt eine Theorie dar, »in der der Erkenntnistheoretiker für sich selbst einzustehen hat« (136).

Beobachtung anleitende und sich konstruktivistisch verstehende Ethnographie (van Maanen 1988, Amann/Hirschauer 1977) zielt.

Im Wagon *Empirisches Handeln* beschreiben wir, wie wir in der Erforschung von Organisationen vorgehen. Wir bezeichnen diese Vorgehensweise als Kosmographie. In der weltoffenen Erkundung des Forschungsfeldes *Organisation Geschlecht (Unternehmens-)Kultur* wird ein Verfahren entwickelt, das in einem Gewebe aus Handlungen und Entscheidungen verortet wird. In der vorliegenden Studie erweist sie sich als methodisch konsequente Forschungshaltung, die flexiblen Umgang mit den jeweiligen Anforderungen im Forschungsfeld und im Forschungsprozess »errechnet« werden (von Foerster).

Konstruktivistisches Denken



»Vieles von dem, was ich hier darzulegen versucht habe, hat sehr viel mit der alten indischen Geschichte von sechs Blinden und dem Elefanten zu tun. Der erste Mann ertastet einen Stoßzahn und behauptet, das Tier gleiche einem Speer. Der zweite ertastet die Seite des Elefanten und erklärt, daß er mehr einer Mauer gleiche. Der dritte hat ein Bein ertastet und beschreibt das Tier als einen Baum, der vierte, der den Rüssel des Elefanten befühlt, hält es eher für eine Schlange. Der fünfte hat das Ohr des Elefanten zu fassen bekommen und erkennt eine bemerkenswerte Ähnlichkeit mit einem Fächer, und der sechste, der den Schwanz erwischt, meint, dass er viel mehr einem Seil gleiche«.

Gareth Morgan

»Es gibt eine indische Geschichte - jedenfalls wurde sie mir als eine indische Geschichte erzählt - über einen Engländer, dem man erklärt hatte, die Welt stehe auf einem Podest, das auf dem Rücken eines Elefanten stehe, der selbst wiederum auf dem Rücken einer Schildkröte stehe; und dieser Engländer fragte daraufhin (vielleicht war es ein Ethnologe - so verhalten die sich nämlich), worauf denn die Schildkröte stehe? Auf einer anderen Schildkröte. Und diese andere Schildkröte? Oh sahib, dann kommen nur noch Schildkröten, immer weiter hinunter«.

Clifford Geertz

Um das Forschungsdesign dieser Studie zu beschreiben, werden konstruktivistische Positionen zu erkenntnistheoretischen und methodologischen Aussagen »konsultiert« und als Grundlage zur Reflexion der Methodik der vorliegenden Untersuchung herangezogen. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf epistemologische und methodologische Aussagen, die von programmatischem Charakter für eine ethnographisch orientierte Forschung sind.

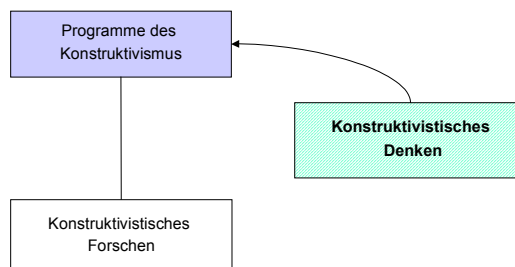
In sich strukturierte soziale Situationen und Einheiten werden zusammengehalten durch die Art und Weise, in der TeilnehmerInnen oder Mitglieder selbst Interpretationsleistungen erbringen. In konstruktivistischen Positionen sind Vorstellungen enthalten über die Trennung wissenschaftlicher Erkenntnis und Erkenntnis der Individuen im Alltag, Leitideen über die Zu-

gänge zu sozialen Wirklichkeiten und Überlegungen, wie methodisch vorgegangen werden kann, um Wissen zu generieren.

Sinnvoll erweist es sich, auf Ansätze in ihren soziologischen Varianten Bezug zu nehmen. Konstruktivistische Auffassungen selbst können weder auf ein einheitliches Theoriegebäude oder in sich geschlossenen Analyse-rahmen zurückgeführt werden, die Bezeichnung *der* Konstruktivismus ist an sich irreführend. Vielmehr wird zwischen verschiedenen »Konstruktivismen« oder »Spielarten des Konstruktivismus«¹⁵⁸ unterschieden. Ich beziehe mich in der Darstellung auf Kernaussagen konstruktivistischer Ansichten, die im sozialwissenschaftlichen Denken und in der Ausrichtung einer Forschungshaltung eine maßgebliche Rolle spielen. In der Darstellung der Hauptvarianten folge ich Karin Knorr-Cetina (1989). Sie spannt einen »Ariadnefaden« auf, um durch das konstruktivistische Labyrinth zu gehen und einem Ausgang ethnographisch gezeichneter Methodik zuzustreben. Dominant sind der Ansatz des phänomenologisch orientierten Sozialkonstruktivismus, der Ansatz des kognitionstheoretischen Konstruktivismus und in seiner Verbindung zur soziologischen Systemtheorie der Ansatz Soziologischer Empirie mit seinem Empirischen Programm des Konstruktivismus und der wissenssoziologischen Variante. Sie werden daraufhin beobachtet, welche forschungsleitenden Relevanzen sich daraus ableiten lassen.

¹⁵⁸ Diese Auswahl ist unter dem Gesichtspunkt der Passung des Forschungsprogrammes getroffen und repräsentiert lediglich einen Ausschnitt konstruktivistischer Ansätze und Gedankenmodelle. Die Einteilung nach Spielarten ist fortsetzungsfähig. Allerdings ist dies nur eine der möglichen Darstellungen, ein »Bild« existierender Konstruktivismen, die nicht immer exakt voneinander trennbar sind und auch Verbindungen und Integrationen unterschiedlicher Ansätze enthalten. Bezüge auf konstruktivistische Positionen werden in vielen empirischen Studien reklamiert, ebenso in Diskussionen über Qualitative Forschung werden sie als die wissenschafts- und erkenntnistheoretische Position gegenüber dem Kritischen Rationalismus vorgestellt. Konstruktivistisches Gedankengut ist von vielen Theorien aufgenommen worden oder bereits in ihnen enthalten (z. B. bei Norbert Elias, Ludwig Fleck, Immanuel Kant, Alfred Kuhn, George Mead, Robert Merton, Jean Piaget, Richard Rorty, Hans Vaihinger, Giambattista Vico, Ludwig Wittgenstein, Max Weber, Benjamin Whorf), zum Teil lange bevor dies als konstruktivistisch etikettiert wurde.

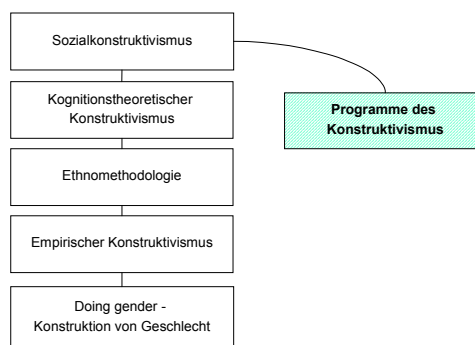
Programme des Konstruktivismus



Der Begriff Konstruktion steht für Prozesse, die zur Herausbildung (Entdeckung und Erfindung¹⁵⁹) von Wirklichkeitsentwürfen führen. Eine grundlegende Annahme ist, dass die Welt bzw. die Wirklichkeit abhängig vom erkennenden Subjekt ist, so wie sie an und für sich wahrgenommen bzw. erkannt wird (von Glasersfeld 1985) oder anders formuliert: Es gibt keinen unmittelbaren Zugang zur Außenwelt (Luhmann 1990b). Konstruktivistische Auffassungen oder Theorien sind in komplexem Sinne ihrerseits Konstrukte (vgl. Hejl 1987). Sie entziehen sich einer traditionellen Vorstellung von Objektivität (der klassischen Trennung von Subjekt und Objekt); sie entstehen nicht als Resultat des Funktionierens sozialer Systeme oder aufgrund des Wirkens von Faktoren, denen Individuen nur »angehängt« werden; es sind Individuen oder KonstrukteurInnen, die eine solche Auffassung oder Theorie vorschlagen, d.h. sie konstruieren Realitäts- und Theoriekonstruktionen anderer KonstrukteurInnen; sie denken ihren Gegenstandsbereich letztlich als denjenigen Prozess, in dem Individuen ihrerseits Realitäten konstruieren und sich Optionen auf Handeln und Kommunizieren eröffnen; KonstrukteurInnen sehen sich in die Prozesse eingebunden, die den Gegenstandsbereich konstituieren; sie denken sich ihrem Gegenstandsbereich im weitesten Sinne dazugehörig; Konstruktionen sind kein Abbild »der« Realität, sie schlagen »spezifische Beiträge

¹⁵⁹ Bateson sieht die Aufgabe einer Erkenntnistheorie darin, herauszufinden, »auf welche Weise besondere Organismen oder Aggregate von Organismen erkennen, denken und entscheiden« (1987, 273). Heißt Konstruktion Entdeckung oder Erfindung? »Eine kurze, aber vielleicht nicht zu ungerechte Charakterisierung eines Konstruktivisten könnte man so geben: Wenn entschieden werden soll, ob wir eine Welt der Erkenntnis und Erfahrung, unsere Welt der Ordnung, der Symmetrie, der Begriffe, der Zahlen, der Naturgesetze, ja, sogar der Gegenstände, ob wir diese Welt entdecken oder erfinden, so neigt der Konstruktivist dazu, sich für erfinden zu entschließen« (von Foerster 1987, 142).

zum sozialen Prozeß der Erzeugung von Realitätskonstrukten« vor (Hejl 1987, 304). Die Besonderheit dieser Beiträge liegen in der verwendeten Methode ihrer Erzeugung. Konstruktivistinnen unterscheiden sich vermutlich von anderen DenkerInnen in der Selbstinterpretation ihres Tuns (vgl. von Glasersfeld 1992).



Das Programm des Sozialkonstruktivismus

Sozialkonstruktivistische Aussagen gründen auf einer Synthese interaktionistisch und phänomenologisch begründeter Soziologie. Konstruktivistische Vorstellungen gewinnen Ende der 60er Jahre in einem theoretischen Bezugsrahmen Raum, der in den Arbeiten von Peter Berger und Thomas Luckmann zur »gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit« und von Alfred Schütz zur »Konstitution der alltäglichen Lebenswelt« entstanden ist und später in den empirischen Projektionen bei Harold Garfinkel und Erving Goffman¹⁶⁰ zum Teil fortgeführt wird. Bezeichnend ist die »ontologische Eintönung« dieser älteren konstruktivistischen Auffassungen, die sich in den Formulierungen über den Seinszustand von Phänomenen, sprich soziale Realität oder Wirklichkeit, wiederfinden. Das »Gegebensein« sozialer und gesellschaftlicher Verhältnisse wird unterstellt und das Interesse richtet sich vornehmlich auf die Fragen, in welcher Hinsicht »Tatbestände« als sozial produziert zu sehen sind und wie es zur wirksamen Annahme und Unterstellung der gegebenen sozialen Welt kommen kann. Nach Karin Knorr-Cetina zeigt sich hier die Verbindung von konstruktivistischen und wissenssoziologischen Fragestellungen: »Die Geschichte des Konstruktivismus ist eine Geschichte der wechselnden Verbindungen zwischen und Interpretationen von der Frage nach dem Status

¹⁶⁰ Erving Goffman transformierte die Sozialphänomenologie in das Projekt einer Rahmen-Analyse, in der soziale Interaktionen als Produkte kollektiver Bedeutungs-Frames erscheinen. Siehe auch den Wagon *Ethnographisches Sehen, Teil B*.

unseres Wissens und der Frage nach der Produktion von Wirklichkeit« (1989, 87).

Im Ansatz des Sozialkonstruktivismus wird eine relationale, beziehungsorientierte Forschung betont. Erkenntnisse werden nicht unter dem Aspekt des individuellen Besitzes, sondern als Produkt der »gemeinschaftlichen Beziehungen« gesehen. Menschen sind es, die Wirklichkeit konstruieren - und mit Bezug auf die Phänomenologie - verdankt sich der Charakter der Wirklichkeit nicht ausschließlich dem Bewusstsein, sondern sozialen Vorgängen. Wirklichkeit ist das, was Menschen gemeinsam im sozialen Handeln erzeugen. Wie soziale Ordnung (Alltagswirklichkeit¹⁶¹) entsteht und für Individuen gleichzeitig als objektive, äußerliche und quasi naturgegebene Ordnung erfahrbar wird, steht im Mittelpunkt des Ansatzes der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit. »Wie ist es möglich, daß subjektiv gemeinter Sinn zu objektiver Faktizität wird? So meinen wir denn, daß erst die Erforschung der gesellschaftlichen Konstruktion von Wirklichkeit - der Realität sui generis - zu ihrem Verständnis führt« (Berger/Luckmann 1969, 20). Unter der Annahme der »Selbstproduktion« verstehen Berger/Luckmann soziale Ordnung als beständig interaktiv hergestellt; die Erzeugung dessen, was als soziale Wirklichkeit erlebt wird, ist selbst sozial. Dies wird aufgefasst als ein komplexes Ineinandergreifen alltäglicher Interaktionen, als »Objektivierungen subjektiv sinnvoller Vorgänge, aus denen die intersubjektive Welt entsteht« (22). Objektivierungen werden mit den Begriffen Institutionalisierung (Habitualisierung und Typisierung von Verhalten), Objektivierung (Abstraktion persönlicher Erfahrungen durch deren Typisierung und Kategorisierung in der Sprache und als Aufbau des gemeinsamen Wissensvorrates) und Legitimation (Prozesse der Erklärung und Rechtfertigung institutioneller Vorgänge) sowie Legitimationen zweiter Ordnung (Theorieproduktionen über die ersten Prozesse) beschrieben. Konstruktionen werden im Sinne von »Erhärtung« sozialer Phänomene interpretiert. Dinge besitzen aus sich selbst heraus kein Wesen, sondern erst durch Prozesse der Härtung und Stabilisierung werden sie in besonderer Weise artikuliert und gehalten und daher wird soziale Realität als gemacht angesehen.

Die phänomenologische Analyse der Alltagswelt beziehungsweise der subjektiven Erfahrung der Lebenswelt hat sich jeder kausalen oder onto-

¹⁶¹ Alltagswelt ist diejenige »Wirklichkeit, die von Menschen begriffen und gedeutet wird und ihnen subjektiv sinnhaft erscheint. ... Die Alltagswelt wird ja nicht nur als wirklicher Hintergrund subjektiv sinnhafter Lebensführung von jedermann hingenommen, sondern sie verdankt jedermanns Gedanken und Taten ihr Vorhandensein und ihren Bestand« (Berger/Luckmann 1969, 21). Alltag ist keine besondere, von anderen zu trennende Sphäre der Handlungen, sondern der »Archetyp« der Erfahrungen der Wirklichkeit (Schütz 1972).

logischen Aussage zu Phänomenen zu enthalten. Die Auseinandersetzung mit »jedermanns Interpretationen«, bringt die Beschreibung »jedermanns Wirklichkeit hervor«. »Bewußtsein ist immer intentional. Es hat immer etwas im Sinn und ist auf Objekte gerichtet. Wir können niemals Bewußtsein als solches erreichen, nur Bewußtsein von etwas - unabhängig davon, ob sein Gegenstand zur äußeren, physischen Welt gehört oder als Element einer inneren, subjektiven Wirklichkeit erlebt wird« (23). Eine detaillierte Analyse deckt die verschiedenen Erlebnisschichten und die zu ihnen gehörenden Sinnstrukturen auf, von Interesse ist der intentionale Charakter, der allem Bewusstsein gemeinsam ist. Nach diesem Konzept erfahren die Menschen Wirklichkeit als Ordnung, sie erscheint bereits objektiviert und stellt sich ferner als intersubjektive Welt dar. Die Wirklichkeit der Alltagswelt wird mit anderen geteilt und macht sie damit zu gesellschaftlicher Erfahrung, das als Wissen von dieser Ordnung bezeichnet wird. »Das Theoretisieren über soziale Wirklichkeit setzt diese Wirklichkeit voraus - und zwar nicht nur als das Objekt theoretischer Reflexion, sondern auch als Grund ihrer eigenen subjektiven Genealogie« (Luckmann 1999, 200). Prozesse und Mechanismen wie Habitualisierung, Typisierung stellen sozusagen die genealogische Voraussetzung der Existenz und Erfahrung einer sozialen Ordnung als objektivierter Ordnung dar. Dies impliziert, dass das Programm für eine phänomenologische Grundlegung der Sozialwissenschaften eine genaue Beschreibung der universalen Struktur des Alltagslebens vorlegt bzw. systematisch anstrebt.

Das Alltagsleben wird als Gegenstand der Sozialwissenschaften ausgewiesen. Die »Entdeckung der Alltagswelt¹⁶²« geht einher mit dem methodologischen Prinzip, »die objektive Gegebenheit sozialer Fakten als eine in den Interaktionen der Handelnden fortwährend erbrachte Leistung, als eine Hervorbringung, als ein prozessuales Geschehen, als eine Praxis zu konzeptualisieren« (Bergmann 1985, 303). Die soziale Welt wird als höchst voraussetzungsreiche konstruierte Realität aufgefasst, die auf den Gedankenobjekten beruht, die das Alltagsdenken der Menschen konstruiert hat. Die Ordnung der Welt, die den Handelnden in ihrer alltäglichen Einstellung als schlicht gegeben erscheint, wird in Wahrheit durch deren eigenen sinnhaften Ordnungsleistungen erstellt. Diese Ordnungs- und Strukturierungsleistungen (Netz von sinnhaften Typisierungen) leiten die Wahrnehmungen der Handelnden ebenso an wie ihre Handlungen. Um mit Schütz zu sprechen: Die Grundlage von sinnhafter Erfahrung von

¹⁶² Alfred Schütz bezeichnet die Alltagswelt oder das Alltagsverständnis der Welt als »natürliche Einstellung«: Der Mensch geht dadurch nicht dem Glauben an materielle oder soziale Welt verlustig, er verliert den Zweifel daran, dass sie anders sein könnte, als sie erscheint. Auch in Harold Garfinkels Arbeiten ist diese »geheimnisvolle« Formulierung präsent: Als praktische SozialtheoretikerIn organisiert die Alltagshandelnde ihre Erfahrungen, unter der Annahme, dass die Welt so ist, wie sie erscheint (vgl. Garfinkel 1967, 272).

Welt ist der Vorgang der Typisierung¹⁶³. Typisierung charakterisiert methodologisch-individualistische Ansätze.

Ein konstitutives Merkmal sozialwissenschaftlicher/soziologischer Forschung ist, dass diese es mit bereits interpretierten Realitäten zu tun hat. Die Daten werden nicht a priori von der Forschung definiert, sie sind im menschlichen Handeln konstituiert und interpretiert. »Sozialwissenschaftliche Konstruktionen sind daher sozusagen Konstruktionen zweiten Grades, nämlich Konstruktionen von Konstruktionen, die die Handelnden auf der sozialen Ebene gemacht haben« (Schütz 1984, 301f). Die Forschungsmethode aus dieser Perspektive muss das Prinzip subjektiver Interpretationen in Betracht ziehen, d. h. subjektive Zuschreibungen, mit denen die Menschen ihre Welt bedeutungsvoll machen und die gesellschaftliche Wirklichkeit schon vor und unabhängig von der wissenschaftlichen Untersuchung vorstrukturiert haben, systematisch berücksichtigen. In der Theorie der lebensweltlichen Praxis, die auf kollektive Wissensvorräte aufbaut, sind für eine Analyse des Handelns typische Motive, Relevanzsysteme und Typisierungen etc. belangvoll. Mit der Orientierung am Alltagswissen der Untersuchten wird Forschung dem intersubjektiven Charakter eben dieses Wissens und Alltagshandelns gerecht¹⁶⁴. Die beobachtende SozialwissenschaftlerIn hängt in der Beschreibung sozialen Verhaltens immer von Typisierungen ab, die die Gesellschaftsmitglieder selbst handhaben, um ihre Handlungen zu beschreiben oder zu interpretieren. Aufgabe der verstehenden Soziologie ist vor allem, Vorgänge der Sinndeutung und Sinnsetzung nachzuzeichnen, »welche die in der Sozialwelt Lebenden vollziehen« (Schütz 1972, 348). Die Methode besteht darin, theoretische Konstrukte von »typischen« Verhaltensmustern zu bilden, um die subjektiven Motive des Handelns »verstehbar« zu machen. Also beginnt »der Prozess phänomenologischer Erklärung mit der unmittelbarsten zugänglichen Evidenz: mit der Untersuchung unmittelbarer Erfahrung« (Luckmann 1999, 205)¹⁶⁵.

Soziale Wirklichkeit als Gegenstandsbereich der Sozialwissenschaften ist eine durch Interpretationshandlungen konstituierte Realität. Aus dieser

¹⁶³ Im Vorgang der Typisierung spielt Unterscheiden eine besondere Rolle, die sich auf intentionale Merkmale stützt. Am Beispiel eines Irish Setters illustriert Schütz Typisierung. Der Hund wird nicht dadurch erkannt bzw. typisiert, weil er sich von einer Katze unterscheiden lässt, sondern weil er bellt, vier Beine hat, mit dem Schwanz wedelt etc.

¹⁶⁴ Hierbei wird die Unterscheidung von interpretativer und rekonstruktiver Sozialforschung verwendet (vgl. Bergmann 1985, 307).

¹⁶⁵ Thomas Luckmann sieht die phänomenologische Beschreibung der elementaren Strukturen des Alltagslebens funktional für die Begründung von Sozialwissenschaften. Sie liefern die Matrix, »in der die wesensmäßig egologischen und subjektiven Aussagen über das Alltagsleben in verschiedenen historischen Lebenswelten lokalisiert und in Daten höheren Allgemeinheitsgrades übersetzt werden können« (1999, 205).

Aussage wird die methodologische Konsequenz abgeleitet: Sind Deutungen konstitutiv für die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, dann ist auch Theoriebildung und Forschung über diesen Gegenstandsbereich als interpretativer Prozess anzulegen, d. h. die Prozesse der Interpretation in Interaktionen müssen interpretierend rekonstruiert werden, und zwar entsprechend diesen Leistungen¹⁶⁶. Konstruktionen ersten Grades sind Vorbedingungen wissenschaftlicher Analyse.

Auffassungen über den Sozialkonstruktivismus zeigen immer wieder die Subjektzentriertheit auf; dies heißt aber die ausgesprochen »dialektische« Grundhaltung des Sozialkonstruktivismus zu negieren. »Weder das individuelle Bewusstsein noch die vermeintlich objektive Gesellschaft werden als Gegebenheiten angesehen, sondern als Ergebnisse eines dialektischen Prozesses, der im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit steht« (Knoblauch 1999, 223). Subjektivität wird im Erfahren und Handeln konstituiert und Bewusstsein oder Intentionalität ist der »archimedische Punkt aller Wissenschaft«: Behauptet wird keinesfalls, dass Bewusstsein Gesellschaft hervorbringt; sondern Bewusstsein an allen Handlungen teilhat, durch die und mit denen gesellschaftliche Wirklichkeit konstruiert wird.

Zwei Aspekte bleiben offen, der empirische Nachweis der Konstruiertheit sozialer Tatsachen und der Status der Erkenntnis, den dieser Konstruktivismus liefert. Sozialkonstruktivismus ist epistemologisch »skrupellos/entmenschlich«; dies verbirgt er mit seinem Nachweisprogramm der produzierten objektivierten Wirklichkeit (vgl. Karin Knorr-Cetina 1989, 88). Spätere Konstruktivismen haben die Frage der Objektivierung sehr viel stärker aus ihrer Perspektive ausgeschaltet. So der radikale Konstruktivismus, der seine Betrachtung auf »die Aussagenden« selbst richtet und die Relativität des Bewusstseins jedes Wissens in den Vordergrund stellt, den Erzeugungsvorgang von Wirklichkeit als in jedem Einzelbewusstsein ablaufend beschreibt. Ebenso bildet die Erkenntnistheorie der Systemtheorie einen Gegenpol zum Sozialkonstruktivismus, der vom Mittelpunkt des handelnden Subjekts ausgeht, und daher den Zusammenhang Bewusstsein und Individuum betont, was Luhmann 1996 als einen Kompromiss zwischen Subjektivismus und Objektivismus bezeichnet. Wird hier Gesellschaft, Struktur und System auf der anderen Seite hervorgehoben, so erscheint das Thema der unterschiedlichen Konstruktivismen auf eine Frage übertragbar zu sein: Konstruieren die Menschen die Wirklichkeit oder erzeugt Kommunikation die Gesellschaft (vgl. Knoblauch 1999, 215)?

¹⁶⁶ »Der Konzeption des soziologischen Gegenstandsbereiches als Produkt von Interpretationsleistungen entspricht ein interpretatives Analyse- und Rekonstruktionsverfahren« (Lamnek 1995a, 44).

Das Programm des kognitionstheoretischen Konstruktivismus

Als zweiter Ansatz ist der kognitionstheoretische oder erkenntnistheoretische Konstruktivismus zu nennen, auch als Radikaler Konstruktivismus bezeichnet. Er stellt eher einen interdisziplinären Zusammenhang auf, basierend auf Ergebnissen der Neurophysiologie und -biologie, die mit Vorstellungen der Kognitionspsychologie und der Kybernetik verknüpft sind. Die bekanntesten Beiträge lieferten zu Beginn der 80er Jahre die Arbeiten von Humberto Maturana und Francisco Varela zur biologischen Epistemologie und die von Ernst von Glasersfeld und Heinz von Foerster zur Theorie einer Wissenskonstruktion. In der Beschreibung dieser Variante beziehe ich mich hauptsächlich auf die ersten Autoren; im weiteren Verlauf wird der erkenntnistheoretische Ansatz von Niklas Luhmann dazugenommen, der sicherlich nicht als Radikal-Konstruktivist zu nennen ist. Mit seiner soziologischen Theorie der sozialen Systeme hat er den Erkenntnisbogen einer kognitionstheoretischen Sicht wesentlich erweitert. Der Zusatz radikal steht für die Auffassung, dass die Wahrnehmung einer objektiven Wirklichkeit, einer unmittelbaren Abbildung äußerer Eigenschaften der Welt als »unmöglich« bezeichnet wird. Wirklichkeit, radikal formuliert, ist eine Fiktion, die »reale« Konsequenzen hat: Der Akt des Erkennens bringt die Welt erst hervor. Dreh- und Angelpunkt ist der menschliche Geist und seine Kognitionen, die Repräsentation der Realität im Gehirn, was es als Realität ausgibt. Eine der bekanntesten Aussagen von Maturana: Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.

Kognitive Geschlossenheit ist das Grundtheorem dieser Auffassung. Das menschliche Gehirn (Zellen und Nervensysteme) wird als operational und semantisch abgeschlossen betrachtet. Es kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass im Organismus Prozesse der Informationsverarbeitung ablaufen, die durch einen bestimmten, von außen kommenden Input zu einem Output, einer bestimmten Wahrnehmung oder Reaktion führen. Das System Gehirn nimmt praktisch keine Informationen aus der Außenwelt auf, sondern konstruiert und rekonstruiert Informationen durch Interaktion mit sich selbst¹⁶⁷.

¹⁶⁷ Die Konstruiertheit der Wahrnehmung wird auf physiologischer bzw. neurobiologischer Ebene aufgezeigt. So ist belegt, dass Wahrnehmung nicht an den Rezeptoren der Sinnesorgane stattfindet, sondern an den betreffenden Nervenstellen undifferenziert kodiert wird. Die Erregungszustände einer Nervenzelle kodieren nur die Intensität einer Störung, aber nicht die Natur der Erregungsursache, also nicht was. Jean Piaget 1937 hat diese Erkenntnis in der Experimentalpsychologie umgesetzt, er wies nach, dass die Realität des Kindes durch seine Sensomotorik konstruiert wird. Wahrnehmung ist demnach Bedeutungszuweisung zu an sich bedeutungsfreien neuronalen Prozessen, und damit Konstruktion und Interpretation. Über die Realität selbst kann

Lebende Systeme sind demnach kognitive Systeme, die materiell-energetisch offen und gleichzeitig informationell geschlossen sind. Das System erzeugt selbst die Informationen, die verarbeitet werden, im Prozess der eigenen Kognitionen. Dieses Konzept, von seinen Erfindern mit »Autopoiesis« bezeichnet, besagt, dass Systeme in ihrem Operieren fortwährend ihre eigene zirkuläre Organisation erzeugen, eine Organisation von produktiven Reaktionen zwischen Komponenten eines Systems, so dass in der Folge genau diese Komponenten entstehen. Systeme kennen weder ein Innen noch Außen, sondern nur die Erhaltung eigener Korrelationen und interner Relationen (informationsdicht), dies wird bezeichnet als selbstreferentiell und der Umwelt gegenüber autonom (struktur determiniert). Aufgrund der operativen Geschlossenheit des Gehirns und seines neuronalen Systems ist es unmöglich, Wahrnehmungsreize abzubilden. Reize oder Ereignisse aus der Umwelt werden als Störungen (Perpetuationen) wirksam, die die Bildung von Kognitionen anstoßen und die gegebenenfalls zu Umbauten der systemeigenen Strukturen führen; das System transformiert sich auf Grund von Störungen ständig selbst (vgl. Maturana/Varela 1987, 196).

Strukturdynamische Interaktionen zwischen Organismen und ihrer Umwelt bilden sog. strukturelle Kopplungen. Deren Beschreibungen werden als Konstrukte bezeichnet. Rekursive Interaktionen als kommunikativ koordinierte Regulationen wechselseitiger Störungen zwischen Lebewesen bezeichnet das Phänomen der Sozialität. »Wenn zwei oder mehr Organismen in rekursiver Weise als strukturell plastische Systeme interagieren und jeder Organismus so zum Medium der Verwirklichung der Autopoiese des anderen wird, ergibt sich wechselseitige ontogenetische Strukturkoppelung« (Maturana 1982, 255f). Dadurch bildet sich ein Interaktionsbereich als ein Netzwerk von Sequenzen ineinandergreifender Verhaltensweisen, das »ununterscheidbar« von dem ist, was als konsensueller Bereich zu bezeichnen ist. Sprache bzw. die Verfügbarkeit über das Medium Sprache zeichnet menschliche Sozialität aus. Jedoch, was in der sprachlichen Interaktion geschieht, ist ausschließlich von der konkreten Struktur der Organismen abhängig. »Ihre innere Struktur und ebenso der strukturelle Hintergrund, ist in jedem Augenblick durch ihre vorausgegangenen Interaktionen und durch ihre jeweils vorausgegangene Strukturdynamik in eindeutiger Weise determiniert« (261).

nichts ausgesagt werden. Die über das Gehirn aufgenommenen »Anstöße« führen zu rein internen Operationen.

Nach von Glasersfeld gibt es keine Trennung von Wahrnehmung und Interpretation. »Der Akt des Wahrnehmens ist der Akt der Interpretation« (1984 zit. in Schmidt 1987, 18). Erkenntnisse werden hauptsächlich auf die Ordnung und Organisation in der Welt des Erlebens bezogen. Nur ein kognitives System erscheint als notwendigerweise wirklichkeitskonstruierendes System. Die dem Organismus zugängliche Welt ist »mithin seine kognitive Welt, nicht eine Welt so, wie sie ist. ... Wir erzeugen daher buchstäblich die Welt, in der wir leben, indem wir sie leben (Maturana 1982, 269). Mit der Annahme der Autonomie eines jeden lebenden Organismus muss auch der Grund seines Handelns in diesem System gefunden werden.

Eine grundlegende Annahme der radikal konstruktivistischen Auffassung ist die des Beobachtens. Organismen haben nur als Beobachter Zugang zu ihrer Umwelt. Ein System operiert als Beobachter und kann Konstrukte seiner Umwelt (Nische) und des Systems kognitiv erzeugen, wenn es in der Lage ist, mit seinen internen Zuständen zu interagieren (rekursiv) und von diesen Interaktionen Beschreibungen herzustellen. Das Gehirn kann sich selbst wie externe Objekte beobachten. Als kognitive Systeme sind lebende Systeme Beobachtungssysteme sowie das Bewusstsein eine Funktion eines zu rekursiven Beobachtungen fähigen Nervensystems darstellt. Das Prinzip der Beobachtung ist die Unterscheidung. Unterscheidungen erfolgen in der Sprache, die zwar keine Informationen überträgt, jedoch kognitive Orientierung und Interpretation ermöglicht. Sprache macht es möglich, Bewusstsein auszubilden, »indem sie die Unterscheidung von Selbst und Anderem anbietet und damit den Beobachter als eine Instanz erzeugt, der sprachliche Unterscheidungen unterscheiden kann« (Rustemeyer 1999, 469). Bewusstsein oder Geist als Ergebnisse sprachbasierter Kommunikation setzen Maturana/Varela gleich mit dem konsensuellen Bereich, der über Zeit als Kultur oder Geschichte autopoietischer Organismen beschrieben werden kann (vgl. 1987, 252). Jede Beobachtung (Beschreibung) zieht die BeobachterIn mit ein, als letztmögliche Bezugsgröße von Beschreibungen. »Ein Beobachter ist ein lebendes System, und jede Erklärung der Kognition als eines biologischen Phänomens muss eine Erklärung des Beobachters und seiner dabei gespielten Rolle beinhalten« (Maturana 1982, 35). Somit sind unterschiedliche Beschreibungen einer gemeinsamen Welt möglich, sie generieren differente Wirklichkeiten. Denn Sprache und Kommunikation setzt bei den beteiligten Organismen keine gemeinsame Repräsentation und kein gemeinsames Verständnis voraus, nur die erfolgreiche Kopplung von Handlungen biologisch instrumentierter BeobachterInnen, die wiederum die Voraussetzung für die

Konstruktion nichtsprachlicher Wirklichkeit ist. »Wenn Wirklichkeiten (subjektiv) konstruiert sind, gilt es zu tolerieren, daß neben den eigenen Wirklichkeitsvorstellungen, gleichberechtigt, noch andere bestehen. Denn die Welt, die jedermann sieht, ist nicht die Welt, sondern *eine* Welt, die wir mit anderen hervorbringen, ein andauerndes Hervorbringen durch den Prozess des Lebens selbst« (Maturana/Varela 1987, 7).

Das kognitive System organisiert die sinnhafte Konstruktion der Welt ausschließlich auf der Grundlage interner Kriterien und eigener kognitiver Bedeutungsmuster, es lassen sich keinerlei Rückschlüsse auf eine objektive Beschaffenheit der Wirklichkeit ziehen (vgl. von Glasersfeld 1985, 22). Die biologisch orientierte Theorie weist zwar für Menschen auf die notwendige strukturelle Koppelung hin, die einen konsensuellen Bereich der Sprache und Verständigung bedingt, ohne jedoch die Entstehung des Sozialen selbst zum Thema zu machen¹⁶⁸. Maturanas epistemologische Figuration ist geprägt von der Gleichsetzung von Kognition und Leben, also mit der biologischen Fundierung aller kognitiven und semantischen Strukturen, und der Vorstellung, dass eine sich selbst erzeugende Struktur des Lebens unendliche Beschreibungen hervorbringt. Ebenso wird durch die Begrifflichkeit der Sozialität Leben und somit Mensch mit autopoietischer Eigenschaft ausgestattet. Lebewesen sind konstituierende Elemente von sozialen Systemen (Gesellschaft), denen Selbstbezüglichkeit oder die Beschreibung als komplexe Rekursionszusammenhänge nicht zukommt (vgl. Maturana 1990, 37).

Welche Realitäten auch hinter konstruierten Wirklichkeiten liegen mögen, bleibt den Menschen als erkennende Wesen kognitiv unzugänglich. Erkennen vollzieht sich in einer Art »blinden Operation«, denn Erkenntnisse wie Sichtweisen und Beobachtungen werden in einem »Selbstbezug« kreiert. Wissen und Erkenntnis entsprechen daher nicht dem, was Welt ist. Die Realität als wissens-unabhängiger Bezugsgegenstand gilt als Fiktion. Folglich gibt es auch kein korrespondenztheoretisch formuliertes Wahrheitskriterium. Kognitive Konstruktionen können jedoch erprobt werden, ob sie »passen« und »nützlich« sind, anderen Menschen unterstellt und im Falle der Nichtpassung können neue Entwürfe angefertigt werden. Kriterium für Wissen ist nicht, ob es wahr oder falsch ist, sondern die Orientierungsleistung. Und das zeichnet Wissen als empirisches Wissen aus: die Brauchbarkeit und Zweckdienlichkeit, (scheinbare) intersubjektive Gültigkeit und die Dienstbarmachung für die Erhaltung der beteiligten lebenden Systeme (vgl. Knorr-Cetina 1989, 89).

¹⁶⁸ Diese Auffassung von Konstruktivismus wird häufig als solipsistisch oder ich-zentriert kritisiert.

Diesen pragmatischen Ansatz hat Glasersfeld als Viabilität bezeichnet¹⁶⁹. In Wahrnehmungsprozessen entstehen interne, invariante Erfahrungsstrukturen, die eine erfolgreiche Interaktion des Organismus mit der Umwelt ermöglicht. Brauchbarkeit tritt anstelle des Wissens einer wahren Darstellung der Wirklichkeit. Wiederholt erfolgreiches Handeln mit anderen lässt eine stabile intersubjektive Welt entstehen, die »Objektivität« eröffnet. So bildet die Erlebenswelt im Alltag oder in Laboratorien einen Prüfstein für kognitive Strukturen. Im Licht weiterer Erfahrung erweisen sie sich als verlässlich oder nicht. Und dies trifft auch für Theorien zu. Erkenntnis wird in diesem Sinne als Suche nach passenden Verhaltensweisen und Denkart aufgefassen, »um den an sich formlosen Fluss des Erlebens soweit wie möglich in wiederholten Erlebnissen und relativ verlässlichen Beziehungen zwischen diesen zu ordnen. Die Möglichkeiten, so eine Ordnung zu konstruieren, werden stets durch die vorhergehenden Schritte in der Konstruktion bestimmt« (von Glasersfeld 1985, 37).

Das Autopoiesis-Konzept betont, dass es sich um systemrelativ brauchbare Bilder handelt, die ihre »Haltbarkeit nicht an einer äußeren, beobachterunabhängigen Dingwelt, sondern an der Erfahrungswelt eines jeweiligen Beobachters zu erweisen haben« (Bardmann 1991, 20; vgl. von Glasersfeld 1985, 23f). Beobachtung ist letztlich ein »blindes Tun«, wobei sich die BeobachterIn nur auf die Beobachtungen ihrer eigenen Beobachtung verlassen kann. Zum Referenzpunkt für Beobachtungen wird das eigene Beobachtungssystem. Hier stellt sich die Frage, welchen Charakter die Beobachtung einer wissenschaftlichen BeobachterIn hat. Aussagen über einen Erkenntnisgegenstand sind nicht unabhängig von dem »Tun« dieser BeobachterIn zu sehen. Sie kann den Gegenstand niemals »objektiv« oder »wirklich« abbilden, denn als erkennendes System ist sie ausschließlich an die eigenen Mittel des Beobachtens und Erkennens gebunden. Die Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes wird in diesem Sinne zur passenden Beschreibung und zum Versuch, soziale Phänomene zu erklären. Hierin definiert Maturana »Erklärung« als die Konstruktion eines generativen Mechanismus. »Jeglicher Versuch, ein Phänomen wissenschaftlich zu erklären, [mußte] in der Tat darin bestehen, einen Mechanismus zu entwickeln, der das zu erklärende Phänomen erzeugte« (1982, 16). Darin erweist sich die Unterscheidung zwischen der BeobachterIn und dem Beobachteten als zentral, »und zwar nicht im Sinne eines Gegensatzes zwi-

¹⁶⁹ Piaget hat schon 1937 formuliert, dass kognitive Strukturen nicht als Übereinstimmung mit der Realität, sondern als Anpassung an diese betrachtet werden. »Was wir von jener absoluten Wahrheit erleben, sind bestenfalls ihre Schranken« (von Glasersfeld, 1985, 37). Und diese Schranken, an denen die Beobachtungen scheitern, sind nicht ersichtig.

schen subjektiv und objektiv, sondern im Sinne einer strengen Scheidung zwischen Phänomenbereichen, die es erst gestattet, das jeweils zu erklärende Phänomen genau einzugrenzen und als solches nicht aus den Augen zu verlieren« (16). In gleicher Manier verfährt Helmut Willke 1993, der die Konstitution des Forschungsgegenstandes im Kontext eines reflektierten Rekonstruktivismus beschreibt.

Eine Beschränkung dieser radikal konstruktivistischen Auffassung liegt darin, dass Wissen und dessen Zustandekommen ausschließlich im individuellen Bewusstsein verortet und plausibel beschrieben wird. Niklas Luhmann hingegen vermeidet die Radikalisierung der Subjektivität des Konstruierens und Beobachtens und »schaltet« auf die Stufe der soziologisch-kommunikationstheoretischen Erkenntnistheorie - mitunter auch als systemtheoretischer oder operativen Konstruktivismus angeführt, als »Sonderfall« konstruktivistischen Denkens, das Sinn als Fundamentalstruktur aller Unterscheidungsbildung einführt. Er greift »Autopoiese« als ein generelles Systemprinzip¹⁷⁰ in der Soziologie auf und gibt ihr damit eine andere, breitere Bedeutung als die Konstrukteure Maturana und Varela¹⁷¹. Zwar geht Luhmann davon aus, dass Erkenntnis stets beobachterrelativ ist und eben auch nur möglich, weil BeobachterInnen stets operativ geschlossen reagieren. Dagegen hält er den konstruktivistischen Schritt, das traditionelle Subjekt durch ein biologisches oder physikalisches Objekt zu fassen, für nicht hinreichend (vgl. Luhmann 1988, 9f). Sein Angebot, die Unterscheidung von System und Umwelt als Leitdifferenz für die Theoriekonstruktion zu unterlegen, führt dazu, soziale Systeme als operierende Einheiten, die Beobachtungen durchführen (System als Modus der Beobachtung), zu charakterisieren. Erkenntnis als beobachterrelative empirische Operation zu behandeln, befreit ihn davon, Erkenntnis und ihre Möglichkeitsbedingungen in einer transzendenten Sphäre oder einem nur introspektiv zugänglichen Bewusstsein zu verankern (vgl. Luhmann 1990b, 33). Die Wirklichkeit wird als eine sinnhaft strukturierte und kommunikativ gebildete verstanden.

¹⁷⁰ Luhmann selbst bezeichnet es den Explosivstoff Selbstreferenz, den die Systemtheorie in sich aufgenommen hat und an die Wissenschaftstheorie weiterreicht. Wird mit dem Konzept der Selbstreferenz gearbeitet, so fallen auch Wissenschaft und Forschung darunter. »Systeme mit Eigenreflexion sind gezwungen, auf Absolutheiten zu verzichten« (Luhmann 1984, 656).

¹⁷¹ Sozial- und Geisteswissenschaften werden quasi auf eine kybernetische Grundlage gestellt. »Und des weiteren scheint die Theorie ob ihres Technizismus ein fast wunderbarer Zauber des Pragmatischen innezuwohnen. Wunderbar scheint dieser Zauber, denn nichts ist auf den ersten Blick weiter von der Praxis entfernt als die Systemtheorie« (Knoblauch 1999, 218f).

Systeme und BeobachterInnen konstituieren eine Differenz zu ihrer Umwelt, indem sie Operationen der Beobachtung, d. h. der Unterscheidung und Bezeichnung, durchführen, die sie rekursiv auf sich selbst beziehen können und dabei zu brauchbaren und wieder verwendbaren Resultaten kommen¹⁷²; Unterscheidungen dienen der Entwicklung von Informationen, die das System nach internen Logiken verarbeitet wird (vgl. Luhmann 1992). Soziale Systeme sind beziehungnehmende («rekursiv-geschlossene») Systeme, eigene Operationen folgen auf eigenen Operationen, »d. h. äußere Störung ist nur als interne Operation möglich, wenn das Netzwerk der elementaren Einheiten den äußeren Anstoß als eine intern brauchbare, verstehbare, anschlussfähige Einheit auffasst«. Die elementaren Operationen sind immer als Unterschiede bzw. als Unterscheidungen zu fassen. Dies fängt mit der übergreifenden Differenz von System und Umwelt an, »über die ein System sich aus der Welt zu differenzieren und damit zu identifizieren versucht. Danach besteht die Welt für das System aus einem Innen und Außen, dem Eigenen und Fremden. Systeme beobachten sich und ihre Umwelt mit Hilfe von eigenen Unterscheidungen, die sie zur Bezeichnung ihrer selbst und ihrer Umwelt verwenden, und trennen dies von fremden Unterscheidungen, die Umweltsysteme zur Bezeichnung ihrer selbst und ihrer Umwelt verwenden« (Bardmann 1991, 19). So können sich Systeme eigene Bilder ihrer Umwelt machen - Erkenntnistätigkeit ist nicht notwendig an ein psychisches System gebunden - und doch können sie sich aus diesen nicht befreien, sie sind in einem rekursiv geschlossenen System »eingeschlossen«. Beobachtungen bestimmen mithin, als was und als was nicht eine existierende Wirklichkeit bezeichnet wird. Annahme ist, dass »kein System Operationen außerhalb der Systemgrenzen, also Operationen in seiner Umwelt vollziehen kann; und das heißt konsequent, daß kein System durch eigene Operationen sich selbst mit der Umwelt verknüpfen kann« (Luhmann 1990a, 313).

¹⁷² Vgl. George Spencer Brown 1969: *Laws of Form*, London. Von Foerster als Vertreter der konstruktivistischen Kybernetik beschreibt Selbstreferenz als produktive Struktur, die autologische Rechnungsmodelle hervorbringt, in denen die Ergebnisse die Voraussetzungen für weitere Operationen bilden. Operationen der Unterscheidung und Bezeichnung sind beschreibbar als Formkalküle; sie unterliegen Gesetzmäßigkeiten, die unabhängig von biologischen, sprachlichen, physikalischen oder mathematischen Aspekten sind. Aus kontingenten Vorgängen der Unterscheidungen einer BeobachterIn bilden sich »Formuniversen« mit nicht kontingenter Struktur, die als logischer Bereich zweiter Ordnung ausgezeichnet sind. Der Erwerb von Wissen wird unter Rückgriff autologischer Strukturen und rekursiver Operationen damit als Prozess der Errechnung stabiler »Eigenwerte« beschrieben. Sozialität erscheint dann als wechselseitige Errechnung von Ich und Du. »Man sieht sich selbst mit den Augen des Anderen« (von Foerster 1987, 155).

Nur im Kontakt zu sich selbst erschließen Sinnsysteme »ihre Welt«. Piagets Aussage »L'intelligence ... organise le monde en s'organisant elle-même« (zit. in von Glasersfeld 1985, 23) trifft für Personen wie für soziale Systeme zu, was Maturana und Varela ebenso bejahen, wenn sie die Hervorbringung der Welt als Akt der Erkenntnis bezeichnen. Systeme arbeiten selbstbezüglich, sie können das sehen, was sie sehen können, und zwar durch die Brille ihrer Strukturen, ihrer Sehweisen, ihrer Gewohnheiten zu denken und ihrer Sprache. Sie haben keinen direkten Zugang zur Welt, soziale Systeme wie Bewusstseinsysteme nehmen Sinn in Anspruch, operieren aber auf der Grundlage von Kommunikationen. In Kommunikationen ist Bewusstsein sprachvermittelnd beteiligt, jedoch kann Kommunikation ebenso wenig auf Bewusstsein reduziert werden wie Bewusstsein auf Leben. Kommunikation, nicht der Mensch, ist der systemtheoretische Grundbegriff für die Theorie sozialer Systeme und damit das Medium autopoietischer Strukturbildung. Erkennen ist »das Realisieren kombinatorischer Gewinne auf der Basis der Ausdifferenzierung eines gegen seine Umwelt geschlossenen Systems. ... Soziale Realität ist zum Beispiel das, was im Beobachten einer Mehrheit von Beobachtern als ihnen trotz ihrer Unterschiedenheit übereinstimmend gegeben beobachtet werden kann« (Luhmann 1990b, 41). Die adäquate Beschreibung von Gesellschaft mit konstruktivistischen Theoriemitteln setzt auch im systemtheoretischen Denken eine gemeinsame Struktur des Sinns sowohl für soziale Systeme wie für psychische Systeme voraus. Damit wird es ebenso möglich, dass BeobachterInnen BeobachterInnen daraufhin beobachten können, was sie beobachten und was nicht. Die Systemtheorie greift auf die »hermeneutische Unterstellung« eines gemeinsamen Sinnes für die beteiligten Systeme zurück, indem alle systemischen Grenzziehungen sich in der Formbildung auf der Grundlage von Sinn (Sinn Grenzen) vollziehen und deshalb für BeobachterInnen beobachtbar sind (vgl. Rusemeyer 1999, 474).

Die These, dass Realität »an sich« unerkennbar sei, erklärt Luhmann nicht für falsch, er generalisiert sie: »Jedes selbstreferentielle System hat nur den Umweltkontakt, den es sich selbst ermöglicht, und keine Umwelt an sich. ... Erkenntnis [setzt] im besonderen und im Systemverhalten im allgemeinen strukturierte und in ausreichendem Maße zugriffsfeste Komplexität voraus« (Luhmann 1984, 146). Folglich kann die Umwelt nur durch Sinnsysteme und auch nur »innenbedingt« in Form von sinnstrukturiertem Material erfahren werden. Sinnspezifische Generalisierungen stellen die Voraussetzung her, unter denen die Umwelt beobachtbar, verstehbar und analysierbar ist. Und das gilt auch für die wissenschaftliche Analyse und

Forschung, die als eigenes selbstreferentiell-geschlossenes Sinnsystem betrachtet, sich mit Sinnsystemen seiner Umwelt beschäftigt. »Reflexionstheorien sind nicht nur Theorien, die Selbstreferenz als Identität des Systems reflektieren; sie sind selbst auch ein Moment selbstreferentieller Auto-poiesis. Sie betreiben, was sie beschreiben, selbst« (647). Das Konzept der Selbstreferenz impliziert, dass Gegenstandsforschung (bei universalistischen Theorien) Forschung über sich selbst impliziert, Forschung sich nicht von ihrem Gegenstand ablösen kann. Eine weitere Folgerung ist, dass eine direkte Beobachtung von Einheiten von außen ausgeschlossen ist, sie muss sich an Differenzen orientieren und Differenzschemen benutzen. Selbstreferenz betrifft zugleich die Genese von Systemen wie die Genese von Beobachtbarkeit. Dies hat die Folge, dass die Einführung und die Handhabung einer Differenz (Diskriminieren) für einen Grundvorgang zu halten ist sowie Interaktion und Beobachtung als Varianten dieses Vorgangs anzusehen sind. Was Systeme beobachten und beschreiben, bleibt ihre Eigenleistung und hebt die prinzipielle Systemrelativität nicht auf. Die Position, dass Forschungsmethoden den Forscher in Beziehung mit dem Forschungsgegenstand »verstricken«, die die Voraussetzungslosigkeit ausklammern und Objektivität wenigstens erschweren, hat zahlreiche methodologische Überlegungen angeregt. Die Theorie sozialer Systeme hat selbst keinen methodisch engen Kontakt zur empirischen Welt geknüpft, aber theoretische Einsichten hervorgebracht, die sich ForscherInnen zunutze machen können: In Bezug auf die eigene Selbstreferenz, die »zufallsempfindlich« angelegt ist, sich selber konditioniert und damit strukturierte Komplexität aufbaut, so dass Forschung »in bezug auf seine Umwelt hohe Indifferenz mit spezifischer Sensibilität kombinieren kann« (660).

Mit (ethnographischer) Sensibilität ersucht der sozialkonstruktivistische Ansatz, die konkrete Produktion sozialer Wirklichkeit durch kontextuell situierte Handelnde zu beleuchten, indem er auf die sozialen Prozesse der Erzeugung von Objektivitäten und Plausibilitäten, die sich zu relativen Weltbildern zusammenfügen, fokussiert¹⁷³. Dies trifft auch auf die empirische Wissenschaftsforschung und andere Untersuchungen zu, die Konstruktionsleistungen in sozialen Praktiken verorten, in situativen Handlungslogiken, kulturellen Mustern oder institutionellen Strukturen und apparativen Voraussetzungen. Sie weisen ebenso hin auf entsprechende Parallelen und Prämissen biologischer oder kognitionstheoretischer Erkenntnismodelle, die Wirklichkeit als erzeugt durch praktisches soziales Handeln betrachten. Jedoch lässt der Rückgriff auf neuronale oder logi-

¹⁷³ Gleichzeitig verzichtet dieser Ansatz für die empirische Differenzierung auf eine Universaltheorie (vgl. Rustemeyer 1999, 474).

sche Rekursionen noch keinen Aufschluss über konkrete Prozesse der Sinn- und Ordnungsbildung zu.

Im Folgenden werden zwei Forschungsansätze des Empirischen Programms aufgezeigt, die in ihren Weisen und zugrundegelegten Begriffsstrategien die differentiellen Voraussetzungen der Hervorbringung von Wirklichkeit im Sozialen beschreiben. Hierzu gehört der ethnomethodologische Forschungsansatz von Harold Garfinkel und der wissenssoziologische von Karin Knorr-Cetina. Der empirische Konstruktivismus untersucht die alltagskulturellen Praktiken in sozialen Feldern. Die methodische Weiterentwicklung gegenüber Schütz und Berger/Luckmann liegt in der Anwendung der ethnographischen Methode und der reflexiv auf die ForscherIn (Selbstanwendung) angewandte Untersuchung, die geeignet ist, die analytischen Objektivierungen durch die Forschung zu plausibilisieren und zu brechen: Sie ermöglicht die Aufdeckung von Widersprüchen, den Blick für Diverses, Mehrdeutiges, Disparates und Heterogenes. Eine weitere Unterscheidung zum Sozialkonstruktivismus liegt in der Hinwendung zu wissenstheoretischen Fragestellungen und in einer besonderen Präferenz für die empirische Erschließung und Analyse der unterstellten Praktiken und Konstruktionsprozesse, der sog. Konstruktionsmaschinerie von Wirklichkeit.

Das Programm der Ethnomethodologie

Die Ethnomethodologie wurde von Harold Garfinkel begründet, in Anknüpfung an die Konzeption des Alltagswissens von Schütz und an den symbolischen Interaktionismus. Mit den »Studien zur Ethnomethodologie« hat Garfinkel eine theoretische Grundlage für den Forschungsansatz geliefert¹⁷⁴, deren bekannteste Umsetzung die Konversationsanalyse darstellt (vgl. Bergmann 1991). Ziel der Ethnomethodologie ist es, »die Ordnung und Wirklichkeit und die dabei verwendeten Techniken der Sinnproduktion und -interpretation aus der Perspektive der handelnden Menschen heraus zu verstehen« (Lamnek 1995a, 51). Die wohl kürzeste Darlegung ethnomethodologischer Forschungsziele hat Garfinkel selbst geliefert: »We are concerned with how society gets put together; the how is the getting done; the how to do it; the social structures of everyday activities« (Garfinkel 1968, 12 zitiert in Patzelt 1987, 11).

Von zentraler Bedeutung sind die Methoden und Verfahren, mit denen Gesellschaftsmitglieder »wie selbstverständlich« ihre Welt sinnhaft strukturieren und soziale Geordnetheit interaktiv erzeugen. Der Begriff der Handlung (Methoden) umfasst sämtliche soziale Phänomene wie »doing being male, doing asking, doing being, doing being ordinary etc.«. Der Zusatz »Ethno«¹⁷⁵ markiert deutlich, dass es sich bei diesen Methoden um alltagspraktische Verfahren handelt, nicht um genuin wissenschaftliche Methoden. Handelnde gehen in der Bewältigung von Alltagssituationen methodisch vor; in sozialen Gruppen oder größeren Einheiten bilden sie mit kontextabhängigen, indexikalischen und reflexiven Handlungen »Sinnprovinzen« oder »Ethnien«. Der Prozess der subjektiven Sinnggebung ist nicht als individueller Bewusstseinsvorgang konzipiert, sondern von Anfang an als ein soziales, öffentliches Geschehen (Verständigung). Normen und Werte, nach denen sich die Menschen vermeintlich oder tatsächlich orientieren, sind nicht einfach vorgegeben, sondern werden lokal in Interaktionen (Vollzugswirklichkeit) hervorgebracht und mittels komplexer Sinnggebungsakte gegenseitig mitgeteilt. Eine der zentralen Forschungsmaximen ist, »every feature of an activity's sense, facticity, objectivity, accountability, communality is to be treated as a contingent accomplishment of socially organized common practices« (Garfinkel 1967, 33). Der Vorgang der Wirklichkeitserzeugung läuft methodisch ab und kann nicht in beliebiger Weise ausgeführt werden.

¹⁷⁴ Dazu die Einführungen von Elmar Weingarten 1976, Rolf Eickelpasch 1982 und Werner Patzelt 1987.

¹⁷⁵ Mit dem Konzept der »ethnoscience« werden mittels semantischer Verfahren aus dem benutzten Vokabular einer Sprachgemeinschaft kulturelle Ordnungsschemata bestimmt, in denen die Erfahrungswelt der Mitglieder einer Kultur wiedergegeben ist (vgl. Bergmann 1991).

Weise ausgeführt werden. »Handelnde verfügen über eine Vielzahl von Methoden, mittels derer sie die sozialen Gegebenheiten, auf die sie sich in ihrem Handeln beziehen, erst in ihrem Handeln erzeugen« (Bergmann 1991, 87). Ethnomethodologie umschreibt daher eine im Handlungsvollzug praktizierte Methodologie, die die Handelnden selbst als vorliegend erfahren und selbstverständlich hinnehmen. Über sie wird gesellschaftliche Wirklichkeit und soziale Ordnung routinehaft produziert. In der sozialen Alltagswelt sind Normen, Werte und andere regulierte Gegebenheiten situationsabhängig und kontextgebunden konstruierte Realitäten. Die kontextsensiblen Praktiken der Gesellschaftsmitglieder erbringen fortlaufend die lokal erzeugten Realitäten als Produkte von komplexen und virtuoson Leistungsvollzügen. Das Sozialleben ergibt sich als Resultat der Anwendung lokaler Mikropraktiken der Realitätskonstruktion. Der ethnomethodologische Blick erschließt die Feinstruktur der Mikropraktiken, indem Alltagshandlungen als Methoden zur sinnhaften Interpretation eben dieser Alltagshandlungen erforscht werden. Die alltagsweltlichen Wirklichkeitskonstruktionen werden nicht unbefragt übernommen, um die Tiefenschichten der sozialen Realität zu erreichen. »Demgegenüber [gibt] die Ethnomethodologie ... die Prämisse einer unmittelbaren Gegebenheit sozialer Fakten preis und thematisiert diejenigen alltagsweltlichen Praktiken der Wirklichkeitskonstruktion, in denen der dinghafte Charakter der sozialen Realität sich allererst konstruiert« (Eickelpasch 1982, 9).

Ethnomethodologie ist zu verstehen als die Analyse derjenigen Methoden, die die Organisation normaler Alltagshandlungen vollbringen. Der dabei unterlegte Organisationsbegriff greift auf die Grundbedeutung des gestaltenden Ordnen zurück, die dem modernen Organisationsbegriff zugrunde liegt. Ordnung wird verstanden im Sinne von Geordnetheit, als ein im Handlungsvollzug beständig mitgeleistetes Ordnen, »dessen innere Technologie zu erfassen und zu beschreiben« (Bergmann 1991, 87) die Aufgabe der Ethnomethodologie ist und die Frage nach dem Wie der alltäglichen Realisierung von Ordnung in den Vordergrund rückt. Soziale Praktiken sind hervorgebracht durch »interpretative work« der mit einem Methoden-Know-How-Wissen ausgestatteten AkteurInnen. Organisationsforschung fokussiert z. B. auf das Bedeutungsspektrum der von Handelnden benützten und vorausgesetzten Begrifflichkeiten, die die diversen alltagspraktischen Bedeutungen von organisierten Handlungen zum Gegenstand wissenschaftlicher Erkenntnis erhebt, ohne die Praktiken im Lichte von common sense als unwissenschaftliche Ressource zu sehen (vgl. Bittner 1965, 75, Klatetzki 1993, 46ff).

Dabei wird die Genese sinnhafter Ordnung nicht »kognitiv« verkürzt und auf das Interesse reduziert, wie die Beteiligten den Sinn einer Handlung in ihrer subjektiven Wahrnehmung hervorbringen. Vielmehr wird auf den Vollzug alltäglicher Handlungen, in denen die Methoden praktiziert werden, abgehoben, mittels derer die ablaufenden Handlungen und sozialen Situationen als sinnhaft organisierte Ereignisse »accountable«, d. h. beschreibbar, erzählbar und erklärbar gemacht werden (vgl. Garfinkel 1967, 33). Strukturmerkmal dieses Zusammenhanges ist die innewohnende Reflexivität der Alltagshandlungen, sie sind reflexiv auf sich selbst bezogen, »als sie in ihrem Vollzug immer schon einen Bedeutungskontext für sich mitliefern« (Bergmann 1991, 88). Alltagshandlungen gelten als selbstexplikativ in dem Sinn, dass sie den von ihnen hervorgebrachten Situationen ihren »intelligiblen« Charakter einlesen und ihre Bedeutung als Interpretationsrahmen für diese Handlungen.

Über die Einsicht in die methodische Qualität und die selbsterklärende Form sozialer Handlungen erwirkt der ethnomethodologische Forschungsansatz eine gegenstandsadäquate Methodisierung ihres eigenen Vorgehens, ohne formal methodische Regeln und gegenstandstheoretische Vorannahmen zu setzen¹⁷⁶. Ethnomethodologie benennt kein eigenes methodisches Verfahrensprogramm, sie denkt von ihrem Untersuchungsgegenstand her. Diese Haltung impliziert die Forderung, dass Methoden ihrem jeweils spezifischen Gegenstand angemessen sind und diesem selbst zugehören. Von einer sich selbsterzeugten und selbstexplikativen Beschaffenheit sozialer Phänomene auszugehen, bedeutet, Daten zu erzeugen, in denen der Prozess der sinnhaften Organisationen enthalten ist. Wissenschaftliche Beschreibungen können ihren Gegenstand niemals endgültig erfassen, sie sind bestimmt von Vagheit. Sie versuchen Angemessenheit und Gültigkeit unter Beweis zu stellen und haben sich mit konkurrierenden Versionen auseinanderzusetzen.

Äußerungen bzw. Handlungen sind indexikal, d. h. an den Kontext gebunden, in dem sie auftreten, bzw. hervorgebracht werden¹⁷⁷. Indexikalität hat zur Folge, dass Handelnde ein selbstverständliches Wissen so nutzen,

¹⁷⁶ Die Ethnomethodologie denkt von ihrem Gegenstand her in der Devise von Husserl: zur Sache selbst.

¹⁷⁷ Unter Kontext wird etwas »Internes« verstanden, dass in den Handlungen selbst integriert ist. Der soziale, kulturelle, situative, biographische oder auch historische Kontext, in dem die Handlungen eingebettet sind und aus dem sie ihre Bedeutung bzw. ihren Sinn beziehen, muss in Untersuchungen beachtet werden. Annahme ist, dass Bedeutungen bzw. der Sinn von Handlungen und Sprache im gesellschaftlichen bzw. sozialen und dem situativen bzw. interaktionalen Kontext hervorgebracht, reproduziert und auch verändert werden.

dass sie fähig sind, den Sinn von Äußerungen etc. einzugrenzen. Und das kann nicht vorgegeben sein, sondern hängt von der Reflexivität der Darstellung der Handelnden ab. Die Darstellungen sind konstituierende Elemente dessen, was dargestellt wird. »Gesellschaftsmitglieder kennen, benötigen, verlassen sich auf und nutzen diese Reflexivität, um die für alle praktischen Zwecke rationalen Angemessenheiten ihres Vorgehens und ihrer Feststellungen vorzuweisen, zustande zu bringen, anzuerkennen und nachzuweisen« (Garfinkel 1967, 8). Der Kontext ist den Handlungen, Kommunikationen und Situationen innewohnend und lässt sich nicht ohne weiteres mit der Untermauerung von ethnographischen Zusatzinformationen oder allgemeinen theoretischen und empirischen Annahmen entschlüsseln. Vielmehr wird Kontext als Leistung angesehen von Kommunikation oder Handlung oder Entscheidungen bzw. seiner TeilnehmerInnen. Interessant ist nicht der Kontext der Handlung, sondern der Kontext in der Handlung und in der Kommunikation.

Die ethnomethodologische Forschungsperspektive wird in zwei »intellektuellen« Operationen und Haltungen eingenommen: Die anthropologische Verfremdung und ethnomethodologische Indifferenz. Erstere bezeichnet die Herstellung einer »Differenz« und eines veränderten Blicks der ForscherIn, den Untersuchungsgegenstand, der der eigenen Kultur zugehörig ist, als fremd wahrzunehmen, »sich wundern« über den Umgang mit kulturspezifischen Selbstverständlichkeiten. Dieser Perspektivwechsel wird erkenntnistheoretisch genutzt, sich auf die beschreibende Untersuchung von Praktiken und Methoden zu beschränken. Das Desinteresse an einer Beurteilung über »adequacy, value, importance, necessity, practicality, success or consequentiality« der Tätigkeiten, Darstellungen und Erklärungen der Mitglieder einer Gesellschaft wird als »ethnomethodologische Indifferenz« (gelassene Einstellung) bezeichnet. Indifferenz gilt als forschungsmethodologisches Postulat: Das vorrangige Interesse gilt dem »Wie«, führt also keineswegs zu einem Desinteresse am »Was«, sondern zu einem Verzicht auf Bewertungen des »Was« im engeren Forschungsprozess. Damit grenzt nach Garfinkel die Ethnomethodologie sich von den konstruktiven Analysen der orthodoxen Soziologie ab. Wenn diese Einstellung der ethnomethodologischen Indifferenz ernsthaft durchgehalten wird, dann kann nichts über die Beziehung zwischen den Handlungserklärungen der Handelnden und der BeobachterInnen gesagt werden. Verstehen ist nicht gleichzusetzen mit der Schnittmenge des Wissens der in der Forschung Beteiligten (vgl. Wolff 1999b, 8).

Der Vorgang des Beschreibens ist in der Ethnomethodologie zentrales Thema, das Bemühen, aus dem Gegenstand selbst wissenschaftliche Methoden seiner Untersuchung zu generieren. Beschreibung als elementare wissenschaftliche Tätigkeit trägt dem Umstand Rechnung, »dass ihr Gegenstand, die Sozialwelt, bereits eine besondere Sinn- und Relevanzstruktur für die in ihr lebenden Menschen aufweist, noch ehe der Wissenschaftler mit seiner Arbeit beginnt. Die Sozialwelt ist bereits von den Handelnden selbst vorgedeutet, noch ehe der Sozialwissenschaftler mit seinen Deutungsbemühungen einsetzt - und sie ist bereits durchwoben von unzähligen Beschreibungen der Handelnden selbst, noch ehe es zur Anfertigung der ersten wissenschaftlichen Beschreibung kommt« (Bergmann 1991, 90). Die Konzeption einer sich in ihren Handlungsakten immer auch selbst beschreibenden Gesellschaft macht die deskriptiven Praktiken der in der Sozialwelt Handelnden zum Gegenstand ethnomethodologischer Untersuchungen. Es geht um die Mechanismen und Methoden der Sinnsetzung und der intersubjektiven Verständigung (formale Eigenschaften und Strukturmerkmale zu bestimmen). Das ist eine genuin soziologische und sachhaltige Fragestellung.

Es geht aber auch um ein methodologisches Vorhaben, d. h. »die Beschreibungspraktiken der Handelnden sollen ein tragfähiges Fundament für soziologische Beschreibungen liefern, die ihrem Gegenstand adäquat sind« (90f). Beschreibungen sind dann vorhanden, wenn Handelnde sich referentiell auf Gegenstände, Sachverhalte oder Ereignisse beziehen. Sie haben die Eigenschaft, im Prinzip erweiterbar zu sein (es kann auf vielfältige Weise beschrieben werden) und sie werden nicht um der Beschreibung willen vorgenommen, sondern sie dienen als Mittel zur Ausführung. »Die Auswahl einer Beschreibung ebenso wie die Beurteilung ihrer Angemessenheit sind also in einem wesentlichen Teil auf die Kontextorientierung der Beteiligten gegründet. Beschreibungen nehmen die Spezifika des Kontexts, in dem sie platziert werden, in sich auf, und in dieser kontextualisierten Erscheinungsform dienen sie den Handelnden dazu, die spezifische Geordnetheit und Sinnstruktur eines Handlungszusammenhangs zu kontrollieren, zu reproduzieren und sich wechselseitig zu testieren. Beschreibungen besitzen damit unvermeidlich einen indexikalen Charakter, was besagt, dass sie den Kontext des Gesprächs in sich reflektieren und auf diese Weise als einen Kontext im Gespräch erkennbar machen. Der Umstand, dass die Beschreibungen der Handelnden situiert sind und immerzu Verweisungen auf die partikularen Bedingungen des Handlungskontexts enthalten, mag für die auf Formalisierung angelegte wissenschaftliche Beschreibung ein Ärgernis sein. Für die intersubjektive Ver-

ständigkeit ist die indexikale Qualität von Beschreibungen jedoch unerlässlich - und gerade deshalb ein zentraler Punkt, auf dem die Konstruktion der Ethnomethodologie aufruht« (92). Wenn von Unvollständigkeit, Vorläufigkeit, Ambiguität von Beschreibungen die Rede ist, so täuscht das nicht darüber hinweg, dass allein in und mit diesen Modalitäten Kommunikation und Verständigung in der Alltagswelt hergestellt und geregelt werden. Wo Sinn ist, muss vollkommene Ordnung sein, also muss die vollkommene Ordnung auch im vagsten Satz stecken. Auch für Beschreibungen gilt, dass, paradox formuliert, die strukturelle Sinnungewissheit von Äußerungen eine konstitutive Bedingung für Sinnungewissheit ist.

Die radikale Absicht dieses Forschungsansatzes ist es, sich von der Fixierung auf eine, mittels eigener Werturteile verfestigte, objektive Wirklichkeit zu befreien. Er nimmt zu heuristischen Zwecken zunächst ganz beliebige Wirklichkeiten als möglich an. Ob diese Fülle von Wirklichkeiten praktisch benutzt und allein im Alltagshandeln hervorgebracht wird, kann nur aufgrund von Ergebnissen empirischer Forschung beurteilt werden. »Will man fremdartigen sozialen Wirklichkeiten nicht ethnozentrisch oder kulturimperialistisch die eigenen Wahrheits- und Wirklichkeitskonzeptionen überstülpen, so ist nicht zu sehen, wie anders als auf diese Weise der empirisch ja nachweisbaren Tatsache begegnet werden kann, dass Personen ganz verschiedene Wirklichkeiten als bestehend wahrnehmen und tatsächlich benutzen« (Patzelt 1987, 39).

Wissenschaftssoziologische Forschungsarbeiten, die ebenfalls mit einer ethnomethodologischen Grundhaltung operieren, beschäftigen sich konstruktivistisch mit Wissenschaft »in Betrieb«; die Aufdeckung des Zusammenhangs von wissenschaftlicher Erkenntnis und sozialer Ordnung, in der wissenschaftliche Produkte entwickelt werden, geschieht mit einer ethnographisch ausgerichteten »Technik«.

Das Programm des Empirischen Konstruktivismus

Der empirische Konstruktivismus von Karin Knorr-Cetina mit ihren Arbeiten zur Fabrikation von Erkenntnissen wird in der neueren Wissenschaftssoziologie verortet, insbesondere die der Naturwissenschaften¹⁷⁸. In diesen Forschungsansatz sind mikrosoziologische und anthropologische Perspektiven sowie Ansätze der sozialen Praxis verwoben. Wissenstheoretische Fragestellungen - und darin hebt sich dieser Ansatz von anderen ab - zeichnen sich aus durch eine besondere Präferenz für die empirische Erfassung unterstellter heterogener Praktiken und Mechanismen im Wissenschaftsalltag, dem »context of discovery« (Kontext der Herstellung einer Theorie). Forschungshandeln als soziale Praxis kenntlich zu machen hebt auf realzeitliches Funktionieren der betrachteten Systeme ab: Im Vordergrund stehen »die Funktionsweise, die Ethnomethoden, die praxeologischen Konditionen, unter denen ein Bereich operiert« (Karin Knorr-Cetina 1992, 407). Im Kontrast zu den vorgestellten konstruktivistischen Thesen über operative Schließung und interne Realitätskonstrukte wird insbesondere die Relevanz kontextsensibler Konstruiertheit¹⁷⁹ hervorgehoben wie die Notwendigkeit der empirischen Erschließung der raumzeitlichen lokalen Konstruktionsprozesse von TeilnehmerInnen in ihren sozialen Feldern.

»Meinen Herren, Fakten sind wie Kühe. Wenn man sie nur scharf genug ansieht, laufen sie im allgemeinen weg«¹⁸⁰. Mit diesem Zitat stellt Karin Knorr-Cetina die methodologische Aussage auf, dass Fakten »unter die Lupe« genommen werden müssen (1984, 17). Dabei wird die Konstituiert-

¹⁷⁸ Gegenstandsbereich ist das realzeitliche Forschungshandeln und die Erkenntnisprozesse der Wissenschaften. Traditionelle Wissenschaftsforschung hat sich hauptsächlich auf die Produkte (Theorien und Erklärungsmuster) und Mittel (Methode) wissenschaftlicher Tätigkeit bezogen. Ausgeklammert aus den Analysen bleibt die soziale Wirklichkeit wissenschaftlichen Handelns, sie wird erkenntnistheoretisch als »irrelevanter context of discovery ignoriert«. Für eine qualitativ verfahrenende Wissenschaftssoziologie bedarf es zum einen »der Besinnung auf ein wissenssoziologisches Grundverständnis, das es erlaubt, das technisch-kognitive Handeln wissenschaftlicher Experten in die sozialwissenschaftliche Perspektive einzubeziehen und hierbei auch vor den Naturwissenschaften nicht halt zu machen«. Zum anderen bedarf es der Besinnung auf eine Empirie und Methode, die mikroskopisch verfährt, die »Vivisektion des Gegenstandes« dieser Empirie (Amann/Karin Knorr-Cetina 1995, 420).

¹⁷⁹ »Methodological situationalism« hat das Modell des handelnden Individuums als die »elementare« Einheit gesellschaftlichen Verhaltens durch eine Vorstellung ersetzt, die die Gegenseitigkeit und den situativen Charakter sozialer Handlung integriert. »Harte Daten« sind auf keinen Fall quantitative Daten. Sie können nur durch eine mikroskopische, sensible Methodik entstehen, die erfolgreich registriert und die charakteristischen Merkmale des Forschungsfeldes zum Vorschein bringt (vgl. Karin Knorr-Cetina 1981).

¹⁸⁰ Dieses Zitat stammt von Dorothy Sayers.

heit wissenschaftlicher Inhalte nicht von den Produkten her rekonstruiert, sondern von den Prozessen der Forschung, wie Naturerkenntnis am Ort wissenschaftlicher Forschung geschaffen wird. »Anstatt wissenschaftliche Produkte als irgendwie die Wirklichkeit abbildend zu betrachten, kann man sie auch selektiv aus dieser Wirklichkeit fabriziert ansehen« (21).

Die Konstruktion von Wissen wird als analysierbarer und spezifizierbarer Prozess aufgefasst, der im naturwissenschaftlichen Labor beobachtet werden kann¹⁸¹. Eine Ethnographie naturwissenschaftlicher Erkenntniserzeugung ist die Beschreibung von »Naturwissenschaft-an-der-Arbeit« (22), die ihre Aufmerksamkeit auf die Untersuchung der jeweils involvierten Konstruktionsprozesse von Wirklichkeit aus einer Doppelperspektive vornimmt: Der »Konstruktionsmaschinerie«, die als Organisation der WissenschaftlerInnen bezeichnet wird und der Konstruktionsprozesse der TeilnehmerInnen. Es werden zwei Ebenen einbezogen, die Ebene der AkteurInnen, die als Individuen Laborforschung betreiben und daran mit ihrer Biographie und Karriere beteiligt sind und die Ebene der Organisation, die kollektiv funktioniert. Um »Entdeckungsräume« der Analyse zugänglich zu machen, wird ein System beobachtet, »das selbst solche Ebenen generiert und zwischen ihnen oszilliert« (Karin Knorr-Cetina 1997, 28).

In der Betrachtung des wissenschaftlichen Alltags verlieren wissenschaftliche Prozesse ihren »epistemologischen« Charakter. Wissenschaftliche Aktivitäten scheinen sich im Hinblick auf ihre Rationalität kaum von Alltagsrationalität zu unterscheiden und auch nicht im Hinblick auf ihr Spektrum von Aktivitäten. Sie bedienen sich sozialer Strategien, sozialer Taktiken und agieren politisch etc.

Empirische Wissenschaftsforschung entfaltet ihre Wirkung (wie kann Wissen, das im naturwissenschaftlichen Diskurs gefestigt wird, freigelegt werden), in dem sie sich auf drei methodische Strategien stützt:

- Verfolgung der Entstehung wissenschaftlicher »Tatsachen« am Ort, d.h. die soziale und technische Konstruiertheit wissenschaftlicher Erkenntnisse im Labor aufzuzeigen, bevor sie ihre Produktionsstätte verlassen und als objektive »Gegebenheiten« auftreten
- Verfolgung der Weiterverwendung wissenschaftlicher Ergebnisse, d.h. die Durchsetzungs- und Erzeugungsprozesse und deren soziale Dimensionen aufzuzeigen mittels der Beobachtung wissenschaft-

¹⁸¹ Zur empirischen Organisationsstudie von Karin Knorr-Cetina in einem Forschungslabor in Berkely siehe den Wagon *Ethnographisches Sehen*.

- licher Kontroversen, die den Konsensbildungen (Validität und Akzeptiertheit von Ergebnissen) in der Wissenschaft zugrunde liegen
- Entzifferung von Strukturen und Transformationsbeziehungen zwischen wissenschaftlichen Diskursen als eigenständigem Phänomen, d.h. die Strategien und Effekte der Vertextung und Darstellung zu beleuchten, die wissenschaftliche Ergebnisse als »objektiv« und »naturgegeben« bzw. neutral ausweisen (vgl. Amann/Karin Knorr-Cetina 1995, 420f).

Der empirische soziale Konstruktivismus entwirft ein Denkmodell, das die Kommunikation und Interaktion zwischen Beteiligten beschreibt und Wissensproduktion auf der Ebene von Verhandlungsprozessen durchleuchtet. Die wissenschaftliche Methode - so Karin Knorr-Cetina - kann nicht als Erdenkungsmethode von Resultaten verstanden werden, sondern als konstruktiver Prozess der Verhandlung von Output-Leistungen der Beitragenden, der sich gerade nicht auf individual-kognitive Mechanismen beschränken lässt und mehr an Erfolg als an Wahrheit ausgerichtet ist. Charakteristisch ist die Vorstellung einer der Natur gegenüber »abgedichteten« Erkenntnisproduktion und der Lokalisierung in naturwissenschaftlichen Laboratorien, in denen Natur systematisch ausgeschlossen und transformiert erscheint (vgl. Karin Knorr-Cetina 1984, 23f; 1992, 407)¹⁸². Das Labor als separierte soziale Welt, in dem Natur im besten Fall als Produkt wissenschaftlicher Arbeit definiert werden kann¹⁸³. Als zentraler Begriff fungiert die Lokalisierung der Erkenntniserzeugung. Produkte, wissenschaftliche Resultate einschließlich empirischer Daten, stellen kontextspezifische Konstruktionen dar, die durch »die Situationsspezifität und Interessenstrukturen, aus denen sie erzeugt wurden«, gezeichnet sind und als Ergebnis von Fabrikationsprozessen erscheinen, die in sich »eine Kette von Entscheidungen und Verhandlungen« einschließen, die diese Ergebnisse erst generieren. Karin Knorr-Cetina bezeichnet dies als Selektionsprozess oder als Strukturierung der Wissensprodukte auf mehreren Ebenen der Selektivität (vgl. 1984, 26). Wissensprodukte sind hochgradig intern strukturiert. Sie tragen diese Selektivität (eine Kette aus Selektionen, die auf vorhergehende aufbauen und in weitere übersetzt werden) in

¹⁸² »Diffuser, aber nicht weniger relevant ist der Begriff von Kulturen und Subkulturen. Es scheint fast, als hätte jede sozialwissenschaftliche Perspektive ihre eigene Version einer interne Mechanismen und Differenz (d.h. Grenzen) nach außen konstatierenden sozialen Segmentierung« (Karin Knorr-Cetina 1992, 407).

¹⁸³ Begriffe wie Natur oder Realität sind keine endogene Charakterisierung von Labors: Natur scheint im Labor nicht auf. Das meiste, womit WissenschaftlerInnen im Labor umgehen, ist hochgradig vorstrukturiert und in hohem Maße artifiziell. Vgl. dazu die Beschreibung eines Labors 1984, 23f.

sich und eben dieser Selektionszyklus durchdringt ebenso die wissenschaftliche Arbeit (Entscheidung zukünftiger Forschungsarbeit) wie das wissenschaftliche Arbeitsumfeld (Labor als eine lokale Ansammlung materialisierter früherer Selektionen). Wissenschaftliche Arbeit lässt sich damit als »Realisierung von Selektivität in einem vorhergehenden Selektionen konstituierten Raum« (1984, 28) bezeichnen, was produziert wird, ist der Selektionszyklus selbst. Entscheidend sind nicht die Resultate, sondern die wissenschaftliche Produktivität. Die Erstellung komplexer Wissensprodukte zu analysieren heißt demnach, diejenigen Prozesse zu erfassen, durch die die entsprechenden Selektionen möglich sind. Darin steckt das methodologische Postulat, dass Angemessenheit der Beobachtung und Analyse von Wissensprodukten sich nicht auf schon immer Existentes, sondern auf je Erzeugtes oder Auszuhandelndes beziehen müssen.

Betont wird eine BeobachterInnen- und Begriffsrelativität jeglicher Wirklichkeitskonstruktion, auch und gerade der (natur-)wissenschaftlichen. Erkenntnistheoretisch heißt das, dass sich Theorien und Wirklichkeitsbeschreibungen über die Selektionen oder wie bei Niklas Luhmann über Anfangsunterscheidungen konstituieren, die ihnen zugrunde gelegt werden. Diese Unterscheidungen sind kontingent, d.h. sie können auch anders sein, was jede weitere theoriebildende Ausdifferenzierung ebenfalls mit dem Merkmal der Kontingenz behaftet. Theorien sind demnach Konstruktionen, die verschieden gebaut sein können und mit verschiedenen Mechanismen hervorgebracht werden. Da Konstruktionen auf anderen Konstruktionen aufbauen, erweisen sie sich auch als dekonstruierbar. Jede Konstruktion birgt schließlich das Potential praktischer und normativer Veränderungsspielräume (vgl. Luhmann 1990a, 50f; Ursula Pasero 1994, 265f). Übertragen auf den Forschungsprozess: Wird die Bewältigung der Komplexität sozialer Phänomene beschrieben, so geschieht dies auf der Ebene von Selektionen. Geschieht die Aufbereitung vorliegender Daten und gesammelter Dokumente (Akten, Transkripte, Material für Sekundäranalysen) auf analytischer Ebene, so operiert der ethnographische Forschungsprozess mit vielfältigen Beobachtungen und heterogenen Erfahrungen. ForscherInnen erzeugen ihre Selektionsbedingungen und Selektionen in Eigenarbeit und in Abhängigkeit von ihren Erfahrungen, ohne ein theoretisch kontrolliertes, selektives Instrument einzusetzen. Dabei ist »die Subjektivität der Beobachtenden kein Mangel, sondern sie begreift die ForscherInnen als Prozessoren der Forschung, die analog zu den TeilnehmerInnen subjektiven Sinn produzieren und zur Selbstreflexion fähig sind« (Helga Kelle 1997a, 205).

Die konstruktivistische Wissenssoziologie zeigt eine besondere Aufmerksamkeit für die Konstruktionen der TeilnehmerInnen und ihr Nachweisprogramm lässt sich durch besondere Fragestellungen charakterisieren.

Soziale Realität als Konstruktionsarbeit. Konstruktionsmechanismen dieser Maschinerie beeinflussen nicht nur die Qualität der resultierenden Wirklichkeit, sondern sie machen die Wirklichkeit aus. Soziale Realität hat keinen Kern (Essenz), sie kann nur abhängig von den sie konstituierenden Mechanismen identifiziert werden. Die Aussagen bündig formuliert: Realität ist vor allen Dingen Realitätsbeschreibung. Karin Knorr-Cetina grenzt sich von Differenzierungstheorien ab, deren Verständnis von sozialer Realität als »ontologische Realitätskonzeption« (fixierte Natur der Realität) kritisiert wird: Der BeobachterIn werden durchaus verschiedene Realitätskonzeptionen über das Treffen basaler Unterscheidungen in der Wahrnehmung zugestanden, jedoch im Rahmen der Theorie von Systemen kommt dies durch den Rekurs auf Geschlossenheit, auf Autopoiese und Systemdifferenzen abhanden (vgl. 1997, 26).

Wie-Fragen. Die Konzeption des Erkenntnisobjektes als konstruiertes bzw. reproduziertes erfordert, von der Frage Was bzw. Warum auf die Frage Wie umzustellen. Wie-Fragen sind von analytischer Relevanz, weil die Klärung, wie Wirklichkeit konstruiert ist, auch die Antwort aufzeigt, was diese ausmacht. Zudem relativieren sie den Untersuchungsbereich streng auf die Ebene der TeilnehmerInnen: Die Definition eines Gegenstandes kann nicht unabhängig von der Semantik sein, die diesen Gegenstand in der Sprache des konstruierenden Bereiches beschreibt, der Phänomenbereich kann nicht unabhängig spezifiziert werden von den Konstruktionsmechanismen dieses Bereiches, von den Ressourcen und Strategien, die die TeilnehmerInnen zur Aufrechterhaltung und Veränderung des Phänomenbereiches wirksam einsetzen (vgl. Karin Knorr-Cetina 1989, 92). Das »Fruchtbare« im Konstruktivismus entäußert sich darin, dass er als Suchstrategie mit offenen Antwortmöglichkeiten operiert.

Symmetriepostulat. Im Gefolge dieser methodologischen Spezifizierung tritt der Anspruch auf, die Analyse untersuchter Phänomene hinreichend theoriefrei zu halten, was die Vorstellung vermeidet, dass Forschung sich Beschreibungen und Kategorisierungen der TeilnehmerInnen »aneignet«. »Theorie ist zunächst eine Eigenschaft von Gesellschaft, nicht von Wissenschaft« (94). Konsequenterweise werden die Konstruktionen der Wissenschaft (deren Grundbegriffe und Modelle) als diesem Bereich zugehörig »behandelt«, sie müssen darin verankert und auf diesen zurückgeführt werden.

Es gibt keine »interessante« epistemologische Differenz zwischen den Verfahrensweisen der Wissenschaft und der Gesellschaft. Die Erkenntnisgewinnung in (Natur-)Wissenschaften erscheint nur dann verständlich, wenn sie in ihrem sozialen Charakter konzeptualisiert wird (vgl. Karin Knorr-Cetina 1989, 91; 1992, 408). Mit dem Postulat der Symmetrie wird erstens gefordert, in Wissenschaftsbereichen wie in allen anderen Bereichen deren Selbstkonstruktion vorauszusetzen und deren Operation im »eigengesellschaftlichen« Bereich. Zweitens, Bereiche können nicht nur unter dem Aspekt ihrer Varianz durchleuchtet werden, sie müssen ebenso in Hinsicht ihrer Generierungsmechanismen analysiert werden. Karin Knorr-Cetina beschreibt dies mit der »Aufhebung aller Zulassungsbeschränkung« (1989, 93) für konstruktivistische Analysen, d. h. wissenschaftliche Produkte werden als soziale Phänomene erklärt bzw. auf Soziales zurückgeführt. Das Symmetriepostulat fordert nun, auch das Soziale als erklärungsbedürftig zu behandeln oder anders ausgedrückt: die Konstruiertheit des Sozialen aufzuzeigen (93). In einer visuellen Metapher beschrieben untersucht der Konstruktivismus, wie soziale Entitäten sich selbst choreographieren, wie sie sich nach diesen Tanzschritten bewegen und wie sie ihre Identität jeweils neu komponieren¹⁸⁴.

Selbstanwendung. Im Programm des empirischen Konstruktivismus ist Selbstanwendung impliziert, auch das eigene Vorgehen, soziologische Begriffe selbst können konstruktivistisch zergliedert werden. Der durch das Symmetriepostulat verursachte Regress, der durch den Nachweis des Sozialen als Konstruktion zustande kommt, kann nicht beendet werden, sondern nur weiter zugespitzt. Die Vorstellung der Zirkularität bezieht sich auf den Fall der Reflexivität, d. h. die BeobachterInnen sind konstitutiv in die Erzeugung von Wissen einbezogen. »Aus dem Weitertreiben des Regresses, aus dem Durchlaufen des Zirkels (der Selbstanwendung)« erreicht dieses Programm eine »stärkere Auflösung« sozialer Realität im doppelten Sinne: Durch Zersetzung sozialer Wirklichkeit und Verdichtung bei der Wiedergabe von Realität (94). Im Vergleich zum kognitionstheoretischen Konstruktivismus wird Wissen bzw. Realität als »Modelloutput« nicht an deren Nützlichkeit oder Orientierungsleistung bemessen, sondern an dem Kriterium der »Erweiterung von Welt«. Die reflexive Selbstanwen-

¹⁸⁴ Bergmann legt dem ethnomethodologischen Programm eine auditive Metapher zugrunde, eine Metapher der Melodie und der polyphonen Symphonie. In der Komposition laufen verschiedene und verschiedenartig instrumentierte Ordnungsebenen parallel nebeneinander, die jede für sich in ihrer Verlaufsform, in ihrem Rhythmus und in ihren jeweiligen Beziehungen zueinander zu analysieren sind. Die letzten analytisch bestimmbaren Einheiten der Komposition sind Töne. Die einzelnen Töne manifestieren sich immer als ein Geschehen in der Zeit. Als isolierte Einzelelemente haben sie aber ein zu geringes Quantum eigenen Sinnes, d. h. interpretierbar werden sie erst in ihrer melodischen Abfolge (vgl. 1991, 318).

dung gilt für die Konstruktionen der Wissenschaftlerin¹⁸⁵ wie die des Forschungsfeldes. Die Symmetrieforderung ist das methodologische Pendant zur Auffassung, Institutionen oder soziale Systeme charakterisieren sich darin, dass sie sich eine Vielzahl von Theorierahmen flexibel dienstbar machen. Programme, die Selbstanwendung als empirische Analyse-Aufgabe sehen, haben dazu beigetragen, Bereiche zu erschließen, die im Verborgenen liegen. Selbstanwendung, das Bewegen nach eigenen Tanzschritten, die gelungene Choreographie, eröffnet Bereiche (Realitäten, die selbst in einer bestimmten Weise choreographiert sind), in denen eine geordnete Bewegung möglich wird. Das ist der epistemische Profit einer konstruktivistischen Analyse, sie ist nichts anderes als die »Choreographie der Choreographie« (94).

Entdeckungstechnologie. Die Welterweiterung¹⁸⁶ erfordert eine Anordnung und Verwendung von Instrumenten, die Welterweiterung provoziert. Vorstellbar ist eine Entdeckungstechnologie, die metaphorisch zum einen als Sezierbesteck fungiert (Isolation tiefliegender Details eines Entdeckungsraumes) und zum anderen als Beobachtung durch ein Mikroskop (Körper als Informationsverarbeitungsapparatur) (94)¹⁸⁷. Was die Thesen einer qualitativen Wissenschaftsforschung »plausibel macht und ihnen Sprengkraft verleiht« ist ein »unashamed empirism« (Amann/Karin Knorr-Cetina 1995, 420)¹⁸⁸. Notwendig für diese »Weltsondierungsinstrumente« ist die Nähe zum Untersuchungsfeld, sie erst ermöglicht die Bewegung und Entdeckung im Feld. »Will man über den Rand eines Erfahrungsraumes hinwegblicken, so muss man sich an dessen Rand begeben« (Knorr-Cetina 1989, 95). Eine auf Distanz bleibende Modellbildung wird abgelehnt, und zwar nicht, weil die Abweichung von der Wahrheit störend wäre, sondern weil die Welterweiterung verhindert wird. Die Diversität von interaktiv erzeugten sozialen Wirklichkeiten werden zum Orientierungsmaßstab empirischer Analyse, die sich auf ethnographische Forschung gründet und mit

¹⁸⁵ Dieser Ansatz postuliert theoretische Flexibilität, also Aufgeschlossenheit oder Aufmerksamkeit für die »historische Genealogie theoretischer Termini, aber auch für deren zeitgenössische Topologie und Konstruktionsbedingungen« (Karin Knorr-Cetina 1992, 418).

¹⁸⁶ Synonym dafür ist die Entfaltung von Welt. Das Labor wird zu einem anderen Raum oder zur Welt in der Welt. Foucault hat dies mit dem Begriff der Heterotopie beschrieben. Es werden neue Orte entdeckt oder erfunden, die auf anderen Prinzipien basieren als bisher bekannte Orte und welche dazu geeignet sind, hier eine neue Welt zu artikulieren.

¹⁸⁷ »The methodological imperative for developing a macro-sociology that is grounded in empirical observation is therefore to study the situated social production of data and records microscopically across different types of organizations« (Karin Knorr-Cetina 1981, 14).

¹⁸⁸ Karin Knorr-Cetina räumt den Mikroanalysen große Bedeutung zur Entwicklung einer Makro-Soziologie ein: »However it may be enough to begin with if we can - for the first time - hear the macro-order tick« (1981, 42). »In Details einer Miniatur liegen Moleküle von Welt« (Richter 1995, 102).

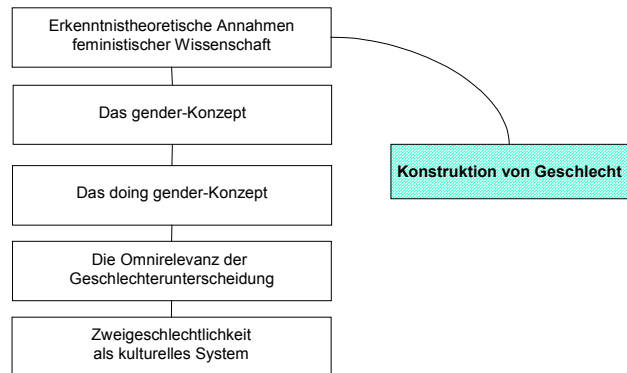
dem Symmetriepostulat auch das Postulat der Reflexion auf die eigenen Konstruktionen (vgl. Helga Kelle 1997a, 197).

Konstruktivismus als Suchstrategie mit der Anweisung: »sieh nach, ob und wie die Dinge in der sozialen Welt erzeugt werden«, zeichnet sich aus durch die Methode der detaillierten Beobachtung. Diese Beobachtung »in situ« wird am Ort des Geschehens durchgeführt und führt zu einer gewissen Dekonstruktion. Wirklichkeit wird zum Synonym für Praxis. Gleichzeitig geht der empirische Konstruktivismus von einer theoretischen Variabilität moderner Institutionen aus, es werden verschiedene Erklärungsmuster herangezogen, um Institutionen oder Konstruktionsmaschinerien zu verstehen. Vorstellungen von System, von Handlungen, von Netzwerken usw. werden kombiniert, »um zu verstehen, was in bestimmten Bereichen vor sich geht« (Karin Knorr-Cetina 1997, 24). Darin wird die Auffassung sichtbar, dass soziale Realität nur in ihrer Variabilität homogen ist.

An dieses Verständnis der Erweiterung von Welt schließt sich ein weiteres an, die Konstruktion hinter der Konstruktion: das Forschungsprojekt »soziale Konstruktion von Geschlecht«. Die konstruktivistische Perspektive als die »andere« Denkrichtung hat sich in der Frauen- und Geschlechterforschung durchgesetzt, gerade weil sie sich in empirischer Hinsicht als ergebnisreich erweist. Abgestellt wird hier auf die Herstellung von Unterscheidungen im sozialen Prozess, die unter einer konstruktivistischen Perspektive neu interpretiert werden¹⁸⁹. Dieses Forschungsfeld konzentriert sich weniger auf die sozialen Folgen unterschiedlichen biologischen Geschlechts. Sie betrachtet die Geschlechterklassifikation selbst als soziale Konstruktion. Ein Erkenntnisgewinn der Konstruktionsperspektive ist die radikale Soziologisierung der Geschlechterdifferenz (Hirschauer 1995); damit verbindet sich erkenntnistheoretisch wie methodologisch eine spezifische Sichtweise vom Status soziologischen Wissens. In der Aufdeckung der Konstruktionsprozesse stellt die Anbindung der Theorie an die Empirie ein zentrales Interesse dar. Vorauszuschicken ist, dass Frauen- und Geschlechterforschung in der Ausdifferenzierung ihrer Positionen sich an wissenschaftskritische Positionen anschließen können und dies inzwischen auch explizit ausweisen. Der Begriff »Forschung über Geschlecht« macht deutlich, »dass die Ablehnung des naturwissenschaftlich geprägten wissenschaftlichen Erkenntnisideals nicht beinhaltet, eine gemeinsame erkenntnistheoretische Position zu formulieren«. Was Geschlechterforschung eint, ist, dass sie sich nicht als Wissenschaft versteht, die zu einer »ansonsten geschlechtsblinden Wissenschaft« beigeordnet werden kann (Gildemeister 2000, 216).

¹⁸⁹ Außer Harold Garfinkel (Studie zur Transsexualität) hat keine der hier vorgestellten KonstruktivistInnen Aufmerksamkeit auf geschlechtsspezifische Sachverhalte gelenkt.

Konstruktion von Geschlecht - Doing Gender



Feministisches Denken und seine epistemologischen Standpunkte »bezaubern« durch die Gewissheit, dass es schlechterdings keinen sozialwissenschaftlichen Gegenstandsbereich gibt, in dem geschlechtsneutrale Fragestellungen möglich sind. Als Wissensposition neben anderen werden in der feministischen Wissenschaft

epistemologische, methodologische und empirische Anliegen zusammengebracht und »auf ihren Gegenstand, die Geschlechterverhältnisse, hin ausgerichtet« (Abels 1997, 135). Das innovative Element feministischer Wissenschaft ist erkennbar an der Besonderheit der Anwendung, Modifizierung und Weiterentwicklung bestehender Methoden und Programme¹⁹⁰.

Michel Foucaults Buch - Les mots et les choses - verdankt sein Entstehen einem Text von Borges Luis Borges und dem Lachen, das bei seiner Lektüre alle Vertrautheiten unseres Denkens aufrüttelt. Der Text berichtet von einer chinesischen Enzyklopädie, in der die Tiere in Gruppen, die für uns keinerlei Ordnung erkennen lassen, eingeteilt werden: a) Tiere, die dem Kaiser gehören b) einbalsamierte Tiere c) gezähmte Tiere d) Milchschweine e) Sirenen f) Fabeltiere usw.

Renate Hof

¹⁹⁰ Feminismen verstehen sich als Theorien und zugleich politische Strategien, die bestehende Geschlechterordnungen reformieren und Widerstand dagegen leisten wollen. Allen Feminismen gemeinsam ist die Aussage, dass »geschlechtliche Ungleichheit tief in gesellschaftliche Strukturen eingewoben ist. Sie ist in die Organisation von Ehe und Familie, Arbeit und Ökonomie, Religionen, kulturellen Erzeugnissen und sogar in die Sprache, die wir sprechen, eingebaut« (Lorber 1998, 39). Es geht immer um die theoretische Fassung des Geschlechterverhältnisses als gesellschaftliche Grundstruktur, um die Aufdeckung sowohl der Mechanismen und historischen Entwicklung als auch der Veränderungsperspektiven dieses Verhältnisses.

Erkenntnistheoretische Annahmen feministischer Wissenschaft

Dem Begriff »Feministischer Methodologie« wird eher ein wissenssoziologischer Ansatz zugrunde gelegt, worin die Praxis der feministischen Soziologie als auch die sie begründenden erkenntnistheoretischen Annahmen zu positionieren sind. Methodologie wird als die Reflexionsebene wissenschaftlichen Vorgehens verstanden, »auf der die Grundentscheidungen darüber fallen, wie Sozialforschung mit ihrer Reflexivität umgeht, d. h. mit dem Umstand, dass ihre gesellschaftliche Bedingtheit mit zu ihrem Forschungsbereich gehört, und die Forschung selbst immer beeinflusst« (Müller 1984, 36). Die Frage nach der Methodologie feministischer Provenienz wird verortet in der prozesshaften Verschränkung von Theorie- und Methodenentwicklung: Welche methodischen und theoretischen Zugänge eignen sich in den unterschiedlichen Forschungskontexten besonders, um einen genauen, nicht-reduzierten und nicht-einseitigen Blick auf weibliche und männliche Lebenszusammenhänge zu werfen (vgl. *Tübinger Institut für frauenpolitische Sozialforschung e. V.* 1998, 22). Die methodologischen Reflexionen beziehen sich nicht nur auf die besondere Eignung der Methode und Theorie, sie beziehen sich gleichzeitig auf die Kritik der herrschenden Wissenschafts- und Ideologieproduktion und die Effekte sozialpolitischer Deutungsmuster. Forschung wird als soziale Veranstaltung begriffen, als Ort der Wissensgenerierung in der praxisbezogenen Forschung mit Frauen und kann deshalb nicht nur deskriptiver Art sein, sondern »hat - sei es nun in konstruktiver, dekonstruktiver oder rekonstruktiver Absicht - analytische Qualität« (29).

Der Forschungsprozess in konstruktivistischer Hinsicht ist nicht denkbar ohne Berücksichtigung der Interaktion zwischen ForscherIn und Beforschten und er wird gleichzeitig als Interaktion zwischen geschlechtlichen Subjekten begriffen. Soziale Wirklichkeit wird als durch Kommunikation und Interaktion Erzeugtes betrachtet, interpretiert und auch in diesem Rahmen als veränderbar angesehen. Nur über methodisch kontrolliertes Fremdverstehen, d. h. über die Rekonstruktion kollektiver Deutungsmuster, ist diese Realität, insbesondere die Geschlechterrealität, als sinnhaft zu erfassen (vgl. Gabi Abels 1997, 133). Die soziale Konstruktion von Wirklichkeiten werden in der Dimension der Sinnkonstitution thematisiert und damit auf der Ebene sozialen Handelns der Geschlechter angesiedelt. In der Darstellung des Einflusses der Geschlechterdifferenzen in der sozialen Wirklichkeit wird die Auffassung einer grundlegenden Relativität von Erkenntnissen betont. »Wissenserzeugung [ist] niemals nur ein deskriptiver, sondern immer auch ein konstruktiver Prozess ist. Sie ist kontextgebunden: Wissenschaftliche Erkenntnisse sind das Produkt von Menschen mit spe-

zifischen Interessen in einer spezifischen historischen und kulturellen Situation« (Ursula Müller 1995, 70). Kennzeichnend dafür ist die Bindung an theoretische Vorannahmen, die Aufmerksamkeit für den Kontext und darüber hinaus bei einigen Wissenschaftlerinnen die Verknüpfung mit einer expliziten Parteinahme¹⁹¹.

Unter dem Dach der Konstruktionshypothese lassen sich heterogene Theoriemodelle zusammenbinden¹⁹², die die Facetten der Konstruktionshypothese aufzeigen. Die in der Frauen- und Geschlechterforschung lange Zeit diskutierten Positionen der Differenz und Gleichheit zeigen Schwächen in Bezug auf empirische Untersuchungen: Sie vermögen die Differenz zwischen Frauen und Männern als auch Resultate der Gemeinsamkeiten zwischen den Geschlechtern und die Differenzen innerhalb der Gruppe von Frauen und Männern nicht zu erklären. Mit dem Rückgriff auf konstruktivistische Positionen, die ein Verständnis von Wirklichkeit als soziale Konstruktion betonen, etabliert sich in Deutschland in den 90er Jahren die Position der sozialen Konstruktion von Geschlecht. Es stehen nicht mehr Geschlechterdifferenzen, als Resultate eines Prozesses im Mittelpunkt, sondern die alltägliche Herstellung von Geschlecht und Geschlechterunterscheidung als soziale Tatsache.

¹⁹¹ Die »Methodischen Postulate« von Maria Mies 1978 initiieren die Methodologiedebatte der feministischen Forschung. Kernfrage dieser Debatte ist, welche Bedeutung quantitativen und qualitativen Methoden zukommt und ob es spezifische feministische Methoden geben kann. Feministinnen gebrauchen in der Folge das gesamte Methodeninventar empirischer Sozialforschung pragmatisch und flexibel, um Frauen als Subjekte der Forschung und ebenso Geschlecht als sozialer Strukturkategorie Geltung zu verschaffen. Politisches Ziel ist die Aufdeckung der Diskriminierung von Frauen, deren Einbindung in hierarchische und unterdrückende Gesellschaftsverhältnisse sowie die Entwicklung von Strategien der Bewusstseinsbildung und Gesellschaftsveränderung. Kritisch dazu äußert sich Monika Wohlrab-Sahr. Sie stellt fest, dass damit »tendenziell Formen der Entdifferenzierung - der Vernachlässigung der rollenförmigen Seite der Forschungsbeziehung, des Verschwimmens der Grenzen zwischen ForscherIn und Untersuchungsgegenstand sowie zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und politischem Handeln - verbunden sind« (1993, 128).

¹⁹² Es wird in diesem Abschnitt allgemein von feministischer Erkenntnistheorie gesprochen, die aber nicht als gepacktes, einheitliches Modell zu begreifen ist. Die jeweiligen Richtungen der feministischen Erkenntnistheorie ausführlich darzustellen, die besonderen Aspekte einer geschlechterzentrierten Methodologie herauszuarbeiten und für die vorliegende empirische Arbeit nutzbar zu machen, wäre ein eigenständiges Projekt. Die diskurstheoretische bzw. dekonstruktivistische Debatte wird in dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Judith Butler als bekannteste Vertreterin des postmodernen Ansatzes löst die Unterscheidung sex/gender auf. Das Geschlecht (sex) ist schon immer Geschlechtsidentität gewesen. Der Körper ist keine Trägersubstanz, an der sich gender festmachen lässt, sondern eine Bezeichnungspraxis in einem kulturellen Feld der Geschlechterhierarchie (vgl. 1991, 204).

Hauptsächlich mit mikrosoziologischem und handlungstheoretischem Bezug ist die Vorstellung forschungsfördernd, dass Geschlecht wesentlich soziosymbolisch hergestellt wird und dass »eine erkenntniskritische sozialwissenschaftliche Forschung vor der Aufgabe steht, die Logiken von Prozessen der Vergeschlechtlichung zu rekonstruieren« (Gottschall 1998, 64). Der Begriff Geschlechterforschung impliziert eine thematische Ausweitung und Entkräftung der diskriminierend wirkenden Geschlechtszugehörigkeit. Vor allem wird die Differenzhypothese, die den Unterschied zwischen Frauen und Männer als gegeben voraussetzt, hinterfragt und reflektiert. Mit dem analytischen Fokus auf die Geschlechterklassifikation als soziale Tatsache ist die Frauen- und Geschlechterforschung in eine lebhaftere, selbstreflexive Phase getreten, womit auch ein Aspekt evident geworden ist: die Schwierigkeit von der Rede des Geschlechts. Der Begriff Geschlecht verweist zugleich auf etwas Reales wie Imaginäres, wobei das Imaginäre realitätskonstituierende Bedeutung hat, aber gleichzeitig ist scheinbar niemand davon enthoben, in den Kategorien von weiblich und männlich zu sprechen, zu handeln und zu denken und zwar, als ob sie mehr wären als eine bloß symbolische Ordnung (Donna Haraway)¹⁹³. So meint Hartmut Tyrell, dass das »Vergessenwerden« des Geschlechterunterschiedes nicht droht, niemand kann ihm gegenüber indifferent sein. »Man kann von ihm nicht mehr absehen. Ein Zurück in eine unbefangene Gleichgültigkeit ist nicht mehr möglich« (1986, 464).

Deshalb sollte Geschlecht als Grundtheorem der feministischen Theorie von seiner inhaltlichen Bestimmung (was wird als weiblich und was wird als männlich bestimmt) getrennt werden. In seiner formalen Anwendung wird es gedacht als Form der Organisation und des Erlebens sozialer Realität, als Kategorie, in der die Menschen denken und handeln, als Ordnungsprinzip, das zur Strukturierung von Erfahrungen gebraucht wird und mit Symbolisierungen versehen ist¹⁹⁴. Die Vorstellung, dass Geschlecht und das kulturelle System der Zweigeschlechtlichkeit (Carol Hagemann-

¹⁹³ Andrea Rödiger bezieht sich hier auf Donna Haraway 1987, die Geschlecht als imaginäre Formation deutet, die die Wirklichkeit der Geschlechter produziert einschließlich ihrer Körper, die in der Wahrnehmung vor aller Konstruktion liegen. Frauen sind das Produkt einer sozialen Aneignungsbeziehung, die das Geschlecht naturalisiert.

¹⁹⁴ Geschlecht umfasst als analytische Kategorie in wissenschaftlichen Arbeiten unterschiedlichste Blickwinkel: »Was bedeutet es, dass ein Aspekt der menschlichen Erfahrung männlich, und ein anderer weiblich genannt wird? Wie beeinflussen solche Etikettierungen die Art und Weise, in der wir unsere erfahrbare Welt strukturieren?... Geschlecht als Etikett, als bloße Markierung, als kulturelle Konstruktion und symbolisches System oder aber: Geschlechtsidentität als bedingt durch die sozial arrangierte und von Männern dominierte geschlechtsspezifische Arbeitsteilung« (Andrea Rödiger 1992, 106). Vgl. dazu Evelyn Keller 1986, 13, Carol Hagemann-White 1988, 230 und Sandra Harding 1989, 439.

White) soziale Konstrukte sind, ermöglicht die Beobachtung rigider Zweigeschlechtlichkeit entgegen dem Alltagsverständnis von der Natürlichkeit und unmittelbaren Gegebenheit als Sozialität. »Gerade da, wo Eindeutigkeit keinesfalls selbstverständlich ist, sondern eher Kontinua auf der Achse weiblich/männlich erwartbar sind, schließt der Dimorphismus eine Vielfalt von Formen aus und reduziert Komplexität: in der unmittelbaren Interaktion, in der Ordnung generativer Folgen, in sozialen Zuschreibungen, in denen der Geschlechtsdimorphismus mit anderen Polaritäten aufgeladen wird« (Ursula Pasero, 1994, 269). Feministische Wissenschaft wie Geschlechterforschung betreibt unter der konstruktivistischen Perspektive eine Neuschreibung vertrauter Phänomene, die eine zunehmende Reflexivität im Wissenschaftssystem markiert, begleitet von einer wachsenden Übereinstimmung über die Zeitgebundenheit von Erkenntnis und über die Relativierung von Objektivitätsansprüchen. Ursula Pasero beschreibt Konstruktivismus als Erkenntnistheorie als »eine unter mehreren möglichen Selbstbeschreibungen im Wissenschaftssystem der modernen Gesellschaft. Sofern Geschlechterforschung in einen solchen Erkenntnisanspruch eingebettet ist, gilt auch diese als Erkenntnisconstruction. Dies ist ... der Tatsache geschuldet, den Gedanken an ein ontologisches Schema von Erkenntnis aufzugeben zugunsten einer Auffassung, die auch die Erkenntnis selbst als soziale, wirklichkeitsstiftende Konstruktion faßt und nicht nur den Gegenstand von Erkenntnis. Hinter der Konstruktion steckt eine andere Konstruktion« (265). Der Begriff der Konstruktion wird bezogen auf eine prozesshafte Vorstellung von Geschlecht, Vergeschlechtlichung von Personen und sozialen Einheiten, auf Geschlechterkonstellationen und nicht zuletzt auf wissenschaftstheoretische Auseinandersetzung und Erkenntnisproduktion als vergeschlechtlichte Praxis. Damit wird die Kategorie Geschlecht in die Selbstbeobachtung von Wissenschaft eingeschlossen.

Über die Postulierung der Relativität von Erkenntnissen, die sich in einer für alle feministischen Theorieansätze charakteristischen Androzentrismus-Kritik der Wissenschaftsdisziplinen begründet, wird auf eine besondere Konstruktionsfalle hingewiesen. Die Verwendung der Kategorie Geschlecht stellt in theoretischen Kontexten und Forschungsstrategien häufig eine unreflektierte Übernahme sozialer Kategorisierungen dar, »welche sozial wirksame Konstituierungsprozesse fortschreibt und festigt. Wissenschaftliche Konstruktionen legitimieren soziale Verhältnisse, wenn sie die Selbstbeobachtungsweise der Praxis fortsetzen und alltagstheoretische Annahmen ... verstärken. Zugleich diffundieren wissenschaftliche Konstrukte ins Alltagsbewußtsein, so daß die Ausgangspunkte von Konstruk-

tionsprozessen in der Wissenschaft ... vielfach schwer entwirrbar sind« (Isabell Diehm 1999, 189). Es muss von zirkulären, sich wechselseitig bedingenden und stabilisierenden Konstruktionsprozessen im Verhältnis von Theorie und Praxis ausgegangen werden.

Die Reise hin zu konstruktivistischen Auffassungen und deren markanten Stationen wird mit der Skizzierung einer konstruktivistisch verfahrenen Geschlechterforschung beendet. Im Folgenden wird exemplarisch der empirischen Forschung der sozialen Konstruktion von Zweigeschlechtlichkeit Rechnung getragen, die in ethnomethodologische und systemtheoretische Bezüge gestellt ist. Aufgezeigt werden zentrale Positionen, in denen sich das doing gender-Konzept differenziert hat: Das sex-gender-Konzept, die Annahme wie die Infragestellung einer Omnirelevanz der Geschlechterklassifikation, die Analyse von doing gender Prozessen und die Reformulierung der Sicht auf »sex« und »gender«. Theorien des doing gender heben sich besonders hervor, weil sie jene Prozesse, die Geschlecht konstruieren und essentialisieren, empirisch in den Blick nehmen. Als Ordnungskonstrukte oder regulative soziale Formen werden sie in Interaktionen verortet. Sie »haben nur so lange Bestand, wie sie mit anerkanntem sozialen Sinn belegt sind, d. h. sie bedürfen der permanenten Reproduktion in Handlungskontexten« (Karin Gottschall 2000)¹⁹⁵.

Das gender-Konzept

Mit der analytischen Trennung von »sex« und »gender« werden Schlussfolgerungen, die häufig aus den natürlich vorausgesetzten Eigenschaften für die Geschlechter abgeleitet werden, in Frage gestellt: Auf welche Weise und mit welcher Begründung wird die geschlechtliche Differenzierung als ein natürliches, von der gesellschaftlichen Sinnproduktion unabhängiges Phänomen betrachtet? Zwar handelt es sich bei der geschlechtlichen Differenzierung um ein universelles Prinzip, das sich biologisch erklären lässt, jedoch wird bezweifelt, ob die behauptete Universalität die Natürlichkeit begründet oder die Natürlichkeit die Universalität. These ist, dass

¹⁹⁵ Der Einfluss konstruktivistischer Ansätze in der Frauenforschung macht sich seit Anfang der 90er Jahre in Deutschland bemerkbar, verglichen mit amerikanischen oder englischen Untersuchungen allerdings etwas später. Vor allem konzentriert sich die Forschungsthematik auf die Herstellung von Geschlecht und Geschlechterdifferenz sowie auf die Beschreibung von Vergeschlechtlichungsprozessen in verschiedensten Zusammenhängen. In der Frauen- und Geschlechterforschung wird dies auch als Paradigmenwechsel bezeichnet, eine Veränderung des vorherrschenden wissenschaftlichen Denkmodells. Empirische Rekonstruktionen finden sich in historischen Studien (Barbara Duden 1991), in Forschungen über Emotionen (Gesa Lindemann 1992), in Forschungen über Berufe (Regine Gildemeister/Angelika Wetterer 1992) usw.

die Entscheidung zur Differenzierung der Geschlechter in jeder Gesellschaft als sozial hergestellte und kulturell determinierte gesetzt wird. So formuliert die Anthropologin Gayle Rubin entgegen einer vertrauten biologischen Denkweise ihr Argument, dass Frauen und Männer natürlich verschieden seien, »but they are not as different as day and night, earth and sky, yin and yang, life and death. In fact, from the standpoint of nature, men and women are closer to each other than eigher is to anything else - for instance, mountains, kangaroos, or coconut palms. The idea that men and women are different from one another must come from somewhere other than nature« (1975, 179)¹⁹⁶. Die Differenzierungen und die damit verbundenen (Wesens-)Aussagen und Weltbilder über Frauen und Männer lassen sich nicht von biologisch begründbaren Sachverhalten oder biologischen Strukturen ableiten. Für Hartmann Tyrell erweist sich in der Tatsache, dass in zwei Geschlechter klassifiziert wird, nur eines als konstant, dass differenziert und polarisiert wird, dass Frauen und Männer ein »oppositionelles, wechselseitig exklusiv aufeinander verweisendes Kategorienpaar« bilden, im Kollektivbewusstsein verankert und als kategorialer Rahmen im alltagsweltlichen Denken domestiziert (1986, 465).

Die Gegenüberstellung des biologischen Geschlechts (sex) und Geschlecht im Sinn von Gattung (gender) macht aufmerksam auf die soziale Konstruktion von Sexualität. Dass Vorstellungen zu Weiblichkeit oder Männlichkeit eine kulturell bedingte Vielfalt von Interpretationen und Bedeutungen aufweisen, darin stecken zwei zentrale Aussagen. Sie bleiben verdeckt und nicht erfassbar, solange Differenzen zwischen den Geschlechtern allein biologisch begründet werden. Und die Reduzierung auf biologisch bestimmte Geschlechtskategorien - hier setzt die feministische Wissenschaftskritik an - verhüllt die Existenz und gesellschaftliche Funktion dieser Kategorien. Somit setzen sich Geschlechterverhältnisse in ihren asymmetrischen und herrschaftsdurchzogenen Ausprägungen nicht »gegen das Objektivitätsideal, sondern gerade mit seiner Hilfe, ja sogar auf seiner Grundlage« durch (Cornelia Klinger zitiert in Renate Hof 1992, 442)¹⁹⁷.

¹⁹⁶ Frühe Überlegungen zur Trennung von sex und gender finden sich z. B. bei Ann Oakley, die 1972 ein Buch veröffentlicht hat mit dem Titel: *Sex, Gender and Society*. London.

¹⁹⁷ Nach Renate Hof kann die Entstehung der gender studies auf Widersprüchlichkeiten zurückgeführt werden, die innerhalb der Wissenschaftskritik initiiert »eine Art double-bind-Situation« geschaffen haben. Ins Zentrum der wissenschaftlichen Analyse wurde die untergeordnete gesellschaftliche Position der Frauen gerückt, womit eine zunehmende Skepsis gegenüber den herkömmlichen (männlichen) Wissenschaften einherging, »im Namen pluralisierender Kräfte und aufgrund einer wachsenden Reflexion über die Differenz nicht nur zwischen den Kulturen, sondern vor allem in der eigenen

Die sex-gender-Debatte birgt zwar eine konsequente Absage an die Vorstellung einer wesenhaft gedachten Geschlechtlichkeit, an eine naturhafte Betrachtung der Zweigeschlechtlichkeit. Dennoch wird Weiblichkeit oder Männlichkeit als etwas real Existierendes verstanden, das unabhängig vom körperlichen Geschlecht als kulturell Geformtes erlebt wird. Frauen und Männer erkennen und stellen das jeweils andere dar und verhalten sich different. Die schlichte Oppositionsbildung, mit dem das sex-gender-Konzept behaftet ist, erweist sich in dieser Hinsicht als wenig fruchtbar, weil dadurch die Logik der Opposition (Natur und Kultur) und der damit einhergehenden Unterordnung eines der Geschlechter unangetastet bleibt.

Die funktionalistische Verknüpfung von biologischem und kulturellem Geschlecht setzt unter der Hand eine mehr oder weniger inhärente Naturalisierung der Geschlechter fort. Es werden Entstehungsbedingungen von den Konstrukten Geschlecht und Geschlechterdifferenz enthüllt, nicht aber deren Inhalte zur Diskussion gestellt. Eine dipolare Ausrichtung der Begrifflichkeiten, ein binär verfasstes soziales Geschlecht wird als unhinterfragbare Tatsache festgeschrieben. Wissenschaft und Alltagspraxis nehmen in dieser Weise an der Wahrnehmung von den Verschiedenheiten der Geschlechter teil. Als Grundlage von Vorannahmen zu Geschlecht steuert sie ebenso Wahrnehmungen wie Interpretationen über Geschlecht. In einem weiterführenden konstruktivistischen Verständnis verstellen sie sogar den Blick auf zahlreiche andere Wirklichkeiten. So stellt sich die Frage, wie sich die doppelten Unterschiede sex und gender im Modus der Analogie von Natur und Kultur konstituieren und schließlich naturalisiert werden. Der Anschein der Natürlichkeit verfestigt sich und wird doppelt gesichert. »Die Unterscheidung zwischen biologischen und sozialem Ge-

Kultur selbst«. Die Ambition, die Unterdrückung von Frauen bewusst zu machen und zu beenden, »brachte gleichzeitig die Gefahr mit sich, erkenntnistheoretisch fragwürdig gewordene Sicherheiten mit dem Blick auf angemessenere - feministische - Einsichten korrigieren zu wollen« und die »ohnehin wenig hilfreiche Konfrontation von Essentialismus versus Relativismus« zu verstärken. Frauen als einheitliches Handlungssubjekt zu bestimmen, wurde als unhaltbar kritisiert und zugleich lud jeder Versuch, »das Konzept woman ausschließlich als kulturelles Konstrukt zu begreifen, zu einer erneuten Metaphorisierung des Weiblichen ein«. Was schließlich nicht zu einer Kritik an der sozialen Konstruktion von Sexualität führte, sondern zur Kritik an der Unterscheidung sex und gender und was gerne von Kritikern des Feminismus als Argument gegen Forderungen seitens der Frauenbewegung und feministischen Wissenschaften benutzt wurde. Eine weitere Ambivalenz barg sich in der neu entdeckten und äußerst umstrittenen Attraktion einer Perspektive des bisher Ausgeschlossenen, die »so scheint es, eine von bestimmten Machtinteressen noch unberührte Sehweise erwarten« lässt (1992, 445f).

schlecht setzt bereits eine kulturell vorgängige, ontologische Realität der anatomischen Geschlechterdifferenz voraus, die später in den Repräsentationssystemen der Kultur neu besetzt und in das soziale Geschlecht verwandelt« wird, die kulturelle Differenz der Geschlechter weist auf Natur als Letztbegründung hin« (Ursula Pasero 1994, 280f).

Zunächst gilt es, die ambivalente Funktion, die den Eindruck des Natürlichen hervorruft, zu modifizieren, nicht mehr länger als soziale Konstruktion des Körpers, der Sexualität und gender als von sex (und umgekehrt) abhängig zu begreifen: Die Konstruktion von sex als Tiefenstruktur von gender (Hirschauer 1995)¹⁹⁸ oder als grenzziehende Struktur (Renate Hof 1992) zu erkennen. Gender als Grenzlinie richtet sich auf eine Logik, »die erst nachträglich das erzeugt, was durch sie bestimmt, eingegrenzt und unterschieden werden soll«. Ein natürliches, von kulturellen Einschreibungen losgelöstes Geschlecht wird als Effekt verstanden, »ein Resultat dieser Grenzziehung, durch die das Eingerahmte« (Renate Hof 1992, 447) bezeichnenbar wird. Wird die Verschiedenheit der Geschlechter vorausgesetzt und gleichzeitig die Ursprünge dieser Differenz zu erklären versucht, ist die Produktion von Geschlechtsunterschieden implizit eingeschlossen. Ein Ausweg aus dieser dichotomen Schleife scheint aus einer konstruktivistischen Sicht nicht gegeben: »Das Geschlecht ... erscheint als etwas, das jede Person schon immer hat, und das in der sozialen Praxis in verschiedenen Formen nur zum Ausdruck kommt. In dieser Denkfigur ist nicht nur die Reifizierung des Geschlechtes enthalten, sondern die Logik der Vergeschlechtlichung auf den Kopf gestellt« (Regina Gildemeister/Angelika Wetterer 1992, 221).

Mit dem prozessualisierten Begriff des gender in Form des »doing gender« wird die »Konstruktionshypothese« neuformuliert (Andrea Rödiger 1994): Gender in seinem Verständnis lässt sich nicht an der Trägersubstanz sex festmachen und verorten, sondern wird als eine kulturspezifische Konstruktion, als sozial, kulturell, historisch oder diskursiv produziert gehandelt. Eine solche These vertritt auch die soziologische Forschung, die in der Rezeption der Ethnomethodologie danach sucht, wie die Geschlechter »sozial-wirklich« existieren. Sie distanziert sich (zumindest theoretisch) von Naturalisierungen¹⁹⁹. Damit verbindet sich ein erkenntnisthe-

¹⁹⁸ Stefan Hirschauer plädiert dafür, »die These einer sozialen Konstruktion des Geschlechts plausibel zu machen, die den Körper nicht als Basis, sondern als Effekt sozialer Prozesse sieht« (1989, 101).

¹⁹⁹ Zur These eines »ontologischen und voluntaristischen Mißverständnisses des Konstruktivismus« im Rahmen dieser Konstruktionshypothese, soziale Konstruiertes sei irreal und individuell beliebig, siehe Hirschauer 1995.

oretischer Gestus, der die Annahmen über Dispositionen und Möglichkeiten der Erkenntnis (die Beziehung vom erkennenden Subjekt und erkennbarem Gegenstand) eingeführt in Aussagen wie »[wir] haben keinen Zugang zur Natur an sich« (Ruth Seifert 1992, 270) oder »es gibt keine natürliche Grenze für Geschlechtszeichen ... weil es letztlich die Betrachter sind, die sich die Geschlechtsmerkmale auswählen« (Hirschauer 1993, 37).

Das doing gender-Konzept

Die klassischen Texte zum sex-gender-Konzept liefern Garfinkels Fallanalyse über die Transsexuelle Agnes 1967²⁰⁰, Goffmans Darstellung der *Arrangements between sexes* 1977²⁰¹ und die Studie über gender von Suzanne Kessler und Wendy McKenna 1978²⁰². Der Erkenntnisgewinn aus

²⁰⁰ Am Fall Agnes und ihrer Selbstdarstellungsarbeit einer Transsexuellen zeigt er auf, dass Anerkennung auf Zugehörigkeit zu einem bestimmten Geschlecht mit kompetentem Verhalten zu Weiblichkeit und Männlichkeit zusammenhängt, weniger mit der biologischen Ausstattung. Geschlecht bzw. die soziale Konstruktion analysiert er als allgegenwärtige Interaktionspraxis. Goffman dagegen fasst Geschlecht als Angelegenheit »institutioneller Reflexivität« auf. Beide begreifen den Zusammenhang zwischen biologisch begründeten und sozial definiertem Geschlecht als reflexiv.

²⁰¹ Erving Goffman stellt die Frage nach der sozialen Notwendigkeit ihrer trennscharfen Unterscheidung, die einem bemerkenswerten sozialen und kulturellen Überschuss gegenüber steht. Wie werden Unterschiede gesellschaftlich ausgeformt, bedeutsam gemacht und sozial relevant gehalten, was ist ihr sozialer Modus? Die Analyse des Arrangements der Geschlechter bleibt auf institutionelle Bedingungen sozialer Interaktionsprozesse bezogen: In den Institutionen werden die herrschende Ordnung der Geschlechter und ihre körperlichen Aspekte reproduziert und modifiziert. »Nicht die sozialen Konsequenzen der angeborenen Geschlechtsunterschiede bedürfen also einer Erklärung, sondern vielmehr wie diese Unterschiede als Garanten für unsere sozialen Arrangements geltend gemacht wurden und (werden) und mehr noch, wie die institutionellen Mechanismen der Gesellschaft sicherstellen konnten, daß uns diese Erklärungen stichhaltig erscheinen. ... Bei all dem haben wir es mit etwas zu tun, das institutionelle Reflexivität genannt werden könnte« (Helga Kotthoff 1994, 107), im Sinne einer Habitualisierung und Typisierung von Verhalten in verschiedenen Praxisbereichen der Gesellschaft, einem geschlechtsspezifischen Habitus (genderism), der die Relevanz von Geschlecht in sozialen Praktiken ermöglicht. Soziale Praktiken werden als Kulissen für Weiblichkeit und Männlichkeit verstanden. Ritualisierte Formen im Verhalten der Geschlechter (sozialen Arrangements) produzieren schon immer eine Rangordnung mit. Der Erfolg ist, dass mit dieser Ordnung eine bemerkenswerte Vereinfachung sozialer Organisation einherzugehen scheint, der soziale Rigorismus Frau oder Mann als komplexitätsreduzierender Mechanismus, der zugleich ein eng begrenztes Repertoire sozialer Lebensformen begünstigt: Die heterosexuelle Familie (vgl. Goffman 1994, 120f). Geschlecht wird als Code begriffen, der soziale Ordnungen und Strukturen organisiert und der die Vorstellungen über biologisches Geschlecht prägt: Geschlecht bzw. soziale Klassifikation stellt den Interaktionsrahmen (vgl. Karin Gottschall 2000, 126).

²⁰² Sie wurzeln in der Tradition der Ethnomethodologie, des Symbolischen Interaktionismus, der Phänomenologischen Soziologie und in der Kulturanthropologie. In der Kulturanthropologie ist das Thema gender - auch wenn nicht so benannt - wesentlich früher bearbeitet worden als in den Sozialwissenschaften. So verweist Margaret Mead in

den Arbeiten von Goffman und Garfinkel liegt darin, dass sie entgegen naturalisierenden Vorstellungen von Geschlechterdifferenzen »die Existenz einer dualen Geschlechterklassifikation [als] eine sozial hervorgebrachte Leistung« darstellen (Karin Gottschall 2000, 134). Vor allem im angelsächsischen Raum wurde sie als Erforschung des doing gender weitergeführt. Candace West und Don Zimmerman beschreiben doing gender als die Tätigkeiten, die Weiblichkeit und Männlichkeit als Ausdruck der jeweiligen Natur erscheinen lassen. Es wird eine relative Offenheit für das jeweilige Handeln zugelassen, Frau und Mann können sich auch bewusst anders verhalten, jedoch muss das doing gender für andere nachvollziehbar sein (vgl. 1991, 14ff). West/Zimmerman nehmen eine Ausdifferenzierung von sex, sex category und gender als analytisch unabhängige Kategorien vor. Das körperliche Geschlecht einer Person (sex) wird aufgrund sozial vereinbarter biologischer Kriterien festgelegt. Die soziale Zuordnung zu einem Geschlecht (sex category) unterlegt den entsprechenden sex, wird aber davon prinzipiell bedingungslos gesehen. Im Alltag wird die Zuordnung aufgrund der sozial geforderten Darstellung einer erkennbaren Zugehörigkeit zu der einen oder anderen Kategorie gefordert. Das soziale Geschlecht (gender) ist ein Handeln, das sich aus der Zugehörigkeit zu einem Geschlecht (sex category) ergibt und gleichzeitig den Anspruch auf diese Zugehörigkeit bekräftigt. »Once the differences have been constructed, there are used to reinforce the essentialness of gender. Goffman 1977 observes the creation of a variety of institutionalized frameworks through which our natural, normal sexedness can be enacted (Candace West/Zimmerman 1991, 24). Geschlecht ist keine im Individuum zu verortende Eigenschaft, nicht einfach ein Aspekt, was eine Person ist, »it is something that one does, and does recurrently, in interaction with others« (27). Sie beschreiben gender als eine emergente Eigenschaft von sozialen Situationen, als Produkt und Grundprinzip für soziale Arrangements, womit eine der fundamentalsten Teilungen der Gesellschaft begründet wird. »We argue .. that participants in interaction organize their various and manifold activities to reflect or express gender, and they are disposed to perceive the behavior of others in a similar light« (14).

ihren Studien auf die kulturelle Konnotation von Geschlecht. Sie hat bereits 1928 geschlechtsspezifische »Temperamente« und soziale Rollen von Frauen und Männern jenseits biologischer Bestimmung verortet und auf kulturelle Einflüsse zurückgeführt. Sie verfolgte das Ziel, den kulturellrelativistischen Ansatz mit Beispielen aus fremden Gesellschaften zu belegen. Auch die Ethnologinnen Carol MacCormack und Marilyn Strathern, Louise Lamphere, Michelle Rosaldo haben sich in ihrer Forschung auf Kulturkonstruktionen von Geschlecht konzentriert.

Doing gender erweist sich damit auch immer als doing difference und in der Legitimierung und Bestätigung eines hierarchischen Geschlechterverhältnisses auch als doing dominance und doing deference (32). Geschlecht ist als generatives Muster begriffen, das verantwortlich ist für die Herstellung sozialer Ordnung, die institutionell gefestigt wird. West/Zimmerman betonen in einer endogenen Perspektive das interaktive Moment der Herstellung von Geschlechtszugehörigkeit, die aktive Rolle der Personen, die durch ihre Kultur geleitet werden, in der Strukturierung der Realität und dem Wissen über diese Realität. Das Erklärungsbedürftige ist die Konstituierung der Geschlechter und dies bedeutet, von dem Was (Aussagen und kausale Annahmen über Geschlecht) zu dem Wie (Erzeugung sozialer Ordnung) zu gelangen, also zur Klärung der Konstruktionsmechanismen. Und hier wird die Fokussierung auf Personen aufgebrochen. Geschlecht tritt in der Vergeschlechtlichung von bis dahin als geschlechtsneutral vorgestellten Sachverhalten wie Arbeit und Organisation in Erscheinung. Denkmuster und wissenschaftliche Erklärungen können unabhängig vom Geschlecht der Personen entdeckt und soziale Wirklichkeit als Leistung kommunizierender AkteurInnen verstanden werden.

Die soziale Unterscheidungspraxis zwischen den Geschlechtern ist die Basis, auf der Geschlecht nicht einfach gesehen wird, sondern dauerhaft attribuiert wird und als Aktivität von BetrachterInnen gilt, die durch die Brille der Zweigeschlechtlichkeit auch nur Frauen oder Männer erblicken. Körperliche (primäre und sekundäre) Geschlechtsmerkmale sind für die Geschlechtszugehörigkeit nicht einzig ausschlaggebend, Geschlechtszugehörigkeit manifestiert sich mit Hilfe kulturell gesetzter Unterscheidungskriterien und damit innerhalb der sozialen Wirklichkeit²⁰³, aber sie ist auch

²⁰³ Hirschauer hat in seinen Untersuchungen zur Transsexualität einleuchtend geschildert, dass die Wahrnehmung, wer welches Geschlecht besitzt, nicht an einzelnen Indizien festgemacht wird, sondern an einem »variablen Zusammenhang von Darstellungselementen für Geschlechtsattributionen« (1989, 108). Die Betrachtenden suchen sich die Geschlechtsmerkmale selbst. »Betrachter[Innen] wissen schon, dass jemand eine Frau oder ein Mann ist, bevor sie Geschlechtsmerkmale identifizieren können, die ihre Zuschreibung begründen. Eine Geschlechtszugehörigkeit wird aus Indizien konstruiert, die nur auf dem Hintergrund einer bereits identifizierten Geschlechtszugehörigkeit als Indizien erscheinen« (1989, 108). Schon Suzanne Kessler und Wendy McKenna haben diesen Aspekt betont: »Before we can ask questions about gender differences, similarities and development, gender must be attributed. Until now, the process of gender attribution has been taken for granted by most social and biological scientists, but scientists would not been able to talk about difference in the first place unless they knew it classify the incumbents of the two categories which they are comparing. And we never will be able to say how this is done by making more and more detailed lists of differentiating factors, because in order to make this lists we must have already differentiated« (1978, preface IX).

mehr als nur die Unterscheidung vom anderen Geschlecht. »The question of what it means to be male or female is merely another way of asking how one decides whether another is a male or a female« (Suzanna Kessler/Wendy McKenna 1978, 3).

Auf der Ebene von Alltagswissen und Alltagshandeln wird nach den Konstruktions- und Selbstkonstruktionsprozessen von Geschlechtszugehörigkeit in der Interaktion gefragt. Geschlecht wird als Effekt sozialer Prozesse beschrieben, der durch den Prozess der Geschlechtsdarstellung, -wahrnehmung und -zuschreibung durch die Personen erzeugt wird (vgl. Birgit Wartenpfehl 1996, 192). Geschlechtszugehörigkeit beinhaltet Wahrnehmungs- und Darstellungsaktivitäten, die in sozialen Interaktionen operieren. Doing gender verweist auf eine ständige Praxis der Herstellung sexuierter Individuen und sozialer Arrangements und stellt notwendige Anpassungs- und Ausgestaltungsleistungen zur Aneignung gesellschaftlicher Realität dar. Und dies radikalisiert »den unbequemen Gedanken der Mittäterschaft Die Strukturen der Persönlichkeit und der Gesellschaft bestehen aus mikrosoziologischer Sicht in den Praktiken durchaus erwachsener Menschen, die sich in ihrem Alltagsleben kontinuierlich zu Frauen und Männer machen und machen lassen« (Hirschauer 1993, 56). Doing gender kann in seinem Kern nur abhängig von den ihn konstituierenden Mechanismen identifiziert werden. Die AkteurInnen bringen ihr eigenes geschlechtsadäquates Verhalten hervor, auf diese Weise identifizieren sie ihre Identität und die Geschlechtlichkeit anderer.

Die Mechanismen und die Settings der Herstellung von Zweigeschlechtlichkeit zu rekonstruieren bedeutet erkenntnistheoretisch davon auszugehen, dass die Wahrnehmung »Gegenstände« formiert. Forschung distanziert sich von unmittelbarem Alltagswissen. Die Bedingungen für Erfahrung sind nicht selbst dem Erkenntnissubjekt zugesprochen, sondern sozialen Praktiken. Die Kategorie Geschlecht oder die Anschauungsformen repräsentieren gesellschaftliche Wissensformen, die eben nicht universal oder feststehend gedacht sind im Sinne des Geschlechts an sich. Die Wahrnehmung oder Erfahrungen werden formiert, was selbst nicht Gegenstand der Wahrnehmung ist. »Was in unserem Wissen immer schon vorausgesetzt ist, wird zum letzten, logisch unhintergehbaren Punkt (Andrea Rödiger 1992, 93). Für KonstruktivistInnen ist das die Herstellungspraxis der Gesellschaftsmitglieder.

Omnirelevanz der Geschlechterunterscheidung

Während Candice West und Don Zimmermann doing gender als unvermeidlich betrachten, revidiert Stefan Hirschauer die Annahme, dass es

sich um einen ständig in allen Interaktionen präsenten und unentrinnbaren Prozess handelt. Er macht »undoing gender« der Analyse zugänglich. Methodologisch bedeutet dies für empirische Arbeiten, sich von der konzeptuellen Verwendung der Zweigeschlechtlichkeit theoretisch zu distanzieren, aber sie aus empirischer Nähe zu betrachten: einen selbstbegrenzenden Einsatz des Geschlechterschemas, damit vom Gegenstand her es sich entscheiden lässt, ob und inwieweit er geschlechtlich codiert ist (vgl. Hirschauer 1993, 60). Die Rekonstruktion von Alltagsevidenzen muss eine analytische Trennung zwischen den Ebenen der erlebten Tatsächlichkeiten und der theoretisch unterstellten Kontingenz der Geschlechterwirklichkeiten beibehalten. Insofern treten tatsächlich beobachtete Wirklichkeiten eben nur als Effekt und als Ausdruck »der Redundanz und Vernetzung von Praktiken der Geschlechtskonstruktion und der Verkennungsmechanismen, die sich in jeder konstruktiven Praxis verbergen« in Erscheinung (63)²⁰⁴. Ebenso legt Ursula Pasero 1994 in der »Dethematisierung von Geschlecht« das Augenmerk auf Prozesse, in denen Geschlecht nicht sozial relevant ist. Zweigeschlechtlichkeit ist zwar weiterhin ein »kulturell hoch abgesichertes und plausibilisiertes Ordnungsmuster«, das seine Geltung allein aus der »sozialen Resonanz auf ihre Beschreibungsmuster erklärt«, seine Geltung jedoch kann gerade im Vergleich zu anderen Differenzierungsformen schwinden (265).

Aus der Annahme einer Omnirelevanz der Geschlechterdifferenz resultieren methodisch ungelöste Probleme. Sie entstehen, wenn einseitig die Differenz der Geschlechter unhinterfragt vorausgesetzt und daran chronisch festgehalten wird: Darauf verweist die Aufforderung, Frauen- und Geschlechterforschung möge doch zur empirischen (Re-)Konstruktion zurückfinden (Hirschauer 1995). Methodisch fruchtbar ist es, auf die Vorannahme der Geschlechterunterschiede zu verzichten und empirisch zu untersuchen, wie und warum nicht sich welche Arten und Asymmetrien über interaktive Bezugnahmen auf Geschlecht alltäglich herstellen. Das Programm, Vergeschlechtlichungsprozesse zu erforschen, »kann nicht eingelöst werden, wenn wir konzeptuell nur in der Lage sind, eine zweigeschlechtliche Welt zu sehen. Die methodologische Konsequenz ist, einen selbstbegrenzenden Einsatz zu praktizieren, der nicht die SoziologIn, sondern den Gegenstand selbst entscheiden lässt, ob und inwieweit er geschlechtlich codiert ist« (Hirschauer 1995, 76).

²⁰⁴ Hirschauer belegt dies mit der Studie von Garfinkel 1967, der die »Selbstverständlichkeit des Geschlechts-Seins als Selbstvergessenheit ermöglichende Routinisierung ihres Tuns« rekonstruiert (1995, 80).

Der unmittelbare Nachweis der Vergeschlechtlichung in unterschiedlichsten Bereichen oder Objekten würde zur Rekonstruktion der Geschlechterkategorien (Reifikation der Kategorien) zurückführen. Dies stellt Hirschauer am Beispiel der Körpererfahrung dar²⁰⁵. Die Soziologisierung von Phänomenen muss berücksichtigen, dass Personen sich in ihren Äußerungen oder Aussagen (z.B. authentische Gefühle, Körpererfahrungen) kultureller Codes bedienen, die ihnen das wirkliche Erleben dieser Erfahrungen ermöglichen. Ein unmittelbares Ablesen aus diesen Darstellungen in der empirischen Analyse würde den »Körper via Methode wieder zu einem außersozialen Phänomen« transformieren. »Es kommt zur Reontologisierung der Geschlechtskategorien in selbstevidenten Empfindungen« (79).

Aus dekonstruktivistischer Sicht bedeutet die Aufmerksamkeit für die Geschlechterdifferenz zunächst nicht mehr zu fragen, was Frauen und Männer ausmacht. »Schon allein die Beantwortung dieser Frage stellt eine Festlegung dar, die zugleich eine Ausschließung für das andere ist« (Birgit Wartenpfehl 1996, 203). Wird die Heterogenität und Vielfalt dieser Kategorien anerkannt, so ist es unmöglich im Sinne Jacques Derridas, die Geschlechterdifferenz aufzuzeigen. Differenzen werden nicht durch das eine oder andere Geschlecht besetzt, sondern sie stellen differentielle Verweisungen dar, Frauen verweisen auf Männer, Männer auf Frauen.

Dies lässt auch die Frage der Omnirelevanz des Geschlechtes, d. h. die sozial unhintergehbare Gegenwart von Geschlecht, unter dem Bezug auf kontextabhängige Variationen im neuen Licht erscheinen: Gudrun-Axeli Knapp konstatiert, dass sich »eine Variante der Reifizierung der Geschlechterdifferenz fort[setzt]: nun als Prozesskategorie, wenn ... das fortlaufende doing gender als kontinuierliche und simultane Hervorbringung von Differenz und Hierarchie nachgezeichnet wird« (1999, 41). Zu den beeinflussenden Kontexten zählen nicht nur die deskriptiv erfassbaren mikrologischen Merkmale einer Situation oder des empirischen Forschungssettings, sondern auch innersubjektive und gesellschaftliche Bedingungen. Kritisch merkt sie an, dass die Grenzen einer ethnomethodologischen Forschung der theoretischen Architektur des Ansatzes immanent sind, ganz besonders in Bezug auf das Fehlen einer gesellschaftstheoretischen Perspektive, die Widerspruchs- und Konfliktpotentiale im

²⁰⁵ Dies wäre auch übertragbar auf den Bereich der Organisationen. Zu beschreiben, was Frauen und Männer unmittelbar in Organisationen erleben, hieße die zu analysierenden Effekte als »bare Münze des Geschlechtssfundaments« zu nehmen (Hirschauer 1995, 79).

Geschlechterverhältnis als strukturell verankerte bestimmt²⁰⁶. Darüber hinaus stellen Wandlungsprozesse in der Gesellschaft und Einsichten anderer theoretischer Ansätze, wie die soziologische Systemtheorie, eine Thematisierung von Geschlecht in Aussicht, die in Richtung Veränderung, Zurücknahme oder sogar Steigerung gehen könnte. »In den Werkstätten der Geschlechterforschung muß also erneut beobachtet werden« (Ursula Pasero 1994, 282)²⁰⁷. Die Idee der Orte und Zeiten, die »ungendered« sind, entwirft eine zunächst ungewöhnliche Frage: Können Überlegungen zu Geschlecht in den sozialen Hintergrund treten, also abgeschwächt und dethematisiert werden (51f)? Das Phänomen eines kulturell nachhaltig strukturierenden Systems der Zweigeschlechtlichkeit - Wahrnehmung der Differenz in den Interaktionen anhand des Dimorphismus und die unterschiedliche Anschlussfähigkeit daran - weist Bruchstellen auf, an der Dethematisierung möglich ist: Der Widerstand gegenüber nachteiligen sozialen Folgen der Unterscheidung und die zunehmende Entkräftung ihrer sozialen Geltung; die Wandelbarkeit von sozialen Herstellungsprozessen und sozialer Konstruktionen mit dem Hintergedanken; »what is socially constructed can be reconstructed, and social relations can be rearranged. A modern social order without gender is possible« (Judith Lorber/Susan Farrel 1991, 335); die Beobachtung der Ähnlichkeiten zwischen den Geschlechtern bis zur Überlegung, »ob nicht der durchaus einfache bipolare Code der Zweigeschlechtlichkeit angesichts der realen Komplexität gegenwärtiger Differenzierung ein Stück weit dysfunktional geworden ist« (Angelika Wetterer 1992, 35).

Fraglich bleibt, ob sich Frauen- und Geschlechterforschung am Ende an der kulturellen Fortschreibung einer Entgegensetzung der Geschlechter qua Geschlecht (weiterhin) beteiligt und darüber hinaus die in der Differenz immanente Hierarchie (Männlichkeit als Dominanz, Weiblichkeit als Unterordnung) bestätigt. »So haben wir doch sehr eingreifende Verunsicherungen zu vergegenwärtigen, die aus dem Verständnis des Ge-

²⁰⁶ In der Analyse der Geschlechterverhältnisse tauchen komplexe Figurationen, Widersprüche und Ungleichzeitigkeiten auf. Auf der Seite der subjektiven Verarbeitung von Erfahrungen existieren Probleme der Kontingenz oder Inkonsistenz, die methodisch kaum ausgelotet worden sind: »Die Notwendigkeit objektiver Strukturanalysen gerade auch von inneren Vergesellschaftungsprozessen darf uns ... nicht vergessen lassen, dass Menschen in ihrem Bewusstsein (und ihrem Unbewussten) Getrenntes und Zusammengehöriges anders aufeinander beziehen, anders synthetisieren, als es die gesellschaftliche Logik vorgibt« (Regina Becker-Schmidt 1990, 12).

²⁰⁷ Ursula Pasero stellt fest, dass Geschlechterforschung eine deutliche Distanz zur Systemtheorie gehalten hat. Die Geschlechterfrage ist nach ihrer Auffassung durchaus in der Systemtheorie aufgenommen worden, von Studien zur Codierung von Intimität bis hin zum Essay von Niklas Luhmann: *Frauen und Männer und George Spencer Brown* (vgl. 1994, 264).

schlechts als Teil der Selbstbildung in sozialen Praktiken folgen: Es ist immer weniger einsichtig, wie die Bezugnahme auf eine real definierbare Personengruppe Frauen sich legitimiert. ... Und es scheint immer schwieriger, die mit Leidenschaft gestellten Fragen, die Anlässe zur feministischen Empörung in der Forschung überhaupt noch zu formulieren. ... Dient der konstruktivistische Ansatz etwa dazu, sich diesen Fragen zu entziehen?« (Carol Hagemann-White 1993, 71)²⁰⁸.

Differenzerfahrungen von Frauen und Männern sind ernst zu nehmen, gleichzeitig ist Zweigeschlechtlichkeit in der Forschung distanziert zu betrachten. Das heißt, die strikte Trennung der Geschlechter ist nicht unbedingt als Ausgangs- und Endpunkt anzunehmen und nicht mehr selbstverständlich als primäres, identitätsstiftendes Merkmal einer Person oder Gruppe anzusehen. Dies wirkt zunächst destabilisierend und verunsichernd (vgl. 75)²⁰⁹. Die Analyse der Geschlechterdifferenz ist ein Verfahren oder Akt dekonstruktiver (Auflösung des Selbstverständlichen), rekonstruktiver (die Herstellungsweisen der Differenz) und konstruktiver (Neukonstruktion auf der Basis von neuem Wissen) Art. Und hier ist auch die methodologische Kritik von Carol Hagemann-White und Stefan Hirschauer zu verorten. Die vorgefundenen Konstruktionen erscheinen nicht mehr als einzig mögliche »Kompromissbildung«. Anstelle von Vertrautheitswissen wird durch distanzierte Beobachtung von Geschlechtern (»von Frauen und Männern als merkwürdige Erscheinungen des gesellschaftlichen Lebens«) neues Wissen produziert. Dieses Veränderungswissen bildet die Voraussetzung, eine Neukonstruktion zu wagen. Möglichen Konstruktionen ist nicht beizukommen, indem sie »richtig« interpretiert werden. Einzelne Beschreibungen können zwar interpretiert werden, aber nicht der Zusammenhang Geschlechterdifferenz an sich oder prinzipiell, es gibt keinen neutralen Punkt, von dem aus es geschehen könnte. Die Spannungen müssen ausgehalten und fruchtbar gemacht werden (vgl. Hirschauer 1995, 84).

²⁰⁸ Eine konkrete Antwort wäre zu geben, wenn eine breite empirische Anwendung dieses theoretischen Ansatzes der Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit einsetzen würde und sich nicht allein auf den Bereich des doing gender verengt. Ein Beispiel für die Anwendung dieses Ansatzes ist die Analyse der Wandlungsprozesse in der Geschlechtszuordnung von Berufen (Regina Gildemeister und Angelika Wetterer 1992). Ansonsten ist die Intention von Frauenforschung nach Carol Hagemann-White nicht vorrangig darauf ausgerichtet, Prozesse der Fortschreibung patriarchaler Hierarchien besonders schön zu erfassen.

²⁰⁹ Nach Waltraud Ernst 1994 ist die radikale Infragestellung des Identitätsbegriffs ein Verdienst des empirischen Konstruktivismus.

Zweigeschlechtlichkeit als kulturelles System

Jenseits des Koordinatensystems von Gleichheit und Differenz wird die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit selbst ins Zentrum gestellt. Die kulturellen »Grundlagen des Systems der Zweigeschlechtlichkeit« sollen offen gelegt werden, also Dekonstruktion als Re-Konstruktion im Sinne einer Aufklärung über die Wirkungen einer kulturellen Auslegung von Geschlechterdifferenzierung. Die Aufmerksamkeit für Konstruktion ist die Maßgabe für die Analyse, »wie die Zweigeschlechtlichkeit im Alltagshandeln als moral fact (Garfinkel)²¹⁰ hergestellt, statt von der Natur bereitgestellt wird, und wie ein „sameness taboo“ (Judith Lorber) fortwährend institutionalisiert wird, demzufolge Frauen und Männer zunächst einmal und in allen Belangen verschieden zu sein haben« (Regina Gildemeister/Angelika Wetterer 1992, 202). Die Grundannahme einer natürlichen Zweigeschlechtlichkeit, einer grundsätzlichen Kategorisierung in Frau/Mann wird gestürzt und die These der verschiedenen Konstruktionen von Geschlecht und damit auch verschiedener Geschlechterordnungen wird an deren Stelle gerückt, d. h. die Konstruktion von Geschlecht kontingent gesetzt, die immer wieder zum selben Ausgang führt: Eine sich als Hierarchie darstellende Geschlechterdifferenz. Es findet eine deutliche Verschiebung von der sozialen auf eine sozial-kulturelle Komponente statt. Konstruktivistisch werden jene Prozesse reflektiert, in welchen die Geschlechtergrenzen gezogen werden, Geschlecht erscheint somit als Produkt wie als Prozess. Zudem ermöglicht die Einbeziehung kultureller Praktiken, die Beteiligung der Personen an der Reproduktion der Grenzziehungen zu erkennen und damit Selbstreflexion. Diese veränderte Grundannahme lässt es auch zu, z.B. die Illusion auszuschließen, dass Frauen im Management von Organisationen durch hohe Qualifikationen oder optimale Vereinbarkeit von Familie und Beruf notwendigerweise bessere Plätze in der interaktiv ausgehandelten Rangordnung erreichen (Angelika Wetterer 1992).

Wie produktiv die Frage nach der Konstruktionsmaschinerie der Differenz für die Theoriebildung sein kann, zeigt Carol Hagemann-White²¹¹. Sie beschreibt Geschlecht als grundlegende soziale Kategorie und damit untrennbar die Prozesse der kulturellen Erzeugung und Prägung der Ge-

²¹⁰ Die moralische Richtigkeit wird als konstitutives Element der Selbstverständlichkeit, als Frau oder Mann zu gelten, betrachtet. Diese Geltung zu verlieren, heißt nicht als das andere Geschlecht gesehen zu werden, sondern nicht mehr von Dritten (Uneindeutigen, Zweideutigen) unterscheidbar zu sein.

²¹¹ Aus ihrer Sicht grenzt sich Empirie gegen Theorie ab, Empirie ist mit eigener Dignität und Dynamik verbunden, welche Theorien verändert, auch veralten und vergehen lässt. Empirie wird nicht als die Ausfüllungsgehilfin der Theorie betrachtet.

schlechterordnung. Diese sozialkonstruktivistische Sichtweise ist die Fortsetzung ihrer bereits 1984 abgeschlossenen Studie *Sozialisation: weiblich-männlich?* und der Ausgangspunkt, »Zweigeschlechtlichkeit als kulturelles System« empirisch zu fundieren. Die Kategorie Frau oder Mann wird als kulturelles und soziales Sinnsystem bezeichnet, das auf dem Hintergrund des Systems der Zweigeschlechtlichkeit auf unterschiedlichste Weise von den Geschlechtern erlebt wird. Geschlecht ist durchgängig relevant in der Selbstdeutung und diese auch zum Teil ideologisierte Relevanz wird als »Geschlechtsidentität« manifest (vgl. Carol Hagemann-White 1988, 234).

Den Umgang mit Zweigeschlechtlichkeit beschreibt Carol Hagemann-White als Forschungsaufgabe, die sich »weit stärker auf die vielschichtige Binnenstruktur der Geschichten, der Texte oder der beobachteten Verhaltensmuster [richtet]. ... Angestrebtes Ergebnis der Untersuchung wären etwa Regeln, Konzepte, kollektive Phantasien, Deutungsmuster oder Themen, d.h. Elemente der Kultur, die die Verknüpfung von Aspekten des (präsentierten) Selbst mit Geschlecht tragen« (1994, 305f). Erst nach einer Bewertung des Stellenwerts von Äußerungen im Prozess der Konstitution von Zweigeschlechtlichkeit kann ihre Bedeutung im konkreten Prozess erkannt werden. Im Anschluss daran ist es sinnvoll, theoretische Anstrengungen zur Erklärung des Zusammenhangs mit Weiblichkeit oder Männlichkeit anzustellen.

Aus methodologischer Sicht birgt dieser Ansatz eine weitere Komplexitätserweiterung im Forschungsprozess, den Wechsel zwischen der Innenansicht von geschlechtlichen Prozessen und dem Blick von außen, um die Selbstreflexion und eine bewusstseinsverändernde Gestaltung des Forschungsprozesses zu erreichen. Ziel ist die Analyse der Mechanismen und Regelsysteme der Geschlechtlichkeit sowie die Demontage der bestehenden Geschlechterverhältnisse. Die Bezugnahme auf Geschlecht selbst wird darin als sozial konstruiert, als *doing gender* gesehen (vgl. Carol Hagemann-White 1994, 312ff). Ebenso wird mit der Darstellung konstruktiver Prozesse der aktive Teil und Anteil der Frauen am *doing gender* und am Vergesellschaftungsprozess möglich, und nicht nur die Darstellung der Ausgrenzung als Frauenerfahrung (vgl. Ursula Müller 1995, 80). Darüber hinaus wird die Denkweise einer bedeutsamen Variabilität von Geschlecht wieder denkbar zuungunsten einer vereinheitlichenden Vorstellung von Geschlecht und Geschlechterdifferenz und zugunsten einer Forschungsperspektive, die sich ihren Ausgangspunkt jenseits von einer behaupteten Gleichheit oder Differenz der Geschlechter setzen kann.

Weiblichkeit bzw. Männlichkeit sind die Ergebnisse permanenter sozialer Konstruktionsprozesse, die die Realität durch soziales Handeln unter der Prämisse des dichotomen Symbolsystems erst erzeugen. Es gibt keine naturhaft vorgeschriebene Zweigeschlechtlichkeit, sondern nur verschiedene kulturelle Konstruktionen des Geschlechtlichen. Diese differenztheoretische Sichtweise ist unter Rekurs auf den ethnomethodologischen und anthropologischen Standpunkt fruchtbar gemacht worden, mit dessen »Blick« Vorgänge in der eigenen Gesellschaft verfremdet und wie aus der Sicht einer anderen Kultur wahrgenommen werden können. Im alltäglichen Handeln im Umgang mit dem Geschlecht - meist unbewusst und selbstverständlich - wird eine Ordnung der Geschlechtszugehörigkeit hergestellt, in der sich die Geschlechter qualitativ unterscheiden. »Nicht nur bewegen und verständigen wir uns in einem symbolischen System der Zweigeschlechtlichkeit«, (Carol Hagemann-White 1993, 69), sondern wir beteiligen uns an der tagtäglichen Konstruktion von Geschlecht.

Auffassungen zu Geschlecht, als legitimatorischer Hintergrund für die geschlechtliche Arbeitsteilung und Hierarchie, sind vielfach brüchig und durch Differenzen zwischen und innerhalb der Geschlechter beeinflusst. Gleichwohl kann die Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit weder ausgesetzt noch unterlassen werden. Geschlecht und die Einteilung und Zuordnung zu einem der Geschlechter ist durchgesetzt, es stellt sich die Frage, wie die Frauen und Männer bei der Fortschreibung täglich mitwirken (vgl. Lange 1998, 29f).

Carol Hagemann-White schlägt ein mehrstufiges Verfahren vor, wie es innerhalb einer empirischen Untersuchung realisiert werden kann. Sie skizziert drei Stufen:

1. Differente Stimmen von Frauen und Männern hörbar werden lassen; die Suche nach Aussagen, die in den Bereich der Geschlechterrelevanz fallen
2. Geschilderte Muster aufnehmen, um die Geschlechtsspezifität anzuzweifeln (das Ernstnehmen scheinbar widersprüchlicher Sichtweisen), die Loslösung der mit Geschlechtsbedeutung aufgeladenen Muster von der Kategorie Geschlechtszugehörigkeit (Verfremdungseffekt und erzwungene Reflexion über die scheinbaren Selbstverständlichkeiten in der Zuordnung) und diese als symbolisches Element in der Alltagsverständigung über das Geschlecht zu sehen und es empirisch zu identifizieren

3. Muster als zugänglich für beide Geschlechter betrachten, Einmündung in eine generalisierte Beschreibung der Geschlechterdifferenz und (methodisch keineswegs zwingend) die Schließung der Gestalt in Form von Typenbildung (vgl. 1994, 308ff).

Die methodologische Anweisung ist die Verlagerung des Blickwinkels, die die Rekonstruktion auf eine andere Ebene des Wirklichkeitszugangs hebt: Welche reale Differenz von Frauen und Männern wird beobachtet und wie werden diese Differenzen dargeboten. Damit wird es möglich, auf das Geschlecht bezogene Unterschiede und Gleichheiten erst zu entdecken. Die Differenzperspektive wird forschungsstrategisch ernst genommen, d.h. die Unterscheidbarkeit und eine wahrscheinliche Differenz von Frauen und Männern vorausgesetzt und in der Beschreibung zugelassen, und zugleich außer Kraft gesetzt, indem die Perspektive der Differenz im Interpretationsvorgang und im weiterführenden Forschungsprozess ausgeklammert wird. Diese doppelte Blickrichtung, von innen und außen, wird in der empirischen Forschung in verschiedenen Stufen des Arbeitsprozesses der Forscherin vollzogen. Die Innenperspektive wird im Feld eingenommen beim Interviewen und Beobachten und Dokumentieren, der Außenblick dominiert vor und nach der Feldphase. Die Selbstverständlichkeiten und Alltagsannahmen der Gesellschaftsmitglieder haben nicht mehr den Status des Natürlichen und Unhinterfragbaren und damit des unmittelbar Zugänglichen. Der schielende Blick ist allerdings nicht damit vereinbar, die untersuchten Personen schlichtweg als ExpertInnen anzusehen, die der ForscherIn mitteilen, »wie es wirklich ist« (Carol Hagemann-White 1984, 74f). Diese theoretische Aufgeschlossenheit lässt es zu, Forschungsergebnisse mit einem Differenzansatz aufzugreifen und sie mit solchen zu verknüpfen, »die von der potentiellen Geschlechtsunabhängigkeit eben der gleichen Befunde ausgehen. Beide müssten als Notwendige und legitime Vorstufen zu einer Theorie und Empirie gelten, welche in der Lage ist, Verhaltens-, Sprach- oder Denkmuster in ihrer geschlechtlichen Aufladung unabhängig von dem Zuordnungsgeschlecht der Person auszumachen« (76).

Eine Tiefenschärfe zur Konstruktion der Differenz als Produkt der Unterscheidung bringt Ursula Pasero aus einer systemtheoretischen Perspektive, wenn sie die Beobachtung der Geschlechterdifferenzen als Erkenntnisprozess definiert, der von Unterscheidung zu Unterscheidung führt und das dipolare Schema als Beschreibung bzw. Erklärung von Welt sieht. Sie zeigt auf eine besondere Zugangsweise zur Wirklichkeit, die die Geschlechter und deren Geschlechterordnungen in ritualisierten Praktiken

und institutionell normierten Zuschreibungsprozessen hervorbringt. Regularien, die sich z. B. in der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern ausdrücken, werden als von relativer Dauer gesehen und nur wirksam, solange sie mit anerkannten sozialen Sinn versehen sind. Differenzlogische Überlegungen definieren Unterscheidungen im Hinblick auf die Kraft, Ordnungen zu erzeugen, die ihre eigenen empirischen Grundlagen haben (vgl. Luhmann 1990a, 523ff). »Die Bauweise einer solchen Asymmetrien erzeugenden Geschlechtersemantik lässt sich dann keinesfalls mehr auf einen substantiellen Grund, sondern auf einen diskriminierenden Prozess von Unterscheidungen zurückführen, in dem unabhängige und abhängige Variablen sowie Kausalannahmen behauptet werden« (Ursula Pasero 1994, 283).

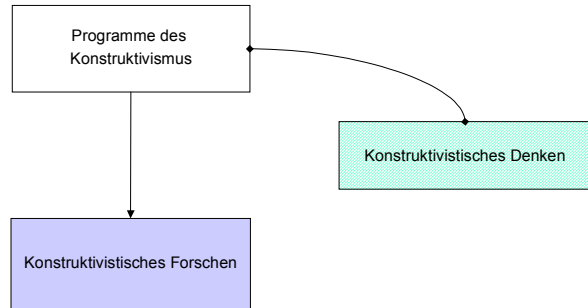
Eine erkenntnistheoretische Folge ist die Beobachtung von Geschlechterdifferenz, die die Vorstellung einer universell gültigen Zweigeschlechtlichkeit sowie Regeln der Zugehörigkeit zum einen oder anderen Geschlecht verabschiedet. Die Art und Weise, wie Unterschiede zwischen den Geschlechtern und die Zugehörigkeitsregelungen plausibel gemacht werden, und damit auch eine Vielfalt von Geschlechterverhältnissen zulassen, lässt keine substantielle Aussage über die Arrangements der Geschlechter zu. Regeln, die Geschlechterordnungen und -differenzen konstituieren, sind kontingent. Die wiederholten Anwendungen drücken die emergenten Eigenschaften der Ordnung der Differenzen zwischen den Geschlechtern aus, d.h. sie reproduzieren und festigen sich von innen heraus bzw. erzeugen eine komplexere Ordnungsebene, die nicht auf die Elemente der Ordnung selbst zurückgeführt werden kann und auch nicht »vorhersehbar« ist. »Damit stellt sich die Beobachtung der Geschlechter von Seinsgewissheiten auf Geltungsgewissheiten um. Ausgehend von unterschiedlichen kulturellen Kontexten werden zwischen den Geschlechtern in sich stimmige Machtbalancen erzeugt, die auf je eigene Weise die Weltaufteilung zwischen Frau und Mann erklären« (Ursula Pasero 1994, 266). Und in diesem Sinne kann die Leitvorstellung vom Unterschied der Geschlechter nur Tendenzen der Auflösung als auch der Steigerung von Geschlechtsdimorphismen beobachten. Die verbreitete Annahme der jüngeren feministischen Diskussion, »dass binäre Unterscheidungslogik per se Hierarchisierung impliziert, ist erkenntnistheoretisch nicht zu begründen. Die reine Logik des Unterscheidens macht es ebenso möglich, in der Vielfalt zu differenzieren und zwei verschiedene Kategorien gleichwertig nebeneinander stehen zu lassen. Eine Vervielfältigung von Kategorien [schützt] nicht vor Hierarchisierungen« (Gudrun-Axeli Knapp 1999, 42).

Aus der Sicht der Ungleichheitsforschung ist daher eine Analyse der Geschlechtsspezifik der jeweiligen Kultur, deren Normen und Denksysteme sowie deren spezifischen Arbeits- und Herrschaftsformen voranzutreiben (vgl. Brigitte Brück et al. 1992, 55). »Wenn diese Erkenntnis theoretisch wie praktisch bedeutsam ist, wie kann sie in viele Untersuchungen gestaltend einfließen, ohne dass Forschungsfragen vorrangig dazu ausgewählt werden?« (Carol Hagemann-White 1993, 72). Neue Fragen²¹² zum methodischen Vorgehen einer gegenstandsbezogenen Forschung werden auf den empirischen Nachweis von Zweigeschlechtlichkeit gerichtet. Die mit Geschlechtsbedeutung versehenen »Elemente« werden dingfest gemacht. Carol Hagemann-White hält dies für möglich, »wenn wir die Stufen der Suche nach Differenz und der Suche nach geschlechtsunabhängigen Sachverhalten als dialektische Einheit statt als kontroverse Gegensätze sehen, und wenn wir unsere Alltagskompetenz in doing gender zu Hilfe nehmen, ohne ihr zu verfallen« (1993, 76).

In systemtheoretisch orientierten Ansätzen wie in wissenssoziologischen, einschließlich der Ethnomethodologie, ist der Begriff der sozialen Konstruktion zentral. Er ist gekoppelt an eine methodisch geleitete Rekonstruktion sozialer Prozesse. Forschung über Geschlecht mit dem Ansatz der sozialen Konstruktion von Geschlecht wird als »jenseits von Erfahrung« konzipiert und damit als irritations- und befremdungserzeugend, da Beforschte und ForscherInnen im Untersuchungsfeld immer schon ein Geschlecht haben, als Frauen und Männer präsent sind. Mit der Vermeidung entgegengesetzter Geschlechterkategorien im vorhinein und der Vermeidung, bekannte Konstellationen von Geschlechterunterschieden lediglich wieder in Kraft zu setzen wird das Forschungsunternehmen selbst als Entdeckungszusammenhang betont. Es läuft auf die Forderung hinaus, Forschung als ergebnisoffen zu gestalten »vor dem Hintergrund einer wissenschaftlichen (theoriegeleiteten) Konstitution des Forschungsgegenstandes« (Regine Gildemeister 2000, 222).

²¹² Wie kann Geschlecht gefasst werden, ohne zu substantialisieren oder zu naturalisieren? Wie können Geschlechterverhältnisse gefasst werden, ohne Geschlecht zum Naturzustand zu verdinglichen? Wie kann man Aussagen treffen über Verallgemeinerungen von geschlechtsvermittelten Verhältnissen ohne entsprechende Differenzierungen innerhalb der Genus-Gruppe zu unterschlagen und was ist der spezifische Charakter von Geschlechterdifferenz im Vergleich zu anderen Differenzen? (vgl. Gudrun-Axeli Knapp 1999, 45).

Konstruktivistisches Forschen



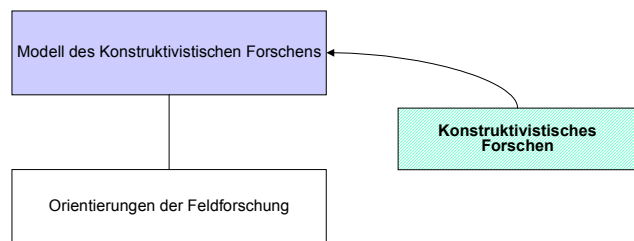
Begonnen haben wir als Forscherinnen mit der Frage, wie ein Forschungsprogramm oder eine Forschungshaltung im Bereich von Organisation und Geschlecht konzipiert und formuliert werden kann. Jetzt gilt es, mit einem Modell des konstruktivistischen Denkens den Rahmen und die Architektur unseres Forschungsprogrammes zu errichten. So wie von Glaserfeld 1996 festgestellt hat, dass es keine spezifisch konstruktivistische Methode gibt, und den Unterschied zwischen KonstruktivistInnen und anderen WissenschaftlerInnen in der Selbstinterpretation ihres Tuns vermutet, so können wir auch kein spezifisches konstruktivistisches Forschungsprogramm entdecken, das auf Forschung in Organisationen übertragbar wäre. Vermutlich wäre uns einerseits ein großer Teil der methodologischen Erarbeitung erspart geblieben, andererseits hätten wir auch nicht die Entdeckung der Eigenlogik des Feldes, einer eigensinnigen Forschungsreise und das in diesem Projekt entwickelte »Modell des Ethnographischen Sehens« und des »Kosmographischen Verfahrens« gemacht. Immer wieder ist die Forscherin unter der Hand versucht, sich eine mechanische Vorstellung von Forschung aus Gründen der Einfachheit »zu recht zu biegen«. Was der ForscherIn vor Augen geführt wird, ist, dass Feldforschung kaum auf die Formel reduziert werden kann: Ins Feld gehen, forschen und empirische Früchte abtransportieren. Vielmehr »verlangt« die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes nach einem adäquaten Umgang, der durch das Programm der Forschung ermöglicht wird und die Früchte der Forschung zum Wachsen bringt. Als ein Ertrag der

»What you get is what you see«.
Tina Turner

»What you see is what you get«.
Joachim Koch

Untersuchung wird festgehalten, dass die Entwicklung des Forschungsprogramms Motor und Energie unseres Forschungszuges darstellt und selbst Ergebnis ist - eine in der Reise erzeugte Strecke. Auch wenn - so wie es Karin Knorr-Cetina konstatiert - der Forschungsprozess und seine Annahmen im Verborgenen bleiben, sich also in den Wendungen verstecken und sich weigern, daraus hervorzutreten²¹³.

Das Modell des Konstruktivistischen Forschens



Im Folgenden wird versucht, konstruktivistische Positionen trotz ihrer Unterschiedlichkeit vergleichbar zu machen. Dazu werden zunächst die dargelegten konstruktivistischen Positionen in ihrem Profil dargestellt. In der Gegenüberstellung der unterschiedlichen Profilierungen werden wesentliche Aussagen und Argumente hervorgehoben und für die Entwicklung und Beschreibung der eigenen Forschungslogik und -methode nutzbar gemacht. Anhand ihrer Umrisse, die mit Hilfe einzelner Dimensionen erkennbar werden, soll das eigene Profil des konstruktivistischen Denkens geformt und geschärft werden. Auf den einzelnen Dimensionen, wie z.B. Zugang zur Wirklichkeit oder Wirklichkeitsverständnis, liegen verteilt die beschriebenen erkenntnistheoretischen und die für sie charakteristischen »points«. Aufgezeigt wird, wo wir mit ihnen übereinstimmen, uns nahe daran orientieren oder weit entfernt sind. In der Konstruktion 11 werden

²¹³ In der Literatur tauchen auch immer wieder Ermutigungen auf. Nach Clifford Geertz suspendiert eine fragende Geisteshaltung unsere Grundannahmen über die Existenz von nur »einer Wirklichkeit« und versetzt uns in eine interpretative, vieldimensionale Verfassung. Sie befreit uns von der Welt der Fakten, in dem sie uns ermöglicht, uns auf den fruchtbaren Prozess »einfallreicher Abstraktion« (1999) einzulassen. Ebenso bei Paul Bate: Was besser wird, ist die Präzision, mit der wir einander beunruhigen (vgl 1997, 17).

die Profile dargestellt und anschließend mit aus unserer Sicht wesentlichen Orientierungen für die Feldforschung angereichert.

<i>Profile</i>	sozialkonstruktivistisch	kognitions-theoretisch	ethnomethodologisch	empirisch konstruktivistisch	Soziale Konstruktion von Geschlecht
Grundlage sozialer Ordnung und Wirklichkeit	Intentionales Bewusstsein	Kognitionsleistungen, reflexiver Zugang zur Wirklichkeit	Vollzugswirklichkeit; Interaktionen	Kollektive Praxis	Geschlechterverhältnisse; Unterscheidung in Frauen und Männer
Realitätsverständnis	Alltagswelt, die natürliche Einstellung, die Erfahrungswelt	Eigene und Fremde	Sinnkonstitution durch alltägliches Handeln; sinnvermittelte Konstruktion von Wirklichkeit	Labor	Geschlecht als generatives Muster; Kultur der Zweigeschlechtlichkeit
Zugang zur Wirklichkeit	Interpretationen der Mitglieder	Kognitive Konstrukte	Generative Leistungen und Methoden; embodied practices	Konstruktionsprozesse der TeilnehmerInnen; Konstruktionsmaschinerie	Praxis des doing gender und des undoing gender
Rekonstruktion durch	Aufzeichnungen	Beobachtungen	Account	Entdeckungen	Konstruktion hinter der Konstruktion; der Blick von außen und von innen
Wissenserzeugung, Erzeugtes als	Objektivation	Fiktion	Herstellung	Fabrikation	Differenzierung; Aussetzen der Geschlechterunterscheidung
Forschungsaufgabe, Forschung als	Konstruktionen zweiten Grades, als Interpretationsverfahren	Beobachtungen zweiter Ordnung	Beschreibung der interpretative work; den im Handeln sich selbst dokumentierenden Prozess des Verstehens/Sich-Verständlich-Machens	Beschreibung von Konstruktionsleistungen, der lokal situativen Praktiken	Analyse der Praxis der Geschlechterunterscheidung
Logik	Reflexivität des Alltagshandelns	Selbstbezüglichkeit der Erkenntnis; Selbst- und Fremdreferenz	Eigenrationalität des alltäglichen Handelns	Selbstanwendung; Entscheidungsgeladenheit und Kontextualität	Konstruktion und Dekonstruktion; Vergeschlechtlichung und Entgeschlechtlichung

Konstruktion 11: Konstruktivistische Positionen

Im Mittelpunkt konstruktivistischer Erkenntnistheorie und sich darauf gründender empirischer Forschung stehen die zu leistenden Definitionen von sozialen Phänomenen und ihre Konstituierung in sozialen Prozessen (Maxime des konstitutiven Charakters). Aus methodologischen Gründen kann nicht von den Sinnzusammenhängen und Deutungen der handelnden Gesellschaftsmitglieder bzw. des betrachteten Forschungsfeldes abgesehen werden. Eine unabhängige Realität wird erst dann zur Wirklichkeit, wenn sie erfasst und interpretiert ist und dadurch für Menschen und soziale Systeme zur Existenz kommt. In diesem Sinne gehört diese »tätig angeeignete Welt« zu ihnen. In den verschiedenen Konstruktivismen wird in Frage gestellt, dass Realität unmittelbar zugänglich sei, d. h. abgelöst davon, was als Wahrnehmung oder Beschreibung verwendet und konstruiert wird. Wahrnehmung wird unter kognitionstheoretischer Perspektive als aktiv-konstruktiver Prozess der Herstellung verstanden. Wissen und die darin enthaltenen Konstruktionen werden damit zum relevanten Zugang zu den Gegenständen, die erforscht werden sollen (vgl. Flick 2000a, 153). Vorausgesetzt wird die Eigenbeteiligung der Erkennenden bei der Erkenntnis, d.h. Alltagserfahrung wie sozialwissenschaftliche Interpretation ist an den Menschen gebunden und an die bereits existierende Gemeinschaft. Wirklichkeitsbeschreibung wird somit als Leistung an die Erkennenden geknüpft, Wirklichkeit ist in ihrem Gedachtsein, in ihrer Erfahrbarkeit oder in ihrer Praxis als die einer Konstrukteurin und einer Beobachterin zu denken. Wobei zum Beispiel die Behauptung einer neurobiologischen Fundamentalstruktur der Kognition noch nichts über qualitative Differenzierungen von Beschreibungen einer konkreten Welt aussagt (was tatsächlich in den Köpfen steckt). Personen können nicht von ihrer Wirklichkeitskomponente, ihrer sozialen Konstruktion, abgetrennt werden, ebenso wenig Kollektive oder Organisationen. Kollektive Vorstellungen oder wissenschaftliche Theorien »beziehen sich auf Formen von durch Kommunikation geschaffenen Realitäten, mit welchen Menschen konfrontiert sind« (Lueger 2000b, 61).

Aus dieser kommunikativen, interpretierenden Konstruktion von Realität folgt eine Verknüpfung mit Forschungsstrategien, die qualitative Verfahren, im besonderen Feldforschung und Teilnehmende Beobachtung, bevorzugen. Das jeweils zugrundeliegende Forschungsverständnis lässt sich im Sinne eines Minimalkonsens stets begreifen als ein aufeinander bezogener Prozess von empirischer Aneignung und Theorieentwicklung (Kelle 1994). Zudem stellt sich in einem weiteren Sinne die Frage nach dem Status soziologischen Wissens und der Möglichkeit von Erkenntnis. Ausgehend von den zentralen Merkmalen sozialen Handelns kann die Frage nach der Anschlussfähigkeit der Interpretationsleistungen und Beschreibungen der ForscherIn an das Alltagswissen der Beobachteten keinesfalls

auf eine forschungstechnische minimiert werden. Im Verständnis von sozialer Realität als Konstruktion von Wirklichkeit wird die Prämisse unmittelbar gegebener und zugänglicher sozialer Phänomene aufgegeben.

In den Mittelpunkt konstruktivistischer Denkweisen rücken Fragen nach Mechanismen, die Erkenntnis und Wissen sowohl im Alltag wie in der Forschung und Wissenschaft ermöglichen und Antworten aus der Perspektive der handelnden Personen geben. Soziale Wirklichkeit ist dadurch zu entdecken, dass die Perspektiven, Sinngebungen und Relevanzstrukturen der Gesellschaftsmitglieder rekonstruiert werden (Maxime der Relativierung hin auf die Ebene der Erkenntnismuster). Im Sozialkonstruktivismus wird sozialwissenschaftliche Forschung zur Forschung, die auf der Basis »vorfindbarer« (Alltags-)Konstruktionen wirklichkeitserzeugend ist. (Sozialwissenschaftliche) Erkenntnisse werden als soziale Konstruktionen im untersuchten Alltag und in der wissenschaftlichen Arbeit betrachtet. Das Forschungsziel und ein Anspruch an das Forschungsdesign bestehen darin, die Prozesse zu konstruieren, durch die die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Strukturierung hergestellt wird, und zu erklären, im Sinne von für eine BeobachterIn nachvollziehbar zu machen. Wird soziale Realität als gesellschaftlich, ihr Sinn also durch Interpretation und Bedeutungszuweisung konstruiert und nicht als objektiv vorgegeben aufgefasst (vgl. Berger/Luckmann 1969) kann Sozialforschung als interpretativ beschrieben werden. Wobei das interpretative Paradigma »eine grundlagentheoretische Position bezeichnet, die davon ausgeht, dass alle Interaktion ein interpretativer Prozess ist, in dem die Handelnden sich aufeinander beziehen durch sinngebende Deutung dessen, was der andere tut oder tun könnte« (Matthes 1973, 201).

Zu den Grundfiguren qualitativen Denkens gehört, »dass methodisch kontrolliertes Fremdverstehen an die Deutungs- und Erkenntnismuster anknüpfen sollte, derer sich die sozialen Akteure in ihrer pragmatisch-realistischen Weltsicht bedienen« (Wolff 1999b, 7). Hier kommt der auf Schütz zurückgehenden Sozialphänomenologie paradigmatische Relevanz zu in Bezug auf die methodologische Fundierung der Sozialwissenschaften. Offen bleibt jedoch, wie sich ein sozialwissenschaftliches Forschungsprogramm auf der Basis der »natürlichen« Einstellung formen lässt. Die Ethnomethodologie hingegen verlässt die Ebene des intentionalen Bewusstseins und setzt forschungsprogrammatisch an den praktischen Methoden der interaktiven Konstruktion und Handlungsrealisierung an. Subjektivität wird zum Gegenstand der Forschung, wodurch die für konstruktivistisches Denken erkenntnissterile Dichotomie von Objekt und

Subjekt empirisch unterlaufen wird²¹⁴. Sie verliert damit ihre Eigenschaft als analytische Voraussetzung für soziales Handeln - und damit im engen Sinn für die Forschung - und wird zu einer erkenntnisleitenden Vorstellung, in der die Ethnomethodologie »die eigene subjektive Perspektive berücksichtigen und mit Bedacht kultivieren« muss (Wolff 1999b, 6).

WissenschaftlerInnen und ForscherInnen wird kein epistemologischer Sonderstatus zugestanden; ihre Definitionsleistungen, deren Organisation in ihrem jeweiligen Kontext, gelten als (erklärungsbedürftige) soziale Konstruktionen, deren Form und Inhalt zu analysieren sind²¹⁵. Auch die »Forschungsprodukte« von Organisation oder Geschlecht sind als »spezifische, aber prinzipiell gleichberechtigte Konstruktionen sozialer Realität in einem Feld konkurrierender Wirklichkeitsentwürfe« zu behandeln (Karin Gottschall 2000, 132). Die Produktion wissenschaftlichen Wissens und der Forschungsprozess selbst verlaufen auf sozialer Basis, wenngleich die Forschungspraxis nicht allein auf die soziale Dimension verkürzt werden kann, wie z.B. im Laborkonstruktivismus oder auf die kognitive Dimension im radikal-konstruktivistischen Sinne. Die Herstellung von Wissen über den Forschungsgegenstand in konstruktivistischer Manier »zwingt« praktisch die ForscherIn Vor-Ort und darüber hinaus Im-Ort zu sein (der beobachtende und kommunikative Akt). Die notwendige Erfassung der TeilnehmerInnen-Perspektive und des lokal-situierten Kontextes heißt, nicht nur einen Einblick in das Feld zu nehmen, sondern teil zu haben an der sozialen Praxis, also Wissen in einem sozialen Kontext zu realisieren.

²¹⁴ Die subjektive Perspektive, ihre soziale Konstruktion und der gesellschaftliche Umgang mit ihr werden grundsätzlich als praktische Leistung der Gesellschaftsmitglieder betrachtet (vgl. Wolff 1999b, 6).

²¹⁵ Matthes 1985 spricht von der Einsicht, »daß die Handlungsschemata, die das soziologische Denken entwickelt, nichts anderes sind als bestimmte Modalitäten des gesellschaftlichen Prozesses der ständigen Erzeugung und Nostrifizierung des Unbekannten, - und daß sie entsprechend selbstreflexiv wahrgenommen, entwickelt und angewendet werden müssen« (58)

Wissenschaftliche Erkenntnisse laufen in einer besonderen (sozialen und kommunikativen) Situation und Handlungskonstellation ab²¹⁶:

- Sie rekurren auf komplexe Lebens- und Denkwelten der Personen, die im Alltag mit eigenen Erkenntnisweisen operieren
- Sie beziehen sich auf Alltagswissen, das Wirklichkeit schafft und eine eigenständige Ordnung hervorbringt (Erkenntnisprozesse als Strukturierungsleistung), die empirisch offengelegt und begrifflich formuliert werden kann
- Sie beruhen auf Wirklichkeitsbeschreibungen, die in einem kommunikativen Prozess erfolgen, d. h. der Forschungsprozess gestaltet sich in der Kooperation von ForscherIn und Beforschten als ein kommunizierbarer Zusammenhang zwischen den Konstruktionen 1. Ordnung der TeilnehmerInnen und den Konstruktionen 2. Ordnung der BeobachterInnen
- Sie beruhen auf Selektionen und Unterscheidungen, die die Rekonstruktion des Alltagswissens ermöglichen und die unterstellten Konstruktionsprozesse im Feld offen legen
- Sie können aus verschiedenen Perspektiven hervorgebracht werden, die auf Konstruktionsprozesse der TeilnehmerInnen und Konstruktionsprozesse von sozialen Systemen, in denen die TeilnehmerInnen interagieren, fokussieren
- Die Bedingungen des Erkenntnisprozesses werden zu methodisch zu gestaltenden und kontrollierenden Bedingungen des Forschungsprozesses (das Denken bestimmt das Handeln). Sie erzeugen ihre Selektionsbedingungen und Selektionen in Eigenarbeit und in Abhängigkeit ihrer »Erfahrung« und in Abhängigkeit vom Feld. Instrumente können methodisch kontrolliert eingesetzt werden, und es können nur Methoden eingesetzt werden, die das Feld zulässt, die vom Gegenstand und nicht von der Disziplin ausgehen
- Der Forschungsprozess kann als System, als organisierte Reise begriffen werden: Er hat keine materiellen Grenzen im Sinne von Anfang (Einstieg ins Feld), Verlauf (Beobachtung und Befragung), Ende (Beginn der Datenanalyse). Seine »Ränder« oder Grenzen sind sinnkonstituiert, wobei Sinn in erster Linie soziologisch bestimmt ist. Vorab kann die Koordination von Forschungshandlungen und -entscheidungen mit Beobachtungen nicht festgelegt werden, und genau dieses Offenhalten eröffnet die Möglichkeit, dass Forschung sich organisieren kann. Forschung ist als solche nie abschließbar, sie kann nur verlassen werden
- In systemtheoretischer Sicht wird dem Sachverhalt der Forschung eine eigene Referenz zugesprochen. Die Referenz der Kommunikation ist nicht »die der Köpfe kommunizierender Individuen«, sondern das Handlungssystem, das den Spielraum dieser Kommunikation festlegt und Forschung mit einer eigenen Realität ausstattet. Erst dann macht die Rede von Eigensinn, Dynamik und Emergenz des Neuen Sinn.

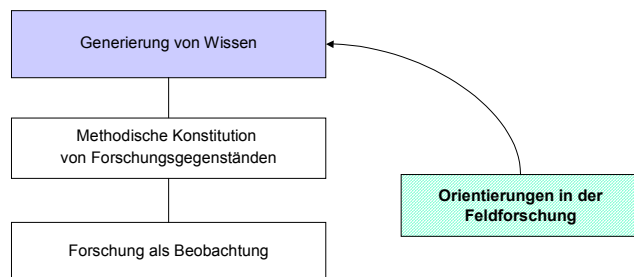
²¹⁶ Wissenschaftliche Aktivität wird als Erkenntnistätigkeit im Rahmen des Alltagslebens aufgefasst. Hans-Georg Soeffner 1999 expliziert dies auf der Ebene einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik: »Soziologie kann nur als verstehende, d.h. hermeneutisch-rekonstruktive Wissenschaft vom Sozialen, ihrer Aufgabe als Wirklichkeits- und Erfahrungswissenschaft nachkommen« (44).

Das Modell des Konstruktivistischen Forschens (Konstruktion 12) zeigt die Eckpunkte auf, die im Einzelnen in den weiteren Abschnitten »*Ethnographisches Sehen*« und »*Empirisches Handeln*« aufgenommen und zum Teil weiter spezifiziert werden.

Modell des Konstruktivistisches Forschens				
Grundlage sozialer Ordnung und Wirklichkeit	Kollektive Ordnung; Gemeinschaft der Organisationsmitglieder; Organisation	Reflexiver Zugang zur Wirklichkeit	Kollektive Praxis	
Realitätsverständnis	Organisationen haben eine eigene Wirklichkeit	Eigene und Fremde	Strukturierte Geordnetheit	Geschlecht als generatives Muster
Zugang zur Wirklichkeit	Organisation als sozialer Prozess; von der Wie-Frage zur Was-Frage; Praktiken in Organisationen	Interpretationen von Mitgliedern	Konstruktionsprozesse der TeilnehmerInnen; Kostruktionsmaschinerie	Praxis des doing gender
Rekonstruktion durch	Beobachtungen, Entdeckungen, Beschreibungen	Beobachtungen	Entdeckungen	Aussetzung der Geschlechterunterscheidung
Wissenserzeugung, Erzeugtes als	Diversifizierungen; Variabilität des Zusammenhangs von Organisation, Geschlecht und Kultur	Fiktion	Fabrikation	Differenzierung
Forschungsaufgabe, Forschung als	Analyse von Geschlecht in Organisationen als Ordnungsprozess	Konstruktionen zweiten Grades	Beobachtungen zweiter Ordnung	Beschreibung von Konstruktionsleistungen der lokal situativen Praktiken
Logik	BeobachterInnen sind in die Analyse eingeschlossen; Wissenserzeugung organisiert sich über die Koordination von Handlungen und Entscheidungen	Reflexivität	Eigenrationalität	Vergeschlechtlichung und Entgeschlechtlichung

Konstruktion 12

Orientierungen in der Feldforschung



Eine konstruktivistisch geleitete Forschung setzt ihr Wissen weniger in der Orientierung an theoretischem Gedankengut frei, sondern profiliert ihre Erkenntnisse in Auseinandersetzung mit der empirischen Welt. Besonderes Kennzeichen der Feldforschung - im Weiteren als Orientierung bezeichnet - ist der produktive Umgang mit der Konstellation von Beobachtung und Gegenstand, womit das Forschungsprogramm im Ansatz skizziert werden soll. Im Wesentlichen stützt sich dieses Programm auf drei Säulen: Die Generierung von Wissen, die methodische Konstitution des Forschungsgegenstandes und Beobachtung als Methode.

»Der Dumme merkt nie, daß alles zwei Seiten hat. Er arbeitet mit hölzernen Vorstellungen, mit einfachen, einförmigen, bei denen er verschlafen kann, und in denen nichts geschieht. Dächte er aber einen Gedanken zu Ende, so würde er merken, daß in dem Denken ein Streit angeht, daß sich Einwände erheben, die es bereichern und inhaltlich verschieben«.

Ernst Bloch

Generierung von Wissen

Um es noch einmal deutlich zu machen, konstruktivistische und methodologische Überlegungen, wie oben dargestellt, liefern keine Gebrauchsanweisungen für die Organisation der Feldforschung. Sie sind vielmehr entscheidende Hinweise und Vorstellungen über die Gewinnung von Wissen und über die Anforderungen an Forschung und Forschende aus verschiedenen (erkenntnistheoretischen) Positionen heraus; primär enthalten sie Einsichten, um den Beschreibungs- und Analyseprozess (Rekonstruktion) entsprechend den Rahmenbedingungen der Forschung organisieren zu können. Prinzipiell ist die Entscheidung über die konkrete Organisie-

zung der Forschungsreise an die Reflexion der Forscherin gebunden und an den Einsatz von Strategien und Methoden, die flexibel miteinander gekoppelt sind, um so eine Angemessenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand walten zu lassen.

Die Forschungsreise (Prozess) erfährt durch die Auseinandersetzung mit dem Feld, der Reflexivität der Forscherin und der ins Rollen zu bringenden Methodik eine Eigendynamik und ist damit nur bedingt planbar, sie verfährt konstruktiv. Die Metapher der Forschungsreise legt eine überzeugende Lesart vor: Forschung macht nicht nur eine Reise, sie kann als Reise von Beginn an mit teils unbekanntem Strecken und unbestimmbarem Ausgang angetreten werden. Nach Lueger steuert »das in diesem Prozess generierte Wissen den Forschungsprozess und verdichtet die Analyse« (2000a, 12). Für Hirschauer und Amann baut sich die Dynamik durch die Bestimmung der Methoden sowie deren Anwendung und die »Methodizität« der Wissensproduktion im Feld des Empirischen auf. »Nicht die Logik der Forschung, sondern die komplexe Paradigmatik des Erfahrungsfeldes erfordert Verhaltens- und Beobachtungsweisen, die sich an dessen gelebter Ordentlichkeit entwickeln müssen« (1997, 20). Empirisches Wissen wird dadurch erst mobilisiert, wobei nicht nur die Selektionen der Forscherinnen offen und reversibel gehalten werden, sondern auch deren Positionen.

Feldforschung, die sich wie im nächsten Abschnitt behandelt in einem ethnographischen Vorgehen begründet, arbeitet generell mit unstandardisiertem Programm, das weder die Kontingenzen des Forschungsprozesses angreift noch die jeweiligen Bedingungen (Organisiertheit und Ordentlichkeit) des Feldes und deren eigensinnigen Strukturen unterläuft, sondern sich darin konstruiert. In diesem fortwährenden Prozess der Wirklichkeitsbildung kann die Forschungsthematik sukzessiv enger geschnürt und eingegrenzt, können Forschungsfragen nach und nach entfächert und entsprechend dem Feld und dem Forschungsgegenstand differenziert werden. In der nachfolgenden Konstruktion 13 sind die Ebenen aufgezeigt, die in der Wissensproduktion unterscheidbar sind und im Wissensaufbau durchlaufen werden.

Der Forschungsprozess als Prozess von Wirklichkeitsbildung operiert auf verschiedenen Wirklichkeitsebenen: Er »liefert« Beobachtungen und Beschreibungen der Wirklichkeit und reflektiert den Stand dieser Beobachtungen und Beschreibungen. (Re-)Konstruktion stellt die konstruktive Bezugnahme und Leistung der ForscherIn dar. Als Bezeichnung einer spezi-

fischen Wirklichkeit bilden (Re-)Konstruktionen eine Realität eigener Art, die sich von der beobachteten Welt markant unterscheidet²¹⁷. Konstitution, (Re-)Konstruktion und Interpretation stehen in einem kräftespannenden Wechselverhältnis und unterstützen (oder beeinträchtigen) die Entwicklung der jeweils anderen Ebene.

Wirklichkeits- ebenen	Empirischer Zugang	Forschungs- aufgaben	Fortbewegung/ Erkenntnispro- zesse	Forschungs- handlung
Konstitution	Beobachtetes und Kommuniziertes; Unterscheidungen, mit der die Wirklichkeit geordnet wird	Erzeugung des Forschungsfeldes; Grundlage zur Entfaltung der Vorstellung von Welt und ihrer Ordnung	kommunikativer und sozialer Prozess im Feld, Teilhabe an der sozialen Praxis (Realisierung in einem sozialen Kontext)	Selektive Beobachtung, Entwicklung und Differenzierung von Beobachtungsschemata; Sammlung von Material, Dokumentationen
(Re-)Konstruktion	Strukturierungsleistung des Feldes, Strukturen als Unterscheidungsoperationen lesen, Theoretical Sampling	Konstitution und Eingrenzung des Forschungsgegenstandes	Strukturierung und Organisierung der Wirklichkeitsvorstellungen; Rekonstruktionsbarkeit im Hinblick auf das Konstruierte	Ordnung im Material herstellen; die entwickelten Schemata auf das Beobachtete angewendet
Interpretation	Rekonstruierte Vorstellungen werden reflexiv auf das Beobachtete bezogen	Emergenz des Neuen	Zusammenfügen der rekonstruierten Vorstellung in einen neuen Gesamtzusammenhang, Bildung von Mustern	Abstraktion vom ursprünglichen Entstehungs- und Sinnzusammenhang, durch Rückkoppelung werden Beobachtungsbedingungen weiterentwickelt

Konstruktion 13: Wirklichkeitsebenen der Forschung²¹⁸

²¹⁷ Der Kursplan und das Streckennetz können keine Reise ersetzen, sie nicht unmittelbar repräsentieren, sondern nur in ein Darstellungssystem transformieren (vgl. Lueger 2000b, 64).

²¹⁸ Dieses Modell gründet auf Luegers Ausführungen zu Wissenschaft als Spezialfall konstruktiver Interpretation (2000b, 200ff).

Methodische Konstitution des Forschungsgegenstandes

Als Prämisse gilt die Eingrenzung und Entfaltung des Forschungsgegenstandes im Forschungsprozess selbst. Kulturelle Phänomene sind erst noch zu entdecken und zu erkunden. Diese Haltung unterstellt eine Relation von Methode und Gegenstand, die im Weiteren abstrakt als Differenz²¹⁹ bezeichnet wird. Die Entdeckung und Beschreibung des Forschungsgegenstandes und seine Strukturierung enthalten ein bestimmtes Konstitutionsprinzip sozialer Wirklichkeit. Es geht um die »Konstruktion« des Gegenstandes, der abhängig von der Methode und Herangehensweise ist und folglich ein methodisch konstituiertes Phänomen darstellt. Wird Feldforschung als ein durch die laufende Beobachtung angeregter Prozess betrachtet, so sind die darin enthaltenen empirischen Verfahren (zur Erzeugung von Wissen) und der methodische Einsatz untrennbar mit der fortwährenden Konstituierung des Forschungsgegenstandes verwoben²²⁰. Die Auffassung von Forschungsgegenständen steht in einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis zwischen dem Forschungsobjekt (Welt) und der Forschungs- bzw. Beobachtungstätigkeit, entscheidend sind dabei die Bedingungen der Möglichkeit für Feldforschung und für Beobachtung im Besonderen (vgl. Luhmann 1988, 41).

In Diskussionen über Qualitative Forschung wird dies unter dem Prinzip der Offenheit diskutiert (vgl. Flick/von Kardoff/Ines Steinke 2000b). Es betrifft generell Fragen der theoretischen Vorentscheidungen, implizites Wissen der ForscherInnen, der Wahl von Methoden und der (theoretischen) Vorstrukturierungen des Untersuchungsfeldes und des -gegenstandes. Ein Gegenstand bzw. ein Gegenstandsbereich sagt nicht von sich heraus, was er ist. Begriffsbildungen und (sozial definierte) Abgrenzungskriterien sind somit keine empirische Frage, sondern eine theoretische. Hierin hat Forschung die Aufgabe, »die Eigenschaften und Grenzen von Analyseobjekten zu umreißen, um die Voraussetzung für wissenschaftliches Beobachten« zu schaffen (Lueger 2000b, 66). Die Verbindung von Theorie und Forschung ist nicht nur wechselseitig bedingt, theoretische Differenzierung braucht Beobachtungen und Beobachtungen brauchen Unterscheidungskriterien. Sie ist angewiesen auf und integriert in soziale Handlungsweisen, die »Hinweise« geben, auf was sinnvollerweise

²¹⁹ Wie diese Differenz in der ethnographischen Methode beschrieben wird, siehe dazu das Kontrastmodell und Positionen der ForscherInnen im nachfolgenden Wagon *Ethnographisches Sehen*.

²²⁰ Oder: Wirklich ist das, was die ForscherIn erforscht, was die BeobachterIn beobachtet.

lungsweisen, die »Hinweise« geben, auf was sinnvollerweise geachtet werden kann²²¹.

Danach gelten qualitative Verfahren in den ersten Forschungsphasen als nicht standardisierbar und bestehen in der Erzeugung einer Vielfalt von Themen. Die Forschende knüpft an den Vorrat der im Untersuchungsfeld kommunikativ reproduzierbaren Themen an, wobei eine zu starke Festlegung der Themen und »festgezurrte« Vorstellungen über den Untersuchungsgegenstand durch das Untersuchungsdesign die Offenheit gegenüber dem zu Untersuchenden gefährden würden. Die Offenheit erfährt eine »natürliche« Begrenzung durch Interaktionssituationen während der Erhebung und weitere Eingrenzungen und Vorstrukturierungen des Untersuchten erfolgen durch die Methoden. Dem soll durch dem Postulat der Gegenstandsangemessenheit begegnet werden²²². Wichtig bleibt, dass der qualitative Prozess so angelegt ist, dass theoretisches Vorwissen theoriegeleitete Beobachtungen in der sozialen und kommunikativen Auseinandersetzung mit dem Feld in Frage stellt und diese differenziert werden können. Entscheidend ist, dass vorhandene Erwartungen und theoretische Annahmen wie Überzeugungen offen gehalten werden. »Sie sollen - idealiter - in einem steten Austauschprozess zwischen qualitativ erhobenem Material und zunächst wenig bestimmten theoretischen Verständnis vorpräzisiert, modifiziert oder revidiert werden« (Christel Hopf 1993, 15). Der Verzicht auf vorab entwickelte und standardisierte Erhebungsinstrumente erhöht die Bandbreite dessen, was im Feld wahrgenommen, beobachtet und fixiert wird. Feldforschung mit seinem typisch offenen Zugang zur sozialen Wirklichkeit ist eine sich schrittweise vortastende Art der Forschung, die auf die untersuchten Felder beschränkt ist. Verallgemeinernde Aussagen können daher nur theoretisch begründbar sein²²³. Das bedeutet offene, flexible Verfahren der Begriffs- und Hypothesenbildung und »sensitizing concepts«, wenn es sich um bislang wenig erforschte Wirklichkeitsbereiche handelt.

Der Einsatz »naturalistischer« Methoden (Goffman) wie Teilnehmende Beobachtung oder Offene Interviews kann daher nur als systematische Möglichkeit verstanden werden, den sozialwissenschaftlichen For-

²²¹ Ludwig Wittgenstein hat schon die Maxime ausgegeben: Denk nicht, sondern schau. Die Maxime soll zu einer deskriptiven Vorgehensweise anleiten, die es vermeidet, sich den Blick durch eigene (vorschnelle) Annahmen zu verstellen.

²²² Das Prinzip der Offenheit sollte jedoch nicht verabsolutiert werden, indem auf jegliches (theoretisches) Vorwissen verzichtet wird (vgl. Meinefeld 1997, Christel Hopf 1995).

²²³ Vgl. dazu die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie bei Glaser und Strauss.

schungsgegenstand zu entfalten. Er sperrt sich gegen eine unmittelbare, direkte Beobachtung, sondern lässt sich nur erschließen. Die Methoden stehen nicht »vor« dem Gegenstand, die Entscheidung darüber, welche Methoden dem Untersuchungsgegenstand angemessen sind, kann eigentlich erst getroffen werden, wenn die Forschung schon über Erkenntnisse über ihn verfügt²²⁴. Aus der Sicht einer konstruktivistisch aufgeklärten Forschung verlagert sich die methodische Konstitution des Gegenstandes in den Forschungsprozess. So wenig der Forschungsgegenstand seine Geheimnisse freiwillig preis gibt, so wenig kann Feldforschung allein darauf bauen, die Umwelt nur genau beobachten zu müssen, viel mehr sind die Forschungshandlungen in einem sozialen Kontext so abzustimmen, dass der Forschungsgegenstand möglichst viel von seinen Besonderheiten aufdeckt. Es gilt, ein Handlungs- und Kommunikationssystem herauszuarbeiten, das im Bereich von Organisationen den Beteiligten Beobachtungsfähigkeit verleiht und das sie im Vollzug ihrer Beobachtungen sowohl produzieren als auch reproduzieren.

Als Besonderheit lässt sich formulieren, dass das, was in der Feldforschung passiert, seine Evidenz aus der »Fruchtbarkeit« der darauf bezogenen Betrachtungsweisen und Analysen gewinnt und im Vollzug der konstruktiven, d. h. wirklichkeitserzeugende und hervorbringende Prozess der Beobachtung einsetzt. Die Konstitution des Gegenstandes wird also durch den Beobachtungs- und Interpretationsprozess in Rechnung gestellt.

In diesem Zusammenhang ist es auch bemerkenswert, dass Felduntersuchungen mit Verfremdungen oder mit Sensitivierung der ForscherInnen arbeiten. Ein methodischer Zug ist es, das untersuchte Feld als fremde Kultur zu beobachten, womit das Feld auf Distanz zur BeobachterIn gebracht wird und Irritationen verursacht²²⁵. Eine Leitorientierung von Distanz und Nähe bzw. von Fremdheit und Vertrautheit etabliert ein Vorgehen,

²²⁴ Was eine Formalisierung der Untersuchungsmethoden praktisch unmöglich macht (vgl. Bergmann 2000, 57) und vor Augen führt, dass es praktisch eine vorgedachte und vorstrukturierte Welt gibt, die aber zu trennen ist von der aktiven Hinwendung zu ihr.

²²⁵ Schon Berger/Luckmann haben von Befremdung als wissenstransportierendes und das Feld zum Sprechen bringendes Phänomen gesprochen. Interaktionen werden immer davon mitbestimmt, dass Interagierende (der andere und ich) NutznießerIn und TeilhaberIn desselben Wissensvorrates sind oder sein können. ForscherInnen wollen z. B. im Interview das Wissen der anderen, sie teilen keine Wissensbestände oder geben vor, keine Wissensbestände zu haben, was im Forschungsprozess und in der Interaktion mit dem Feld praktisch als Befremdung benutzt werden kann (vgl. 1969, 42).

»für das jenes offensive Verhältnis zum Nicht-Wissen charakteristisch ist, das wir als Heuristik der Entdeckung des Unbekannten bezeichneten« (Amann/Hirschauer 1997, 11). Sensitivität hingegen meint, sich auf das Feld einzulassen und die Fragen dem Feld zu entnehmen, die dort relevant sind (vgl. Knorr-Cetina 1997, 34). Das sind mächtige Metaphern, die dafür stehen, dass die Einnahme einer distanzierten als auch sensitivierten Position der BeobachterIn gegenüber dem Untersuchungsfeld bzw. -gegenstand eine Voraussetzung für den innerhalb dieser Forschungspraxis konstituierten Gegenstand und damit für Erkenntnisgewinn ist und eben nicht die vermeintliche Nähe zum Alltag sozialer Wirklichkeit²²⁶.

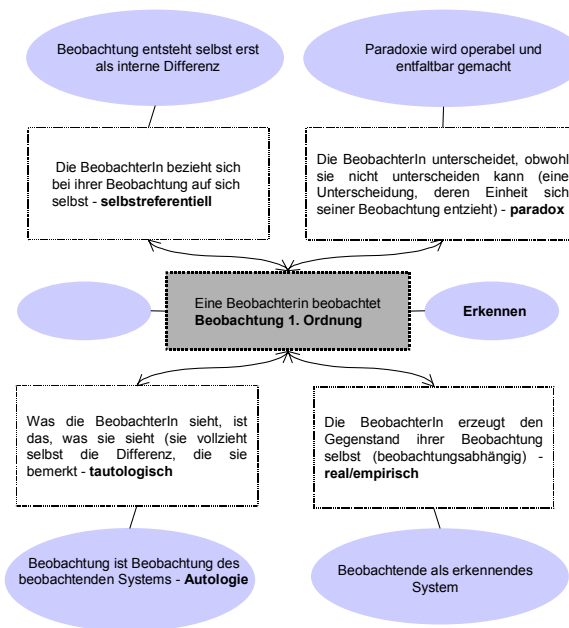
Forschung als Beobachtung

Eines der wichtigsten Konstruktionselemente in der Forschungsorganisierung ist die Art des gewählten Zugangs zum Forschungsgegenstand in Form der Beobachtung. Mit Beobachtung ist ein prinzipiell konstruktiver, ein nicht ausnahmsweise, sondern regelmäßig generativer Vorgang gemeint (vgl. Hausendorf 1992, 93). Beobachtungs- und Erkenntnistätigkeiten versetzen ForscherInnen in die Lage, den Forschungsgegenstand in den Blick zu bekommen, seine Wirklichkeit entdeckend herzustellen. Charakteristisch für diesen Prozess der Herstellung ist, dass er »auf der Differenz von Beobachtung und Gegenstand basiert« (Hausendorf 1992, 93). Aktive Beobachtung als Orientierung und Maxime wissenschaftlicher Forschung betont die Wechselwirkung zwischen dem kontextuell verankerten Forschungsgegenstand und dem Beobachtungssystem, wobei die soziale und kulturelle Verortung von Phänomenen »in einer Verweisungsstruktur als entscheidend für den analytischen Abstraktionsprozess« (Lueger 2000b, 59) gesehen wird. Mit anderen Worten: Forschungsgegenstände konstituieren sich nur im Kontext einer Beobachtung zweiter Ordnung (Luhmann) oder im Kontext eines reflektiven Verfahrens (Willke). Im Folgenden wird von der Präsenz der BeobachterIn im Gegenstand ausgegangen und versucht, die Dynamik und das Innovative, Erhellende von Beobachtung zweiter Ordnung nachzuzeichnen, von Unterscheidungen, die die ForscherIn einführt und sich selbst zurechnen muss.

Beobachtung 1. und 2. Ordnung. In der Begrifflichkeit der empirischen Epistemologie wird Erkennen als Beobachten und Beschreiben verstanden

²²⁶ Ein Effekt dieser methodischen Vorkehrungen ist, dass die einfache Übertragung bekannten Wissens oder eigener Selbstverständlichkeiten auf den Erkenntnisgegenstand zumindest teilweise zurückgehalten wird (vgl. Lueger 2000a, 44).

(siehe Konstruktion 14). Beobachtung ist nicht relativ beliebig, sondern unterliegt Selektivität, die Welt in spezifischer Weise zu erfassen, dabei wird der BeobachterIn eine weit höhere Bedeutung beigemessen, als dem Beobachtungsgegenstand: Eine BeobachterIn sieht nicht die Welt, sondern das Ergebnis ihrer Beobachtung (Luhmann).



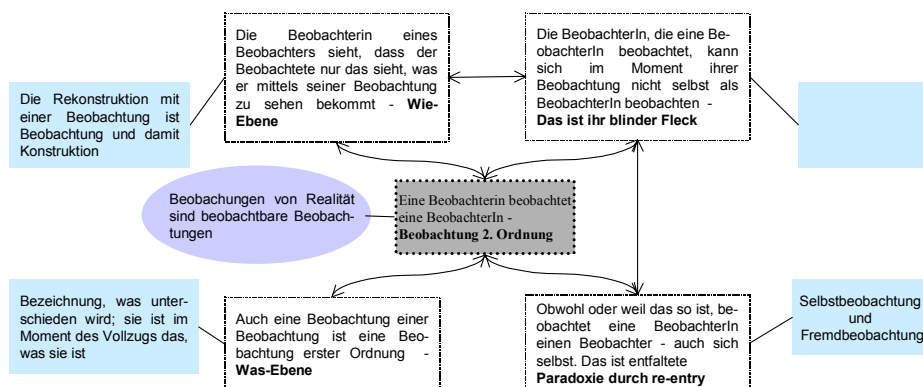
Konstruktion 14: Beobachtung erster Ordnung²²⁷

Beobachtung ist immer gebunden an die Anwendung einer Unterscheidung; sie ist eine differenzsetzende Operation und steht am Anfang des Aufbaus aller Wirklichkeitskonstruktionen (Luhmann). Eine Unterscheidung selbst hat wiederum konstitutiv zwei Seiten: Die Form der Unterscheidung und Bezeichnung²²⁸, die in einem Zug geschehen und doch als

²²⁷ Das Schema der Beobachtung erster und zweiter Ordnung gründet auf Krause 1999, 59ff.

²²⁸ Luhmann beschreibt die Form selbst als »Markierung einer Differenz, die dazu zwingt, klarzustellen, welche Seite man bezeichnet, d. h. auf welcher Seite der Form man sich befindet und wo man dementsprechend für weitere Operationen anzusetzen hat. Er bezieht sich hierbei auf die Logik von Spencer Brown, der den Zugang zu Forschung mit einer Anweisung eröffnet: »Draw a distinction«. Das unterscheidende Bezeichnen bewirkt, dass die Welt nicht als Ganzes beobachtet wird, sondern in »verletzter Form«. Spencer Brown arbeitet mit der Grundthese, dass ein Raum erst dann entsteht, wenn er geteilt wird, und stellt somit fest: »We take as given the idea of distinction and the idea of indication, and that we cannot make an indication without drawing

zwei empirische Operationen, als »doppeldifferentielle« Operation, als Beobachtung zu begreifen ist. Sie erzeugt mit dem, was sie bezeichnet, einen unmarkierten Raum, der als »Welt-im-übrigen« (unmarked space) vorausgesetzt ist. Sie ist selbstreferentiell, denn sie kommt dadurch zustande, dass eine getroffene Unterscheidung in sich ein weiteres Mal, und zwar in Referenz auf sich selbst, unterschieden wird (womit sich die Beobachtung bzw. die BeobachterIn von dem, was beobachtet wird, absondert). Die andere Seite der Unterscheidung ermöglicht fremdreferentielle Bezeichnungen, aber als Einheit kann sie nicht gesehen werden²²⁹. Die Einführung jeder Unterscheidung ist selbst schon eine Unterscheidung, »alles Beginnen beginnt schon mit Begonnenhaben, also mit einer Paradoxie« (Luhmann 1996, 109). Damit eine Unterscheidung wirksam wird, muss sie ihre Einheit »invisibilisieren«, mit der Folge, dass die BeobachterIn beim Beobachten unbeobachtbar bleibt.



Konstruktion 15: Beobachtung zweiter Ordnung

a distinction. We take therefore, the form of distinction for the form« (1969, 1, zitiert in Helga Gripp-Hagelstange 2000, 11).

²²⁹ Die »andere« Seite ist zugänglich, und zwar durch ein sog. »crossing«, aber nur dadurch, dass auf der anderen Seite wieder etwas unterschieden wird (vgl. Luhmann 1996, 110).

Alles Beobachten (auch das zweiter Ordnung) geht davon aus, dass mit der Unterscheidung etwas Reales bezeichnet wird, »es benutzt die eigene Unterscheidung als blinden Fleck, der die Möglichkeit des Beobachtens organisiert und nur im Tausch gegen einen anderen Blindfleck ersetzt werden kann« (Luhmann/Fuchs 1989, 217). Dass eine der beiden Seiten der unterlegten Differenz konstitutiv »im Dunkeln« bleibt, also nur die eine und nicht die andere der beiden Seiten bezeichnet wird, muss als konstitutiv kontingent verstanden werden²³⁰. »Nicht nur müssen wir alles, von dem wir annehmen, dass es sei, als mögliche, prinzipiell aber auch anders mögliche Konstruktion ansehen, wir müssen auch akzeptieren, dass dem blinden Fleck, der Dunkelheit des wie immer vorzustellenden Tatsächlichen, konstitutiv nie beizukommen ist« (Helga Gripp-Hagelstange 2000, 13), dass er operativ unzugänglich bleibt. Der Erfolg der Anweisung »Draw a distinction« zeigt, dass alles Erkennen im Unterscheiden liegt, also in Paradoxien begründet ist. Mit Hilfe der »Kybernetik des Beobachtens zweiter Ordnung²³¹« (Heinz von Foerster) sind Paradoxien behandelbar, kann eine BeobachterIn einer BeobachterIn sehen, was die beobachtete BeobachterIn nicht sehen kann, dies bedeutet also die Einführung einer anderen Unterscheidung. Von einer Hierarchie der Beobachtungen (»Reflexivitätshierarchien«) lässt sich nicht sprechen, da die BeobachterIn zweiter Ordnung mit ihren eigenen zugrundegelegten Unterscheidungen »naiv« verfährt und sich zur Beobachtung erster Ordnung nur darin unterscheidet, dass sie deren verwendete Unterscheidung bezeichnet (Unterscheidung, die in das Unterschiedene eintritt²³²). Es bleibt nur die Frage, »was wofür ergiebig ist und wie viel Komplexität man über die Anschlußfähigkeit eigener Unterscheidungen und Bezeichnungen aufbauen kann« (Luhmann/Fuchs 1989, 218). Die BeobachterIn zweiter Ordnung beobachtet den unmarked space, das, was dadurch ausgeschlossen ist. Sie beobachtet die Form der Unterscheidung. Das Wesentliche ist, dass dadurch die Möglichkeit der Rekonstruktion von Beobachtungen und Beschreibungen anderer gegeben wird.

²³⁰ Darin liegen die kontingenten Bedingungen der Möglichkeit von Wirklichkeit in sich, nämlich eine aus kontingenten Anlässen entstehende Strukturbildung kann nur über selektive Bestimmungsleistungen hervortreten. Als Medium fungiert Sinn, indem BeobachterInnen Unterscheidungen vornehmen, die vor dem Horizont des Möglichen bestimmte Selektionen durchführen und Bestimmtheiten erzeugen. Soziale Systeme ziehen somit die Sinn Grenzen in die Welt, die sie zum Aufbau unwahrscheinlicher Bestimmungsleistungen nutzen (vgl. Luhmann 1999 und Rustemeyer 1999).

²³¹ Auf der Ebene des Beobachtens zweiter Ordnung wird gesehen, dass der beobachtete Beobachter nicht sehen kann, dass er nicht sehen kann, was er nicht sehen kann, vgl. von Foerster: *Sicht und Einsicht*, Braunschweig 1985.

²³² Diese Unterscheidung, die sich unterscheidet, produziert eine Information als »difference that makes difference« (Bateson).

Wird Welt, oder was als »unmarked space²³³« (im Sinne von Spencer Brown) ausgewiesen wird, in die Unterscheidung System und Umwelt gebracht, so tritt ein »merkwürdiger« Effekt ein. »Die beiden Seiten dieser Unterscheidung sind nur in der Unterscheidung selbst gegeben, das heißt: Sie sind nur für diejenige BeobachterIn gegeben, die diese Unterscheidung verwendet, und nur sie kann die Einheit des Systems sehen« (220)²³⁴. Das System kann von außen beobachtet werden, aber es kann auch sich selbst beobachten, was bedeutet, die Beobachtung des Systems als Operation im System selbst durchzuführen. »Die Selbstbeobachtung muss sich immer selbst mitmeinen, also im Vollzug, das verändern, was sie zu beobachten meint. Die Fremdbeobachtung kann das System, das sie beobachtet, objektivieren, wenngleich das auch nur im Vollzug eigener (und damit strukturabhängiger, unterscheidungsabhängiger) Beobachtungsoperationen« (220).

Über die Trennung Selbst- und Fremdbeobachtung lassen sich Beobachtungsmöglichkeiten gewinnen, die in einem System allein mittels Selbstbeobachtung nicht realisiert werden können. Die Trennung setzt Systemdifferenz voraus (z. B. Mitglied und Organisation), sie kann von beiden Seiten aus mit einer entsprechenden Unterscheidung beobachtet werden und ebenso von einer dritten BeobachterIn (z. B. eine Forscherin) aus. Es gilt zu beobachten, wer mit welchen Unterscheidungen operiert. Da jede Beobachtung als Operation eine Systembasis braucht, lässt sich die System-Umwelt nie wieder »aufheben«. Die Differenz ist in der Kommunikation vorausgesetzt und bleibt vorausgesetzt. Die Kommunikation lässt ein neues System entstehen, wie eben ein Forschungssystem; es geht also um Differenzierung von Differenzen, eine Weise, um Forschung in Form von System-Umwelt-Differenzen zu rekonstruieren (vgl. Luhmann 1990a, 448). Auch dieses System kann im Hinblick auf dessen Eigenzustände, Eigenentwicklungen, Eigenselektivitäten beobachtet werden. Kommunikation ändert nichts daran, dass alles was gesagt wird, von einer Beobachte-

²³³ Die Farblosigkeit des Lichts, die Geräuschlosigkeit der Luft, die Weiße des Papiers.

²³⁴ Die Einheit des Systems findet man weder im System noch in dessen Umwelt. Die Einheit der einen wie der anderen Seite ist im strengen Sinne nichts anderes als die Einheit der Unterscheidung, die diese beiden Seiten trennt und dadurch vereint. Nur die BeobachterIn kann die Einheit des Systems sehen, weil nur sie das System von der Umwelt unterscheiden kann. Es muss sich dabei nicht um eine externe BeobachterIn handeln, es kann das System selber sein. Sie muss die Beobachtung des Systems im System selbst durchführen, also einige Operationen des Systems selbst durchführen. Das meint: im System eine Grenze zwischen Reflexionsoperationen ziehen, die die Unterscheidung von System und Umwelt verwenden, und Operationen, die nur zur Autopoiesis des Systems beitragen, also die Differenz von System und Umwelt, wie die BeobachterIn sie dann sehen kann produzieren und reproduzieren (vgl. Maturana 1982, Luhmann/Fuchs 1989).

rn gesagt wird (Maturana) und dass jede Bestimmung durch ein System anhand einer Unterscheidung bestimmt werden muss. Eine Forschung, die sich mit selbstreferentiellen Objekten befasst (wie in unserem Fall mit Organisationen), hat also Folgen: Ein »Objekt« kann nur dadurch erforscht werden, indem seine Selbstreferenz in Gang gesetzt bzw. deren Selbstbewegung mitbenutzt wird.

»Doppelte Kontingenz erzwingt die Emergenz einer neuen Realitätsebene«, die sich nicht auf Eigenschaften oder Merkmale zurückführen lässt, die im Objekt oder Subjekt bereits vorliegen. Doppelte Kontingenz wirkt autokatalytisch, d. h. sie organisiert »bereitliegende Materialien auf einer emergenten Ebene. Von hier aus wird die Welt neu gesehen« (Luhmann 1984, 658). Paradoxien der Beobachtung, die der Selbstreferentialität immanent sind, werfen die Frage nach Strategien der Entparadoxierung auf. Als Antwort aus der Theorie sozialer Systeme lässt sich hier eine methodologische Anweisung formulieren: Die Anfangsunterscheidungen sind derart zu bilden, dass sie wiedereintrittsfähig sind, oder mit anderen Worten: Beobachtung als selbsttragende Konstruktion ist auf eine Weise konstruiert, dass sie selbst zum Gegenstand ihres eigenen Prozedere werden kann (vgl. Luhmann 1987, 46). Die Suchrichtung orientiert sich an diesem Konzept des re-entry: Mit Hilfe der unterstellten Unterscheidung orientiert es seine eigenen Operationen an dieser Differenz. Es entfaltet ein Forschungsprogramm im logischen Sinne. Das Wiederauftauchen einer Differenz ist einerseits schlichte Erfahrung, andererseits eine Form einer strukturell bedingt zwangsläufigen Kopplung von selbstreferentiellen und fremdreferentiellen Verweisungen bei allen Operationen des Systems. Beobachtung als einen selbstreferentiellen Vorgang und als »selbsttragende Konstruktion« einer konstruktivistisch eingestellten Forschungspraxis aufzufassen²³⁵, lässt fortan folgende Regeln gelten: Gegenstände sind nicht in einer »der Erkenntnis vorausliegenden Realität« auffindbar, »sondern relativ stabile Eigenwerte eines fortlaufenden Beobachtungsprozesses« (Bardmann 1997, 9).

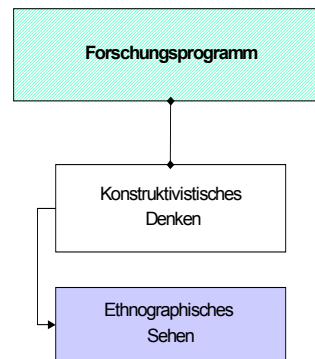
Der Forschungsgegenstand kann keine unabhängige Existenz von der BeobachterIn haben. Damit sind verschiedene Differenzmomente für die Beobachtung eingeführt, die als methodische Konstitution des For-

²³⁵ Hierin zeigt sich die empirische Relevanz systemtheoretischer Abstraktionen. Ein hochgradig voraussetzungsreiches Verständnis des Gegenstandes und die Entwicklung der auf den Gegenstand bezogenen Annahmen wirken unmittelbar auf die Entdeckung dieses Gegenstandes ein. Die theoretische Annahme selbstreferentieller Systeme fordert eine eigenständige Formulierung empirischer Vorgehensweise (vgl. Hausendorf 1992, 93).

schungsgegenstandes und Beobachtung als generativer Vorgang hier im Besonderen aufgezeigt worden sind. Diese beiden Verhältnisbestimmungen von Gegenstand und Beobachtung, hier als eine »doppelte Reflexivität« bezeichnet, fließen als Unterlage in die nachfolgenden Darstellungen und Überlegungen des *Ethnographischen Sehens* und *Empirischen Handelns* ein: Die empirische Erschließung von Organisationen und der Vorgang selbst als Prozess. Darin gründet die Entfaltung des kosmographischen Verfahrens als zugleich generativer und generierter Prozess in der Erforschung des Zusammenhangs von *Organisation Kultur Geschlecht*.

Eine Abschlussbemerkung von Niklas Luhmann soll aufgegriffen werden, um zurückzuführen auf die Tatsache, dass die logischen und erkenntnistheoretischen Probleme dieses Forschungsansatzes nicht geklärt waren, bevor mit der Forschung begonnen wurde, so als »müsse [man] wie beim Auslaufen aus dem Hafen Flagge zeigen, sich also einem der wissenschaftstheoretischen Ansätze zuordnen, damit über die Prämissen des eigenen Vorgehens Klarheit bestehe«. Wir sind ebenso »umgekehrt vorgefahren und können jetzt der Eule Mut zusprechen, nicht länger im Winkel zu schluchzen, sondern ihren Nachtflug zu beginnen. Wir haben Geräte, um ihn zu überwachen, und wir wissen, dass es um Erkundung der modernen Gesellschaft geht« (Luhmann 1984, 661).

Ethnographisches Sehen



Hier wird der Wagon des *Ethnographischen Sehens* angekoppelt. Das Kapitel gliedert sich grob in zwei Teile und vier (A) bzw. sieben (B) verschiedene Aspekte, die miteinander verwoben und aufeinander aufbauend sind. Es beginnt mit einem Streifzug ausgehend von der Völkerkunde, über die Ethnologie zur Teilnehmenden Beobachtung. Sinnvoll erscheint diese Vorgehensweise, um eine Vorstellung von den »Wurzeln« und den Querverbindungen der Ethnographie als Methode zu bekommen. Wie und wo wurde die Ethnographie herausgenommen aus einem Verständnis der Beschreibung von Menschen in fremden, uns räumlich, politisch, sprachlich und historisch weit entfernten Kulturen und hereingenommen in ein methodisches Repertoire von sozial- und geisteswissenschaftlichen ForscherInnen zur Erfassung/Beschreibung/Rekonstruktion von Menschen (Sozialem) in der nahen (eigenen) Kultur? Der Aufriss wird zeigen, dass die Ethnographie viele Wurzeln und viele Äste besitzt. Da die Metapher des Baumes im Wagon *Kultur* bereits als Hilfsmittel genutzt wurde, soll sie an dieser Stelle nicht mehr vertieft werden²³⁶. Der erste Teil leitet mit der Ethnographie in Organisationen und einer Darstellung verschiedener Organisationsstudien zum zweiten Schwerpunkt (B) über. Ethnographie als Methode oder »mehr« findet in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und in der Anwendung

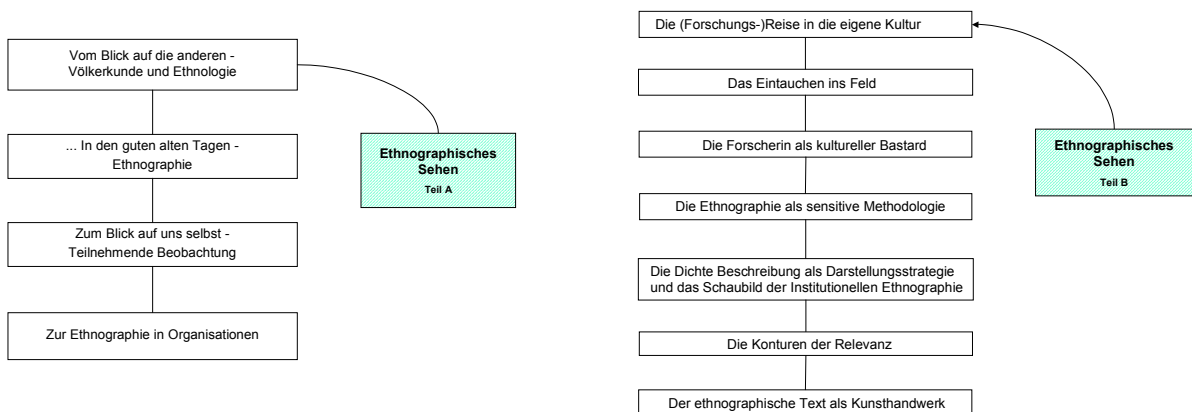
»Die Betonung dessen, was ist, und nicht dessen was sein könnte, macht die Ethnographie zu einer Form der Kulturkritik, die ohne jede Utopie auskommt«.

len Ang

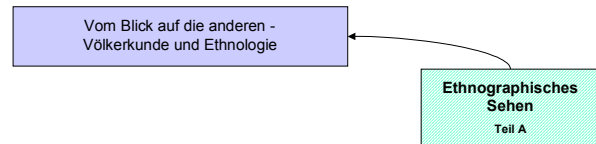
²³⁶ Der Wagon *Ethnographisches Sehen* leistete Vorarbeit und Zuarbeit, den »Baum« im Wagon *Kultur* wachsen zu lassen. Die chronologische Reihenfolge, d. h. die Phasen der Entstehung einzelner Texte in dieser Arbeit entspricht nicht der Reihung der Wagons bzw. Präsentation von Vorsätzen, Theorie und Forschungsprogramm.

auf verschiedene Untersuchungsfelder eine immer größere Bedeutung. Die sozialwissenschaftliche Ethnographie wird dargestellt. Dieser vertiefende Teil einer »ethnography as a way of looking and seeing« (Wolcott) soll das Rollen- und Interaktionsspektrum der ForscherIn in der eigenen Kultur präsentieren. Die ForscherIn als KonstrukteurIn springt auf den Zug und übernimmt - in der Metapher des Zuges - ihren Job als ZugchefIn. In der Präsentation eines Modells der Differenzen in der Ethnographie (Modell des Ethnographischen Sehens) oder einer »Rahmung« (Goffman) wird deutlich, wie stark das Feld: die Organisation, die Mitglieder der Organisation sowie die ForscherIn alleine oder die Forscherin im Team (im Weitesten die scientific community) miteinander verwoben sind und die Reise des Zuges bestimmen.

Ethnographie beginnt nicht erst für die ForscherIn und ihren Gegenstand im Feld. Sie ist unlösbar mit dem »Davor« und dem »Danach« der Felderfahrung verbunden. Das »Modell des Ethnographischen Sehens«, das in der Forschungsreise wieder aufgegriffen wird, zeigt die verschiedenen Streckenkarten, die in unserer Studie angefertigt wurden. Keine Streckenkarte ist ohne die andere Streckenkarte zu verstehen. Und entgegen eines Puzzles, das im Legen des letzten Puzzlesteines ein fertiges Ganzes präsentiert und der letzte wie der erste Stein nur eine Möglichkeit der Angrenzung an einen nächsten besitzt (also Plätze nicht variabel sind), wird sich zeigen, dass die Streckenkarten willkürlich, pragmatisch, geplant, chaotisch, logisch, zufällig etc. sind und das alles zur gleichen Zeit. Wir erzeugen unser Gesamtnetz«. Ein »go between« zwischen den Kulturen, zwischen Wissenschaft und Alltag, zeigt die Sackgassen, aber auch die Durchgänge. Der Zug wird irgendein Ziel erreichen, auch wenn die letzte Zeile dieses wissenschaftlichen Textes erst das Ziel enthüllt.



Vom Blick auf die Anderen - Völkerkunde und Ethnologie



Völkerkunde (Ethnologie) kann geschichtlich als »fragwürdige Wissenschaft« verstanden werden, denn sie entstand im Kontext kolonialer Welterschließung. Vermutlich in Analogie zu Erdkunde gebildet tauchen beide Begriffe in Deutschland im letzten Drittel des 18. Jahrhunderts auf (vgl. Fischer 1970, 170ff)²³⁷. Der Platz der Völkerkunde im Spektrum der Wissenschaften ist unklar, ihr Methodenrepertoire

umstritten und ihr Forschungsfeld - das kulturell Andere - liegt in einer kolonialisierten Welt. Claude Lévi-Strauss hat einmal von einem verwüsteten Territorium gesprochen, dass die ForscherIn zurücklässt, nachdem sie ein unerforschtes Gebiet in Brand gesetzt und hastig ein paar Ernten eingeholt hat. Für ihn drängt sich der Vergleich des Buschfeuers neolithischer Brandrodungsbauern auf (1978, 46).

»Wozu Ethnologie? So lautet die Leitfrage an die Beitragenden Warum müssen wir Ethnologen eigentlich ständig unsere Existenz begründen? Das tun andere Lebensformen doch auch nicht. Ich halte mich da lieber an das schöne Motto »Tigers don't talk about tigritude«. Man soll Ethnologie nicht begründen, sondern einfach vormachen Dann begeistern sich die Leute und machen es einem nach.«

Günther Schlee

Ethnologie oder Völkerkunde - die Begriffe werden in Deutschland wechselnd genutzt²³⁸ - befasst sich mit dem kulturell Fremden. Historisch lässt

²³⁷ Bei einer kritischen Kontrolle der frühesten Belege der Termini Völkerkunde, Ethnographie und Ethnologie konstatiert Hans Fischer, dass fast alle Autoren (männlich) in ihren bisherigen Untersuchungen zur Datierung und Entstehung der Begriffe »mit einer geradezu beneidenswerten Nachlässigkeit gearbeitet haben« (1979, 170). Enthalten ist der Vorwurf des Abschreibens und nicht eigenen Recherchierens. Dies weist er mit verschiedenen Belegen nach (falsche Daten, Übernahme von Schreibfehlern etc.).

²³⁸ Heute wird der Begriff der Völkerkunde in Deutschland allerdings nur noch zögerlich gebraucht und der Begriff der Ethnologie hat sich durchgesetzt (vgl. zur Problematik und Geschichte der Begriffe Kohl 1993, 15ff). Im Ausland firmiert Ethnologie unter

sich sehr schnell aufweisen, dass das kulturell Fremde in Form einer homogenen Einheit ein weiteres Differenzierungs- oder Ausgrenzungskriterium enthält. Gegenstand der Disziplin ist und war fast ausschließlich (bis in die heutige Zeit) das kulturell Fremde/Andere im Sinne einer Gemeinschaft von Menschen, die sich möglichst stark von einer westlichen, weißen Kultur unterscheidet. Die Begriffe archaische Kulturen, vorindustrielle Gesellschaften, schriftlose Kulturen, Stammesgesellschaften, Randkulturen, traditionelle Gesellschaften oder Naturvölker definieren das Forschungsfeld der Ethnologie. Uneingeladen in fremde Kulturen standen ForscherInnen in kolonialisierten oder stehen ForscherInnen in entkolonialisierten Welten, »nehmen am Ort der Feldforschung die wirtschaftlichen Verhältnisse und politischen Verhältnisse einfach hin; .. beanspruchen, Fremdes verstehen und erklären zu können, schreiben schließlich einen Gültigkeit beanspruchenden Text, den kaum einer der untersuchten verstehen oder billigen würde, und tauchen dann, ungeachtet aller Sympathiebezeugungen für die neuen Freunde, wieder in ihre nie in Frage gestellte Kultur ein« (Irmtraud Stellrecht 1993, 29). EthnologInnen aber, die sich diese Fragwürdigkeiten ethnologischer Forschung vergegenwärtigen und sich dem Fremden besonders sensibel zu nähern versuchen, auch die eigene Position reflektieren, um zu einem »wirklichen Verstehen« zu kommen, kommen in die paradoxe Situation, dass sich ihr Erkenntnisgegenstand in vager Doppeldeutigkeit auflöst, sich entzieht oder transformiert. Claude Lévi-Strauss spricht 1955 von einem Zerstören des Gegenstandes im Bemühen des Verstehens. Ein neuer Versuch, den zerstörten Gegenstand zu verstehen, zerstört aber wiederum den Gegenstand zugunsten eines dritten usw. (1978, 408; ähnlich wie Lévi-Strauss auch Geertz 1999, 41).

Die Krise der Ethnologie - FachvertreterInnen, die sich ihres Gegenstandes, Erkenntniszieles, ihrer Forschungsmethoden und Strategien nicht mehr sicher waren - führte in den letzten dreißig Jahren zumindest in der amerikanischen Diskussion, zu einer Kritik vieler Selbstverständlichkeiten des Faches. Forschungsmethoden, die sich an ein von Beobachterin und Beobachter neutrales naturwissenschaftliches Erkenntnisverfahren anlehnen, gerieten in den Fokus. Die Folge war eine Differenzierung zwischen Analysieren/Erklären und Verstehen/Interpretieren. Sie führte zu einer Differenzierung in eine analytische (vgl. Schweitzer 1993) und eine interpre-

Anthropologie, Social Anthropology oder Cultural Anthropology etc. Auch wenn die Akzentuierungen durch die nationalen Fachbezeichnungen unterschiedliche sind, werden ähnliche Fragestellungen mit gleichen Methoden bearbeitet (vgl. Kohl 1993, Fuchs/Berg 1993, Fabian 1993).

tative Ethnologie (vgl. Irmtraud Stellrecht 1993²³⁹). Eine ähnliche Entwicklung machte die Soziologie, durch die Dichotomisierung zwischen einer qualitativen und quantitativen Sozialforschung, die zu einer oft wissenschaftstheoretischen Inkompatibilität führte (vgl. Lamnek 2000)²⁴⁰. Kritisch zur Polarisierung in der Ethnologie bzw. zur allgemeinen Kontroverse äußert sich Rüdiger Dammann: »Sowohl Abbilden als auch Verstehen, sowohl die erklärenden als auch die verstehenden Wissenschaften sind defizitär: Sie verstricken sich gerade durch den apodiktischen Ausschluss ihres Gegenparts in innere Widersprüche und verschließen sich der Erkenntnis ganzer Objektbereiche, weil sie im strengen Sinne keine Forschungsmethoden bereitstellen, sondern der Begründung bereits vorhandenen Wissens und nicht der Entdeckung, d. h. dem Finden neuer Erkenntnisse dienen« (1991, 18f)²⁴¹.

Im Mittelpunkt einer neuen Aufmerksamkeit in der Ethnologie stand die Reflexion des Feldforschungsprozesses und der Schreibprozess. Die »Krise der Repräsentation« führte zu einer Neuformulierung des Verhältnisses von Beobachtung, Interpretation und textlicher (Re-)Präsentation (vgl. exemplarisch Geertz 1973, Marcus/Cushman 1982, Clifford/Marcus

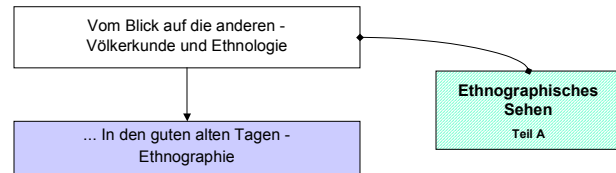
²³⁹ Irmtraud Stellrecht weist auf die häufig vorgenommene Gleichsetzung (Austausch) der Interpretativen Ethnologie und der Hermeneutischen Ethnologie hin. Ein weiterer Austausch wird gegen Symbolische Ethnologie vorgenommen. Andere Ersetzungen finden bei Ethnologie durch Ethnographie statt, z. B. dialogische, kritische, reflexive, radikale humanistische, dekonstruktivistische, postmoderne Ethnologie/Ethnographie (1993, 33f). Vgl. auch die Anmerkungen in Fußnote 238, sowie Gerhard Fröhlich und Ingo Mörth 1998.

²⁴⁰ Die Inkompatibilität zwischen wissenschaftlichen Paradigmen (exemplarisch der sog. Positivismusstreit und die anschließende Debatte zwischen Hermeneutik und der Kritischen Theorie) führt jedoch nicht ausschließlich dazu, dass die Methodologien, die den Paradigmen zugeordnet werden, auch unvereinbar sind. Multimethodische Designs sind aus unterschiedlichen Gründen gerade en vogue und hat es zu verschiedenen Zeiten immer (wieder) gegeben (vgl. Lamnek 2000, zu der Paradigmenunterscheidung in der Soziologie Dammann 1991, Lamnek 1995a und b). Udo Kelle und Christian Erzberger sprechen von einer überwindbaren Grenze zwischen quantitativen und qualitativen Methoden durch 1. ein »Phasenmodell« (qualitative Forschung generiert Hypothesen, die in der quantitativen Forschung geprüft werden) oder 2. Methodentriangulation (zur kumulativen Validierung von Forschungsergebnissen oder zur Ergänzung vgl. 2000, 300ff).

²⁴¹ Verstehen hat sich als wissenschaftstheoretischer Grundbegriff in den Sozial- und Kulturwissenschaften durchgesetzt und markiert eine Abgrenzung zu naturwissenschaftlichen Erkenntnissen (vgl. jedoch auch hier »die Fabrikation von Wissen« bei Karin Knorr-Cetina). Umstritten nach Dammann jedoch bleibt, »in welcher Weise und mit welchen Mitteln die soziale Realität als Lebenswelt, Sprachspiel, Alltagswissen, semantisches Feld oder als kommunikative Struktur zu dechiffrieren, d. h. zu verstehen sei« (Dammann 1991, 17). Beifall oder Zuspruch zu einer ethnographischen oder interpretativen Wissenschaft kann dann auch eine bloß modische Referenz an einen Forschungstrend sein, damit erstarrt jedoch die mögliche methodische Sensibilisierung zu einer freundlichen Indifferenz (18).

1986, Tyler 1987, Marilyn Strathern 1987, Henrietta Moore 1988, Denzin 1989a). Entlang dieser Linie entstand »a number of deconstruction workers and structural architects« (van Maanen 1988, 5). Eine indirekte Folge des Diskussionsprozesses und der Entkolonialisierung war, dass der Gegenstandsbereich der Ethnologie sich verbreiterte. AstronomInnen menschlicher Konstellationen - so bezeichnete Lévi-Strauss (1974) ethnologische ForscherInnen - beschäftigten sich nun nicht mehr ausschließlich mit den »fernsten« Kulturen, widmeten sich dem Studium der Unterschiede und Gemeinsamkeiten, um dann zu Erklärungsmodellen allgemeiner Merkmale von gesellschaftlichem Leben zu kommen, sondern wendeten ihren ethnologisch geschulten Blick auf die »nahen« Kulturen. »Randkulturen und Stammesgesellschaften« finden sich dann heute auch »hier und dort«. »Homegrown ethnography« (van Maanen) enthüllte jedoch in der »Anwendung ethnologischer Forschungstechniken und Beschreibungsstile im sogenannten zivilisierten Kontext .. den verzerrenden Charakter eines etablierten wissenschaftlichen Instrumentariums« (Dammann 1991, 9f).

... In den guten alten Tagen - Ethnographie



Ethnologie, Völkerkunde und Ethnographie wurden geschichtlich zunächst weitgehend synonym verwendet. Das Wort Ethnographie ist eine Zusammensetzung aus dem griechischen »ethnos« und »graphein«, seine »unschuldige Bedeutung [wäre]

»Dieses Beispiel rechtfertigt den Ehrgeiz des Ethnologen, stets zu den Quellen zurückzugehen. Der Mensch schafft wahrhaft Großes nur zu Anfang; in welchem Bereich auch immer hat nur der erste Schritt uneingeschränkte Gültigkeit. Die folgenden Schritte zaudern, bereuen und versuchen, das veraltete Territorium Stück für Stück zurückzugewinnen«.

Claude Lévi-Strauss

die Beschreibung von Völkern« (Fabian 1999, 341)²⁴². Ethnologie dagegen ist umfassender. Sie »ist die Lehre oder Wissenschaft von eben jenen fremden menschlichen Gruppierungen« (Kohl 1993, 99). Claude Lévi-Strauss unterscheidet 1958 Ethnographie und Ethnologie wie folgt: Ethnographie ist die Beobachtung und Analyse menschlicher Gruppen (sie werden oft aus theoretischen und praktischen Gründen ausgewählt und sind meist weit abweichend von der eigenen) und die Betrachtung ihrer Besonderheiten. Sie zielt »auf die möglichst getreue Rekonstruktion der Lebensformen jeder einzelnen .. ; wohingegen die Ethnologie die von den Ethnologen gebotenen Dokumenten komparativ auswertet« (1991, 12). Die EthnographIn ist dann eine Person, die Tatsachen sammelt und diese, wenn sie eine »gute« EthnographIn ist, ähnlich wie eine HistorikerIn, darstellt (31f). Ethnographie in der Vorstellung von empirischer Forschung und Datensammlung, die als solche einer Theorie gegenübergestellt wird,

²⁴² Zum Zeitpunkt der Wortprägung hatte ethnoi nach Fabian allerdings »seit langem die Unschuld eines neutralen Begriffes verloren und eine bewertende Bedeutung angenommen« im Sinne einer nominalistischen Färbung. Nicht der Akt des Schreibens, sondern das Produkt, d. h. die Repräsentation war das Element der »de-scription« (1999, 341f).

führt zu einer Trennung von Forschen und Aufschreiben²⁴³. Damit wird auch die absolute Nähe zur Ethnologie obsolet, denn Ethnographie als Prozess der Datensammlung kann z. B. auch einer soziologischen oder psychologischen Theorie gegenübergestellt werden.

Anfänge der Ethnographie im Sinne einer Sammlertätigkeit von Beschreibungen lassen sich bis in die Antike zurückverfolgen. Eine gewisse Blüte erlebte die Ethnographie in Europa mit der so genannten Entdeckung und Eroberung der neuen Welt. Einige Missionare übernahmen die Aufgabe, das Wissen der unterworfenen Völker vor dem Vergessen zu bewahren²⁴⁴. Später folgten populäre Reisebeschreibungen und erst gegen Ende des 18. Jahrhunderts dann wissenschaftliche Expeditionen (vgl. Kohl 1993, Müller 1998)²⁴⁵. Als nächste Generation, George Stocking nennt sie Zwischengeneration, wird der Typus »akademischer Feldforscher« geprägt. Dieser »Mann« beschränkte seinen Aufenthalt meist jedoch nur auf wenige Tage im Feld (vgl. Fuchs/Berg 1999, 25). Im Verlauf des 19. Jahrhunderts stiegen die ethnographischen Informationen stetig an²⁴⁶. Die Trennung zwischen Datenlieferanten (Missionare, Forschungsreisende, Kolonialbeamte, Händler) und Datenanalysten (Theoriebildung als höher bewertete Tätigkeit am Schreibtisch) erzeugte eine Diskussion über die Qualität der Daten aus zweiter Hand. Eine theoriegeleitete Beobachtung eines Experten sollte nun dazu führen, die Sicht der »Eingeborenen« einzunehmen (Malinowski 1979, 30). Vorbehaltlos sollten Forscher am Leben der Erforschten teilnehmen, um die »inponderabilia of actual life« im Detail zu erleben (Malinowski 1953, 18). Nach Bronislaw Malinowski, dem Begründer der »open-air-ethnography« (van Maanen), sollte der Ethnograph zum Jäger werden, der den Spuren des Wildes folgt und es in ein Netz treibt. Alltäglich gelebte, routinisierte, »gewöhnliche« Aktivitäten und Beziehungen in fremden Lebenswelten zu erfassen wurde die Aufgabe der Ethnographie. Damit wurde die »Armchair-Ethnographie²⁴⁷« (Malinowski) abgelöst. »Der Feldforscher und Theoretiker in einer Person machte der älteren

²⁴³ Nach Fabian erreichte der Prozess der Abtrennung Mitte der fünfziger Jahre in der Anthropologie ihren Höhepunkt. Die gedankenlose Abwertung der Ethnographie wurde durch die Begründer einer »new ethnography« verworfen und führte dazu, die Ethnographie selbst zu einem theoretischen Unterfangen zu erklären (vgl. 1999, 343).

²⁴⁴ Nach Bronislaw Malinowski waren dies Amateurforscher.

²⁴⁵ Reisebeschreibungen als Veröffentlichungen ethnographischer Tatsachen hatten in der Zeit der Aufklärung einen praktischen Nutzen, dienten der Unterhaltung und galten der Belehrung (vgl. Heintze 1999, 140). »Unsere Anthropologie kann von Jedermann, sogar von Damen bei der Toilette gelesen werden, weil sie viel Unterhaltendes hat ...« (Immanuel Kant zitiert in Heintze 1999, 144). Der Unterhaltungswert von Ethnographien wurde später negiert bzw. in den Hintergrund geschoben. Im Vordergrund stand nun der »lonesome-rider«.

²⁴⁶ Ende des 19. Jh. wird die Ethnologie als Fach an den Universitäten etabliert.

²⁴⁷ Dieser Begriff ist in fast jeder Publikation über Ethnologie, Malinowski oder die Geschichte der Feldforschung zu finden. Deshalb möchte ich mich der Faszination der Tradierung und Wiederholung nicht entziehen (M.F.).

Trennung zwischen dem Mann vor Ort ... und dem Soziologen oder Anthropologen in der Metropole ein Ende« (Clifford 1999, 116)²⁴⁸. Darüber hinaus implizierte der Fokus eine neue Bestimmung »der Theorieinteressen selbst, die sich jetzt zuallererst auf die Rekonstruktion der Strukturen und grundlegenden (kulturellen) Orientierungsmuster direkt beobachtbarer zwischenmenschlicher Beziehungen« in begrenzten Gemeinschaften richteten (Fuchs/Berg 1999, 27). Die empirische Wende der Ethnologie war eingeleitet, die stationäre Feldforschung ein qualitatives Verfahren²⁴⁹. Statistische Erhebungen dienten der Ergänzung der Erfahrungen der FeldforscherInnen oder der Überprüfung der im Alltagsleben produzierten Daten. Jedes einzelne soziale oder kulturelle Element sollte dazu beitragen, den Gesamtzusammenhang zu verstehen. Die holistische Sichtweise Malinowskis avancierte zum ethnologischen Forschungsparadigma²⁵⁰. Das subjektive Erleben und ein Streben am naturwissenschaftlichen Objektivitätsideal waren die Grundlage der Forschungstechnik. Zwei sich scheinbar widersprechende Positionen, das sich Hineinversetzen und das systematische Beschreiben des Forschungsgegenstandes, löste Malinowski auf, indem er sich zwischen den zwei Polen bewegte. Ein Pendeln zwischen Nähe und Distanz, das möglich ist, weil die ForscherInnen bei den Eingeborenen lebt und nach Malinowski gleichzeitig drei Schritte bei der Untersuchung des Forschungsgegenstandes durchläuft: 1. Die Organisation des Stammes und die Anatomie der Kultur ermitteln (das Skelett der Gesellschaft). 2. Das Skelett der Gesellschaft mit Fleisch und Blut füllen (d. h. detaillierte Beobachtung durch »direkte« Berührung) und 3. den Geist der Gesellschaft aufzeichnen (durch Sammlung charakteristischer Erzählungen, typischer Ausdrücke und magischer Formeln) (vgl. Malinowski 1979, Helga Diehl/Götz 1999, 22ff)²⁵¹. So kann die ForscherInnen, die eine »in sich abgeschlossene Wirklichkeit« untersucht, den »native point of view« erfassen (Malinowski 1955).

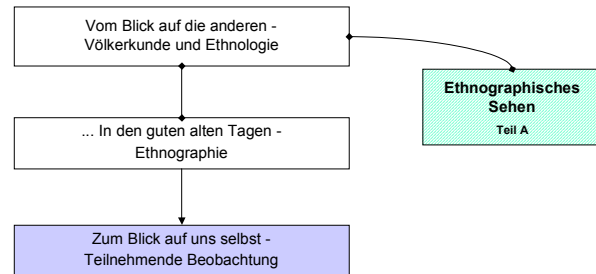
²⁴⁸ Clifford bezieht sich hier mit dem Mann vor Ort auf Frazer, gemeint ist zu dieser Zeit jedoch auch der Mann als Forscher. Die ethnologische, anthropologische Frauenforschung zeigt jedoch, dass bereits um die Jahrhundertwende Frauen aus den »Lehnstühlen der Veranda« aufgestanden waren (vgl. Brigitta Hauser-Schäublin 1991).

²⁴⁹ Bronislaw Malinowski gilt als Begründer der Feldforschung - der »personal experience« - in der britischen Ethnologie, während Franz Boas als Begründer der Feldforschung für die nordamerikanische Ethnologie steht (van Maanen 1988, 16). Möglich geworden ist die explizite Formulierung der Teilnehmenden Beobachtung wie sie Malinowski 1922 niedergelegt hat, jedoch durch eine zu diesem Zeitpunkt bereits langjährig anhaltende Diskussion über die Qualität der Beobachtungen von Nicht-ExpertInnen (vgl. Prus 1996, 106ff; Kohl 1993, 111ff; Fuchs/Berg 1999, 25ff).

²⁵⁰ Stagl spricht der Trobriand-Forschung Malinowskis den Kuhnschen Paradigmabegriff zu, da er sie als exemplarische Forschungsleistung sieht, »die ein neues wissenschaftliches Weltbild begründet« (1995, 60).

²⁵¹ Malinowski publizierte 1922 in der Einleitung des Buches *Argonauts of the Western Pacific* dieses Methodenmanifest.

Zum Blick auf uns selbst - Teilnehmende Beobachtung



Nach den Erfahrungen, die nun in der Folge ForscherInnen in kleinen, relativ isolierten menschlichen Gruppen machten, zeigte sich bald, dass sich die Teilnehmende Beobachtung auch zur Untersuchung ähnlicher sozialer Phänomene in der westlichen/europäischen Gesellschaft anbot²⁵². Die distanzierte Sicht konnte helfen, eigene kulturelle Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen. Hatte Malinowski das »country seeing« durch ein »life seeing« ersetzt, wurde jetzt das Panorama für die ForscherIn vergrößert. Ähnlich, zum Teil parallel zur Aufbruchzeit in der Ethnologie - im Sinne von: ForscherInnen gehen ins Feld, d. h. vor Ort, und erheben ihre Daten - war eine Entwicklung in der amerikanischen Soziologie und zwar speziell der *Chicago School of Sociology* Anfang der zwanziger Jahre dieses Jahrhunderts. Unter der Ägide von Robert Ezra Park und aufbauend auf die journalistische Reportage gründete sich eine Stadtsoziologie (vgl. van Maanen 1988, Lindner 1990, Prus 1996, Lüders 2000). Sie war eine naturalistische Beobachtung im Sinne eines »nosing around«. Park, so Rolf Lindner, ging es darum, seinen StudentInnen die Kunst des Sehens zu vermitteln: »Go into the district and get the feeling« (1990, 10). Methoden der Befragung und der Teilnehmenden Beobachtung wurden zur Untersuchung abgegrenzter Stadtviertel eingesetzt. »Students were to bring anthropology home by learning of the vigorous, dense, heterogeneous cultures located just beyond the university gates« (van Maanen 1988, 18). Die Chicago-Soziologie zeigte in ihrem Programm eine Annäherung an die soziale

»Sociologists study the west, anthropologists get the rest«.

Marshall Sahlins

²⁵² Eine Rückübertragung des ethnographischen Blicks auf die eigene Gesellschaft machte z. B. Margaret Mead.

Wirklichkeit durch ein »Get your feet wet« in unvertrauten Zonen und zwar als Mittel der Katharsis und der Datengewinnung. »Dinge über das Leben lernen, heißt nicht nur, Erfahrungen zu machen, die in Erkenntnisse umzusetzen sind, sondern auch jene ungedachten Vorannahmen abzustreifen, die der wissenschaftlichen Erkenntnis im Wege stehen« (Lindner 1990, 268). In der Linie des Parkschen Diktums entstanden kraftvolle Ethnographien von StudentInnen im »learning by doing« (vgl. Prus 1996, 119ff) und die StudentInnen schrieben »about what would become the bread and butter of sociological fieldwork - deviant subcultures« (van Maanen 1988, 19). Das waren *hobos* (Anderson 1923), *urban gang members* (Trasher 1927), *taxi dancers* (1932) oder *professional thieves* (Sutherland (1937)²⁵³. Die Untersuchungen im realen Leben waren interviewbasiert auf der so genannten »life history method«. Sie fand Anwendung in einem natürlichen Setting, d. h. an jedem nur möglichen Ort und bestand aus einer Kombination von intensiven, mehrfachen Interviews und einer nahen Beobachtung an Straßenecken, in Spielhöhlen, Bordells, Bars etc. »Digging for data«, damit die »real story« des Feldes erzählt werden kann (vgl. van Maanen 1988, 19f). Später bauten auf die Recherchetechniken von Park (und Ernest Burgess, der im Schatten von Park agierte, vgl. den Hinweis bei Prus 1996, 18), in der Tradition der social research, z. B. Howard Becker, Erving Goffman, Barney Glaser und Anselm Strauss auf (vgl. Burgess 1984, 17, van Maanen 1988, 20, Amann/Hirschauer 1997, 9).

Eine zweite Tradition der Ethnographie der Chicago School, die nicht so hautnah ins Feld ging und enger mit der anthropologischen Fraktion zusammenarbeitete bzw. eine eher anthropologische Vorgehensweise hatte, waren die community studies. In diesen Forschungen wurde versucht, in einer relativ kurzen und begrenzten Zeit so viele Daten wie möglich zu sammeln. »Lead investigators might live in, but their jobs were not to hang out and gossip with the natives, but to direct the research and write up the results« (van Maanen 1988, 19). Hier wird bereits eine

²⁵³ Vgl. Lindner 1990. Zu diesem Zeitpunkt der Lehre/Forschung von Park an der Chicago School wurde das Malinowskische Methodenmanifest veröffentlicht und der Gedanke liegt nahe, die Ethnologie bzw. die ethnographische Methode als inspirierend für die neue soziologische Schule zu deuten. »René König ist .. einer der Wissenschaftler, die das vertreten, was ich die Entlehnungsthese nennen möchte, die Behauptung nämlich, dass es die Ethnologie sei, die mit ihrem Feldforschungsparadigma das Vorbild für die soziologische Ethnographie stellte « (11). Lindner kommt jedoch in seiner Betrachtung der Chicago-School zu der Position, dass die Wurzeln sehr viel tiefer liegen und zwar in der (kriminologischen) Reportage (z. B. die journalistische Reportagen von Josiah Flynt Willard - über einen Vagabunden/Hobo - oder Hutchins Hapgood).

unterschiedliche Vorgehensweise deutlich, die sich später noch stärker in der Anwendung der Teilnehmenden Beobachtung in der sozialwissenschaftlichen Forschung ausbildete und zu einer eher quantitativen Sozialforschung und/oder »kurz-und-schnell« Grabung (Teilnahme) führt(e) oder einer eher qualitativen Sozialforschung und/oder »lang-und-langsam« Grabung (Teilnahme). Van Maanen spricht von einem »good deal in common with the verandah visions of the anthropologists« (1988, 19). Er bezeichnet die Zusammenarbeit in der Chicago School zwischen SoziologInnen und AnthropologInnen - sie gehören zu dieser Zeit zu einer Fakultät - als eine »interdisciplinary affair and [it] must be regarded as one of the most productive joint ventures in the history of anthropology and sociology« (1988, 38).

Festzuhalten ist, dass beide, also SoziologIn und AnthropologIn/EthnologIn, in das ungesicherte Terrain des wirklichen Lebens gehen sollten. ForscherInnen, die ihre Distanz zu ihren »Forschungsobjekten« verringerten und, in den Worten von Bronislaw Malinowski, vom Tagebau zum Grubenbau übergingen, trafen sich in den gleichen Gruben (vgl. Stagl 1995, 62). Life seeing führte in der Anwendung dazu, dass ForscherInnen verschiedener Wissenschaftsdisziplinen das gleiche Panorama betrachteten. Sozialwissenschaftliches Forschungsinteresse zu Fragen der Verstärkung und der Charakteristika von Stadt und Urbanität zeigte auch in den folgenden Jahren die Überschneidung von Aktivitäten verschiedener Wissenschaftsdisziplinen. Menschen, z. B. in Mariantal, einem Industriedorf in Österreich (Marie Jahoda et al. 1980, Marie Jahoda 1995)²⁵⁴ oder in Yankee City, einer »geschlossenen Gesellschaft« in Amerika (Warner/Lunt 1941, Warner/Low 1947) gerieten in den Fokus von »urban ethnographers«. Auch die Gemeindeuntersuchung von Norbert Elias und John Scotson, die um 1960 in einer englischen Vorortgemeinde, *Winston Parva* genannt, durchgeführt wurde, kann hier genannt werden. Anders als die beiden obengenannten Untersuchungen zeichnet sich diese Studie jedoch durch ein (scheinbar) Wenigbekanntsein und Zitiertwerden (als ethnographisches Design) aus. Die soziologische Untersuchung über Gemeindeprobleme in einem Ort mit weniger als 1000 EinwohnerInnen wurde erst 1990 in Deutschland veröffentlicht²⁵⁵, nachdem es bereits 1976 eine niederländische Ausgabe (Übersetzung) gegeben hatte²⁵⁶. Elias und

²⁵⁴ Ein Abriss der Studie in Steffani Engler 1997, 118ff.

²⁵⁵ Anders, z. B. die Untersuchung von Goffman *Aslums*, die ebenfalls Anfang der sechziger Jahre entstand und bereits 1972 ins Deutsche übersetzt wurde.

²⁵⁶ Die Originaluntersuchung erschien 1965 in London unter dem Titel *The Established and the Outsiders. A sociological enquiry into community problems*. Die deutsche

Scotson - Elias bezeichnet ihn als Schüler und Kollegen, der vor der Untersuchung Lehrer am Ort gewesen war - betrachteten die gewonnenen Daten der Teilnehmenden Beobachtung in Winston Parva als eine Abbildung »en miniature« für ein universal-menschliches Thema: Machtbeziehungen zwischen Etablierten und Außenseitern (1990, 7). »Figurationsanalysen« in einer »Nuss-Schale« dienen als Modell im Sinne eines empirischen Paradigmas. »Wenn man es als Schablone an neue, komplexere Figurationen des gleichen Typs anlegt, gewinnt man ein besseres Verständnis der Struktureigentümlichkeiten, die sie alle miteinander gemein haben, und der Gründe, warum sie unter verschiedenen Bedingungen verschieden funktionieren und sich entwickeln« (10). Kleinformatige Erklärungsmodelle der Interdependenzgeflechte einzelner Menschen/Gruppierungen, die die ForscherIn für universal hält, können in analogen Beziehungen und in größerem Maßstab überprüft werden. Wichtig jedoch im Feld ist eine gewisse Distanz der ForscherIn, »eine Distanzierung von beiden Seiten« (15). Erst sie erlaubt die Mustererkennung. Im Falle von Winston Parva verhinderten Gruppenphantasien, als soziales Stigma den anderen angeheftet und zwar im Sinne einer Verdinglichung/Objektivierung (32), die Annäherung zwischen »Alten und Jungen«. Alter bezieht sich hier auf die gemeinsame Vergangenheit der Menschen in den beiden Gruppen. Alte Familien hatten »eine gemeinsame Vergangenheit, die Zuwanderer hatten keine« (37). Der Fokus der Aufmerksamkeit von Elias und Scotson lag auf dem Verstehen der Figuration zwischen den Menschen in den einzelnen Gruppen und den Menschen verschiedener Gruppen. Welche Elastizität, d. h. welche Grenzen haben die Fäden, »mit denen die eingebaute Selbstregulierung eines Menschen an den regulativen Druck einer Wir-Gruppe gebunden ist«, Fäden, die keinen Nullpunkt haben (41)? Kleine face-to-face-Einheiten in der Etabliertengruppe führten dazu, dass ein Ausbruch aus der Gruppennorm für die Mitglieder nicht möglich war²⁵⁷. Die »Lustprämie«, die entstand durch die Teilhabe am Gruppencharisma, wog die persönlichen »Lustopfer«, die durch die Unterwerfung an Gruppennormen entstand, auf (18).

Figurationsanalyse als systematische Beobachtung, verbunden mit Interviews erfordert eine geschulte BeobachterIn vor Ort. Nach Norbert Elias ist die Verwendung des Verfahrens noch weithin an Zufälligkeiten und individuelle Begabungen gebunden, obwohl eine Figurationssynopse ein Figu-

Ausgabe ist eine Kombination des neuen Vorwortes in der niederländischen Ausgabe und einer Ergänzung durch Norbert Elias 1990.

²⁵⁷ Vgl. auch die Gedanken von Georg Bateson 1983 zur »Kulturberührung« und daraus entstehende Verunsicherungen für die Mitglieder einzelner Gruppierungen (siehe auch den Abschnitt *Entdeckerin und Erfinderin*).

rationsmodell erstellt, das zu einer Erweiterung oder einer Verbesserung des vorhandenen Wissensfundus führt (Elias/Scotson 1990, 71ff). Die Modelle sind »nicht weniger genau und zuverlässig als die Ergebnisse eines quantitativen Messens isolierter Faktoren oder Variablen«, denn sie sind ein Teil des Prozesses in einem sich entwickelnden Forschungsfeld. Sie »stehen ihrerseits der Revision, Kritik und Verbesserung im Lichte weiterer Forschung offen« (73).

Jörg Hüttermann (2000) hat eng angelegt an die Vorgehensweise und Untersuchung von Elias und Scotson in Parva - er benutzt die Untersuchung als Kontrastfolie - eine Figurationsanalyse in Duisburg-Marxloh, einem Stadtteil im Ruhrgebiet, durchgeführt. Der Stadtteil hat einen Ausländeranteil von 36,2%, der sich überwiegend aus türkischen und kurdischen Menschen zusammensetzt²⁵⁸. Hüttermann dokumentiert die Veränderung des Stadtteils durch die »avancierenden Fremden«. Sie durchbrechen das alte Sozialgefüge von Etablierten (Autochthonen - meist Deutschen) und Außenseitern (Fremden - meist TürkinInnen/KurdInnen). Das Konzept des avancierenden Fremden fächert sich in zwei Typen bzw. Politiken auf: »So durchbricht der Parvenü des Wohnumfeldes die eingelebten räumlichen Statusgrenzen im Rahmen konformer Erfolgs- und Karrieremuster... wohingegen der Paria des Wohnumfeldes das ancien régime verräumlichter Rangordnungsgrenzen durch deviante Raumeignung und physische Machtentfaltung transzendiert« (2000, 277). Unterscheiden sich Paria und Parvenü in der Raumeignung (erstere werden von MieterInnen zu VermieterInnen von Wohneigentum, der Paria breitet sich machistisch aus ähnlich der *Streetcorner Society* von White²⁵⁹), besteht ihre Gemeinsamkeit darin, die Machtbalance im Stadtteil zwischen Autochthonen und »Fremden« zu verändern. Beide Phänomene: Paria, d. h. der Aufstieg ehemals »peripherer Fremder« (Weber) und Parvenü, d. h. die unmittelbar furchteinflößende »Formation eines machistischen Eckenstehermilieus«, führen zu einer Hierarchieumkehrung in Duisburg-Marxloh und einer »außerordentliche[n] Verunsicherung Autochthoner in der wohnumfeldnahen

²⁵⁸ Die Prozentzahlen wurden im Rahmen einer quantitativen (stadtteilbezogenen) Studie zur Kriminalitätsfurcht von Schröder et al. 2000 erhoben.

²⁵⁹ William Whyte untersuchte in den vierziger Jahren die Sozialstruktur eines Italienerviertels in Amerika (Cornerville) *The Street Corner Society*. Die Jugendlichen in Cornerville erreichten eine »Berühmtheit«, d. h. die Studie wurde und wird häufig zitiert (Whyte 1993). In der Veröffentlichung von 1955 (zuerst 1943) fügte Whyte seiner Studie den »methodological appendix« an, d. h. die Daten seines Forschungsprozesses. Dies trug u. a. zur Berühmtheit der Studie bei, aber auch Doc, »the most famous sponsor in the field« (vgl. Hammersley/Atkinson 1983, Wolff 2000b). Van Maanen bezeichnet die Studie als soziologisches Äquivalent zu *Argonauts of the Western Pacific* (vgl. 1988, 39).

Öffentlichkeit«. Auch die letzten Alteingesessenen bekommen schmerzlich ins Bewusstsein, »dass die eingewanderte Minderheit über den Gaststatus hinausgewachsen und die Hinterhöfe sowie Hinterhofmoscheen ... verlassen hat« (Hüttermann 2000, 291). Das »eigene« Zentrum der Autochthonen wird zur Peripherie. Die Distinktivität des Raumes wird neu figuriert, durch Etablierte, die zu AußenseiterInnen werden und umgekehrt (285). Hüttermann zeigt in der Darstellung von Untersuchungsmaterial aus dem Feld (Teilnehmende Beobachtung und narrativ-biographische Interviews), wie es zu einem »doppelten Normzerfall« bei den Autochthonen kommt. Sie verbinden ihre Sichtweisen »zu subjektiv konsistenten Erzählungen, welche die eigene Kriminalitätsfurcht respektive die Furcht vor dem avancierenden Fremden begründen. Auf den Bühnen und hinter den Kulissen der wohnumfeldnahen Öffentlichkeit kursieren viele solcher Legendenbildungen und Verschwörungstheorien« (291)²⁶⁰.

Seit den siebziger Jahren hat sich vor allem im angloamerikanischen Raum ein interdisziplinärer Forschungskontext der Gemeindeuntersuchungen herausgebildet. Urbane Ethnographie ist »weniger eine Ethnographie (oder sogar Anthropologie) der Stadt als vielmehr Ethnographie(n) in der Stadt, also nach wie vor der Versuch, sich beschreibend und erklärend vor allem mit jenen kleinen Welten in der Stadt zu befassen« (Gisela Welz 1991, 31f). Ein wichtiges Datum wird hier genannt, was für die gesamte Wissenschaftsdisziplin entscheidend ist, denn in den letzten Jahren erschloss sich die Ethnologie neue Studienfelder. Das Malinowskische Methodenmanifest erlaubte den ForscherInnen in der »participant observation« ein Pendeln zwischen Nähe und Distanz durch direkte Berührung, und auch die Sammlung von Daten und Fakten erschien erst einmal unproblematisch, doch die »Organisation des Stammes und die Anatomie der Kultur zu entwickeln« war mit den eingesetzten Techniken nicht möglich. Anthropologie/Ethnologie »come home« und stellte fest, dass im Forschungsfeld einer diversifizierten Gesellschaft »it is only possible either to study people superficially or to study small numbers of informants in depth« (Burgess 1984, 15). In Folge dieser Erkenntnis verabschiedete sich die Anthropology at home von der Vorstellung einer holistischen Sicht und Erkenntnisstrategie: Sie ging in Richtung einer detaillierten Behandlung von besonderen Themen und spezifischen Gegenständen. Basham und De Groot (1977) haben drei Wege identifiziert, wie dieses erreicht

²⁶⁰ Die beiden Studien wurden an dieser Stelle kurz dargestellt, weil das Modell »Etablierte und Außenseiter« oder »Autochthone und avancierende Fremde« bzw. die Figurationsanalyse und die Neufiguration eines Feldes, Erklärungen und Vokabular bietet, um das Verhältnis von Frauen und Männern in Organisationen zu betrachten.

werden kann: »First, holism has been sacrificed for a micro level ethnography of a segment population. ... Secondly, urban interactional networks have been traced through field studies. ... Finally, macro level ethnographies of entire cities have brought together survey material, historical data and ethnographic evidence« (Burgess 1984, 15).

Feldforschung in der eigenen Kultur entwickelte in der Folge ein eigenes Setting und differenzierte Methoden und Theorien. Fremdheit wurde zu einem methodischen Prinzip (Amann/Hirschauer 1997) und der ethnographische Blick ein »Paradigma der Erkenntnisgewinnung« (Dammann 1991). Dazu im folgenden Kapitel mehr. Aus dieser Perspektive, Rüdiger Dammann nennt exemplarisch die Sicht auf den Mond, der sich je nach Standpunkt als unterschiedlich breite oder schmale Sichel präsentiert, ist die Ethnologie nicht länger mehr definiert als eine Spezialität, die einen Sondergegenstand definiert, sondern, so Merleau-Ponthy (1986), »als eine Denkweise, die sich aufdrängt, wenn der Gegenstand ein anderer ist und uns eine Wandlung unserer selbst abverlangt«. ForscherInnen werden zu EthnologInnen der eigenen Gesellschaft, wenn sie zu ihr in Distanz gehen, »es geht darum zu lernen, wie man das, was unser ist, als fremd und das, was uns fremd war, als unsriges betrachtet« (zitiert in Dammann 1991, 15). Erhalten bleibt zum traditionellen Modell die »residence in situ, participant observation, unstructured interviews and the use of key informants« (Burgess 1984, 16). Deutlich wird das Andocken an eine Tradition des Verstehens. Gerade hier, d. h. im erweiterten Sinne in den Sozial- und Geisteswissenschaften, haben sich im deutschsprachigen Raum die ethnographischen Verfahren besonders verbreitet²⁶¹.

Ethnographie in den eigenen Kulturen, in »kleinen Lebenswelten« oder »kommunikativen Lebenswelten« (Anne Honer) wird »zu einem Medium der gesellschaftlichen Selbstbeobachtung« (Lüders 2000, 390). Sie führt in einer »Welt in Stücken« (Geertz), in »perspektivisch gebrochenen Feldern« (Amann/Hirschauer) zu Ethnographien einer »geschwätzigen Gesellschaft« (Knoblauch). Im Mittelpunkt des Interesses stehen z. B. »Vagabunden in der Großstadt« (Girtler 1980), »Alltag und Krankheit in einer Familie« (Hildenbrand 1983), »Türken in Deutschland« (Schiffauer 1991), »Behinderte in institutionalisierten Beziehungen« (Marion Franke 1991), »Strukturen der Heimwerkerwelt« (Anne Honer 1993), »Trekies im Cy-

²⁶¹ Ethnographie etablierte sich in den letzten Jahren in verschiedenen Forschungsdisziplinen. Methoden, die in der Ethnologie entwickelt worden waren, fanden als oral history, in einer neuen Subdisziplin der Geschichtswissenschaft, Einfluss. Aber auch in der Linguistik, (Sozial-)Pädagogik und Psychologie sind ethnographische Verfahren verbreitet (vgl. Sherman/Reid 1994, Amann/Hirschauer 1997).

berspace« (Bart/vom Lehn 1996), »Der Alltag in einem Pflegeheim« (Ursula Koch-Straube 1996)«, »Kunden in einem Nachtclub« (Monja Messner 1996), »Zwei Männergesangsvereine in einem Dorf« (Gertrud Hüvelmeier 1997); »Der Kleidertausch von Transvestiten« (Knoblauch 1997), »Exklusive Internatsschulen« (Kalthoff 1997), »Kindererziehung in einem deutschen Dorf« (Karin Norman 1997)«, »Geschlechteralltag in der Laborschule Bielefeld« (Breidenstein/Helga Kelle 1998), »Machtprozesse in der Heimerziehung« (Wolf 1999), oder »Jugendliche in einem Jugendzentrum« (Küster 2000)²⁶². Gemeinsam ist allen diesen Untersuchungen das Einnehmen einer ethnographischen Sicht, verbunden mit der Anwendung ethnographischer Methoden zu vorderst in einem Verständnis von teilnehmender Beobachtung²⁶³ und Interviews²⁶⁴. Es geht, um mit Erving Goffman (1974) zu sprechen, um Situationen und ihre Menschen oder um Menschen und ihre Situationen. In der englischen Unterscheidung zwischen Makro- und Mikroethnographie gehören die genannten Studien zu den mikroethnographischen. Eint verschiedene ethnographische Studien ein hermeneutisches Wissenschaftsverständnis, so sind die Studien mit heuristischen Orientierungen, die »Wahrheit« als Konstruktion im Rahmen des Verhältnisses von ForscherIn - Forschungsfeld - Forschungsobjekt betrachten, nach Rüdiger Dammann noch gering. »Wissenschaftliche Erkenntnisbildung als grundsätzlich konstruktiver und prozessualer Vorgang der Herstellung von Wahrheit (Objektivität und Gültigkeit)« gerät noch nicht in den Blick (1991, 32). Sozialforschung jedoch muss sich, programmatisch formuliert für Dammann, in Distanz bringen zu ihrem Gegenstand wie zu sich selbst. Zugleich muss sie sich festhalten und »Ansicht und angesehene Sache unterscheiden, nicht um der Unterscheidung, sondern um einer Annäherung willen«. Dafür muss sie »ihr Verhältnis zu jenem Gegenstand, das ihn immer schon mit konstituiert, reflektieren und flexibilisieren«. Das bedeutet unterschiedliche Vorstellungen aller Beteiligten, einschließlich der ForscherIn, zu berücksichtigen. Dies, um sich zu vergewissern, ob der Forschungsprozess und »die Forschungsmethoden der Eigenart des zu Erforschenden gerecht werden« (13f).

²⁶² Vgl. weitere Verweise auf Ethnographien im deutschsprachigen Raum bei Girtler 1992, Knoblauch 1996, Hirschauer/Amann 1997, Küster 2000.

²⁶³ Z. B. complete observer, observer as participant, participant-as-observer, complete participant (vgl. zu den verschiedenen Arten der Teilnahme und der Beobachtung Hammersley/Atkinson 1983, 93ff, Burgess 1984, 78ff, Marion Franke 1991, 104ff, Charlotte Aull Davies 1999, 67ff).

²⁶⁴ Z. B. fokussiertes, problemzentriertes, narratives, diskursives, verstehendes Interview; Leitfaden-, ExpertInneninterview (vgl. exemplarisch Burgess 1984; Meuser/Ulrike Nagel 1991, Marion Franke 1991, Lamnek 1995b, Christel Hopf 1995, Flick 1995a, Charlotte Aull Davies 1999, Kaufmann 1999, Wolcott 1999, Christel Hopf 2000).

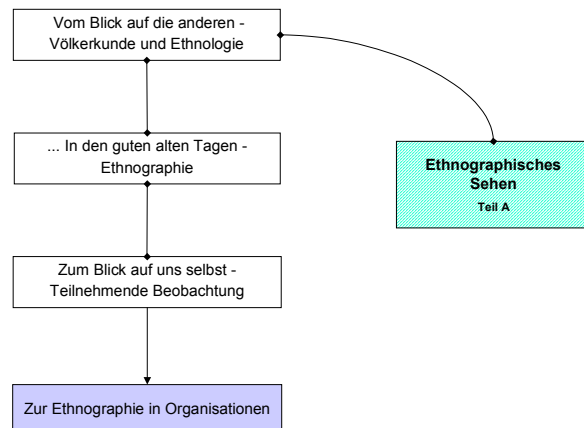
Hubert Knoblauch spricht von einem starken hermeneutischen Hang der deutschsprachigen Sozialforschung in der Bearbeitung von Texten als Rohdaten. Soeffner bringt dies auf die Formel: »Sozialwissenschaft als Textwissenschaft« (zitiert in Knoblauch 2000, 625). Der hermeneutische Faible geht »auf Kosten dessen, was anderenorts als Kern der qualitativen Sozialforschung angesehen wird. Im angelsächsischen Raum wird sie vor allen Dingen mit der Ethnographie verbunden, ja beides sogar gleichgesetzt« (Knoblauch 2000, 625). Dies ist nicht die einzige Begriffsverwirrung - im engeren Vokabular verschiedener Länder - in der Qualitativen Forschung, Teilnehmenden Beobachtung, Ethnographie, wie bereits an verschiedenen Stellen gezeigt wurde und im Weiteren auch noch gezeigt wird. Die Sozialwissenschaft als Textwissenschaft zeigt sich auch an den, in den letzten Jahren steigenden Zahlen konversationsanalytischer Untersuchungen (z. B. Wolff/Müller 1997). Hier werden meist Texte (transkribiert) aus »Ton- und Bildaufzeichnungen von Allerweltshandlungen« einer Sequenzanalyse unterworfen (Bergmann 2000, 530). Harvey Sacks Arbeiten besonders seine »Lectures« bilden die Anfänge der Geschichte der Konversationsanalyse. Die Konversationsanalyse ist verwurzelt in der ethnomethodologischen Tradition Garfinkels, ähnlich wie die noch im Folgenden dargestellten Studies of Work (vgl. Bergmann 1995) bzw. Workplacestudies (vgl. Knoblauch 1999, 2000). Neuere konversationsanalytische Untersuchungen betrachten verstärkt auch außersprachliche Handlungskontexte und insbesondere Arbeitskontexte. Sie bauen auf Teilnehmender Beobachtung auf (vgl. den Überblick bei Bergmann 2000, 525ff). Ähnlich auch die Gattungsanalyse. Diese schließt an die phänomenologisch orientierte Handlungstheorie von Berger/Luckmann an und ist wiederum eng mit konversationsanalytischen Auswertungsverfahren verbunden. Kommunikative Muster und Gattungen sind gesellschaftliche Verfestigungen, sie werden »gleichsam als Institutionen der Kommunikation aufgefasst«. Gattungen, z. B. Streitgespräche, Belehrungen, Beratungsgespräche, Klatsch etc., entlasten die Kommunikation, weil sie die Koordination und Synchronisation der Handelnden und »der Handlungsschritte über vorgeprägte Muster in einigermaßen verlässliche und gewohnte Bahnen lenken« (Knoblauch/Luckmann 2000, 539). Sie bilden für die Produktion und die Rezeption von kommunikativen Handlungen einen Rahmen der Orientierung. Daten in der Gattungsanalyse werden durch ein ethnographisches Vorgehen der Teilnehmenden Beobachtung in einer »natürlichen Situation« (dies kann auch ein Chat im Computer sein - elektronische Prozessdaten - oder ein Werbespot im Fernseher) erhoben (vgl. 540ff; Bergmann/Meier 2000, 429ff).

Zum Schluss dieses Abschnittes eine Klammer für die verschiedenen Arten der Teilnehmenden Beobachtung in natürlichen Settings und den daraus entstehenden Ethnographien durch ein längeres Zitat von Erving Goffman, einer der »großen Männer« und Pioniere der Teilnehmenden Beobachtung: »Unter teilnehmender Beobachtung verstehe ich eine Technik, die weder die einzige Methode einer Untersuchung bilden muss, noch für jede Form der Untersuchung nützlich ist und die doch bei einigen Untersuchungen durchaus eingesetzt werden kann. Die Technik besteht meines Erachtens darin, Daten zu erheben, indem man sich selbst und seine eigene soziale Situation den unvorhersehbaren Einflüssen aussetzt, die sich ergeben, wenn man sich unter eine Reihe von Leuten begibt, ihre Kreise betritt, in denen sie auf ihre soziale Lage, ihre Arbeitssituation, ihre ethnische Stellung oder was auch immer reagieren. Dass man also in ihrer Nähe ist, während sie auf das reagieren, was das Leben ihnen zumutet« (Goffman 1997, 263)²⁶⁵. Feldforschung ist dann eine »Soziologie der Gelegenheiten«.

Dabei ist die ForscherIn nach Goffman immer ein Spitzel, die ihren Körper auf das Feld einstimmen muss. Wie das, d. h. das Teilnehmen am Leben von Organisationen als »Zeugin« - von manchmal großen Lebenswelten - aussehen kann, wird im Folgenden dargestellt.

²⁶⁵ Obwohl Goffman verschiedene große und »großartige« Feldstudien durchführte, schrieb er nie ein Buch oder eine Abhandlung zum Methodischen. Die hier zitierte Aussage stammt aus einem nichtautorisierten Tonbandmitschnitt in 1974 und einer daraus resultierenden Abschrift, die nach seinem Tode, dann jedoch mit Zustimmung der Witwe, veröffentlicht wurde.

Zur Ethnographie in Organisationen



»Ethnographers today pop up everywhere, studying not only all kinds of people but all kinds of topics«.

Produktive Joint-Ventures
zwischen verschiedenen
Disziplinen in der Anwen-

Harry Wolcott

dung der ethnographischen Methoden auf das gleiche Forschungsfeld lassen sich in der Organisationsforschung finden. Allgemein kann festgehalten werden, dass ethnographische Methoden eine starke Zunahme in verschiedenen Disziplinen erfahren haben, dies führte wie bereits angesprochen auch zu Spezialisierungen in der Ethnologie, z. B. in eine Organisationsethnologie/-ethnographie. Hier werden jedoch auch Ansprüche der Organisationssoziologie deutlich oder der Kulturanthropologie²⁶⁶. Gleichzeitig lassen sich transdisziplinäre Forschungsprojekte verwirklichen. Eine Trennung bzw. eindeutige Zuordnung der Ethnographie in Organisationen zu einer Wissenschaftsdisziplin ist nicht möglich und auch nicht wünschenswert (vgl. die unterschiedlichen Backgrounds und Forschungsdesigns bei Goffman 1973, Christa Fengler/Fengler 1980, Karin Knorr-Cetina 1984, Nothnagel 1993, Nowak 1993, Erna Szabo 1998)²⁶⁷. Ein gutes Beispiel für Joint-Ventures sind die sogenannten Workplace Studies. Hier arbeiten interdisziplinäre ForscherInnengruppen aus den

²⁶⁶ Zur Organisationsethnographie Helen Schwartzmann 1993, Helga Diel-Khalil/Götz 1999.

²⁶⁷ Anzustreben sind Forschungsverbünde verschiedener Disziplinen in der Anwendung einer ethnographischen Methode in Organisationen. Die Teilnehmende Beobachtung lässt die ForscherIn, wie im Folgenden noch in der Darstellung des Ethnographischen Sehens deutlich werden wird, als Datenerhebungs- und Interpretationsinstrument in einem Mixed-Kontext besonders fruchtbar werden. Mixed bezieht sich hier auf Disziplin-, Geschlechts-, Länder-, Alters- oder Organisationszugehörigkeit etc.

Sozial- und Technikwissenschaften. Die Workplace Studies schließen dann auch an zwei grob zu unterscheidende Entwicklungsstränge an: Entwicklungen in den Informations- und Ingenieurwissenschaften spezifisch an *Requirements Engineering*, *Human Computer Interaction (HCI)*, und *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* und den von Harold Garfinkel initiierten *Studies of Work* bzw. einer anthropologischen *Arbeits-Ethnographie* (vgl. Knoblauch 2000, 160). »Gegenstand der Studies of Work ist .. das verkörperte Wissen, das sich in der selbstverständlichen Beherrschung kunstfertiger Praktiken materialisiert und das für die erfolgreiche Ausführung einer bestimmten Arbeit konstitutiv ist« (Bergmann 1995, 270). Sie stützen sich auf die Forschungsmethode der Konversationsanalyse. Neuere Untersuchung der Studies of Work befassen sich mit lokalen, situativen Praktiken professionalisierter Arbeit von Rechtsanwälten und Staatsanwälten (Travers 1997, vgl. den Hinweis bei Bergmann 2000, 133) oder der Doppelkonstruktion budgetärer Wirklichkeit in den Repräsentationen und Praktiken einer Finanzverwaltung (Katharina Peters 2000).

Workplace Studies sind aus einer Konvergenz der grundlagentheoretisch orientierten Sozialwissenschaft und der angewandten Ingenieurwissenschaft entstanden (Knoblauch, 2000, 160). Sie sind ethnographische, naturalistische Untersuchungen in Arbeitszusammenhängen, die sich für das Verhältnis von Mensch und Maschine (Technik) interessieren. Sie »stellen die Verbindung zwischen Technologie und sozialem Handeln wieder her, und sie versuchen zu zeigen, wie bestimmte technologische Systeme in und durch die sozialen Handlungen konstituiert werden, mit denen sie sozusagen be-handelt und dadurch verstehbar gemacht werden« (Knoblauch/Heath 1999, 170). Workplace Studies beschäftigen sich mit unterschiedlichen Technologien (von Papierdokumenten bis virtuellen Objekten) und konzentrieren sich meist auf einen Organisations-Typ, der (von Lucy Suchman) als Koordinations- oder Kontrollzentrum bezeichnet wird (vgl. die Darstellung bzw. Zusammenfassung bei Knoblauch 2000, 162). Im Mittelpunkt der Analyse stehen die Strukturierungen von »activities« und die ForscherIn interessiert sich für die ablaufenden verbalen und non-verbalen Formen in der Interaktion der Mitglieder untereinander und im Umgang mit Geräten. Eine der folgenreichsten Beobachtungen des Ethnographischen Sehens ergibt sich daraus, dass interaktive Vorgänge keinesfalls Nur-Beiwerk einer Arbeit sind, »sondern wesentlich zur Strukturierung von Arbeitsvorgängen beitragen«. Menschen in Organisationstypen wie Flughafenkontrollräumen, Schaltzentralen, Call Centers, Notrufzentralen etc. werden zu einer extrem eng abgestimmten Kommunikation »ge-

zwungen«. Sie haben verschiedene komplizierte und subtile Körper- und Kommunikations-Techniken entwickelt, um verschiedene Handlungen aufeinander abzustimmen und ihre Tätigkeiten wechselseitig zu verfolgen. Schwierig wird die Weitergabe oder »Lehre« dieser Arbeiten. Sie kann letztendlich nur durch ein In-der-Situation-Sein (»empraktisch«) eingeübt werden (164). Workplace Studies finden in der Welt der Organisation statt. Das Forschungsdesign erfordert hybride Formen der Datenaufzeichnung, Dateninterpretation und Datendarstellung. Ein Schwerpunkt liegt in der Betrachtung und in der möglichen Forschungspräsentation audiovisueller Daten. »Genau genommen handelt es sich bei den Workplace Studies also um eine audiovisuell gestützte Ethnographie, die sich mit den Aktivitäten im Umgang mit Technologien in Arbeitsorganisationen beschäftigt« (171). Die »Real-World-Studies«, wie sie auch manchmal genannt werden, zeichnen sich durch vier Merkmale aus, die Methodik bezeichnet Knoblauch als kontextuelle Ethnographie:

- Natürliche, von Forschenden unbeeinflusste Ereignisse (Strukturen/Muster der Interaktion/Kommunikation) werden audiovisuell aufgezeichnet (z. B. Gattungen)
- Ein subjektiver Ansatz der Rekonstruktion von Perspektiven der Handelnden
- Eine Beachtung/Beobachtung des Handlungs- und Situations-Kontextes
- Das »Feld« der Untersuchung ist ihr zentrales Thema (Wie stecken ForscherIn und Beteiligte das Feld ab?) (172ff).

Im Folgenden werden einige ethnographische Organisationsstudien, die einen sozialwissenschaftlichen Charakter haben, dargestellt. Zuerst wird ein Klassiker der amerikanischen Feldforschung und Organisationssoziologie kurz skizziert. Danach folgt mit der Untersuchung von Karin Knorr-Cetina eine Study of Work, die in der Wissenschaftssoziologie in den letzten Jahren diskutiert und rezipiert wurde. Die Konzentration der Darstellung hier liegt auf dem Wesentlichen des Forschungsdesigns und der Forschungshaltung und einigen exemplarischen Ergebnissen. Die dritte Studie zeigt eine in der Tradition von Erving Goffman (Teilnehmende Beobachtung) entstandene Forschung, die auf ein ethnomethodologisches Forschungsdesign aufbaut. Auch auf *Aslums* von Goffman selbst wird eingegangen. Die vierte Studie zeigt die Untersuchung eines Ordenskrankenhauses in Wien. Die fünfte und sechste Studie schließlich werden unter der Rubrik Organisationsuntersuchungen im deutschsprachigen Raum

präsentiert. Die Auswahl der Studien allgemein ist selektiv und systematisch zugleich. Dies wurde vielleicht bereits deutlich bei der Darstellung der Ethnographie von Elias/Scotson (1990) sowie der neueren figurationsanalytischen Studie von Hüttermann (2000).

Eine amerikanische Fabrik - Hawthorne

Ethnographische Untersuchungen in Organisationen haben in Deutschland noch einen Ausnahmecharakter. Im Mittelpunkt stehen im Allgemeinen die harten Fakten, die durch quantitative Verfahren erhoben werden. Wenige Untersuchungen beschäftigen sich mit dem weichen Faktor der Kultur von Organisationen. Eine klassische Studie aus der amerikanischen Feldforschung ist die *Hawthornestudie*. Hier wurden Mythen der industriellen Psychologie und Soziologie kreiert (vgl. Helen Schwartzman 1993, 5). Die Studie in der amerikanischen Fabrik *Western Electric Company* mit 29.000 MitarbeiterInnen aus mehr als 60 Nationen war als »direct observation study« designt und zeichnete sich durch die Anwendung verschiedener Methoden aus (Experimente, Befragungen, Beobachtungen). Das Management war »interested in understanding relationships between fatigue and monotony and job satisfaction and dissatisfaction« (5). Die Hawthorne ForscherInnen starteten hypothesentestend, also mit einer quantitativen Orientierung, die sich jedoch im Laufe der Zeit zu einer hypothesengenerierenden Tatsache veränderte. »As in terms of conventional procedures this progression looks like going backwards, we have tried to provide a logic for why it went this way« (Dickson/Roethlisberger 1966, 46). Die Studie, die von 1927 - 1933 durchgeführt wurde, gilt als Initialzünderin zur Veränderung des Menschenbildes in Organisationen. Der »social man« beherrschte in den folgenden Jahren die Diskussion, d. h. die Sozialbeziehungen der Menschen am Arbeitsplatz bekamen eine erhöhte Aufmerksamkeit (vgl. von Rosenstiel 1995, 128). Später wurde die Studie häufig kritisiert und ihr wurden methodische Mängel vorgeworfen (Helen Schwartzman 1993, 13, von Rosenstiel 1995, 129f).

Ein kalifornisches naturwissenschaftliches Forschungszentrum - Berkley

Als eine weitere ethnographisch zu bezeichnende Studie in Organisationen, die eine Relevanz erlangt hat, ist die Studie von Karin Knorr-Cetina (1981) zu nennen. Sie machte ihre Untersuchung mit einem anthropologischen Ansatz in Forschungslaboratorien. Sie »werden mit den unschuldigen Augen des Reisenden in exotischen Gesellschaften betrachtet. Die

dort vorgefundenen Gesellschaften werden mit den objektiven und doch mitfühlenden Augen des Besuchers aus einem ganz verschiedenen kulturellen Milieu beobachtet« (Harrè 1984, 13). Teilnehmend am »way of life« der WissenschaftlerInnen eines staatlich finanzierten Forschungszentrums in Berkeley (Kalifornien)²⁶⁸ versuchte Knorr-Cetina aus der Nähe zu sehen und »daher zunächst einmal herauszufinden, wie die Teilnehmer die Welt ihrer Erfahrungen strukturieren, und die entsprechenden Konstrukte in der Übersetzung in die Wissenschaftssprache .. konservieren« (1984, 45). Dafür wählte sie - sie bezeichnet dies als methodologischen Interaktionismus - ein Untersuchungsformat, das die Interaktionen, die Praktiken und die Beziehungen in einem Feld erschließen sollte und das sich nicht im Sinne eines methodologischen Individualismus auf Individuen und ihre Handlungsintentionen oder Kognitionen und Meinungen beschränkt (48). Sie »hörte zu«, stellte Fragen und lauschte Debatten, Kommentaren, Tratsch, Klagen im Zeitraum von Oktober 1976 bis Oktober 1977. Neben Teilnehmender Beobachtung und Interviews in sechs von siebzehn getrennten Forschungseinheiten (z.T. auf Tonband) sammelte sie Laborprotokolle, Manuskriptfassungen und Forschungspublikationen (50ff)²⁶⁹.

Das Forschungsmaterial wird analog dem »praktischen Rasonieren« der WissenschaftlerInnen in der Durchführung ihrer Labortätigkeit dargestellt. Kognitive Operationen entlarvt Karin Knorr-Cetina als konstruktive und entscheidungsgeladene Fabrikationen von Wissen (271). Wissenschaftliche Rationalität wird nicht nur im Labor erzeugt, sondern in transwissenschaftlichen Handlungsarenen rekonstruiert (z. B. in wissenschaftlichen Papieren/Veröffentlichungen). Die Produktion von Wissen im Forschungslabor erfordert »einen stetigen Prozeß der Selektionen. Selektionen wiederum beruhen auf andere Selektionen, die durch Übersetzungen miteinander verknüpft sind«. Entscheidungskriterien für das Handeln im Forschungslabor sind »Übersetzungen von Selektionen in andere Selektionen« (Knorr-Cetina 1985, 294). In der tatsächlichen Labortätigkeit hat Erfolg häufiger eine größere Bedeutung als Wahrheit. Verbunden damit ist ein Wechsel der benutzten Kriterien in Entscheidungsprozessen. Die selektive Komponente durchdringt den gesamten Prozess des Experimentierens. Es gibt keinen Kernbereich, der von den Umständen der Produktion unbeeinflusst bleibt. Situationen (kontextuale Begrenzungen) werden mit

²⁶⁸ Das Zentrum arbeitete im Bereich der Angewandten Forschung und Grundlagenforschung und zwar auf chemischen, physikalischen, biologischen Gebieten. Knorr-Cetina untersuchte den Bereich der Erforschung pflanzlicher Proteine (1984, 58).

²⁶⁹ Das Zentrum beschäftigte im Januar 1977 ca. 330 WissenschaftlerInnen und 86 visiting scientists, StudentInnen und andere Kurzzeitbeschäftigte (Karin Knorr-Cetina 1984, 58).

Hilfe idiosynkratischer Interpretationen, die auf Unterdeterminierung beruhen, und einer opportunistischen Logik abgeschlossen (293f). Konkret oszillieren die ForscherInnen häufig zwischen Kriterien, die in einem direktem Gegensatz zueinander stehen (295). Wissenschaftliche Tatsachen sind dann für Karin Knorr-Cetina - so ein Ergebnis ihrer Feldforschung - »Hybriden der situativ kontingenten Selektionen« einer Logik, die »die Zufälligkeiten ihrer Produktion« nicht mehr erkennen lassen (296).

Die »Verstehensarbeit« des Labors illustrierte für Karin Knorr-Cetina, dass die Unterscheidung zwischen Sozial- bzw. Geisteswissenschaften und den Natur- und Technikwissenschaften revidiert werden muss zu einer möglichen Einheit (1984, 272f, 1985, 296f). »Revidiert werden müssen, wie es scheint, auch diejenigen Vorstellungen, die der naturwissenschaftlichen Rationalität und dem naturwissenschaftlich-technischen Handeln spezifische, von der Alltagsrationalität und dem Alltagshandeln abgehobene formale Qualitäten zuschreiben« (273). Falls es einen Unterschied gibt, so Knorr-Cetina, liegt dieser Unterschied in den von WissenschaftlerInnen behandelten Inhalten. Die »Fabrikation von Wissen« oder genauer gesagt die Studie von Karin Knorr-Cetina und ihr konstruktivistisches Wissenschaftsverständnis hatten in der Folge einen bedeutenden Einfluss auf die konstruktivistische Wissensdiskussion. Da dies bereits an anderer Stelle dargestellt worden ist, sollen die Ergebnisse hier nicht vertieft werden. Die besondere Methodologie und das Handwerkzeug der Studie dagegen werden im Folgenden noch einmal aufgegriffen. Für Knorr-Cetina ähneln die Arbeiten der EthnologInnen denen der WissenschaftlerInnen. Beide stehen einem hohen Geräuschpegel gegenüber und einer grenzenlosen Unsicherheit. Dieses kann nur überwunden werden, wenn die ForscherIn in einer fremden Kultur und die WissenschaftlerIn im Labor sich auf Verfahren und Begriffe verlassen, »die zur Zeit nicht in Frage stehen«. In beiden Fällen treten die Unsicherheiten »auf der Ebene des Erkennens, der Identifikation und der Sinndeutung« von Beobachtungen und Daten auf (1985, 281).

Ein psychiatrisches Krankenhaus - Deutschland/Amerika

Ebenfalls Anfang der achtziger Jahre erfolgt die von den AutorInnen selbst so bezeichnete ethnomethodologische Untersuchung von Christa und Thomas Fengler in einer Anstalt. Mit Hilfe der Teilnehmenden Beobachtung haben die Fenglers im Alltag von psychisch-kranken Menschen ein Großkrankenhaus in Deutschland untersucht. Ihr Schwerpunkt lag auf der Betrachtung des therapeutischen und pflegerischen Personals. Wie Klaus

Dörner im Vorwort anmerkt, werden die PatientInnen als handelnde Subjekte nicht mit auf die Entdeckungsreise genommen, die zum noch vollständigeren Bild eines psychiatrischen Krankenhauses geführt hätte (1980, 7). Fengers haben neunzehn Monate auf einer geschlossenen Aufnahmestation verbracht - mit dem Luxus, sie am Abend verlassen zu können - und in ihrem ersten und ethnographischen Teil ihrer Veröffentlichung die »Praktiken des Pflegepersonals, durch die Sicherheit und geordnete Verhältnisse hergestellt werden sollen«, dokumentiert. Sie wollten »den Handlungsraum der Station als gelebte Ordnung sichtbar machen« und der LeserIn »ein Interpretationsschema an die Hand geben« (77). Deutlich werden soll, »was wirklich geschah« (78). »Unsere Beschreibungen der sozialen Ordnung des Krankenhauses beruhen auf den Informationen, die wir in Besprechungen, Kommentaren, Auskünften, Randbemerkungen etc. gewonnen haben. Wir haben somit das Sprechen des Personals als das wahrgenommen, als was es beabsichtigt war: als Instruktion, wie bestimmte Regelungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen im Handlungsraum zu sehen sind« (80).

Die Beschreibungen der Menschen im Krankenhaus, ihrer sozialen Realität, d. h. ihrer »natürlichen Einstellungen zur Welt« wurden von Fengers für analytische Zwecke (im Sinne einer ethnomethodologischen Anlehnung an Harold Garfinkel) als »Hervorbringungen« behandelt und damit zu einem eigenen Phänomen gemacht. Alltagswelt entsteht erst in den praktischen Erklärungen ihrer Mitglieder (82ff). Ergebnisse der Studie sollen hier nicht referiert werden. Die Studie wird häufig zitiert und hat eine Relevanz in der kritischen sozialpsychiatrischen Diskussion/Forschung bekommen. Dies führte dazu, sie mit der Studie von Erving Goffman zu vergleichen. Goffman setzte sich den täglichen Zufälligkeiten einer totalen Institution, einer psychiatrischen Großanstalt in Washington, aus (1972, 7)²⁷⁰. 1955 bis 1956 widmete er sich der Feldarbeit mit dem Schwerpunkt der Welt der Insassen. Er entwickelte »eine soziologische Darstellung der Struktur des Selbst« (11). Er konnte sehr beeindruckend aufweisen, dass der wichtigste Faktor, der die PatientIn prägt, die totale Institution ist, der die PatientInnen ausgeliefert sind. Nur mit Hilfe von primären und sekundären Anpassungsleistungen können Menschen in totalen Institutionen überleben. Gehegte Handlungserwartungen der Organisation müssen erfüllt werden (174ff). Die Studie von Goffman gilt als »der« Klassiker der Teilnehmenden Beobachtung. Seine zentrale These der Menschenprä-

²⁷⁰ Das *Central Hospital*, eine staatliche Klinik, war Heimstätte für 7000 Insassen.

gung durch die Institution lässt sich auch auf andere totale Institutionen²⁷¹ übertragen (z. B. Gefängnis, Kloster, Armee). Prozesse der Demütigung von Insassen ähneln sich in den verschiedenen totalen Organisationen, und in »Gegenwelten« finden nur Spiegelbilder der Karrieren normaler BürgerInnen statt. Totale Organisationen tragen zur gesellschaftlichen Funktionsfähigkeit bei.

Einen großen Einfluss hat die Studie auf die deutsche Psychiatriediskussion, aber auch Strafvollzugsdiskussion genommen. Für die Organisationskulturforchung liefert die Untersuchung von Goffman einige Hinweise. Speziell wie soziale Arrangements des »Sich-dazugehörend-fühlend«, der Anpassung, der Kooperation zwischen Individuen und Organisation ablaufen (das »Unterleben« einer Organisation), dürfte einer Organisationssoziologie wertvolle Hinweise geben.

Ein Ordenskrankenhaus - Wien

Eine neuere Organisationsstudie im deutschsprachigen Raum ist die Dissertation von Erna Szabo (1998). Sie hat die »stakeholder« in einem 1900-Betten-Krankenhaus beobachtet. Angeregt durch einen Forschungskontakt mit dem kanadischen Anthropologen Mike Agar und aufbauend auf einem (betriebswirtschaftlichen) Organisationskulturkonzept ging sie unterschiedlichen Aspekten der Kultur in einem Wiener Ordenskrankenhaus nach. Dabei wertete sie die in Methodentriangulation erhobenen Daten (dreizehn Beobachtungsinteraktionen, neunundzwanzig Interviews mit neunzehn Personen und neun Artikel aus der MitarbeiterInnenzeitung bzw. eine umfangreiche Dokumentendatenbank) nach der von Agar genannten »pencil and scissors approach«²⁷² bzw. der in der Kognitiven Anthropologie verwendeten Analyseverfahren aus²⁷³. Nach einem Trichterprinzip verdichtete sie die Daten in Kategorien, Taxonomien und Domänen. Aufbauend auf der »Selbstkategorisierungstheorie« von John Turner entschlüsselte sie verschiedene In-Groups im Krankenhaus.

Vier zentrale Themen werden in den Gruppen kommuniziert: die Metaphern »der Mensch steht im Mittelpunkt«, »Familie« und die Themen »ethische Fragen«, »Prinzip Wirtschaftlichkeit«. »Fassen wir zusammen. ...

²⁷¹ Wohn- und Arbeitsstätten von einer Vielzahl ähnlich gestellter Menschen, die miteinander ein formal reglementiertes und von der übrigen Gesellschaft abgeschlossenes Leben führen.

²⁷² Sie bezeichnet die Technik selbst als »type and sort method« (Erna Szabo 1998, 92).

²⁷³ Weitere quantitative Datenauswertungsverfahren, z. B. die Korrespondenzanalyse, wurden durchgeführt (Erna Szabo 1998, 178ff).

Alle vier Themen prägen nicht unmittelbar, sondern erst im Zuge ihrer Umsetzung die Interaktion zwischen den Organisationsmitgliedern« (173f). Sie wirken sich auf die Führungsstile im Krankenhaus aus.

So stellte Szabo ausgeprägte Unterschiede zwischen einzelnen Gruppierungen, d. h. innerhalb dieser Gruppierungen fest. »Während die Vorrangstellung von Partizipation und Delegation primär in der Leitung des Krankenhauses und im Verwaltungsbereich anzutreffen ist, betonen die Mitglieder des ärztlichen Bereiches fachliche Kompetenz und die Mitglieder des Pflegebereiches soziale Kompetenz als wichtigste Bestandteile guter Führung« (212f). Mitglieder im Pflegebereich (hier sind die Ordensfrauen anzutreffen) sollen (der Real-Zustand geht durch fehlende Beobachtungssequenzen nicht in die Untersuchung ein) einen familiären Führungsstil praktizieren (206ff).

Für Szabo, die zum Abschluss ihrer Arbeit Empfehlungen zu möglichen Veränderungen gibt (im Sinne eines: Was könnte sein), scheint die konstatierte Widersprüchlichkeit der Signale in den verschiedenen In-Groups ein Konfliktfeld zu sein, das u. a. durch das Neu-Starten eines Leitbildprozesses sinnvoll korrigiert werden kann. Ziel wäre die Trennung des Leitbildes in ein »Mission-Statement« und in »Regelungen zur operativen Zusammenarbeit« (292). Für die Organisationskulturdebatte konstatierte sie die Aufgabe, die Homogenität von Organisationskultur, die problemlose Gestaltbarkeit von Organisationskultur und die Vorstellung der Ablehnung der verhaltensbeeinflussenden Kraft von Kultur als identitätsstiftender Faktor aufzugeben (301f).

Ein mittelständisches Unternehmen in Deutschland

Eine Studie zur Ethnologie in der Arbeitswelt ist die Untersuchung von Andreas Nowak in einem mittelständischen deutschen Unternehmen (1993). Nowak stellte sich der Frage wie Kultur aus ethnologischer Sicht und nicht aus betriebswirtschaftlicher Sicht, wie er betont, in einem Unternehmen wirkt. Seine Feldforschungsphase dauerte sieben Monate (mit einmonatiger Pause nach fünf Monaten) in einem mittelständischen Unternehmen mit weniger als 500 Personen. Mehr ist über die Art der Organisation nicht zu erfahren und auch der Einsatz von spezifischen Methoden oder Auswertungsverfahren bleibt im Dunkeln.

In seiner Veröffentlichung setzte er sich mit drei Aspekten auseinander:

- Funktionalisierung des Forschers durch das Feld als integraler Bestandteil eines jeden Forschungsprozesses
- Reziprozität mit mehr oder minder deutlichen gegenseitigen Beeinflussungen
- das Feld und sein Forscher (Nowak 1993, 191).

Nowak kommt zu der Auffassung von Feldforschung als Provokation. Die FeldforscherIn schwankt im Forschungsprozess »zwischen den Polen des Gleichmachens, d. h. dem Identifizierungsprinzip und dem des sich Unterscheidens ..., d. h. dem Differenzierungsprinzip hin und her«. Will die ForscherIn das »going native« vermeiden, weil die Gefahr des Verlassens einer kritischen BeobachterInnenrolle impliziert ist, so muss die Gruppe ihrerseits eine Reaktion auf die ForscherIn »finden oder sogar erfinden« (187). Gleichmachen durch Vereinnahmungsstrategien erfolgt von Organisationen durch Stellenbeschreibungen, Positionen, Arbeitsplatzgestaltung und Bezahlungen für die ForscherIn (188). Beide Prozesse, d. h. sowohl Differenzierung als auch Identifizierung, verändern das Forschungsfeld, können aber empirisch nicht ausgemacht werden, denn dies, so Nowak, würde einen »infiniten Regress« bedeuten: Eine ForscherIn, die beobachtet, was sich verändert durch die Gegenwart einer ForscherIn, die beobachtet, was sich verändert. Trotzdem lieferten die erhobenen Daten im Unternehmen »wichtige Hinweise darauf, wie sich beispielsweise eine Abteilung im Gesamtunternehmen fühlt« (189).

Ein Zentrum für Hochenergiephysik - CERN

Detlef Nothnagel hat seine Feldforschung von September 1988 bis Mai 1991 am *CERN*, einem Zentrum für Hochenergiephysik in der Schweiz, durchgeführt. Nothnagel zielte mit seinen Beobachtungen einer möglichst breiten Palette von Diskussionszusammenhängen darauf ab, den »secret handshake« der Mitglieder durch die Benutzung einer eigenen PhysikerInnen-sprache zu überwinden (1993b, 150). Er interessierte sich für »altes Wissen« und Daten, die ohne Erklärungen der PhysikerInnen erhoben werden konnten. Dafür nutzte er Interviews oder Gespräche, um »Kontakte zu etablieren«. Es erschien ihm notwendig, diese zeitaufwendige Strategie zu wählen, um zu verhindern, dass sich seine Analysen zu sehr auf die »Versionen« für den Anthropologen stützen, d. h. dass er Gefahr läuft, »Teil der Selbstdarstellung« der PhysikerInnen zu werden (151). Der Forscher trifft jedoch bei der Anwendung dieser Strategie auf »wehrhafte Kul-

turen«. Für Nothnagel bedeutete dies, dass das »Commitment« sich häufig als schwieriger Prozess gestaltete (z. B. der Aufbau von wechselseitiger Sympathie, reziproke Verpflichtungen, der Zugang zu bestimmten Experimenten oder Tratschnetzwerken, Teilforschungsgenehmigungen²⁷⁴). Ein »mobiles« Verständnis von Kultur erwies sich dabei für ihn als hilfreich. Plätze, die keinem organisationellen Segment zugeordnet waren (z. B. Drucker, Kopiergeräte), sog. delokalisierte Orte, wurden zu Fundgruben (157). Im Hinblick auf die Anwendung anthropologischer Methoden in Organisationen kommt er zu der Erkenntnis, dass gerade das holistische Verständnis von Verhalten und Handeln in Kulturen wichtig ist, weil dieses integrative Perspektiven ermöglicht und damit ein Verständnis für komplexe, diversifizierte Prozesse. In der Anwendung auf naturwissenschaftlich-technische Organisationen liegt jedoch auch »eine gewisse Brisanz, als dort genau die Erkenntnis- und Verhaltensweisen installiert sind, welche die Begründung für die distinkte Konstruktion des traditionellen anthropologischen Forschungsfeldes ganz wesentlich inspiriert haben. Indirekt verbindet sich also mit dieser Erweiterung der Perspektiven eine sehr weitgehende These« (1993a, 472). Ein holistisches Verständnis muss als entscheidenden Wert eine grundlegende interkulturelle Fundierung enthalten, »denn erst sie erlaubt ein kulturspezifisches Verständnis doxischer Phänomene, deren Selbstverständlichkeit zur Verwechslung mit Naturgegebenheiten einlädt« (472). Verhaltensformen kultureller Entitäten können in einem empirischen Rahmen mit qualitativen Verfahren wie der Feldforschung erhoben werden. Die ForscherIn »exotisiert« (Bourdieu), d. h. sie gibt dem Gewohnten die Dimension des Exotischen zurück.

Die hier kurz dargestellten Ethnographien geben einen Einblick in die Teilnehmende Beobachtung in Organisationen und die Anwendung einer ethnographischen Methode/eines ethnographischen Blicks. Auch weitere (kleinere) Untersuchungen im deutschsprachigen Raum²⁷⁵ können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die ethnographische Methode oder, noch weiter gefasst, die qualitativen Methoden in der Organisationsforschung einen erstaunlich geringen Stellenwert haben. Dies erscheint um-

²⁷⁴ In der Hochenergiephysik bedeutet dies auf der Ebene der Experimentalphysik Forschungsgenehmigung für ein Experiment. Die Beobachtungseinheit umfasst dann an der »high energy frontier .., wenigstens 100 Physiker in der Regel aber ein vielfaches« (Nothnagel 1993, 153).

²⁷⁵ Als »größere Untersuchungen« bzw. Dissertationen sind zu nennen *Fremde Welt Pflegeheim* von Ursula Koch-Straube 1996 und *Machtprozesse in der Heimerziehung* von Klaus Wolf 1999. Wolf baut in seiner ethnographischen Studie auf die Figurationsanalyse von Norbert Elias auf und untersucht ein Setting der »klassischen Heimerziehung« in Ostdeutschland. Koch-Straube wiederum betrachtet ein Altenheim in Süddeutschland, einen Ort »fremder Nähe«.

so verwunderlicher, bei der Betrachtung der seit Mitte/Ende der achtziger Jahre auch in Deutschland aufflammenden Diskussion um die Kultur von Organisationen (wie im Wagon *Kultur* dargestellt wurde) und die sprunghaft zugenommenen Veröffentlichungen zu diesem Thema. Auch die einschlägige Literatur in der Betriebswirtschaft und der Managementforschung, der Organisationssoziologie und der Organisationspsychologie zum Thema Lernende Organisationen zeichnet sich durch eine methodische und empirische Ferne aus. »Größere und tiefere« ethnographische Organisations(kultur)untersuchungen harren noch auf ihre interessierten ForscherInnen.

Zum Abschluss von Teil A sollen die bisher genannten verschiedenen Profile von ethnographischen Studien und die zum Teil beschriebenen in einer Tabelle zusammengefasst werden (vgl. Konstruktion 16: ProduzentInnen von Ethnographien). Die doppelseitige Darstellung konzentriert sich auf die empirische Forschung im deutschsprachigen Raum, nur in der Spalte der KlassikerInnen werden auch ausländische Studien genannt.

Uwe Flick ordnet die Produzentinnen der Ethnographien in einer Tabelle zu Forschungsperspektiven in der qualitativen Forschung den »Methoden der Dateninterpretation« (z. B. Konversationsanalyse, Gattungsanalyse) oder den »Methoden der Datenerhebung« (z. B. Ethnographie, Teilnehmende Beobachtung) zu. Hier soll eine andere Perspektive angelegt werden. Jede der genannten Produzentinnen, ob Teilnehmende Beobachtung, Figurationsanalyse, Belegschaftskulturansatz, Ethnographie, Konversationsanalyse, Workplace Studies, Gattungsanalyse und Organisationsethnographie ist angewiesen auf das, was ich als *Ethnographisches Sehen* bezeichne habe und was im Folgenden noch detailliert beschrieben wird. Workplace Studies z. B. fokussieren in ihrem Ethnographischen Sehen auf die Beobachtung von Mensch und Maschine. Das Ethnographische Sehen wird durch eine Raum- und Zeitkomponente limitiert. Die ForscherInnen interessiert sich für die Kommunikation zwischen Mensch und Maschine. Kontextuelle Rahmen sind »Negativräume« und »Positivräume«.

Produzentinnen von Ethnographien	Teilnehmende Beobachtung/ Feldforschung	Figurationsanalyse	Belegschaftskulturansatz	Lebensweltanalyse	Ethnographie
BegründerIn:	Malinowski/Park	Elias	Warneken	Honer	
Wer (was) wird dabei beobachtet?	Menschen und ihre Situationen Situation und ihre Menschen Strukturen	Menschen Figurationen	Belegschaft ArbeiterInnen Gegenkultur	Menschen und ihre Institutionen Handlungen Kleine soziale Formationen	Menschen und ihre Situationen Situation und ihre Menschen Handlungen
Wie wird beobachtet?	Verdeckt oder offen Vom Rand aus oder mittendrin Teilnehmende/ Nicht-Teilnehmende Beobachtung	Offen Nicht-Teilnehmende Beobachtung	Offen Empathisch Research down	Explorativ investigativ Aktive Teilnahme und Beobachtung Sich-Einlassen Praktische Mitgliedschaft	Offen Künstlich befremdet Vom Standpunkt der Frauen
Wo wird beobachtet?	Im Feld In einem abgegrenzten Gebiet Anything goes	In einem Stadtteil	In Betrieb, Fabrik, Kaufhausfiliale, Versicherungsanstalt Z.B. computerisiertes Büro Personalbüro Betriebsfeier	In kleinen Lebenswelten Z.B. von Handwerkern Prostituierten Bodybuildern	In institutionellen Verhältnissen (anything goes) Z.B. Fahrstuhl Zug AusländerInnenbehörde Schule Büro Familie
Auf welche Tradition aufbauend?	Theorie der Teilnahme und Beobachtung		Marxismus Links-Volkskunde	Phänomenologie	Ethnologische und Soziologische Kulturforschung
Vertreterin:	Malinowski Park		Marx	Schütz Berger/Luckmann	Malinowski Park Geertz
Anschlussfähig an:	Ethnopschoanalyse Frauen- und Geschlechterforschung Organisationsf. Kulturforschung Aktionsforschung Verschiedenste Disziplinen	Stadt- und Gemeindeforschung Friedens- und Konfliktforschung Interkulturelle Kommunikationf. Migrationsforschung	Arbeitskultur-forschung Feministische Theorie Cultural Studies Organisationsf.	Frauen- und Geschlechterforschung Aktionsforschung Biographieforschung	Subkulturforschung Feministische Theorie Frauen- und Geschlechterforschung Organisationsf. Verschiedenste Disziplinen
Wie wird überwiegend dokumentiert?	Papier Cassettenrecorder	Papier	Papier	Papier Cassettenrecorder	Papier Video Fotografie
Wie wird ausgewertet?	Deskriptiv Objektive Hermeneutik Rekonstruktion der Strukturen	Figurationssynopse		Hermeneutisch Phänomenologisch Systematische Rekonstruktion	Dichte Beschreibung Grounded Theory Schaubild-Bricolage Diskursanalyse Rekonstruktion der Praxis
Studien von KlassikerInnen:	Malinowski 1922 <i>Argonauts W. Pacific</i> Thomas/Znaniecki 1977 <i>Polish Peasant</i> Jahoda/Lazarsfeld 1933 <i>Arbeitslosen von Marienthal</i> Lévi-Strauss 1955 <i>Tristes Tropique</i> Whyte 1943 <i>Street Corner Society</i> Goffman 1961 <i>Aslums</i> Glaser/Strauss 1965 <i>Awareness of dying</i>	Elias/Scotson 1965 <i>Established and Outsiders</i>			Bateson/Mead 1942 <i>Balines Character</i> Wex 1980 <i>Körpersprache</i> Geertz 1983 <i>Deep Play</i>
Neuere Studien:	Girtler 1980 <i>Vagabunden in der Großstadt</i> Fengler/Fengler 1980 <i>Alltag in der Anstalt</i> Franke 1991 <i>Macht und Hilfe</i> Friebertshäuser 1992 <i>Riten der Initiation</i>	Wolff 1999 <i>Machtprozesse in der Heimerziehung</i> Hüttermann 2000 <i>Avancierende Fremde in Marxloh</i>		Honer 1993 <i>Heimwerkerwissen</i>	Schiffauer 1991 <i>Die Migranten aus Subay</i> Tertilt 1996 <i>Turkish Power Boys</i> Kalthoff 1997 <i>Wohlerzogenheit im Internet</i> Scheffer 1997 <i>Administrative Blick</i> Kelle/Breidenstein 1998 <i>Geschlechteralltag Schule</i> Hirschauer 1999 <i>Eine Fahrstuhlfahrt</i>
Überwiegend verwendet in welcher Disziplin?	Ethnologie Anthropologie Soziologie Sozialwissensch. (Sozial-) Psychologie und Pädagogik	Soziologie	Volkskunde	(Sozial-) Pädagogik Sozialwissensch. Soziologie	Sozialwissensch. Kulturwissenschaft Ethnologie

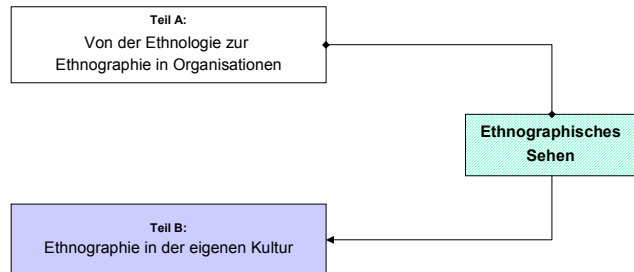
Konversationsanalyse	Work Place Studies	Gattungsanalyse	Organisations-ethnographie/-ethnologie	Cultural Studies	Ethnographisches Sehen
Sacks	Suchmann			Center for Contemporary Cultural Studies	Franke/Simöl
Face-to-face Interaktionen (Allerwelts-handlungen) sowie symbolisch vermittelte sprachliche und nicht-sprachliche Interaktionen	Menschen und Maschinen	Gattungen Muster Flüchtige Kommunikationsprozesse	Organisationen und ihre Menschen	Menschen und ihre Kultur, Alltägliche Praktiken und kulturelle Formen in ihrer kontextuellen Einbindung in Machtverhältnisse	Organisationen und ihre Mitglieder
Distanziert Mit technischen Hilfsmitteln	Kontextuell mit technischen Hilfsmitteln	Distanziert In natürlichen Situationen Mit technischen Hilfsmitteln	Distanziert Verdeckt oder offen Kontextuell Research down Research up	Kontextuell Pragmatisch Erfahrungsorientiert Teilnehmende Beobachtung Research down	Theoretisch sensibilisiert
In einem Ausschnitt Z. B. Gerichtssaal Besprechungsraum Fernsehanstalt	In Koordinations- und Kontrollzentren Z. B. Flughafen Notrufzentrale Call-Center Börse	In der Situation Z. B. Klatschgespräch Streitgespräch Job-Interview Belehrung Prüfung Chat Videoclip	In der Organisation Vor Ort Z. B. Universität Verwaltung Mittelständische Unternehmen Konzern Heim Jugendhaus Labor	In Kulturen (der Klasse, des Geschlechts, Ethnien, Spezial-, Sub- und Randkulturen etc.) Z. B. Arbeiter Rocker Hippies bei Gespräche über Soaps Settings vor dem Fernseher	In den Organisationen Im Kosmos Im-Ort Z. B. in Konferenz Sitzung Delokalisierte Orte Zwischenräume Interview Dokument
Ethnomethodologie Garfinkel	Ethnomethodologie Studies of Work Anthropologie of Work Garfinkel	Ethnomethodologie Konversationsanalyse Sozialkonstruktivismus Phänomenologie Garfinkel Berger Luckmann	Organisations-kulturforschung Verschied. VertreterInnen z. B. Schein Sackmann	Kultur- und Wissenssoziologie, Franz. Strukturalismus, Teiln. Beobachtung u. a. Weber Lévi-Strauss Berger/Luckmann Park	Feldforschung/ Ethnographie Malinowski Park Goffman Knorr-Cetina
Objektiv-hermeneutische Fallanalysen Systemtheorie Human-Computer-Interaction-Forschung Diskursanalyse Organisationspsychologie	Organisationssoziologie, -psychologie Technikwissenschaften Informationswissenschaften Kognitions- und wissenschaftliche Ansätze verschiedener Disziplinen	Linguistik	Systemtheorie Konstruktivismus Ethnomethodologie Cultural Studies Netzwerkforschung	Konstruktivismus Feministische Theorie Interkulturelle (Kommunikations-) Forschung Subkulturforschung Migrationsforschung Aktionsforschung uvm.	Soziologische Systemtheorie Konstruktivistisches Denken Grounded Theory Cultural Studies
Audiovisuelle Aufzeichnungsgeräte	Video Papier	Audiovisuelle Aufzeichnungsgeräte	Papier	Papier	ForscherIn Papier
Ethnomethodologisch	Ethnomethodologisch Sequenzanalyse Kontextanalyse Konstruktion der Praxis	Komperativ Ethnomethodologisch Hermeneutisch Sequenzanalyse/ Konversationsanalyse Kontrastierung	Deskriptiv Dichte Beschreibung Theoretical Sampling Computergestützte Auswertungsverfahren	Semiotische Textanalyse Bricolage Historische (Re-) Konstruktion	Deskriptiv Theoretical Sampling Kodieren Computer-gestützte Auswertungsverfahren (z.B. WinMax) (Re-) Konstruktion
Crapanzano Wahlen/Zimmerman	Suchman 1987 <i>Plans and situated actions</i> Schwartzman 1989 <i>Meetings</i>		Knorr-Cetina 1984 <i>Fabrikation von Erkenntnissen</i> Latour/Woolgar 1985 <i>Laboratory Life</i>	Hall & Jefferson 1976 <i>Resistance through rituals</i> Willis 1977 <i>Learning to Labour</i> Willis 1978 <i>Profane Culture</i> Hebdige 1979 <i>Subculture</i> Morley 1980 <i>The Nationwide Audience</i> Ang 1985 <i>Watching Dallas</i> Fiske 1993 <i>Power Plays</i> <i>Power Works</i>	
Meier 1997 <i>Arbeitsbesprechungen</i> Müller/Wolff 1997 <i>Glaubwürdigkeit in Strafverfahren</i>		Bergmann 1987 <i>Klatsch</i>	Nothnagel 1993 <i>CERN</i> Nowak 1993 <i>Mittelständische Unternehmen</i> Götz 1997 <i>Großbäckerei</i> Szabo 1998 <i>Ordenskrankenhaus</i> Peters 2000 <i>Praxis der Finanzverwaltung</i>		
Sprachwissenschaft Literaturwissenschaft Sozialwissenschaften Sozialpsychologie	Sozialwissenschaften Ingenieurwissenschaft.	Soziologie (Sozial-) Psychologie	Soziologie Sozialwissenschaften Wirtschaftsw. Wissenschaften Managementf.	Kulturwissenschaft Kommunikationswissenschaft Medienforschung Jugendforschung	Sozialwissenschaften

Konstruktion 16: ProduzentInnen von Ethnographien

Das Ethnographische Sehen unterscheidet sich gravierend vom Ethnographischen Sehen der Figurationsanalyse. Hier stehen Menschen bzw. Figurationen (z. B. Macht) im Mittelpunkt des Geschehens, der »Stadt-raum« oder das »Quartier« bildet den kontextuellen Rahmen, »Zwischenräume« sind das Forschungsfeld²⁷⁶. Die ForscherIn agiert an verschiedenen Plätzen und zu unterschiedlichen Zeiten. Wieder anders gestaltet sich das *Ethnographische Sehen* in der Konversationsanalyse. Kann die Konversationsanalyse als eine Methode der Dateninterpretation eingeordnet werden (so wie das Flick exemplarisch macht), so interessiert hier die Konversationsanalyse als Produzentin einer Ethnographie. Sie erfordert eine spezifische Form der Datenkonstruktion bzw. des Ethnographischen Sehens. Ein unmittelbarer Kontakt mit den Forschungsobjekten ist nicht zwingend notwendig. Die Trennung von Datenerhebung und Datenauswertung (aus eins mach zwei) ist möglich. Auch die Organisationsethnographie und die anderen genannten Produzentinnen nutzen eine je spezifische Form des Ethnographischen Sehens. Ethnographisches Sehen ist nicht mit dem Malinowskischen Paradigma der Teilnehmenden Beobachtung oder der Parkschen Feldforschung gleichzusetzen. Ethnographisches Sehen enthält einen konstruktivistischen Gedanken. Teilnehmende Beobachtung, Figurationsanalyse etc. sind Produkte und Produzentinnen. Dies erfordert eine je spezifische Sicht.

²⁷⁶ Die Begriffe: Positiver Raum, negativer Raum und Zwischenraum finden in der bedürfnisgerechten Planung von Stadt als Sozialgestalt ihre Anwendung. In der qualitativen Stadt- und Gemeindeforschung wird das Gebaute selbst als Positivraum bezeichnet. Negativraum bezeichnet die Räume, die zwischen den gebauten Räumen entstehen und in denen sich Menschen regelmäßig aufhalten. Da es keine neutralen Räume für NutzerInnen gibt, legt die Forschung ihren Blick auf die Zwischenräume. Sie ermöglichen Nutzungsalternativen und werden durch Vernetzung zu Sozialräumen (vgl. Sachs Pfeiffer 1995, 394ff). Daniela Rastetter spricht bei Zwischenräumen (Nischen) in Organisationen von dem »Moment organisierter Unorganisiertheit« (1994, 165), den die ForscherIn in den Blick bekommt.

Block B:



Im Folgenden wird in einem Modell der Differenzen die Ethnographie als Methode, Strategie und Technik in der eigenen Kultur dargestellt. Spannbreite in jeder Dimension: Allgemein, Feld, ForscherIn, Methode, Strategie, Daten und Text sind verschiedene Differenzen bzw. kontrastreiche Rollen für die ForscherIn, die Organisation und die Organisationsmitglieder (vgl. Konstruktion 17). Das Spiel der Differenzen wird an späterer Stelle wieder aufgegriffen, wenn »the real field life« beschrieben wird. Dann dient das »Modell des Ethnographischen Sehens« als Kontrastfolie der Differenzen, die wir als ForscherInnen im Feld erlebt und gelebt haben. Wir bewegten uns zwischen Entdecken und Spionieren, hörten zu, spielten mit, kartographierten, bauten

»Um im Bild zu bleiben: Das Licht, das auf die Tat-Sachen fällt, enthüllt je andere Ansichten, je nachdem, aus welcher Richtung es kommt (und wo es Schatten wirft), welche Eigenfarbe es hat, wie hell es ist, wie gleichmäßig es strahlt ... Es gibt also nicht die objektive richtige und ein für alle Male gültige Deutung. Statt dessen muß man für sein Interpretationsangebot um Verständnis werben (indem man seine Voraussetzungen nachvollziehbar macht) und sich um Verständigung bemühen (indem man es für die Deutungsgemeinschaft akzeptabel macht)«.

Oswald Neuberger

Modell des Ethnographischen Sehens

Entdeckerin -	Erfinderin	Allgemein
ZuhörerIn -	AusbeuterIn	Feld
MitspielerIn -	DoppelagentIn	ForscherIn
ChoreographIn -	PathologIn	Methode
HandwerkerIn -	ProgrammiererIn	Strategie
KartographIn -	ArchitektIn	Daten
KünstlerIn -	FälscherIn	Text

Konstruktion 17

unseren Zug, kreierte das Panorama und fälschten, wenn notwendig, die Wegstrecke. Angeregt wurde die Art der Darstellung durch vielfältige Hinweise und Kommentare in der Literatur zu den Themen Ethnographie, Feldforschung, Teilnehmende Beobachtung. Auffallend war (und ist) in vielen Fällen die (verdeckte) Differenzierung (Kontrastierung) im Sinne einer Polarisierung oder Dualisierung, wenn die Rede von dem ist, was die ForscherIn tut und was im Feld passiert, wie und wo Daten erhoben werden können, wer die Beforschten sind und wer die ForscherIn etc. Einige der genannten Unterscheidungen sind komplementäre Differenzierungen, d. h. die ForscherIn nimmt sich ergänzende Rollen ein, andere zeigen sich als symmetrische Differenzierungen, wie im Folgenden deutlich werden soll. Manche dienen der sinnvollen Abgrenzung von verschiedenen Aufgaben, die die ForscherIn oder die Organisation und ihre Mitglieder ausführen (müssen), wieder andere klassifizieren.

In Anlehnung an Erving Goffman möchte ich für das Gebilde der Darstellung den Begriff des Rahmens benutzen. Gerahmt wird das Ethnographische Sehen in einem theoretischen Modell in der Anwendung als Forschungsmethode in der eigenen Kultur. Goffman baute in seiner Rahmenanalyse, sein letztes großes Werk vor seinem Tode, auf Gregory Batesons Begriff des psychologischen Rahmens (frames) auf (vgl. Konstruktion 18).

Psychologische Rahmen:

- Sind exklusiv, d. h. Mitteilungen/Handlungen werden
- eingeschlossen, und durch die Rahmung werden andere ausgeschlossen
- Sind inklusiv, d. h. durch die Tatsache, dass Mitteilungen/Handlungen ausgeschlossen werden, werden andere eingeschlossen
- Beziehen sich auf Prämissen (Rahmen ist ein Teil des Systems von Prämissen)
- Sind metakommunikativ, d. h. Mitteilungen (implizit oder explizit), die einen Rahmen definieren, geben Anweisungen/Hilfen beim Versuch der EmpfängerIn, die Mitteilung innerhalb des Rahmens zu verstehen
- Jede metakommunikative oder metasprachliche Mitteilung definiert explizit oder implizit die Menge von Mitteilungen, über die sie kommuniziert, d. h. jede metakommunikative Mitteilung ist ein psychologischer Rahmen oder definiert einen solchen
- Sind doppelte Rahmen in der Relation Rahmen und Wahrnehmungsgestalt (Figur und Hintergrund) (Bateson 1983, 254ff).

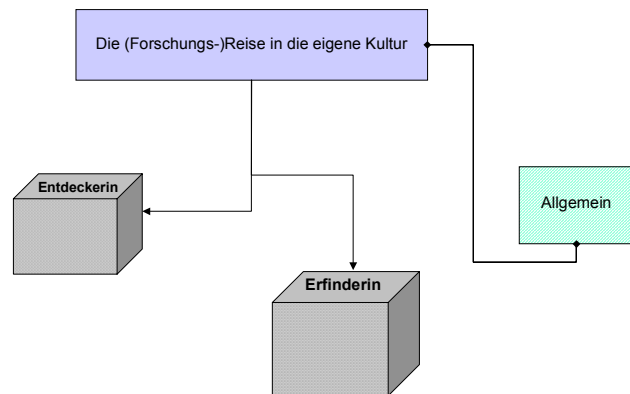
Konstruktion 18: Psychologische Rahmen

Bateson legte den Rahmenbegriff auf das Spiel an, Goffman zeigte in seiner Auseinandersetzung mit der Rahmenanalyse, wie vielfältig der Rahmenbegriff anwendbar ist. Rahmen definieren eine Situation, die für alle eindeutig ist. Doch nicht jede Situation besitzt einen Rahmen. Manchmal müssen Menschen fast bis zum Ende warten (in einer Situation), ehe sie merken, was eigentlich los war, und manchmal bei einer eigenen Tätigkeit, brauchen Menschen sich erst ziemlich spät festzulegen über das, »was man eigentlich getan haben will« (Goffman 1996, 9f). Damit dies nicht passiert (in unserer Arbeit), legen wir den Rahmen »Modell des Ethnographischen Sehens« hier vor. Er erlaubt den Beteiligten, den Forscherinnen, den Mitgliedern der Organisation und der Organisation ein Handeln, Sich-Verhalten, Positionieren in der Situation. Was wird von den AkteurInnen eingeklammert?

In den folgenden Abschnitten soll deutlich werden, wie die Situation für alle Beteiligten idealtypisch aussieht und zwar beruhend auf Erfahrungen, die sich in Texten zu Ethnographien (wieder-)finden. Wird der Rahmen nicht von den Beteiligten als Ethnographisches Sehen/Ethnographie bezeichnet, so ist doch deutlich in allen Phasen der realen Begegnung in der eigenen Kultur, d. h. im Folgenden mit dem Schwerpunkt Organisationsethnographie, dass alle wissen, was hier vor sich geht. Jede Welt ist wirklich. Und jede Wirklichkeit, jede Teilwelt hat ihre Bedeutung oder wohlbestimmte Existenz. »Und jede Welt ist, während man [oder frau] sich ihr zuwendet, auf ihre eigene Weise wirklich, nur daß die Wirklichkeit gleichzeitig mit der Aufmerksamkeit dahinschwindet« (William James 1950, zitiert in Goffman 1996, 10f).

Wenden »wir« die Aufmerksamkeit auf die Ethnographie in der eigenen Kultur. Wir werden sehen, dass die frames und die frames in den frames hilfreich für die eigene Forschung in Organisationen sind (und waren).

Die (Forschungs-)Reise in die eigene Kultur



Soziologische Ethnographie lässt sich vom Interesse des Entdeckens leiten und setzt dabei auf einen weichen Methoden-, aber harten Empiriebegriff. Prämisse ist das Unbekannte in jenen Welten, die wir selbst bewohnen. Indigene Ethnographie als

Entdeckungsreise in die eigene Kultur macht gewöhnliche Ereignisse zu soziologischen Phänomenen und versucht durch die Entwicklung eines neuen Blicks in einer hochgradig differenzierten Wissensgesellschaft Fachlichkeit und Professionalität voranzutreiben, die durch eine unangebrachte Vertrautheitsannahme in der eigenen Kultur nicht weiterentwickelt wird (vgl. Amann/Hirschauer 1997, 9ff). Es geht darum, sich einen Standpunkt zu schaffen, der außerhalb der Innensicht liegt. Die ForscherIn tritt einen Schritt zurück, um zu einer Offenlegung von Prinzipien der eigenen Kultur zu kommen, um gleichzeitig diese Situation im gesellschaftlichen Kontext zu analysieren²⁷⁷. Die Balance zwischen Nähe und Distanz (Malinowski) und ein fokussierender Blick (Gluckman) sind dabei wichtig. Ethnographie bildet durch die Beobachtung als Beschreibung der sozialen

»Die Idee, Kulturberührungen auf die Bedingungen der Differenzierung einer einzigen Kultur zu übertragen besteht darin, unser Wissen von diesen Ruhezuständen einzusetzen, um Licht auf die Faktoren zu werfen, die in Zuständen des Ungleichgewichts am Werk sind. Es ist wohl möglich, aus ihrem Wirken im Stillen etwas über diese Faktoren herauszufinden, unmöglich aber sie zu isolieren, wenn sie heftig zugegangen sind. Die Gravitationsgesetze können nicht angemessen untersucht werden, wenn man Häuser beobachtet, die bei einem Erdbeben einstürzen.«

Gregory Bateson

²⁷⁷ Malinowski forderte dazu auf, die Gesellschaft dann als eine »in sich abgeschlossene Wirklichkeit zu untersuchen« (1986, 93).

Welt »Konturen der Relevanz« (Schütz) ab. Die ForscherIn macht die »Entdeckung, daß die Dinge in einer neuen Umgebung ganz anders aussehen, als sie sich dies ... vorgestellt hatte« (Schütz 1972, 66ff). Es kommt zu einer Erschütterung des »Denkens-wie-üblich« und einer Verwirrung der ForscherIn im Feld. Die »Kulturberührung« (Bateson) zwingt dazu, zuallererst, die eigene Situation als »Fremde« zu definieren. Die Fremde²⁷⁸, d. h. die ForscherIn als anthropologische BeobachterIn²⁷⁹, steht an der Grenze zweier Kulturen und weiß nicht, wo sie hingehört. Sie versucht »ins Gespräch zu kommen« und das ist, wie Clifford Geertz schreibt, sehr viel schwieriger als die ForscherIn gemeinhin annimmt. Es geht um ein »mehr als nur Reden« (1983, 20).

Georg Simmel weist auf die besondere Objektivität hin, die der Fremden durch das Feld zugewiesen wird. »Objektivität ist keineswegs Nicht-Teilnahme, - denn diese steht überhaupt jenseits von subjektivem und objektivem Verhalten - sondern eine positiv-besondere Art der Teilnahme - wie Objektivität einer theoretischen Beobachtung durchaus nicht bedeutet, daß der Geist eine passive tabula rasa wäre, in die die Dinge ihre Qualitäten einschreiben, sondern die volle Tätigkeit des nach seinen eigenen Gesetzen wirkenden Geistes, nur so, daß er die zufälligen Verschiebungen und Akzentuierungen ausgeschaltet hat, deren individuell-subjektive Verschiedenheiten ganz verschiedene Bilder von dem gleichen Gegenstand liefern würden«. In diesem Sinne ist Objektivität für Simmel auch Freiheit: Denn »der objektive Mensch ist durch keinerlei Festgelegtheiten gebunden, die ihm seine Aufnahme, seine Abwägung des Gegebenen präjudizieren könnten« (1987, 65f). Freiheit ermöglicht es der Fremden, Nahverhältnisse aus einer Vogelperspektive zu erleben und zu behandeln²⁸⁰ (66).

Aber: Wenn ForscherInnen sich ein beobachtendes Verhältnis zur eigenen Kultur erarbeiten, bringen sie Macht ins Spiel und ihre Funktion innerhalb der Machtverhältnisse ist oft ambivalent, komplex und potentiell anti-hegemonisch (vgl. Clifford 1993, 113, Fabian 1997, 361). Das »Andere« als Objekt intimer und systematischer wissenschaftlicher Betrachtung wird

²⁷⁸ Alfred Schütz definierte den Fremden wie folgt: »Für diesen Zweck soll der Begriff Fremder einen Erwachsenen unserer Zeit und Zivilisation bedeuten, der von der Gruppe, welche er sich nähert, dauerhaft akzeptiert oder zumindest geduldet werden möchte« (1972, 53).

²⁷⁹ Nach der anthropologischen ForscherIn hat die einheimische EthnologIn die Bühne betreten (Clifford 1986, vgl. auch Burgess 1984).

²⁸⁰ Diese Freiheit der Fremden »enthält freilich allerhand gefährliche Möglichkeiten«, wie Simmel meint (1987, 66).

erschaffen (Konstruktion zweiter Ordnung)²⁸¹. ForscherInnen wenden einen »quasi-ethnologischen Blick« auf die eigenen Kultur. »Anders ausgedrückt: Soziologische Ethnographie muß sozusagen in nächster Nähe jene Fremde zuerst überhaupt entdecken, die der ethnologische Ethnograph gemeinhin fast zwangsläufig existentiell erfährt, weil und indem seine alltäglichen Routinen im Feld oft ziemlich brachial erschüttert werden« (Hitzler/Anne Honer 1997, 14). Zugängliche Bereiche der Alltagserfahrungen werden »methodisch befremdet«. »Othering« (Verfremdung) durch Distanzierung und Kontextualisierung sowie durch Eingrenzung führt zu einer Konstitution des Selbst (der ForscherIn) in der Abgrenzung zum Anderen (dem Forschungsobjekt) (vgl. Amann/Hirschauer 1997, 12ff, Fuchs/Berg 1999, 35). »Othering bezeichnet die Einsicht, dass die Anderen nicht einfach gegeben sind, auch niemals einfach gefunden oder angetroffen werden - sie werden gemacht« (Fabian 1997, 337)²⁸². Georg Simmel weist daraufhin, dass das Andere, der Fremde, immer ein Element der Gruppe selbst ist, »ein Element, dessen immanente und Gliedstellung zugleich ein Außerhalb und Gegenüber einschließt« (1987, 63f). Methodische Verfremdung soll den Blick für Neues öffnen. Trotzdem stehen die Kulturen nicht unbeweglich Porträt. Jeder Versuch, sie dazu zu bringen, ist verbunden mit einer Vereinfachung. Er impliziert Auswahl, Ausschluss, Konstruktion, Aufzwingen, Aushandeln (vgl. Clifford 1993, 114).

Auf die Besonderheit von Standort und Blickrichtung weist Carl Graumann hin (1960, 131). Die ForscherIn konstruiert durch ihren Ausschnitt den Forschungsgegenstand. Durch die Beschreibung kommt es zu einer »perspektivischen Komposition von Elementen«, die immer mit Auswahl verbunden ist. Die EthnographIn nimmt von ihrem »Sehepunkt« (Cladenius), d. h. aus ihrer professionellen Identität, aus ihrer Biographie mit prägenden Erfahrungen und Bedürfnissen und von ihrer Problemstellung heraus, einen Ausschnitt im Feld wahr (der Hinweis auf Cladenius 1752 findet sich bei Annedore Prengel 1997, 607). Die Uhrzeit, der Standort, die Blickrichtung und die Ausblendung werden von einem »motivational geprägten Blick« (Graumann) bestimmt, der niemals neutral sein kann²⁸³.

²⁸¹ Hier übernimmt die soziologische Ethnographie die ethnologische Prämisse, dass kulturelle Phänomene erst noch zu entdecken sind.

²⁸² Zur Schwierigkeit der Übersetzung des Begriffes othering vgl. Fuchs/Berg 1999, 35. Die Begriffe der »Anderen«, der »Fremden« werden in der deutschsprachigen Diskussion benutzt.

²⁸³ Graumann (1960) bezeichnet den motivational geprägten Ausschnitt als Relief. Durch das Hervortreten bestimmter Elemente und das Verblässen und Verflachen anderer Elemente kommt es zu einem »Betontheitsrelief« oder, wie Alfred Schütz (1972) sagt, zu »hypsographischen Konturen der Relevanz« .

Alfred Schütz und Thomas Luckmann weisen auf die Selbstverständlichkeit der Erfahrung hin, die unabänderlich ist in ihrer räumlichen, zeitlichen und sozialen Gliederung (vgl. 1975, 117). In jeder Situation ist der ForscherIn die Welt »nur in einem bestimmten Abschnitt gegeben; nur ein Teil der Welt ist in aktueller Reichweite«. Die aktuelle Wirkzone der ForscherIn wird bestimmt durch verschiedene Arten von Wissen: Gewohnheitswissen, Gebrauchswissen, Routinewissen, Rezeptwissen (118ff). Die gegenwärtige Situation der ForscherIn ist biographisch artikuliert und die (Beobachtungs-)Situation ist immer einzigartig (123). Das »Produkt der Situation« - ein Wissen aus der Beobachtung - ist das Ergebnis sedimentierter Erfahrungen der ForscherIn und des Feldes. Eine Situation ist dann immer das Resultat der vorangegangenen Situation oder in den Worten von Schütz und Luckmann: »Um die aktuelle Wirkzone staffeln sich jedoch wiederum wiederherstellbare und erlangbare Wirkzonen, die ebenfalls eine zeitliche und soziale Struktur besitzen« (116). ForscherIn und Forschungsfeld, d. h. die Menschen und ihr Arbeits-, oder Lebens- und Wirkort »erfinden ihre Realität«, konstituieren ihre soziale Situation, auf der Basis ihrer vorherigen Erfahrungen (Biographien). Oder in den Worten einer Interpretativen Ethnographie: Erst der Rückgriff auf das eigene Leben der EthnographIn, macht den Zugang zur Deutung fremden Lebens möglich, und erst das Zusammenspiel von Vorwissen - Gebrauchswissen, Routinewissen, Rezeptwissen und Kenntnisse über den Gesamtkontext und das Einzelphänomen - und Biographie erlaubt einen zirkelnden Verstehensprozess. Dieser »hermeneutische Zirkel« ist ein Verstehensprozess, der sich langsam aufbaut, »ein in der Erkenntnis voranschreitendes Hin- und Herdenken, [das] zwischen Untersuchendem und Untersuchtem« abläuft (Irmtraud Stellrecht 1993, 39). Das Einzelne und das Ganze erhellen sich nur wechselseitig²⁸⁴.

Die biographische Prägung jeder Situation gilt in diesem Gedankengang natürlich auch für die Individuen des Feldes, z. B. den Mitgliedern einer Organisation. Und auch die biographische Prägung der Organisation wirkt in eine Beobachtungssituation ein.

EntdeckerIn zu sein in der eigenen Kultur fordert als Grundvoraussetzung eine »ethnographische Haltung« (Marotzki). Ein Sicheinlassen und ein distanziert-reflektierendes Vorgehen sind gleichzeitig notwendig. Die ForscherIn muss erst wiederlernen, dass sie »die Sprache des Feldes tatsächlich nicht ohnehin und selbstverständlich beherrscht« (Hitzler/Anne Honer 1997, 14). Doch in der »Berührung« der eigenen Kultur bewegen

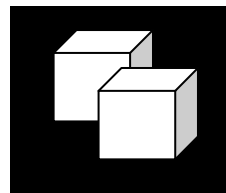
²⁸⁴ Anders der Ansatz einer analytischen Ethnographie (Soziologie/Ethnologie etc.). Analytisches Erkennen zergliedert, und erst im Abschluss der Forschung werden die Ergebnisse zu einem Ganzen zusammengesetzt (vgl. Irmtraud Stellrecht 1993, 4).

sich Ethnographien im Spannungsfeld (Gravitation) von Entdecken und Erfinden. Die Berührung zwischen Verschiedenen: hier die ForscherInnen, da das Feld²⁸⁵, führt zu Verunsicherungen für beide Gruppierungen. Berührungsphänomene führen am Ende einer drastischen Verunsicherung zu einem der folgenden Muster:

- Zu einem dynamischen Gleichgewicht zwischen den Gruppierungen und einem Fortbestehen der Gruppierungen (Dialog, Diskurs, symmetrische Differenzierung, reziproke Differenzierung),
- zur Auflösung/Eliminierung einer Gruppe (komplementäre Differenzierung, Verlassen des Feldes) oder
- zur Verschmelzung der unterschiedlichen Gruppen (Nostrifizierung, going native, Assimilation) (vgl. Bateson 1983, 102f).

Ethnographie in der eigenen Kultur zwingt die ForscherIn zur Offenlegung ihrer Motive, ihrer Intention, ihrer Forschungsinstrumente, ihres Standpunktes, ihres Zeitrahmens etc. (aber auch zur Reflexion des »Denkenswie-üblich«), um Ruhezustände für Entdeckungen zu nutzen, Verunsicherungen zu minimieren oder »Rituale« einzuhalten. Alle drei von Gregory Bateson genannten Reaktionsmuster auf Verunsicherungen können im ethnographischen Feld einzeln, gleichzeitig oder in einer Abfolge existieren. Sie sind permutabel. Für die EthnographIn bedeutet dies ein Oszillieren zwischen Abgrenzen und Sich-Einlassen, Suchen und (Er-)Finden, Etwas-Auflösen und Etwas-Beginnen, Reflektieren und Interpretieren etc. und das alles zur gleichen Zeit. Gefordert wird ein »schauspielerisches Engagement« oder, etwas freundlicher ausgedrückt, ein professioneller Ansatz, der zwischen Entdeckung und Erfindung unterscheidet.

Ethnographie in der eigenen Kultur sucht, entdeckt und erfindet, im Sinne einer neuen Konstruktion, einer neuen Gestalt. Das othering schafft erst das Gegenüber. Aber auch für das Feld gibt es zu Entdecken, SchauspielerIn und Erfinden keine Alternative. Auch die Anderen sind in der Spannung des Oszillierens eingebunden. Dabei kommt es zu einer doppelten Balance auf beiden Seiten. ForscherIn und Feld balancieren in der Begegnung, in der Konfrontation, in den unterschiedlichen Bedürfnissen und gleichzeitig balancieren ForscherIn und Feld im eigenen System.

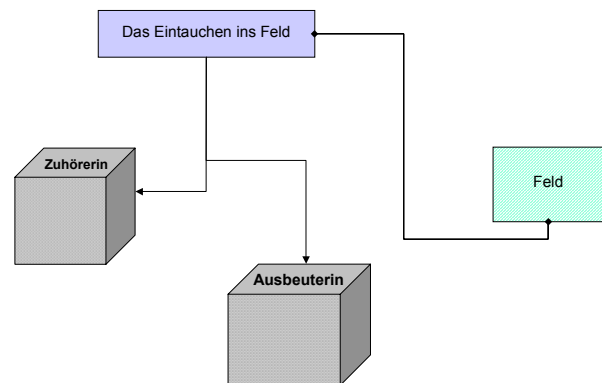


²⁸⁵ Oder hier die Schreibende, da die Lesende. Hier die Wissenschaftsorganisation, da die Feld-Organisation etc.

Etwas zu entdecken und erfahren ist für beide verbunden mit dem Gebrauch eines schauspielerischen Rollen-Repertoires. Ein »So-als-ob« der künstlerischen Befremdung ermöglicht der ethnographischen Forschung ihr »Aha«, ohne einen »so-ist-es« Wahrheitsanspruch zu erheben. Der befremdete Aufenthalt in der eigenen Kultur führt trotz Oszillieren und Balancieren oft zu komplementären Beziehungen (ich gebe dir A und du gibst mir B). Ein dynamisches Gleichgewicht, wenn A und B einen ähnlichen Wert für beide Seiten haben. Die ForscherIn gibt ihre Fremdheit, ihre »Objektivität«, ihre Sicht von außen, ihre Nähe/Distanz und ihren »Körper«²⁸⁶ und bekommt Informationen und Eindrücke, die sie sich wünscht. Unklar kann dabei für das Feld bleiben, was sie sich wünscht (die ForscherIn gibt A, wünscht sich B, bekommt C und konstruiert daraus D). Und auch die Wünsche des Feldes (z. B. auf Nähe, unbegrenzte Zeit, Hilfe, Beratung etc.) können unklar bleiben bzw. unberücksichtigt.

²⁸⁶ Ein Vergleich des wissenschaftlichen Gewerbes mit dem horizontalen Gewerbe drängt sich auf. EthnographIn und Prostituierte haben ähnliche Arbeitsaufgaben. Beide beschäftigen sich mit dem/der Fremden, beide arbeiten mit dem Körper, beide lassen sich für einen begrenzten Zeitraum ein. Beide nutzen ihre Erfahrung/Beobachtung zur Professionalisierung. Hinzu kommt, dass das Verhältnis zwischen Huren und Freiern kein symmetrisches ist, sondern ein komplementäres: Dienstleistung/Ware gegen Geld.

Das Eintauchen ins Feld



Die eigene Kultur als fremde Kultur zu behandeln und von der Fremdheit in die Vertrautheit zu wandern ist die ethnologische Leitdifferenz einer soziologischen Ethnographie. Sie muss »die Fremde aufsuchen, entgegen der Gewissheit des Denkens-wie-üblich, des Und-so-weiter, der Vertauschbarkeit der Standpunkte, mit denen der gemeine Alltagsverstand (auch mancher Soziologen) alles zu okkupieren pflegt, was als einigermaßen vertraut oder nur bekannt in seinem Horizont erscheint« (Hitzler/Anne Honer 1997, 14). Damit ist eine disziplinäre Wissensinnovation des Entdeckens das Erkenntnisziel. In voluntativer Abkehr, so Roland Hitzler und Anne Honer, von der Boniertheit und der Arroganz einer fraglosen Reziprozität der Perspektiven muss eine soziologische Ethnographie dann stets damit rechnen, dass das Abenteuer gleich um die Ecke beginnt und dass tatsächlich gleich um die Ecke das Abenteuer beginnt. »Weil unsere einzige Gewißheit die Ungewißheit ist. Jenseits von Optimismus und Pessimismus, jenseits aller Systeme und ihrer Apriori gibt es das Ereignis: die Ahnung, die Erwartung erschütternder Augenblicke, die Sehnsucht, sich auf alle Erfahrungen einzulassen, den unvernünftigen Impulsen, die uns heimsuchen, nachzugeben« (Bruckner/Finkielkraut 1981, 8).

Gregory Bateson

Beim Einlassen auf Erfahrung, beim Abenteuer um die Ecke spricht sich Karin Knorr-Cetina für das Praktizieren einer »Art von methodologischem Relativismus (statt Objektivismus)« aus (1984, 45f). Nicht die wissenschaftliche BeobachterIn übt ein Maximum an Kontrolle über die erzielten Informationen aus, sondern die UntersuchungsteilnehmerInnen. Dabei geht es nicht um »zu verstehen«, sondern um »sprechen zu lassen«. Eth-

nographInnen müssen »zuhören«²⁸⁷. Sie müssen in das Untersuchungsfeld »eintauchen« und stehen in einem Spannungsverhältnis zwischen Nähe und Distanz. Sie müssen oszillieren und aus der Nähe das alltägliche Rasonieren der FeldteilnehmerInnen betrachten und die Situationspragmatik des spezifischen Beobachtungsfeldes nachzeichnen. Sie sind potentielle Störfaktoren, sie beschatten eine Untersuchungsgruppe, und je näher sie ins »Innere« des Feldes kommen, um so komplexer und ungeordneter erscheint die soziale Realität.

Winfried Marotzki weist auf das prekäre Verhältnis zwischen Nähe und Distanz hin. Die ForscherIn muss in eine »zunächst fremd erscheinende Welt eintauchen und Teil von ihr werden. ... [Sie] muß sich vertraut machen, um den Aufbau dieser fremden Welt zu verstehen. Andererseits darf .. [sie] nicht zu sehr vertraut werden, denn ..[sie] benötigt die kulturelle Distanz, um jene Gehalte in den Blick nehmen zu können, die die Mitglieder des Feldes selbst nicht sehen können, weil sie routinemäßig ihren Alltag abwickeln und insofern von der Plausibilitätsstruktur des Alltäglichen absorbiert sind« (2000, 48). Stephan Wolff weist auf die Arbeitsaufgabe für die ForscherIn im Feld hin. »Wege ins Feld«, das Eintauchen ist eine nie ganz abgeschlossene »soziale Veranstaltung«. Sie wird gemeinsam, d. h. kooperativ »mit den vermeintlichen Objekten der Forschung abgewickelt«. Anläufe, Holzwege, Umwege und gescheiterte Zugangsversuche bieten als »kritische Ereignisse« in der Analyse eigene Erkenntnismöglichkeiten (2000b, 336).

Kritisch zur Intervention in ein System von sozialen Beziehungen äußert sich Judith Stacey in einem Artikel *Ist feministische Ethnographie möglich?* Auch wenn die FeldforscherIn willkommen ist bei den »Eingeborenen«, ist sie ein Eindringling. Sie kann das Feld sehr viel leichter verlassen als die untersuchten Personen. »Die Ungleichheit und die potentielle Tücke dieser Beziehung scheinen unausweichlich« (1993, 199f). Als ebenso unvermeidlichen Bestandteil des ethnographischen Prozesses sieht sie dann auch den Interessens- und Gefühlskonflikt, dem die ForscherIn ausgesetzt ist: Die ForscherIn als TeilnehmerIn im Feld ist eine »authentische« und zu der Gemeinschaft gehörende Person und gleichzeitig als BeobachterIn eine »ausbeuterische ForscherIn«. Daran ändert sich auch

²⁸⁷ Klaus Amann und Karin Knorr-Cetina sprechen sich für eine Umdeutung und ein Neuverständnis »der traditionellen Befragungstechnik in eine Hörtechnik« aus, d. h. die habituelle Disziplinierung der EthnographIn als MithörerIn und ZuhörerIn. »Dies verlangt in Befragungssituationen ein gleichzeitiges Verarbeiten der mitgeteilten Information auf einer unter oder neben der Mitteilungsebene liegenden analytischen Ebene« (1995, 421f).

nichts durch die Bemühungen der ForscherIn durch eine wechselseitige und gemeinschaftliche Suche nach Verständigung mit der InformantIn²⁸⁸, denn der ethnographische Text, als geschriebenes Dokument, wird »in der Stimme« der ForscherIn verfasst. Er strukturiert sich nach den Zielen der EthnographIn und enthält Elemente von Ausbeutung, Ungleichheit und manchmal sogar Verrat²⁸⁹. Damit verraten - so Stacey - ethnographische Studien ein wichtiges Postulat feministischer Forschung, das der egalitären Beziehung zwischen ForscherIn und InformantIn.

Vincent Crapanzano hat sich ebenfalls kritisch mit der idealisierenden Verwendung des Dialoges auseinandergesetzt. Der Dialog zwischen ForscherIn und Feld betont das konsensstiftende, harmonische und machtfreie Moment. Doch Dialog ist auch ein Drama und es ist Spiel, »in dem sich das Selbst in der Auseinandersetzung mit dem Anderen konstituiert«. ForscherIn und Erforschte (ver-)handeln aktiv ihre geteilte Realität (aus). Das Handlungsfeld ist dabei von Machtverhältnissen durchzogen (vgl. Helga Diel-Khahil/Götz 1999, 81ff, Fuchs/Berg 1999, 90)²⁹⁰. Dennis Tedlock hält die Differenz zwischen den DialogpartnerInnen für eine unerlässliche Bedingung jeden wirklichen Dialoges. »Konsens, das Ende der Differenz, wäre das Ende des Dialoges« (Fuchs/Berg 1999, 81). Erst ein Differenzmodell lebt aus der Befürwortung und Erfahrung kultureller Andersheit. »Bei einer perfekten Symmetrie in jedem Moment des Dialoges ist es schwer vorstellbar, wie sich eine der Parteien als EthnologIn und die Anderen als Andere definieren ließen« (Tedlock 1999, 275)²⁹¹.

²⁸⁸ Z. B. die Diskussion von Aufzeichnungen mit InformantInnen, bevor die Endfassung eines Textes geschrieben wird.

²⁸⁹ Vgl. Judith Stacey 1993. Sie betrachtet diese Elemente als der Feldforschungsarbeit inhärent.

²⁹⁰ Die Frage an die EthnologIn, wie sie es mit der Macht hält und zwar sowohl im Feld als auch beim Schreiben und im wissenschaftlichen Kontext, wurde (neben der feministischen Anthropologie) in die interpretative Ethnologie/Anthropologie durch die Rezeption des Werkes des französischen Philosophen Michel Foucault und die Rezeption der Kritischen Theorie hineingetragen. Fragwürdig erschien der »wertneutrale Verstehensholismus«, in dessen Rahmen die EthnologIn »Fremdes und Unverständliches so scheinbar glatt im Verstehen auflöst, abgehoben von den realen Machtverhältnissen postkolonialer Alltagswelt« (Irmtraud Stellrecht 1993, 41f). Hier bildete sich in der Diskussion die Krise der Ethnographie ab (vgl. auch *Vom Blick auf die anderen - Völkerkunde und Ethnologie*). Machtverhältnisse, gerade auch die zwischen Genusgruppen, werden heute von feministischen WissenschaftlerInnen in allen Disziplinen und Forschungskontexten problematisiert.

²⁹¹ Der Dialog in der ethnographischen Forschung ist/war Grundlage verschiedener kontroverser Diskussionen. Dialog meint nicht nur die reale Begegnung zwischen ForscherIn und Feld, sondern auch die Repräsentation der Erforschten im Text (vgl. die verschiedenen Positionen in Berg/Fuchs 1999; exemplarisch die Auseinandersetzung zwischen Stephen Tyler und Dennis Tedlock).

Wenn die ForscherIn als primäres Medium einer ethnographischen Studie als »Forschungsinstrument« auf Eigenschaften wie Anteilnahme, Beziehungsfähigkeit und Einfühlungsvermögen²⁹² zurückgreift, erzeugt sie eine Intimität im Feld. InformantInnen können vollwertige MitarbeiterInnen werden. Nach James Clifford werden jedoch nur »halbe Wahrheiten«²⁹³ erzeugt als ernstzunehmende, wahre Fiktionen. Diese ethnographischen Wahrheiten als Systeme oder Ökonomien der Wahrheit sind für ihn »von Natur aus voreingenommen - einem Ziel verpflichtet und unvollständig. Diese Einsicht setzt sich momentan immer stärker durch, wenn ihr auch an strategischen Stellen von denen widersprochen wird, die den Zusammenbruch klarer Verifikationsmaßstäbe befürchten. Aber einmal akzeptiert und ins ethnographische Handwerk eingebaut, kann ein starkes Gefühl von Voreingenommenheit Quelle für darstellerisches Taktgefühl sein« (1993, 111, vgl. auch Crapanzano 1992). Auch für Clifford Geertz (1999) haben Ethnographien einen fiktiven Charakter. »Nach seinen Worten geht es ihm darum, das Fingierte²⁹⁴, d. h. die grundsätzliche Hergestelltheit derartiger Darstellungen zu betonen«. Geertz konstatiert »die Unmöglichkeit, eine klare Grenze zwischen Darstellungsweise und zugrundeliegendem Inhalt zu ziehen; er beharrt aber zugleich darauf, dass Ethnographie uns mit dem Leben des Fremden in Berührung bringen und erhellen sollte, was sich an derartigen Orten ereignet« (Wolff 1992, 342). Geertz plädiert für eine Darstellungsstrategie, die er als »Dichte Beschreibung« bezeichnet und betrachtet als Ziel ethnographischer Studien »die Erweiterung des menschlichen Diskursuniversums. Es ist natürlich nicht ihr einziges Ziel; daneben gibt es andere wie Ausbildung, Unterhaltung, praktische Unterweisung, moralischen Fortschritt und die Entdeckung einer natürlichen Ordnung im menschlichen Verhalten« (1999, 20)²⁹⁵.

²⁹² Von Feministinnen oft als weibliche Stärken beschrieben und als Bedingung für feministische Forschung.

²⁹³ Im Original »partial truths«. In der Übersetzung 1993 wird darauf hingewiesen, dass Clifford die Begriffe partial und partiality, die als zentrale Begriffe seinen Text durchziehen, als ein Wortspiel einsetzt. Partiality bedeutet »Parteilichkeit, Voreingenommenheit«. Der Begriff partial enthält neben der Bedeutung »voreingenommen« jedoch auch die Bedeutung »teilweise«.

²⁹⁴ James Clifford weist daraufhin, dass es wichtig ist, neben der Bedeutung des »Herstellen« auch die Bedeutung von »Zurechtmachen« bei dem Begriff der Fiktion, dass auf die lateinische Wurzel des »fingere« verweist, zu wahren. Es geht um das »Erfinden von Dingen, die keinen Realitätsstatus haben«. EthnologInnen sind Schelme, weil sie »versprechen, nicht zu lügen, aber auch nie die ganze Wahrheit sagen«. Angesprochen wird hier die Voreingenommenheit historischer und kultureller Wahrheiten, ihre Exklusivität und Systemhaftigkeit (1993, 110).

²⁹⁵ Geertz stützt sich auf die hermeneutische Tradition Diltheys, aber auch auf die Semiotik. Ethnologie ist für ihn eine Wissenschaft besonderen Typs. Sie interpretiert kulturelle Tatsachen (vgl. dazu Sperber 1989, 21). Geertz steht als typischer Vertreter der interpretativen Ethnologie, wenn er auch von Irmtraud Stellrecht nur als typischer Ver-

Stephan Wolff weist auf die konstruktive Leistung der ethnographischen Forschung hin. »Der Gegenstand, zu dem man Zugang sucht, wird im Vollzug der Forschung ... konstituiert«. Die ForscherIn klassifiziert durch ihre Fragestellung, Abgrenzung der Untersuchungsgruppen etc., zuge-spitzt formuliert, sucht die ForscherIn Zugang zu ihrer eigenen Fiktion (2000b, 338). ForscherInnen im Feld können nicht unsichtbar eintauchen. In einem hybriden System zwischen ForscherIn und Beforschten ist die Leistungsfähigkeit (im Sinne einer Produktivität) abhängig von der Auf-rechterhaltung der Differenz zwischen beiden Seiten (vgl. Tedlock 1999, Wolff 2000b).

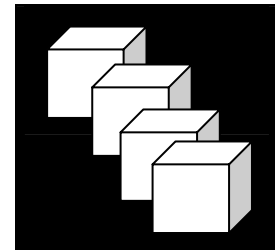
Deutlich geworden ist, dass Ethnographie untrennbar mit Zuhören ver-bunden ist und immer einen Aspekt von Ausbeutung hat. Georg Simmel hat einmal darauf hingewiesen, dass Fremden eher persönliche Erfahrun-gen anvertraut werden als Menschen in der alltäglichen/nahen Umgebung. Fremde werden mit der Attitüde des Objektiven belegt, die zu überra-schendsten Offenheiten führen kann, bis zum Charakter der Beichte. Mög-lich wird dies durch ein besonderes Gebilde aus Nähe und Distanz, aber auch Engagement und Gleichgültigkeit, die der Fremden durch das Feld zugeschrieben werden (1987, 65). Die EthnographIn kann als Zaungast auf Zeit eine Empathische, Offene, Zuhörende, Sehende, Eintauchende sein und trotzdem geht sie (manchmal bleibt sie auch) in die ausschlie-ßende Vogelperspektive. Hier beutet sie aus und hier ist sie »allein« in ihrem Blick. In der künstlichen Konstruktion des Anderen wird die Grenze deutlich. Methodische Befremdung führt zur methodischen Entfremdung und die ForscherIn muss diesen Zustand halten, d. h. es geht um die Auf-rechterhaltung einer Differenz.

Zygmunt Baumann hat in einem soziologischen Versuch über den Frem-den, die Unterscheidung zwischen Freunde und Feinde eingeführt und dann davon den Fremden unterschieden. »Fremde sind weder Freunde noch Feinde, sondern sozusagen das Andere des Freund/Feind Antago-nismus« (vgl. Nassehi 1995, 447). Die EthnographIn als Fremde bewegt sich zwischen dem Freund/Feind-Schema. Nur der Punkt einer Verhinde-rung von Gravitation zwischen Feld und ForscherIn (Freundschaft oder Feindschaft) erlaubt die Entdeckung. Damit wird deutlich, dass die Oszilla-tion ihre Grenzen haben muss. Es ist notwendig, in der ethnographischen Forschung »still-zu-sitzen« oder »still-zu-stehen«, um das Irisieren des

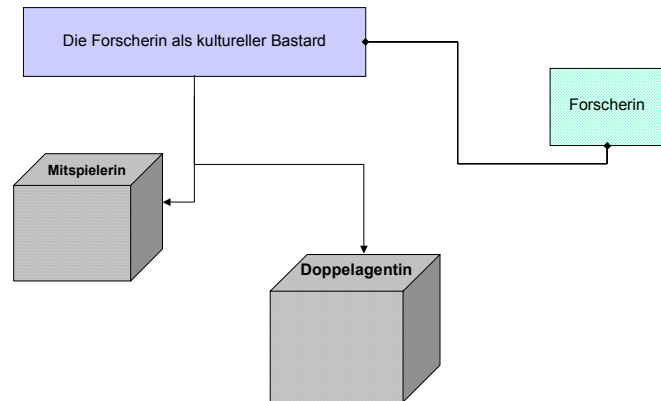
treter der ersten Phase bezeichnet wird. In der zweiten Phase, die bestimmt ist durch eine Kritik an der Dichten Beschreibung, kommen z. B. Clifford, Capranzano und Ra-binow zu Wort (vgl. Irmtraud Stellrecht 1993, 47ff).

Feldes zu sehen. Nicht von jedem Punkt aus ist der Regenbogen sichtbar. Und auch von so manchen »Sehepunkten« kann das Feld seine ForscherIn nicht ausbeuten. In die Arbeit an der Differenz im Forschungsfeld tragen die Beforschten und die ForscherInnen ihre Wünsche hinein. Kann die ForscherIn wohl die kulturelle Position der Fremden für sich beanspruchen (die heute kommt, morgen geht), so ist im »Hier-Sein« auch die ForscherIn mit dem Freund/Feind-Antagonismus konfrontiert. Sie muss sich mit »Beziehungsproblemen« auseinandersetzen: Ausbeutung durch das Feld bzw. einzelne Beforschten, Privatspiele von Organisationen, Geltungsbedürfnisse verschiedener Gruppierungen, geschlechtliche Abgrenzungs- und Verweigerungsstrategien, Nah-Menschen (z. B. SchlüsselinformantInnen) etc.

Deutlich wird ein »primärer Rahmen« für die Forschungssituation von Zuhören und Ausbeuten. In der Verständigung der Beteiligten über diese Situation »wir spielen Forschung« nimmt jede Seite ihre Position ein und ihre Aufgaben wahr. So unterschiedlich, wie diese gerne in der ethnographischen Literatur beschrieben werden, sind sie bei einer näheren Betrachtung jedoch nicht. Beides, Zuhören und Ausbeuten, ist für beide nur möglich, wenn es eine Verständigung darüber gibt, »was denn hier eigentlich vor sich geht/gerade abläuft«. Erst der »soziale Rahmen« bestimmt die Regeln. Und erst der Gebrauch eines bestimmten Rahmens bringt der ForscherIn ihren Erfolg. »Soziale Rahmen liefern einen Verständnishintergrund für Ereignisse, an denen Wille, Ziel und steuerndes Eingreifen einer Intelligenz, eines Lebewesens, in erster Linie des Menschen, beteiligt sind« (Goffman 1996, 32). Unangenehm, darauf weist Goffman hin, ist die Tatsache, dass Menschen in jedem Augenblick ihrer Tätigkeit im Allgemeinen mehrere Rahmen anwenden (35). Angenehm, so möchte ich hinzufügen, ist die Vorstellung, dass dies nicht nur für die ForscherIn gilt. Konkret bedeutet das für die Ethnographie, dass sie sich dem Rahmen und Rahmen und Rahmen stellen muss und auch dem Rahmen im Rahmen und den Rahmen im Rahmen im Rahmen. Sichergestellt ist damit jedoch noch nicht das Gelingen der sozialen Situation.



Die Forscherin als kultureller Bastard



Der Ethnographie liegt das Postulat zugrunde, dass der Methodenzwang primär vom Gegenstand/Phänomen und nicht von der Disziplin abhängig ist. Wie Klaus Amann und

Stefan Hirschauer betonen, ist das Feld »kein Dschungel, sondern ein sich ständig selbst methodisch generierendes und strukturierendes Feld« (1997, 19). Betritt die ForscherIn als »professional stranger« (Agar) das Feld, ist es das Ziel, dass Feld sprechen zu lassen, doch ist das Betreten des Feldes von Fremdheit, Be- und Entfremdung gekennzeichnet. Es kommt zu einer »Krisis«, wie Alfred Schütz meint, denn die Zivilisations- und Kulturmuster des Feldes sind unbekannt für die ForscherIn. Verwirrt von der Inkonsistenz, Inkohärenz und der mangelnden Klarheit des Feldes, als ZuschauerIn in einer Kultur auf Zeit ist die ForscherIn eine »sich annähernde Fremde«. Sie muss die Zivilisationsmuster und deren Rezepte in eine Einheit von koinzidierenden Auslegungs- und Ausdrucksschemen übersetzen, um zu einem »Verstehen und Erinnern« zu kommen (Schütz 1972, 60ff). Erst dann wird die Forscherin zu einer Mitspielerin des Geschehens. Deutlich wird hier die Vorstellung einer zwangsläufigen Verunsicherung zwischen »Verschiedenen«, wie Gregory Bateson sie beschrieben hat. Erst im Erinnern und Verstehen fallen »fix-fertige Typologien« auseinander und die Entfernthet wandelt sich durch lebendige Erfahrungen zu Nähe. Die Kultur- und Zivilisationsmuster der zu untersu-

»Erfahrungen konstituieren sich durch Aufmerksamkeitszuwendungen, in Zeiteinheiten, die durch Bewußtseinsspannung und deren Rhythmus bestimmt sind - also in »flying stretches and resting places« des Bewußtseinsstroms.«

Alfred Schütz und Thomas Luckmann

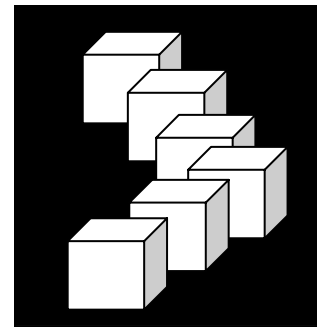
chenden Organisation als »Feld des Abenteuers« werden deutlicher. Individuelle Züge, die als typische angesehen werden und die ForscherIn zu einer Konstruktion der lebendigen sozialen Welt verführen, die von »Pseudoanonymität, Pseudointimität und Pseudotypizität« geprägt ist, können entschlüsselt werden (vgl. Schütz 1972, 67). Die Forscherin als »kultureller Bastard« (Park/Stonequist) zwischen zwei Welten, die scheinbar in einem Labyrinth den Sinn für die Verhältnisse verloren hat, kommt zu neuen Einsichten, Ansichten und Aussichten.

Damit eröffnet Ethnographie die Chance der konstruktiven Theoriearbeit. »Kulturelle Ordentlichkeit« des Feldes wird der Sozio-Logik der ForscherIn zugänglich durch die schrittweise Positionierung und Eichung der EthnographIn im Feld (vgl. Amann/Hirschauer 1997, 20). Empirisches Wissen führt zu einer Antwort auf die Frage: What the hell is going on here? (Geertz). Von einer fundamentalen Verunsicherung der ForscherIn als Fremde - ein gesuchter Zustand - führt der Weg der EthnographIn über die sich annähernde Fremde zum »Möchtegernmitglied« (Schütz). Befremdete BeobachterInnen explizieren lokales Wissen, das »im Modus des Selbstverständlichen und der eingekörperten Routinen« versteckt ist (Amann/Hirschauer 1997, 24). Es werden bestimmte Anforderungen an die fachlichen und kommunikativen Kompetenzen der ForscherIn gestellt (vgl. Christel Hopf 1978, 98 und 2000, 358ff). Die »Stimulierung der nicht-diskursiven Bewußtseinsebene« der EthnographIn und der gezielte Einsatz des Körpers als »technisches Informationsverarbeitungsinstrument« führen zu persönlichen Erfahrungen am Untersuchungsort (Amann/Karin Knorr-Cetina 1995, 421). Dabei dienen Flexibilität und eine gewisse Artikulationsfreude sowie ein »going native« der »Irritation soziologischer Konzepte« und werden nicht primär zu einer empirischen Grundierung oder Validitätssteigerung eingesetzt. Denkmittel lassen sich modifizieren, die Optik umbauen. Die Transformation von Theorien und Konzepten wirkt komplexitätsentfaltend und der Blick wird für die Lebens- und Organisationsweisen eines Feldes geschärft. Das Nebeneinander kultureller Ordnungen lässt fragmentierte Wirklichkeiten nicht in geschlossenen Theorien der Gesellschaft begreifen (vgl. Amann/Hirschauer 1997, 38f). In dem, was die Ethnographie beschreibt, liegt Unvollkommenheit und Unvollständigkeit, aber Transparenz. Dabei wird Komplexität reduziert und gleichermaßen produziert (vgl. Helga Kelle 1997, 205).

Die EthnographIn ist eine MitspielerIn auf Zeit. Als DoppelagentIn gehört und spekuliert sie in zwei Kulturen. Birgit Apfelbaum und Hermann Müller weisen daraufhin, dass in einer hochgradig differenzierten Gesellschaft

jede Interaktionsbeziehung von potentieller Fremdheit bestimmt wird. Ob es sich nur um ein kurzes und flüchtiges Interaktionsphänomen handelt, ist abhängig davon, wie interaktiv relevant eine mögliche Exklusionsbeziehung gemacht wird. Fremdheit ist damit kein Tatbestand, sondern ein Konstruktionsprozess, der zwischen EthnographIn und Feld hergestellt wird. Wie wichtig Fremdheit als methodisches Prinzip sein kann und die Offenheit der Situation bestimmt, wurde im vorherigen Abschnitt bereits angesprochen. Mitspielen auf Zeit, d. h. Fremdheit ist möglich, weil die Fremde eben ihrer Natur nach keine »BodenbesitzerIn« ist. Auf diese nicht nur physische Bedeutung des Bodens weist Georg Simmel hin. Dies unterscheidet auch in »intimeren Verhältnissen von Person zu Person« Fremde von Anderen (vgl. 1987, 64f). Und doch ist Fremdheit »kein objektives Verhältnis zweier Personen oder Gruppen, sondern die Definition einer Beziehung. Wenn man so will, handelt es sich bei der Entscheidung andere als Fremde einzustufen, stets um eine Zuschreibung, die oft auch anders hätte ausfallen können« (Hahn 1994, 140).

Was bedeuten die Gedanken von Konstruktion und Zuschreibung? Die ForscherIn und das Feld gestalten eine Beziehung der Fremdheit. Jede hat die Möglichkeit, zu jeder Zeit auszusteigen. Fremdheit im Forschungsprogramm ist damit ein relationales Moment. So wie ich mitspielen kann, kann ich entscheiden, ob ich für eine Kultur oder für zwei Kulturen spioniere. Das Feld konstruiert den kulturellen Bastard im öffentlichen Spiel. Ein »strategisches Privatspiel der Wissenserzeugung«²⁹⁶ können beide Seiten spielen. Auf das Geschlecht der ForscherIn bezogen bedeutet Feldforschung in einem geschlechtlich strukturierten Feld immer den Spagat zwischen Mitspielen als Frau oder Mann und Mitspielen als geschlechtslose ForscherIn und Fremde. Als Andere wandert die ForscherIn zwischen ihrer geschlechtlichen Kultur und der Kultur des Feldes, die geschlechtlich, männlich oder weiblich ist. Exklusion erlaubt der EthnographIn die Doppelspionage, und Inklusion ist notwendig, um mitzuspielen. Im sozialen Rahmen Forschung (hier Forscherin) spielen wie bereits erwähnt alle mit. »Nicht nur die an einer Handlung Beteiligten, sondern sehr stark auch bloße Zuschauer[Innen]« (Goffman 1996, 49).



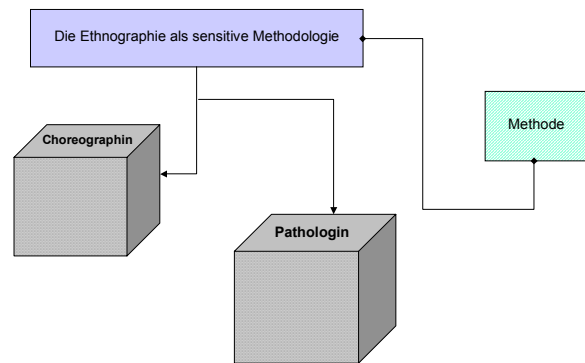
²⁹⁶ Amann/Hirschauer betrachten das strategische Privatspiel der Wissenserzeugung einseitig für die ForscherIn/EthnographIn. Hier soll jedoch deutlich gemacht werden, dass dies für beide Seiten möglich ist (vgl. 1997, 27).

Damit bekommen fünf wohlunterschiedene Punkte eine Bedeutung:

- Der Komplex des Erstaunlichen
- Die Vorführung von Kunststücken
- Schnitzer
- Zufälle
- Anspannung und Witzemachen (vgl. Goffman 1996, 38ff).

Mitspielen und Doppelspionage wird von jedem dieser Punkte berührt. Kunststücke, die an Seiltanz erinnern, werden von der ForscherIn, dem Feld und seinen ZuschauerInnen (z. B. die LeserInnen einer Ethnographie) erwartet. Schnitzer erlaubt sich jede Seite. Wie das Zusammenspiel funktioniert bzw. sich gestaltet wird in der Forschungsreise deutlich. Hier werden die Streckenkarten weiter entwickelt. Irene Götz spricht von der Hofnarrenperspektive der ForscherIn. Die EthnographIn sollte »prinzipiell außerhalb des zu beschreibenden (Betriebs-)Systems stehen (bleiben)«. Idealerweise erlaubt dies der ForscherIn »Narrenfreiheit«, z. B. das Stellen von »dummen Fragen« (2000, 63ff). In der Metapher des Zuges (und in der Vorstellung einer konstruktivistischen Ethnographie) sitzen jedoch alle Beteiligten im gleichen Zug. Da wird es schwierig, die Vorstellung von Götz zu erfüllen: Dem System als Ganzes den Spiegel vorzuhalten. Denn im Spiegel des Hofnarren sieht sie auch sich selbst.

Die Ethnographie als sensitive Methodologie



Ethnographie ist, darauf weisen Amann und Hirschauer hin, eine opportunistische und feldspezifische Erkenntnisstrategie und keine kanonisierbare und anwendbare Methode. »Ethnographien sind nicht regulative, sondern mimetische Formen empirischer Sozialforschung« (1997, 20). Mimetische Prozesse im sozialwissenschaftlichen Verstehen lassen sich als Wechselspiel von Konstruktion und Interpretation von Erfahrungen begreifen. Menschen treten aus sich heraus, denn die Mimesis ermöglicht das Hineinholen der Außenwelt in die Innenwelt und damit die Innenwelt auszudrücken. Durch die Herstellung einer sonst nicht erreichbaren Nähe zu Objekten wird sie auch zu einer notwendigen Bedingung von Verstehen (vgl. Gebauer/Wulf 1992, 10f).

»Die vorherrschenden Erhebungstechniken in der Soziologie und Psychologie verfahren wie ein Wagen, bei dem nicht eingekuppelt ist: der Motor läuft auf Hochtouren, aber der Wagen bewegt sich nicht vom Fleck. In der Sprache der Methodologie: das Meßinstrument überträgt nicht die Bewegung der Realität, die notwendigen Kontaktpunkte fehlen bzw. sind auf ein Minimum reduziert.«

Karin Knorr-Cetina

Mimetische Prozesse sind ambivalent, sie schaffen keine Eindeutigkeit. Gültige Differenzierungen können an Unterscheidungskraft verlieren, Bedeutungszuweisungen verändern sich, neue Denkkordnungen entstehen und Verschlingungen produzieren neue Verbindungen. Dabei beteiligt sich Mimesis an Prozessen der Simulation, sie zeigt, sie ist performativ, sie schafft Bilder und eine Ästhetik. Der Begriff der Mimesis beinhaltet Widerstand, so argumentieren Gunter Gebauer und Christoph Wulf, Widerstand gegen eine Spaltung in einen Praxis- und Theorieteil von menschlichen Erfahrungsbereichen des Handelns und Erzeugens symbolischer Welten. Damit wendet sich Mimesis gegen eine Aufgliederung, die endgültig erscheint, so, als sei jede Vermittlung sinnlos. Mimesis zeigt die Durchdrin-

gung beider Bereiche und die Nichtanerkennung ihrer Spaltung (10ff). Fremdverstehen und Fremdinterpretation durch die ForscherIn geschieht durch ähnliche Bewusstseinslagen und gemeinsame Symbole in einem Kulturkreis und durch die Reziprozität der Standpunkte, d. h. »ich bin in der Lage, mich jeweils in die Position der Anderen hineinzusetzen«. Hier zeigt sich die Komplementarität der Perspektiven in der Mimesis. »Man sieht den Anderen als gleich an und nimmt sich vom Anderen als gleich gesehen an« (13). Diese Art des komplementären Sehens stellt eine Übereinstimmung im Sinne eines Anschmiegens zwischen ForscherIn und Feld her. Aufgabe der ForscherIn ist es dann, »die Prozesse der Handelnden zu rekonstruieren, durch die die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Strukturiertheit hergestellt wird« (Monika Friedrich 1994, 296f).

Für Helen Schwartzmann ist der Rollenkontext entscheidend; sie erkennt in der ethnographischen Literatur eine Variation von Rollen, die die ForscherIn in der Organisationsforschung übernehmen kann: z. B. management consultant, cultural broker, scribe, critic (vgl. 1993, 47). Die Rolle determiniert, wie die ForscherIn ihre Aufgabe im Setting - Beobachten, Verstehen und Interpretieren; welches kulturelle Wissen, Verhalten, Artefakte sie mit den Organisationsmitgliedern teilt und gebraucht - erfüllen kann (52). »Sometimes these roles evolve and change over time, during the course of a project, but they may also be related to the theoretical paradigm that the researcher uses. In adopting these roles for specific fieldwork situations, ethnographers have also adapted their methods to the demand of fieldworking in complex organizations« (47). Für die Darstellung der Methode der Ethnographie werden in diesem Abschnitt zwei neue Rollen den bereits genannten Rollen bzw. Variationen des Differenzmodells des Ethnographischen Sehens hinzugefügt. Auch sie determinieren das Setting, wie deutlich werden wird. Doch zuerst zu den besonderen Eigenschaften. Welche Eigenschaften sollten ethnographische Methoden haben? Monika Friedrich nennt folgende:

1. Ethnographische Methoden müssen den Eigenheiten des Forschungsfeldes, den Bedürfnissen der Menschen im Feld und den Besonderheiten des Gegenstandsbereiches gerecht werden
2. Sie sollten helfen, die Deutungen und Interpretationen der untersuchten Menschen kennen und die Lebenswelt verstehen zu lernen
3. Sie müssen flexibel sein und offen, um die Relevanzsysteme des Feldes erfassen zu können
4. Sie müssen Prozessen - unvorhergesehenen Prozessen und unbekanntem Deutungen - auf die Spur kommen können
5. Sie sollten eventuell extreme Einzelfälle berücksichtigen können

6. Sie sollten eine Datenerhebung ermöglichen, die (Basis-)Regeln erkennen lässt, die dem Handeln und der Kommunikation zugrunde liegen (vgl. 1994, 297f).

Deutlich wird hier bei Friedrich das Verständnis einer interpretativen Ethnographie, wie sie z. B. in den bereits vorher genannten Untersuchungen »Kleiner Lebenswelten« hervortritt. »Durch künstliche Dummheit und Langsamkeit verfremdet sozialwissenschaftliche Hermeneutik .. absichtsvoll das zum größeren Teil kulturell hochgradig routinisierte, auf die pragmatischen Belange des Lebens abgestellte und ständig vielfältig Vorab-Gewißeheiten applizierende Alltags-Verstehen - zum Zwecke .. der Aufklärung sozialer Praktiken über sich selber« (Hitzler/Anne Honer 1997, 24). Doch was bedeutet das konkret? Welche qualitativen Methoden, die oben beschriebene Eigenschaften haben, gehören zu einer soziologischen Ethnographie? Hier wird es schwierig, denn es scheint keine Grenze zu geben. Das ganze Methodenrepertoire qualitativer Methoden scheint möglich und wurde auch in den bereits beschriebenen Untersuchungen eingesetzt. Keine der Methoden steht über die andere. Ethnographie wird damit zu einer Forschungsstrategie, die keine methodisch-technischen Prioritäten setzt in der Art der Ausschließlichkeit der Anwendung. Die ForscherIn ist im Feld und ein kunstgerechtes Handeln in der jeweiligen Situation steht im Vordergrund eines Ziels: »collecting whatever data are available to throw light on the issues with which he or she is concerned« (Hammersley/Atkinson 1989, 2). Schwerpunkt einer Ethnographie ist damit eine Teilnahme - ein methodisch-ideologisches Muss²⁹⁷ -, sie bedingt die Forschungswerkzeuge (Art der Methoden) und die Fragestellungen, d. h. das theoretische Interesse wird im Feld entwickelt²⁹⁸.

»The essence of an ethnographic stance is the back and forth of collecting data ... making tentative judgements and hypotheses, collecting more

²⁹⁷ Auf die Problematik der Validierung von ethnographischen Studien durch den Nachweis eines »ich bin dagewesen« ist in verschiedenen Zusammenhängen immer wieder hingewiesen worden. Die Castanedadebatte ist hier exemplarisch anzumerken (vgl. dazu verschiedene Beiträge in Hans Peter Dürr 1985, 1987 und Eberhard Berg/Martin Fuchs 1999).

²⁹⁸ Ob qualitative Forschung mit oder ohne Vorannahmen (Kontextwissen, Hypothesen, Prinzip der Offenheit) erfolgen soll ist von verschiedenen ForscherInnen diskutiert worden (vgl. Glaser/Strauss 1967, Girtler 1992, Christel Hopf 1995, Lamnek 1995a). Kontrovers bleibt, ob es Vorannahmen geben darf bzw. wie deutlich Forschungsfragen vor dem Eintauchen ins Feld formuliert werden dürfen. Zwischen »fehl am Platz und unverzichtbar« plädiert Werner Meinefeld in einem Beitrag in der Zeitschrift für Soziologie 1997 für eine Öffnung der qualitativen Sozialforschung für ex-ante Hypothesen (22ff, vgl. auch Meinefeld 2000, 265).

data, then revising provisional ideas, then collecting more data etc.« (Weissmann 1994, 53). Barney Glaser und Anselm Strauss (1967) haben dieses theoretische Vorgehen als ein mögliches Verfahren zur Bildung einer »Grounded Theory« mit dem Begriff des »Theoretischen Sampling« belegt. Es wird an späterer Stelle ausführlich dargestellt. Doch zurück zu den Eigenschaften ethnographischer Methoden. Karin Knorr-Cetina spricht den ethnographischen Methoden eine Sensitivität zu - dabei grenzt sie sie von »frigid« Erhebungsinstrumenten ab -, die es erlaubt, dass Untersuchungsphänomene aus der Nähe betrachtet werden können. Wie unter einem Mikroskop kann die Forscherin einem Ereignis »nachspüren .. anstatt es im objektivistischen Sinne zu distanzieren«. Eine sensitive Methodologie verlangt »Kontakt statt Distanz, methodologische Unmittelbarkeit statt methodologische Zwischenschritte, methodologische Intersubjektivität anstatt Neutralität« (1984, 44). Darüber hinaus geht es darum, dass die ForscherIn ihre eigenen kulturspezifischen Beschreibungskategorien ersetzt, und zwar durch die der Beobachtungskultur. Sie muss herausfinden, wie das Feld Erfahrungen strukturiert und die Konstrukte in der Übersetzung einer Wissenschaftssprache konservieren (45). »Wichtig ist zu sehen, daß sich die Fruchtbarkeit der qualitativen Methoden im Wissenschaftsbereich aus der Kombination zwischen strategischem Anwendungsort und mikroskopischer Verfahrenstechnik ergibt« (Amann/Karin Knorr-Cetina 1995, 423).

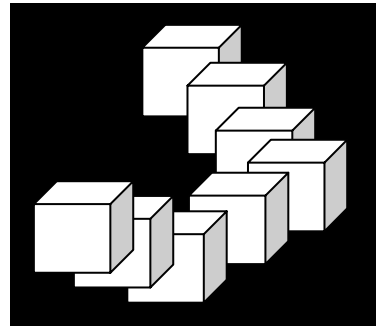
Die Konstruktion *Produzentinnen von Ethnographien* zeigt, dass Teilnahme weiter gefasst werden muss als in einem Verständnis von »ich bin selber dagewesen«. Teilnahme in einer Workplace Study oder einer Gattungsanalyse kann sich auf das am Computer sitzen oder ein Video anschauen beschränken. Teilnahme bezieht sich hier und im Folgenden auf die Teilnahme im Sinne eines Ethnographischen Sehens. Die Ethnographie entscheidet sich in der Anwendung einer Theorie, in der Anwendung einer Methode, in der Anwendung einer Auswertungstechnik etc. Die Entscheidungen bestimmen, wie der Rahmen *Ethnographisches Sehen* aussieht.

Umfassendes Datenmaterial wird im Betrachten, im Hören, in der Erfahrung am eigenen Leib am einzelnen Fall gewonnen. Die EthnologIn als personaler Aufzeichnungsapparat verfügt »über Empathie, d. h. die Aufzeichnung von Oberflächensignalen übersteigende Mitempfindungen« (Amann/Hirschauer 1997, 24f). Eine objektivierende Haltung der ForscherIn im Feld, ihre »parasitäre Grundhaltung« und ein »schieler Blick« wird durch eine »anderswo geleistete Sozialisation«, eine reflexive Distanzierung zur gelebten Praxis im Forschungsfeld und durch eine akzeptable BeobachterInnenrolle im Feld, die von Handlungszwängen entlastet, ermöglicht. Es geht um ein Bemühen, um Arglosigkeit, um Legitimität der asymmetrischen Beobachtung. Nicht mehr ForscherIn, nicht mehr Fremde (27f). Diese Distanzierungsschritte sind essentiell, sie sind komplementär zum Enkulturationsprozess wirksam und zwar für den Versuch eine persönliche Befremdung kontinuierlich zu erneuern. Lebendig gehalten wird,

»daß etwas Neues erlebt wurde«. Damit geht es »in der Ethnographie gewissermaßen darum, sich - nachdem man etwas verstanden hat - noch mehr zu wundern. ... Dieser Prozeß des Befremdens ist im Prinzip unabgeschlossen: er entspricht der Bodenlosigkeit kultureller Phänomene« (28f).

Die Ethnographische Methode erlaubt der ForscherIn eine Choreographie, wenn die ForscherIn versucht, »den Phänomenen Stimme zu geben«. Für Karin Knorr-Cetina übernimmt das Programm des Konstruktivismus die Aufgabe zu untersuchen, »wie soziale Gruppierungen sich selbst choreographieren und ihre Choreographien tanzen. Es untersucht aber auch, wie sie sich ihr Selbst jeweils neu komponieren« (1989, 93). Forschungsdesigns in ethnographischen Studien weisen häufig auf das hin, was mit dem Begriff der (Methoden-)Triangulation bezeichnet wird (vgl. Flick 1995, Denzin 1989a und b). Das Stück bzw. die

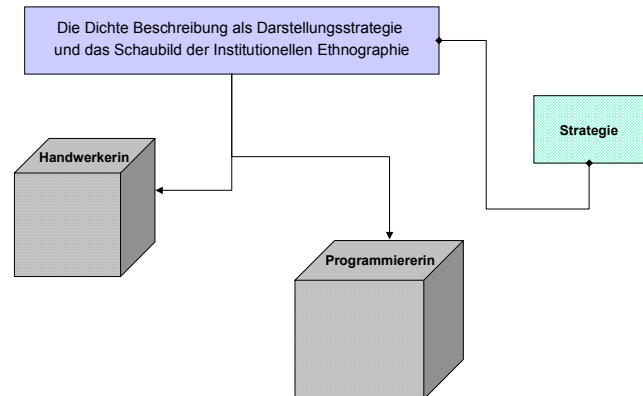
Komposition einer ethnographischen Forschung besteht aus einem Methodenmix. Die ForscherIn wird zur »BricoleurIn« (Lévi-Strauss). Sie entwirft und gestaltet »ihr« Forschungsfeld. Und erst im Feld ergibt sich die Choreographie, denn das Forschungsfeld gestaltet zurück. Doch neben Gestalterin und Choreographin ist die EthnographIn auch PathologIn. Sie »sieht und fühlt und hört«, wo sie



das Messer ansetzen muss und wie sie das Messer ansetzen muss; die »wissenschaftliche Operation«. Es ist kein medizinisches Sezieren, denn »die Leiche lebt«. Ein kunstgerechtes Handeln ist abhängig von der spezifischen Feldsituation. Verschiedene Faktoren (Zeit, Temperatur, Ort, Geschlecht, Perspektive, Gefühle, etc.) wirken dabei ein wie die Forscherin sensitiv, die nicht frigiden Erhebungsinstrumente einsetzt. Knorr-Cetina spricht von der Anwendung eines Sezierbestecks, »um tiefliegende Details eines Entdeckungsraumes zu isolieren«. Im Spannungsfeld von Choreographie und Pathologie öffnet die EthnographIn ein Territorium, in dem »geordnete Bewegungen« möglich sein müssten. In einer konstruktivistischen Sicht ist dieses Territorium eine »in bestimmter Weise choreographierte Realität« (1989, 94)²⁹⁹. Und doch entscheidet die EthnographIn, wann sie eingreift und wie sie eingreift, und auch das Feld steht nicht für sein Porträt unbeweglich Modell (vgl. Clifford 1993, 114), es »liegt nicht still«. ForscherIn und Feld arrangieren sich, d. h. sie produzieren gemeinsame Töne (Daten), manche von ihnen werden in einer »Vivisektion« (vgl. Karin Knorr-Cetina) gewonnen. Ein Vibrograph kann sie erfassen. Sezessionistische Daten, d. h. Loslösungen, sind das Produkt.

²⁹⁹ Für Karin Knorr-Cetina ist das Kriterium »gelungener Choreographien .. ihr welterweiternder Charakter«.

Die Dichte Beschreibung als Darstellungsstrategie und das Schaubild der institutionellen Ethnographie



Die Dichte Beschreibung von Clifford Geertz ist eine Darstellungsstrategie, die in den letzten Jahren einen bedeutenden Einfluss in der interpretativen Ethnologie/symbolischen Anthropologie bekommen hat. Auch die soziologische Ethnographie in ihrer originär qualitativen Ausprägung lehnt sich immer häufiger in ihren Untersuchungen an die Geertzsche Dichte Beschreibung an. Geertz wird als Grenzgänger zwischen den Disziplinen verstanden, und es wird die Frage gestellt, ob eine Dichte Beschreibung »zum besseren Verständnis der Weltgesellschaft beitragen kann« (Mörth/Fröhlich 1998, 8)³⁰⁰. Stephan Wolff konstatiert verschiedene problematische Rezeptionsversuche der Dichten Beschreibung:

»Unterschiedliche Bereiche und unterschiedliche Erfahrungen verlangen unterschiedliche Perspektiven und regen zu unterschiedlichen Forschungsstrategien an; sie verbessern unsere Fähigkeit, das Wesen der Bestie zu erfassen«.

Dorothy Smith

- Sie wird auf eine Forschungstechnik reduziert und in ein Methodenarsenal eingeordnet
- Sie wird als Patentrezept von unterschiedlichen Disziplinen vereinnahmt
- Sie wird trivialisiert und zwar durch die Gleichsetzung und Verwechslung mit farbigen Schilderungen und Detailliertheit (2000a, 86).

³⁰⁰ Sie und andere AutorInnen diskutieren die Bedeutung von Clifford Geertz für eine Kultursoziologie aus der Sicht der *Sektion Kulturtheorie und Kulturforschung* der *Österreichischen Gesellschaft für Soziologie* (vgl. Fröhlich/Mörth 1998).

Dichte Beschreibung drückt sich im »Mehr« eines »Forschungsprogramms« aus. Die EthnographIn übernimmt die Aufgabe, »die Bedeutung sozialer Ereignisse zu erfassen und dies auf der Basis der Beobachtung einfacher Handlungen« (87). Ein umfassendes und einsichtsvolles Bild wird jedoch erst durch die Dichte Beschreibung entfaltet. Sie lässt sich als eine Dreier-Sequenz darstellen und beginnt vor der Beobachtung im Feld:

- Sie beginnt mit einer übergreifenden Problemfragestellung, die unabhängig von den Fragen der eigentlichen Feldforschung sein kann. Anknüpfend daran werden dann
- besonders bedeutungsvolle Sachverhalte und bedeutungsgesättigte Situationen beschrieben - »ethnographische Miniaturen, kleine Sachen«
- Es findet der Versuch einer Verknüpfung des ursprünglichen Problems mit verschiedenen ethnographischen Entsprechungen auf suggestiver Art und Weise statt. Es werden »Schaustücke« projiziert, »wandfüllende Kulturgemälde« (vgl. Wolff 1992, 73)³⁰¹.

Die Strategie der Dichten Beschreibung weicht damit von der üblichen ethnologischen Darstellungsstrategie ab, die zuerst den Gegenstand beschreibt und dann die Beobachtungen mit den wichtigsten Diskussionslinien im eigenen Fach in Verbindung bringt (vgl. Ziegler 1989, 54). Übergreifende Fragestellungen, die die eigene oder fremde Kultur betreffen sind der Ausgangspunkt für Geertz. Die Anlagerung ethnographischen Materials erfolgt erst im nächsten Schritt. Dichte Beschreibungen sollen den Ethos einer Kultur erfassen, d. h. die Bedeutungsstrukturen der kognitiven und affektiven Erfahrungen der »Natives«. Dabei geht es nicht darum, ein 1:1-Abbild der Kultur zu produzieren, das ist nicht möglich, denn je genauer die Untersuchungen werden, je eindrucksvoller ihre Erklärungen, je tiefer ihre Feststellungen, je unsicherer wird ihr Grund (Geertz 1999, 41, aber auch Lévi-Strauss 1999, 408). Dichte Beschreibungen sind immer unvollständig, als Schau- und Sinnbilder sind sie Schlüssel zu einer Kultur und geben der »Erfahrung eine Farbe«. Die EthnographIn auf den Spuren von Clifford Geertz versucht, Spuren zu lesen, um »Strukturen weniger hermetisch, Verflechtungen weniger deterministisch, Netze fragiler, leichter, das mehrdimensionale Gesamtbild zugleich vielschichtiger, komplexer zu verstehen« (Mörth/Fröhlich 1998, 17). Dichte-Produktion durch das In-Beziehung-Setzen von verschiedenen Beobachtungs- und Bedeutungs-

³⁰¹ Für Stephan Wolff scheint die Darstellungspraxis von Geertz »in sich methodisch zu sein«. Er begründet dies sehr dezidiert in vier Beobachtungen, die er in sieben Arbeiten von Geertz gemacht hat.

ebenen geschieht durch eine hermeneutische Technik des Hin- und Her-springens zwischen Bildern der untersuchten Kultur und eigenen Metaphern der ForscherIn (vgl. Wolff 1992, 347). Um Dichte zu produzieren, werden in einem additiven Verfahren ethnographischen »(Be-)Funden in immer neuen Schichten weiteres Interpretationsmaterial .. [angelagert] und dabei unterschiedlichste wissenschaftliche Perspektiven (etwa ökonomische, psychoanalytische, soziologische, ästhetische) hinsichtlich des betreffenden Gegenstandes aufeinander« abgebildet. Sie dienen dazu, die Plausibilität von interpretativen Sprüngen zu sichern (350).

Die Dichte Beschreibung ist eine Strategie, die die ForscherIn anwenden kann³⁰². Der Diskurs wird organisiert. Er erfordert handwerkliche Fähigkeiten. In einem ZEIT-Gespräch mit Fritz Raddatz hat Lévi-Strauss einmal gesagt: »FJR: Sie halten sich also selbst für einen Forscher, einen Arbeiter in einem Forschungslabor ... LÉVI-STRAUSS: Einen Handwerker - und es ist tatsächlich so; das einzige, was ich wirklich gerne mache, das ist basteln, mit den Händen arbeiten. Und ich habe nicht das Gefühl, daß das verschiedene Dinge sind« (Lévi Strauss 1987, 390). Lévi-Strauss spricht hier die Forscherin und den Forscher als Bricoleur an. Er oder sie ist für ihn ein »Jack of all trades or a kind of professional do-it-yourself person« (Lévi Strauss 1966, zitiert in Denzin/Yvonne Lincoln 1994, 2). Die ForscherIn produziert eine »bricolage, that is a pieced together, close knit set of practices that provide solutions to a problem« (Denzin/Yvonne Lincoln 1994, 2). Die Lösung, die bricolage, ist das Resultat der »bricoleur-Methode«. Sie ist eine »emergente Konstruktion«. Die Dichte Beschreibung ist dann ein künstlerisches Handwerk, sie erfordert eine »spezifische Denkbewegung« (Wolff). Die (Re-)Konstruktion der ForscherIn »ähnelte .. der Aufgabe eines Kunstkritikers, der eine Aufführung kommentieren oder ein Gemälde deuten soll« (Wolff 2000, 87). Die bricolage entsteht im Forscher. Sie oder er unternimmt eine geistige Anstrengung und ein intellektuelles kompliziertes Wagnis.

Auch Glaser und Strauss bieten eine Darstellungsstrategie, eine bricolage, oder genauer Forschungsstrategie für die EthnographIn. In der Grounded Theory entwickelt die ForscherIn ihre »sensitiven Konzepte«. Verallgemeinernde Begriffe werden aus lokalen Arrangements herausdestilliert und durch weitere Feldforschung gesättigt. Die kunstvolle Komposition ergibt sich für die ForscherIn aus den Daten. »Kleine Weltstückchen« (Geertz) werden entziffert. Ähnlich auch die bereits dargestellte Methode

³⁰² Clifford Geertz mag mir hier die Reduzierung auf eine Strategie verzeihen. Dichte Beschreibung ist mehr, was hier nicht vertiefender dargestellt werden soll (M.F.). Für eine differenzierte Darstellung und Diskussion des Forschungsprogramms der Thick Description vgl. Wolff 1992, Mörth/Fröhlich 1998, Ziegler 1998, Wolff 2000.

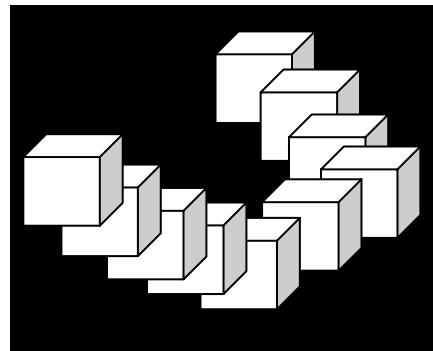
der Figurationsanalyse von Norbert Elias. Sie können soziale Daten liefern, die soziologisch bedeutsam sein können, ohne dass sie eine statistische Bedeutung haben (Elias/Scotson 1990, 76). Auch hier bewegt sich die ForscherIn auf der Ebene des Handwerks. Eine ganz andere Perspektive verfolgt Dorothy Smith. Ein wichtiger Ansatz der Ethnographie ist für Smith die Strategie der ForscherIn, d. h. ihr Standpunkt. Dorothy Smith hat ihre feministische Forschungsstrategie als eine Institutionelle Ethnographie bezeichnet. Ausgangspunkt der ForscherIn ist ihre eigene Erfahrung und die Verhältnisse, in denen sie stattfindet. Sie will »die institutionellen Verhältnisse, die die Alltagswelt determinieren, explizieren und somit auch explizieren, wie deren lokale Organisation erforscht werden kann, um ihre für gewöhnlich unsichtbare Determination in verallgemeinernden und verallgemeinerten Verhältnisse aufzudecken. Das ist die Methode der institutionellen Ethnographie« (1998, 106). Dargelegt werden soll, »wie etwas wirklich ist und wie es tatsächlich funktioniert« (107). Forschung wird vom Standpunkt der Frauen aufgenommen (112). Das Forschungsfeld wird für Smith erweitert über das tatsächliche Feld hinaus. Die Individuen werden als kompetente PraktikerInnen ihrer Alltagswelt anerkannt. Generell umfasst Institutionelle Ethnographie drei wesentliche Vorgehensweisen:

- Die Analyse der ideologischen Verfahren, damit deren Arbeitsorganisation darstellbar ist
- Die Anwendung eines weiten Arbeitsbegriffes, der einschließt, wie Menschen an der institutionellen Produktion ihrer Arbeitswelt beteiligt sind
- Die Abstimmung der Arbeitsprozesse als gesellschaftliche Handlungsabläufe (Arbeit als Summe von Handlungssequenzen, die von mehr als einer Person ausgeführt wird) (vgl. 113f).

»Relevante Verhältnisse« werden in einem Verfahren des »Schaubild machen« skizziert (117). Institutionelle Ethnographie erforscht und erklärt Arbeitsprozesse und andere praktische Handlungen. Ziel ist die genauere Explikation der Verhältnisse und die Bestimmung eines »Irgendwo«. Wir müssen, so Dorothy Smith, »von irgendeiner Position in der Welt beginnen«. Die von ihr empfohlene Strategie zeigt offen, »daß sie irgendwo beginnt«. Gesellschaftliche Prozesse werden von innen heraus aufgedeckt durch eine Forschung, die verschiedene Fenster für verschiedene Blickwinkel eröffnet. Sichtbar wird ein komplex miteinander verbundener Prozess. Eine solche Forschung ist offen angelegt. »Sie ist wie ein Flicker für eine Patchwork-Decke, der noch mit anderen Flicker zusammengenäht werden muss, damit ein Muster entsteht« (124). Und doch wird der wissenschaftliche Charakter durch das »auf einer Seite stehen« nicht zerstört, denn die institutionelle Ethnographie hat nicht die Absicht, »die Analyse, die Perspektiven und die Standpunkte der Subjekte an die Stelle der

Untersuchung durch die Soziologin zu setzen« (107). Das Wissen der Forscherin ist keine Schnittmenge mit dem Wissen des Feldes. Es ersetzt nicht die Erkenntnisse des Feldes.

Ethnographie auf der Ebene der Strategie konfrontiert die ForscherIn mit den Differenzen Handwerk und Programm. Ich kann meine PartnerIn/mein Gegenüber in der Situation nicht platzieren, wie Schütz und Luckmann (1975) sagen, auch wenn die Situation offen ist. Und doch gibt es eine Strategie, für die sich die ForscherIn vor, in oder/und nach der Kulturbührung entscheidet/entscheiden muss. Eine Strategie der Selbstplatzierung. Sie kann aufbauen, ausschließen, kombinieren oder isolieren. Sie kann ein differenziertes Programm enthalten, und die damit verbundene Anforderung fordert Programmierkenntnisse. Auch eine Strategie der Nicht-Strategie ist möglich. Sie beeinflusst die Datenentdeckung, die Datenkonstruktion und -erfindung, die Dateninterpretation, die Daten(re)präsentation und das, was Karin Knorr-Cetina (1989) als Erweiterung der Sicht von Welt beschreibt. Die Strategie nimmt Einfluss auf die Choreographie der Ethnographie. Nimmt Geertz in einer Strategie der Dichten Beschreibung das vor, was Heinz Bude als mobile Betrachtung bezeichnet, d. h. in einer bestimmenden und kommentierenden Bewegung der Darstellung wird der Gegenstand immer wieder neu betrachtet, betastet, befragt und reflektiert und immer wieder werden neue Seiten des Gegenstandes sichtbar - vielleicht verborgene Zusammenhänge - so wird deutlich, wie die EthnographIn in der Spannweite von Handwerk (do-it-yourself) und Programmierung/Planung gefordert ist (vgl. Ziegler 1998, 54). Kreisende Bewegungen der mobilen Betrachtung schlagen eine neue Sicht der Dinge vor, ungewöhnliche Lesarten. Eine institutionelle Ethnographie macht deutlich, wo sie steht, ein sensibilisierendes Konzept weist die Spuren ihrer Entscheidung auf. Gemeinsam ist allen Strategien, die Einbindung in einen Zyklus. Ethnographie fordert einen zirkulär verbundenen Prozess der Wahrnehmung, der Beobachtung, der Interpretation und des Verstehens, denn Ethnographie lässt sich nicht in einer strengen Arbeitsteilung von Theorie und Praxis begreifen. Eingebunden ist damit auch die strategische Entscheidung oder die strategischen Entscheidungen, die die ForscherIn trifft. Die Selektion der Selektion. Theoretische Perspektiven werden explizit eingesetzt und verfolgt. Wesentlich werden die Dimensionen der Zeit und des Raumes. Die EthnographIn als bricoleur oder tinkerer³⁰³



³⁰³ Das Bild des tinkerers geht auf Jacob 1977 zurück (vgl. den Hinweis bei Karin Knorr-Cetina 1984, 282).

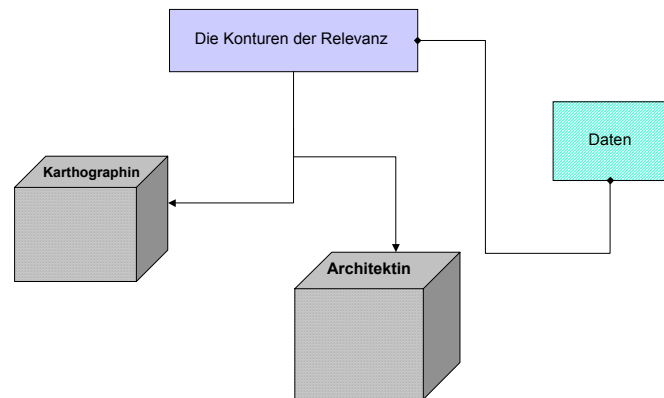
ist eine OpportunistIn. Sie nimmt die materiellen Gegebenheiten und Gelegenheiten im Feld und benutzt sie für »ihr Projekt«. Eine »tinkerIn« (TüftlerIn) weiß nicht, was sie produzieren wird, aber sie verwendet alles, was sie um sich herum findet. Sie bringt es fertig, mit dem, was sie (zufällig) in die Hände bekommt, auszukommen und irgendein praktikables Objekt herzustellen (vgl. Knorr-Cetina 1984, 64f). Die BastlerIn (tinkerIn) gibt ihrem »Material unerwartete Funktionen und schafft damit ein neues Objekt ... [Diese Objekte] sind keine vollkommenen Produkte technischer Planung, sondern ein Flickwerk seltsamer Dinge, zusammengesetzt, wann immer sich die Gelegenheit dazu bot« (Jacob 1977 zitiert in Karin Knorr-Cetina 1985, 286).

Dagegen steht die ProgrammiererIn³⁰⁴, sie verlässt sich nicht auf ihr Feld, sondern trifft aktive Entscheidungen, die Entscheidungen determinieren. Sie hat ein Programm oder in den Worten von Schütz und Luckmann ein »planbestimmtes Interesse«. Es geht in die Bestimmung der Situation, in die Festlegung des Ausschnittes und die Analyse der Relevanzstrukturen ein. Die »Auswahl der auszulegenden, offenen und nicht routinemäßig bestimmbaren Elemente der Situation [ist] pragmatisch motiviert« (Schütz/Luckmann 1975, 127). Der Pragmatismus wird von der technischen Entscheidung der Strategie beeinflusst. Hier fließt auch die Entscheidung einer Teamethnographie ein. »Getting There - Together. Seeing the Same Thing Differently« (Erickson/Stull 1998). Erst in der Spannung von handwerklichem Können und programmiererischen Fähigkeiten entsteht die bricolage. Auch hier steht das Feld nicht außen vor. Die Abhängigkeit der EthnographIn von »Gelegenheiten«³⁰⁵ und »Zufällen« (Goffman) geben dem Feld eine gewichtige Stellung in der Erzeugung eines Schaustücks. Im Verlauf der Tätigkeit ist die EthnographIn vor, im und nach dem Feld ständig mit der Produktion oder Reproduktion eines funktionablen Objektes bemüht, das ihr bei der Verwirklichung ihrer Forschungsziele weiterhilft (vgl. Knorr-Cetina 1989). Planung und bricolage bestimmen die »Erlebnisnähe, Erlebnistiefe und Erlebnisdauer« (Schütz/Luckmann) oder in eigenen Worten: die Wissensnähe, Wissenstiefe und Wissensdauer und das Wissensergebnis. Dies hat immer eine »private« Komponente. Soziologische Ethnographie macht »soziologisch bislang Unentdecktes (wieder) erkennbar«. Hier bemisst sich ihre Produktivität, ihre theoretische Qualität und Relevanz (Amann/Hirschauer 1997), und hier ist ihr »intellektuelles Kapital« (Bourdieu).

³⁰⁴ Für Jacob ist der Gegensatz des tinkerers der Ingenieur. Er kommt nicht mit Abfällen und Resten aus.

³⁰⁵ Karin Knorr-Cetina spricht von einer Gelegenheitsgenealogie der Forschungsergebnisse.

Die Konturen der Relevanz



Die EthnographIn richtet ihren Blick auf einen aktuellen Ausschnitt, der in potentieller Reichweite liegt. Was sie sich wünscht, so Alfred Schütz, »ist ein graduelles Wissen der relevanten Elemente, wobei der Grad des gewünschten Wissens der Relevanz der Elemente entspricht«. Die Welt scheint ihr »zu jedem gegebenen Augenblick als in verschiedenen Relevanzschichten eingeteilt, deren jede einen anderen Wissensgrad verlangt« (1972, 55). Schütz spricht von Isohypsen und hypsographischen Konturen der Relevanz, um diese Relevanzschichten zu verdeutlichen. Die Metapher soll zeigen, wie zu einem gegebenen Augenblick die Interessensverteilung eines Individuums ist, hinsichtlich der Intensität der Interessen und des Zweckes. Alle Elemente, die für die Handlungen des Individuums in gleicher Weise relevant sind, werden miteinander verbunden. Genauso wie die Kartographin »Punkte gleicher Höhe mit einer Konturlinie verbindet, um die Gestalt eines Gebirges angemessen wiederzugeben. Die graphische Darstellung dieser Konturen der Relevanz würde diese nicht als ein ganz geschlossenes Feld erscheinen lassen, sondern sie würden eher wie zahlreiche auf der Karte verstreute Gebiete aussehen, die alle in Größe und Gestalt verschieden sind« (55). Ethnographie zeigt ihr Interesse an Alltagshandlungen, am Vollzug und an der Herstellung des Kontextes, in dem die Handlungen geschehen.

EthnographInnen müssen eine »ethnomethodologische Indifferenz« (Garfinkel/Sacks 1970) einnehmen. Sie dient dazu, die Sicht der Gruppe nicht zu übernehmen und keine Vorab-Interpretationen zu machen (vgl. Flick 1995, 35f). Die EthnographIn ist vom Standpunkt der Gruppe, welcher sie sich nähert, »ein Mensch ohne Geschichte« (Schütz). Sie teilt die Gegenwart des Feldes. »Private Codes« der sozialen Gruppe werden

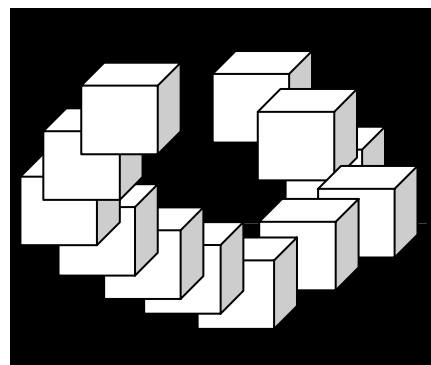
wart des Feldes. »Private Codes« der sozialen Gruppe werden nur von ihren Mitgliedern verstanden. Die EthnographIn bekommt eine Chance auf Zeit und »eine vernünftige Chance« (Schütz), die Konturen der Relevanz zu erkennen, zu verstehen und selber verstanden zu werden. Entscheidend aber bleibt die Differenz zwischen TeilnehmerInnen- und BeobachterInnen-Verstehen, und damit ist die Ethnographie sozio-analytisch zentriert. Das heißt, die Ethnographie praktiziert »eine Betrachtungsweise, die den Menschen nicht als Sinnzentrum, sondern als Appendix sozialer Situationen betrachtet. Ethnographie ist Teilhabe an der Introspektion sozialer Situationen« (Amann/Hirschauer 1997, 24). Ethnographie birgt die Chance, in der Unbekanntheit hochkomplexer sozialer Welten »verkörpertes Wissen« zu erfassen. »Local knowledges« (Geertz), »type events« (Gluckman) und Relevanzaspekte sind das Interesse.

Nach Vincent Crapanzano übernimmt die EthnographIn die Rolle einer BotschafterIn. Sie bringt eine Botschaft aus der Welt, in der sie gearbeitet hat, zurück in ihre Gesellschaft. Dafür muss sie zuerst die Botschaft gesehen haben, verstanden, interpretiert, übersetzt, kontextualisiert und erläutert. ForscherInnen sollten sich des Dilemmas »bewusst sein, dass sie nie die ganze Wirklichkeit übermitteln können. Sie stecken in einem Zwiespalt zwischen den eigenen Interessen und Bedürfnissen und dem Wunsch, die reine Wirklichkeit zu vermitteln« (Helga Diel-Khalil/Götz 1999, 79). Für Wilhelm Mühlmann versucht die ForscherIn, »intentionale Daten« zu erfassen und zu deuten. Erst wenn die Spanne zwischen »folk image«, also der Art und Weise, wie die Menschen im Feld ihre Kultur verstehen, und dem »analytic image«, also der Art und Weise, wie die EthnographIn das Verhalten sieht und beurteilt, produktiv verbunden wurde, ist Fremdverstehen gelungen. Die ForscherIn sieht dann die Welt so, wie die Betroffenen sie selbst auch sehen (Reimann 1986, 27). Crapanzano bezeichnet den anderen Blickpunkt, den die ForscherIn im Feld erwirbt, als »vantage point«. Er erlaubt der ForscherIn, den Rahmen des »normal zu Erwartenden« zu sprengen und »das als Gegeben wahrgenommene in Frage zu stellen«. Ethnographien sollten aufrütteln und »durch das Wissen um das Andere den Horizont des Eigenen erweitern« (Helga Diel-Khalil/Götz 1999, 80f).

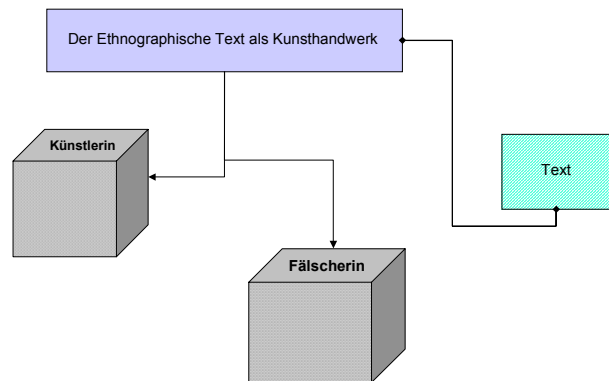
Helen Schwartzmann (1993) weist darauf hin, dass EthnographInnen nicht automatisch annehmen, dass sie die richtigen Fragen in einem Setting stellen: In der Feldarbeit sind Fragen und Antworten in der sozialen Situation, die erforscht wird, zu entdecken. »They must be discovered«. Die ForscherIn muss wissen, welche Fragen die Befragten beantworten in je-

der ihrer Handlung. Sie muss wissen, welche Fragen selbstverständlich sind, weil sie jede weiß, ohne sie zu denken. Welche Fragen betreffen die Beziehung zwischen Menschen und zwischen Menschen und Dingen? Was ist bedeutungsvoll für die erforschten Personen? Schwartzman beruft sich hier auf Spradley, der die Kunst der Ethnographie im Sammeln der Daten im Zuhören und Beobachten sieht, nicht um Antworten zu finden, sondern Fragen, die gestellt werden können (55f). Ähnlich auch Harry Wolcott, wenn er sagt: »One cannot ask an ethnographic question without some idea of what an ethnographic answer looks like, some idea of the circumstances under which it does and does not make sense to pursue ethnography beyond its commitment to thorough fieldwork« (1996, 70).

Die ForscherIn ist bezüglich ihrer Daten eine ZeichnerIn im Feld. Sie kartographiert, was sie gesehen hat und wie sie gesehen hat. Antworten in der Ethnographie erlauben der ForscherIn Vergleiche und das Stellen von neuen Fragen. Vorbereitung auf das Feld, auf das Vor-Ort-Sein und Im-Ort-Sein bekommt eine wichtige Komponente in der Befremdung der eigenen Kultur. Renato Resaldo spricht von Wissen und Feinfühigkeiten, die die gute Ethnographin und den guten Ethnographen ausmachen. »Um dem gewundenen Gang der ethnographischen Forschung zu folgen, benötigen Feldforscher weitgespannte theoretische Kenntnisse und ein feinabgestimmtes Wahrnehmungsvermögen. Schließlich kann man nicht im voraus sagen, was uns im Feld begegnen wird« (1999, 382). Isohypsen und hypsographische Konturen entstehen in einer »Anthropologie der Einsamkeit« (Marc Auge) durch eine aktive Auseinandersetzung, eine Anstrengung der ForscherIn und des Feldes. Erst im »Miteinander-etwas-Anfangen« entsteht etwas Neues (vgl. Ina-Maria Greverus im Gespräch mit Anne Claire Groffmann et al. 1997). Gebilde werden produziert, Ethnographie erweist sich als eine Architektur des Feldes. Planbestimmte Interessen von allen Seiten finden Einfluss. Ebene und Raum werden verbunden. Die Interaktion beginnt jedoch für die ForscherIn nicht erst im Da-Sein, sondern in der Vorbereitung auf das Feld, in der Kommunikation mit KollegInnen, in der Auseinandersetzung mit der Literatur etc. Hier werden bereits Daten gezeichnet und hier wird der Plot gezimert. Soziologische Ethnographien bilden die eigene Kultur der ForscherIn ab. Konturen der Relevanz werden auf einer Karte gezeichnet. Und doch muss die ForscherIn sich ihrer Konstruktionsprozesse immer bewusst sein. Das Haus (der Zug) ist von vielen gebaut, und es gibt mindestens zwei Entwurfskizzen.



Der ethnographische Text als Kunsthandwerk



Als neue Idee innerhalb der sozial- und kulturwissenschaftlichen Disziplin gilt die Vorstellung, dass »literarische Verfahren jedes Werk kultureller Repräsentation durchdringen« (Clifford 1993, 107). Sie beeinflussen die Sinnproduktion der LeserInnen ethnographischer Texte. Die Darstellung kultureller Phänomene erfolgt evokatorisch³⁰⁷ und kunstvoll komponiert. Das Hinzufügen oder Auslassen, das In-Beziehung-Setzen oder Aus-dem-Zusammenhang-Reißen ist ein Kunsthandwerk der Verfestigung nützlicher Artefakte. Machtvolle Lügen der Rhetorik und des Ausschlusses ermöglichen konstruierte Wahrheiten (109ff). Für James Clifford zeichnet sich Ethnographisches Schreiben durch mindestens sechs Bestimmungen aus. Es ist:

- Kontextuell (es stützt sich auf und schafft seinerseits sinnhafte soziale Milieus)

»Was evoziert wird, ist schon Bedingung dessen, was evoziert, und was evoziert, ist bereits die Möglichkeit des Evozierten. Beides steht in Korrelation zueinander, und die Möglichkeit ihrer Differenzierung in Zeit und Raum ist nur ein Trick einer Grammatik von Zeit, Raum und Differenzierung, die uns in Versuchung bringt, zu sagen: Es gibt das Evozierte, das seine Evozierung evoziert, während wir doch ebenso gut sagen könnten - wenn wir Algebraiker wären -: Evokation ist das Evozieren, dass das Evozierte evoziert, wie das Evozierende das Evozierende in der Evokation evoziert, die das Evozieren des Evozierten evoziert hat.«

Stephen Tyler³⁰⁶

³⁰⁶ Alles klar?

³⁰⁷ Die Repräsentation wird von Stephen Tyler durch das Evozieren abgelöst. »Evokation ist weder Präsentation noch Repräsentation. Sie präsentiert kein Objekt, nichts und niemanden, sie ruft nach Abwesenheit, was anwesend, doch nicht repräsentiert werden kann« (1991, 191).

- Rhetorisch (es benutzt Ausdruckskonventionen und wird von ihnen benutzt);
- Institutionell (man schreibt innerhalb und gegen spezifische Traditionen, Disziplinen, RezipientInnen)
- Gattungsmäßig (ein ethnographisches Werk ist in der Regel von einem Roman oder einem Reisebericht unterscheidbar)
- Politisch (die Autorität, kulturelle Realitäten zu repräsentieren, wird nicht gleichermaßen geteilt und ist zu Zeiten umstritten)
- Historisch (all die genannten Konventionen und Beschränkungen unterliegen dem Wandel) (109f).

Die kohärente Einschreibung ethnographischer Fiktionen wird durch diese Aspekte kontrolliert, verschiedene Textstrategien, z. B. die Polyphonie von Stimmen, multiple AutorInnenschaften etc., durch die ForscherIn ausprobiert und »realitätssichernde Instrumente« (Wolff) eingesetzt. Clifford bezeichnet dies als Spezifizierung der Diskurse. Dazu gehört auch, dass die streng gezügelte objektive Distanz der ForscherIn in Theorie, somit auch in Textarbeit und Praxis - Forschungsprämisse in der frühen ethnographischen Forschung - in der feministischen Wissenschaftskritik einer Parteilichkeit weicht für die Sache der Frauen³⁰⁸. Der Zusammenhang des Wechselverhältnisses zwischen Forschungs- und Schreibpraxis, zwischen Feld- und »Hausarbeit« der EthnologIn lenkt den Blick auf die »Erfahrung mit Methode« und verändert eine Sichtweise. Die ForscherIn, als eine Figur in einer Fiktion, steht im Zentrum des Schauplatzes. Das fragile Gleichgewicht zwischen Objektivität und Subjektivität tritt in den Hintergrund der repräsentierten Wirklichkeit. Schreibpraxis erfolgt dann, so Dorothy Smith, vom »Standpunkt der Frauen«³⁰⁹.

Die kritische Diskussion der Schreibpraxis, setzt für Fuchs und Berg in voller Stärke erst in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre ein. Sie beginnt in den USA und blieb im englischsprachigen Raum konzentriert. Clifford Geertz bringt, so Fuchs und Berg, den Ethnologen ins Zentrum einer Betrachtung, doch auch die feministische Anthropologie geht einen ähnlich parallelen Weg. Kultur als Text führt zu einem Zweischritt der Inskription (Dichten Beschreibung) und Diagnose (Spezifikation) und einer Auflö-

³⁰⁸ Vgl. die Postulate der Frauenforschung von Maria Mies 1978 und die nachfolgende Wirkung, aber auch die kritische Diskussion, die diese Postulate ausgelöst haben. Eine differenzierte Position vertritt Dorothy Smith 1998 mit ihrer Soziologie für Frauen.

³⁰⁹ In Ergänzung spricht Smith auch vom Standort des Menschens. Hier soll Forschung beginnen und damit Schreibpraxis stattfinden. Solche Schreibpraxis reflektiert dann aber das Geschlecht in den Konstruktionsprozessen und zwar sowohl der Beforschten als auch der Forschenden.

sung der starren Gegenüberstellung von Verstehen (Beschreiben) und Erklären (vgl. Fuchs/Berg 1999, 45). Bilder/Fiktionen der ForscherIn sind Inszenierungen gewöhnlicher Alltagserfahrungen und zwar auf der Ebene des »reinen Scheins«. »Der Hahnenkampf ist nur für die Hähne wirklich wirklich« (Geertz 1999, 246). Metaphern, Allegorien und Modelle machen die Kultur einer Gesellschaft verständlich. Clifford Geertz weitet die Sicht einer Kultur als Text auf weite Bereiche der Gesellschaft aus. Nicht nur Melodien, Formeln, Karten und Bilder, sondern auch Technologien, Gesellschaftsformen und Rituale werden als Text gelesen (Fuchs/Berg 1999, 57). Die Rückwendung auf den wissenschaftlichen Inskriptionsprozess führt zu einer Selbstbeobachtung der ForscherIn im Feld, »eine Anthropologie der Anthropologie« (Rabinow 1999, 185). Diese schärft »ihrerseits die Sensibilität für das prekäre Verhältnis zwischen Forscher und Erforschten und .. lenkt die Aufmerksamkeit auf das Problem der intersubjektiven Genese ethnographischer Erkenntnis« (Fuchs/Berg 1999, 70). Geertz spricht davon, dass die ForscherIn zunächst interpretiert, was die InformantInnen meinen »oder was sie unserer Auffassung nach meinen«, und erst dann werden die Interpretationen systematisiert (1999, 22). Es kommt zu höherstufigen Interpretationen der Interpretationen (Interpretationen zweiter Ordnung), die sich im Text abbilden.

Feministischen Wissenschaftlerinnen und dem »interpretative turn« in der Anthropologie/Ethnologie ist es zu verdanken, auf das »männliche Kunsthandwerk« des ethnographischen Schreibens hingewiesen zu haben³¹⁰. Auslassungen in der Repräsentation der halben Wahrheiten führten unter der Betrachtung der Prämisse, welches Wissen neu geschöpft wurde, zu »Viertel Wahrheiten«³¹¹ eines Wissens von Männern über Männer, auch wenn einige der frühen Ethnologinnen, wie z. B. Margred Mead, in ihren Studien ähnliche Unterlassungen vornahmen. James Clifford weist selbstkritisch daraufhin, dass das Bewusstsein für die Abwesenheit von Frauen in ethnographischen Berichten dazu geführt hat, darauf aufmerksam zu werden, dass Männer oft nur als Kulturrepräsentanten - als Universalismus - erforscht worden sind und dass die Erfahrung selbiger als geschlechtliche Wesen weitgehend unerforscht ist (1993, 125). Dorothy Smith (1989) hat die Tatsache einer männlichen Wissenschaft und Schreibpraxis einmal als Zirkelleffekt bezeichnet, der dazu führt, dass Männer als bedeutsam das behandeln und beachten, was andere Männer

³¹⁰ Gabriele Rippl sieht die Kritik feministischer Anthropologinnen im Vorwurf der Andrologie gipfeln. Es besteht die Gefahr, dass die Lehre vom Menschen in eine Lehre von männlichen Menschen kippt (1993, 13).

³¹¹ Der Begriff Partial Truths von Clifford wäre hier vielleicht ebenso treffend.

sagen und gesagt haben. Männer tun das, was für Männer relevant ist und das wird »von Männern über Männer für Männer aufgezeichnet. Männer hörten und hören darauf, was Männer sagen. Eine Tradition entsteht, Traditionen entstehen, in einem Diskurs mit der Vergangenheit innerhalb der Gegenwart. Die Themen, Problematiken, Annahmen, Metaphern und Bilder formieren sich, während der Kreis der Gegenwärtigen sich die Arbeit jener, die aus der Vergangenheit sprechen, zunutze macht und fortsetzt, um sie für die Zukunft festzuschreiben. Aus diesem Kreis waren Frauen fast zur Gänze ausgeschlossen. Wurden sie einmal zugelassen, dann nur als Ausnahme und als Individuen, nie als Repräsentantinnen ihres Geschlechts« (356). Frauen konnten nur teilnehmen, wenn sie die Relevanzmaßstäbe und die Ausdrücke dieses Kreises übernahmen. Dies waren und sind, so betont Smith, vorwiegend Relevanzmaßstäbe und Ausdrücke eines Diskurses, der unter Männern stattfindet³¹².

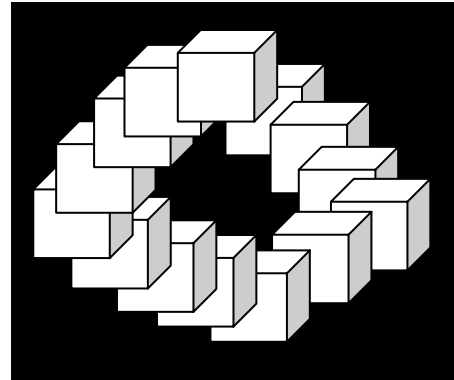
Die Produktion von Dichte im ethnographischen Schreiben muss somit immer auch in der Darstellung des Forschungsprozesses und in der Präsentation der »Entdeckung verborgener Realitäten« (Wolff) das Verborgene des Verborgenen präsentieren, und das ist manchmal und zufälligerweise geschlechtlich (weiblich und/oder männlich) konnotiert. Die Spezifizierungen der Diskurse in der Ethnographie führen dazu, auf das kulturell und sozial konstruierte Geschlecht zu schauen und jede EthnologIn, ja jede Forscherin und jeder Forscher, muss zu jeder Zeit der Untersuchung sich die Fragen stellen: Wer spricht? Mit wem? Wer hört? Wer schreibt? Wann? Wo? Wie? Richtet sich an wen? Unter welchen historischen, politischen und institutionellen Zwängen?

Ethnographische Schreibpraxis ist spannungsgeladen: Spannung zwischen Wiedergeben des native/einheimischen Standpunktes und dessen, was als selbstverständlich gilt bei der InformantIn. Spannung zwischen dem, wie die Stimme des Feldes dargestellt wird, und die der EthnologIn bzw. deren Anerkennung und Ergebnisse. Spannung der Darstellung lokaler kultureller Welten und deren Beziehungen zu einem größeren System der politischen Ökonomie. Diese Spannungen müssen nicht gelöst,

³¹² Der Gedanke des Zirkel effekts wird in der Frauen- und Geschlechterforschung auch als Erklärung für den Ausschluss von Frauen aus Managementpositionen genutzt. Hier ist die Rede vom oldboy-network und vom Männerbund Management. In Anlehnung an Weber und Parkin und aufbauend auf die Begrifflichkeiten der domination masculine von Bourdieu werden u. a. Schließungstheorien auf Organisationen angewendet, um symbolische Geschlechterordnungen zu erklären (vgl. Priska Gisler/Barbara Emmenegger 1998, Daniela Rastetter 1998).

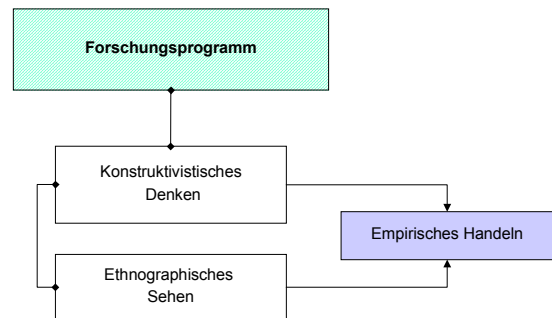
sondern anerkannt und kreativ ausgebeutet werden, wie Helen Schwartzmann meint (1993, 66f).

Ethnographien siedeln sich dann zwischen Kunst und Fälschung an. Die Ethnographin ist nicht nur eine ÜbersetzerIn, sie ist auch eine ChronistIn und SprecherIn, wie bereits Malinowski festgestellt hat. Auch in der eigenen Kultur gilt es Visuelles, Akustisches, Haptisches etc. zu übersetzen. Die methodische Befremdung kann in der soziologischen Ethnographie an vielen Stellen ausgesetzt werden, weil das, was die ForscherIn sieht, hört, riecht etc., tatsächlich fremd für sie ist. Im Abenteuer um die Ecke können Welten/Kulturen/Erfahrungen aufeinandertreffen, die erst einmal nicht vereinbar sind.



Eindrucksvoll hat dies Karin Knorr-Cetina in ihrer Forschung in Berkeley aufgewiesen. Beobachtungsprotokolle dokumentieren das «Erstmal-nicht-Verstehen». »The ethnographer's magic« (Malinowski) ist gefragt, d. h. die Magie und die Kunst der EthnographIn. In einer Ethnographie des Textes soll der Realismus des Feldes einfließen. Ein Bild entsteht zwischen zwei Ebenen: der einer grundsätzlichen Differenz und einer gleichzeitigen Korrespondenz, »der repräsentierten Wirklichkeit und der Wirklichkeit des Textes« (Fuchs/Berg 1999, 37). Hier siedelt sich die Diskussion einer Ethnographie als Genre an. Ethnographie ist dann eine mögliche Form der Repräsentation. In den Blickpunkt gerät die SchreiberIn und ihre rhetorischen Mittel der Darstellung und Konstruktion. Die EthnographIn in ihrer Doppelrolle, als ForscherIn im Feld und als AutorIn organisiert den Diskurs (vgl. Marcus/Cushman 1982, Clifford/Marcus 1986). Die RezipientInnen, d. h. die LeserInnen treten in den Rahmen ein. »Dadurch verschiebt sich aber notwendig die Zielperspektive des ganzen Unternehmens: Die anthropologischen Anstrengungen richten sich nicht auf einen Zustand (Verstehen anthropologischer Gegenstände) sondern auf die Ingangsetzung und Aufrechterhaltung eines komplexen Vermittlungs- und Verständigungsprozess« (Wolff 1994, 23). Hier wird Ethnographie zu Kunst. Im Text wird die Fremde/das Fremde erschaffen, und die Fiktion einer richtigen Version der Fremden weicht »den Möglichkeiten einer Vielzahl angemessener Versionen der Rekonstruktion des Fremden« (22). Kunst und Fälschung sind dann nicht mehr zu unterscheiden.

Empirisches Handeln



Im *Wagon Empirisches Handeln* wollen wir beschreiben, wie wir in der Forschung vorgehen und welche (empirischen) Handlungsschritte wir in der Untersuchung der Organisationen anwenden. Die zugrundegelegten und im Laufe der gesamten Forschungsreise mobilisierbaren Handlungsentscheidungen sind anschlussfähig an die Konzepte zu *Organisation Kultur Geschlecht* und die bereits vorgestellten Modelle des *Konstruktivistischen Denkens* und des *Ethnographischen Sehens*.

»Die beste soziologische Forschung beginnt allerdings mit Problemen, die gleichzeitig Rätsel darstellen. Ein Rätsel ist nicht lediglich ein Mangel an Informationen, sondern eine Verstehenslücke.«

Anthony Giddens

Einige der Ausführungen zum Forschungsprogramm und damit zu den Handlungsanweisungen und Handlungsschritten, die hier vorgestellt werden, sind nur im Rahmen des Gesamtprozesses der Forschung nachvollziehbar. Erst nachdem diese Forschung (Beobachtung, Rekonstruktion und Interpretation) beendet bzw. verlassen wird, lassen sich retrospektiv jene Vorgehensweise, Forschungshaltung und Forschungslogik beschreiben, die in der Reise entfaltet werden. Die ihnen immanente Programmatik, Logik und Haltung müssen gleichermaßen als Ergebnis wie Prozess behandelt werden, die nur in geringem Maße extern angelegt werden können, wie z. B. mit dem Beginn der Forschungsannahmen und Forschungsfragen oder der Entscheidung, welche Unterscheidung in der Beobachtung von Organisation angelegt wird (wo stellt sich Geschlecht ein, wo nicht)³¹³. Konkret bedeutet dies für die Darstellung des Empirischen Handelns, dass an dieser Stelle nur ein grobes Gesamtbild der methodi-

³¹³ Aber keine dieser Entscheidungen setzt bei Null an. Wir operieren in einem bereits »be- und verstellten Raum« oder einem »marked space« (Bardmann 1997).

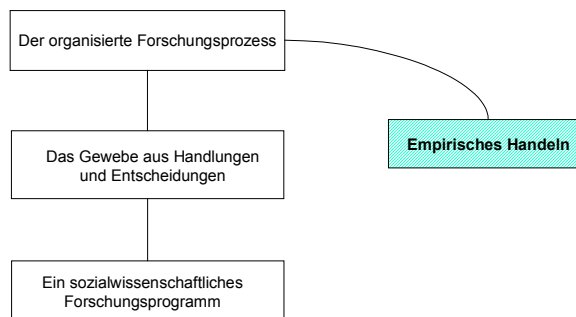
schen Vorgehensweise vermittelt wird, dass einige wichtige Aspekte vertiefend dargestellt und erhellt werden und gleichzeitig deutlich wird, dass methodisch auf andere Wagons (die vorangegangen sind) verwiesen werden muss und auf den Ablauf der Forschungsreise. Hier entwickelt und entfaltet sich die methodische Verweisungsstruktur und die vielfältigen Verzweigungen werden wach gehalten in der metaphorischen Sprache des Forschungszuges. Wichtig ist, dass es eine erkenntnistheoretisch begründete Wechselwirkung gibt zwischen der methodologischen Orientierung und den dadurch generierten theoretischen Konzeptionen (vgl. Lueger 2000b, 9). Die Generierung von inhaltlichem Wissen wirkt auf die methodologische Konzeption zurück, die wiederum die Bedingungen erstellt, den wissenschaftlichen, ethnographischen Blick anzuleiten.

Grundlegend für die Darstellung des Empirischen Handelns ist das Verständnis, dass der Forschungsgegenstand bis zum Abschluss der Forschung als vorläufig zu betrachten ist und damit ein spezifisches Verhältnis von Gegenstand und Methode beinhaltet. Im Zentrum steht die Vorstellung der wechselseitigen Abhängigkeit von Handlungsschritten und Handlungsentscheidungen im Forschungsprozess. Im Abschnitt *Der organisierte Forschungsprozess* und im Abschnitt *Das Gewebe aus Handlungen und Entscheidungen* wird dies deutlich in der Abgrenzung oder Erweiterung eines klassischen Ablaufs sozialwissenschaftlicher Forschung - wie dies z. B. Anthony Giddens in seinem Phasenmodell präsentiert, in der Alternativendarstellung von Komponenten-Modellen wie Uwe Flick und Yvonna Lincoln/Norman Denzin sie entwickelt haben und im Bild des Forschungsprogramms (Design) als Gewebe aus Handlungen und Entscheidungen.

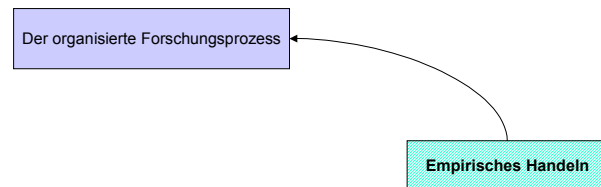
Die Vernetzung verschiedener Komponenten in der Forschung erfordert von der ForscherIn die Anwendung eines reflektierten Ansatzes Qualitativer Forschung, wie ihn die Grounded Theory zur Verfügung stellt und eine hilfreiche Technik, die als Theoretische Sensibilisierung bezeichnet wird. Der Ansatz der Grounded Theory als »Kunst und Methode« nimmt einen breiten Raum ein im Abschnitt *Ein sozialwissenschaftliches Forschungsprogramm*. Wesentliches Element dieser gegenstandsbegründeten Theoriebildung ist das Theoretische Sampling, das ausführlich dargestellt wird. Der Abschnitt endet mit Hinweisen auf die computergestützte Analyse qualitativer Daten, die als Technik der Datenorganisation und -strukturierung kompatibel ist mit den Begrifflichkeiten und dem Programm der Grounded Theory.

Das, »was wir tun wollen« im Feld, soll besonders deutlich werden im Gewebe aus Handlungen und Entscheidungen und hier in den Abschnitten *Beobachtung*, *Interview* und *Dokumentenanalyse*. Hier lassen sich die »Pläne« in den Organisationen lesen. In der Forschungsreise werden diese einer Realitätsprüfung unterzogen.

Beginnen wir mit dem organisierten Forschungsprozess.

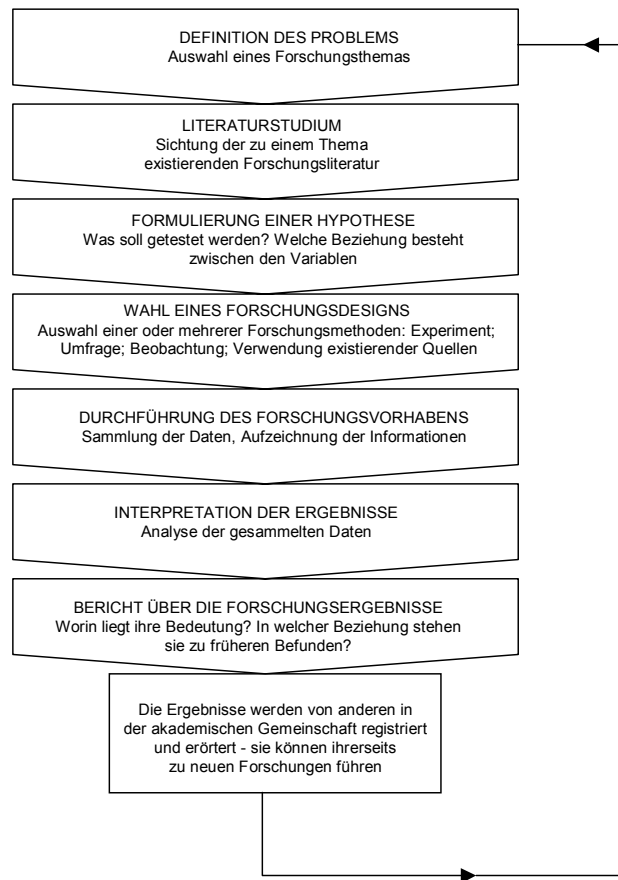


Der organisierte Forschungsprozess



Wir unterteilen unser *Empirisches Handeln* in verschiedene allgemeine Handlungsschritte. Die Handlungsschritte sind keine Instruktionen, sondern forschungsleitende Imperative. Hinter dem Begriff des empirischen Handelns, d. h. konkreter hinter der Summe der Handlungsschritte, verbirgt sich ein Forschungsdesign, dessen wesentliches Merkmal ihr iterativer und organisierter Prozess ist. »Ein Forschungsdesign ist ein Plan für die Sammlung und Analyse von Anhaltspunkten, die es dem Forscher erlauben, eine Antwort zu geben - welche Frage er auch immer gestellt haben mag« (Ragin 1994, zitiert in Flick 2000b, 252). Dabei berührt das Design einer Untersuchung fast alle Details im Forschungsprozess. Uwe Flick nennt acht Komponenten, »die bei der Konstruktion eines Forschungsdesigns eine Rolle spielen und berücksichtigt werden sollten ... die Zielsetzung der Studie; der theoretische Rahmen; ihre konkrete Fragestellung; die Auswahl empirischen Materials; die methodische(n) Herangehensweise(n); der Grad an Standardisierung und Kontrolle; die Generalisierungsziele und die zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen, die zur Verfügung stehen« (2000b, 253).

Die Vorstellung von Komponenten, die eine Relevanz im Forschungsdesign haben, ist hilfreich, um sich von den klassischen Stadien eines Forschungsprozesses zu lösen. Solche Phasenmodelle bilden häufig die Grundlage für quantitative Studien und Designs. Die ForscherIn geht von Punkt A los, durchläuft in idealiter Weise verschiedene Phasen, die aufeinander aufbauen, um zu Punkt Z zu gelangen. Exemplarisch ein 8-Stufen Modell von Anthony Giddens (1995, 583) in der **Konstruktion 19**.



Konstruktion 19: Stadien des Forschungsprozesses

Der Forschungsprozess beginnt mit der Definition eines Problems - auf der Hälfte der Stufen steht explizit die Wahl eines Forschungsdesigns - und endet in der Registrierung und Erörterung der Forschungsergebnisse in der Community. Hier können Ergebnisse zu neuen Forschungen führen, d. h. die Stadien bzw. das Modell schließt sich durch eine Verbindung zur ersten Stufe. Giddens betrachtet Stufenmodelle als eine »vereinfachte Version« der Wirklichkeit, die oft auch ganz anders aussehen kann³¹⁴. Das, was Giddens als »dass man sich manchmal auch nur so fortwurstelt« bezeichnet für die »wirkliche soziologische Forschung«, die selten, wenn niemals, den fein säuberlich getrennten Stadien folgt, bezeichnen wir als Reise. Sie hat Hindernisse, die Umwege, Crossing und ähnliches er-

³¹⁴ Mit der Vorstellung der Handlungsanweisungen bzw. mit der ganzen Arbeit versuchen wir, die »erschwertere Version« unserer Forschungsreise zu vermitteln.

zwingt³¹⁵. Trotzdem erlaubt die Reismetapher nicht, sich von einem Design zu lösen, d.h. eine Reise birgt einen Plan: einen Ausgangspunkt, einen Endpunkt und Zwischenstationen, d.h. Stops, die Auswirkungen auf den weiteren Verlauf der Reise (z. B. Verfeinerung von Handwerkszeug und Erhebungsmethoden der Schaffnerin/Forscherin) haben.

Lehnt frau/man sich an der Vorstellung von Flick an und experimentiert mit Komponenten und nicht mehr mit Phasen, Stadien, Stufen, bewirken die Handlungsentscheidungen in den Komponenten letztendlich jedoch wieder Schritte, die nur so in der Idealvorstellung gegangen werden können. Forschung, auch unter einem *Konstruktivistischen Denken* und *Ethnographischen Sehen*, kann sich also nicht aus der Logik eines Designs befreien, sondern letztendlich nur aus der Logik eines Programms, das nur so und nicht anders sein kann. Die einzige Befreiung liegt in der oben angedeuteten Möglichkeit der Retrospektivität eines Designs, d. h. das Forschungsdesign wird erst zum Ende der Forschung, also nach Absolvierung des Forschungsprogramms skizziert. Offen bleibt so aber, wie das Empirische Handeln denn zu Beginn der Forschung konzipiert war und die LeserIn einer qualitativen Studie wird im Nachvollzug des Forschungsprogramms strapaziert. Problematisch bleibt der Begriff Forschungsdesign.

Christel Hopf bezeichnet den Prozess zwischen ForscherIn und Feld und die Modifizierung von Forschungshypothesen (mit der Veränderung des Forschungsdesigns) als idealiter und zwar dann, wenn »in einem steten Austauschprozess zwischen qualitativ erhobenem Material und zunächst noch wenig bestimmtem theoretischen Vorverständnis« die vorhandenen theoretischen Überzeugungen/Erwartungen der ForscherIn »präzisiert, modifiziert oder revidiert werden« (1993, 15). Ähnlich vehement setzen sich Barney Glaser und Anselm Strauss ein. Konzepte, Kategorien und wesentliche Hypothesen entwickeln sich erst in der Feldarbeit. Dieser Prozess des Herauskrallisierens kann durchaus sehr rasch erfolgen, aber, so ihre Aussage, er kann nicht vor der Feldarbeit liegen. Konsequente Forderung von Glaser und Strauss ist deshalb, dass die ForscherIn ohne Vorannahmen ins Feld gehen soll³¹⁶. Aus den vorangestellten Überlegun-

³¹⁵ In den Worten von Anthony Giddens ist der Unterschied zwischen Forschungsdesign und rauher Wirklichkeit folgender: Er »ähneln ein wenig jenem zwischen dem in einem Kochrezept dargestellten Verfahren und dem tatsächlichen Prozess der Zubereitung einer Mahlzeit. Leute, die Erfahrung als Koch haben, mögen auf die Verwendung von Rezepten überhaupt verzichten und ihre Arbeit ist häufig sehr viel kreativer als die jener, die sich auf solche Rezepte stützen« (1995, 584).

³¹⁶ D. h. sich nicht in einer Auseinandersetzung mit Forschungsliteratur vor der Feldarbeit zu gefährden (vgl. 1993, 91ff). Zur Kontroverse, ob Forschung ohne ex-ante Hypothesen und Vorannahmen möglich ist, vgl. Christel Hopf 1996, Meinefeld 2000.

gen folgt für uns, das Design der Untersuchung, d. h. den Forschungsplan/das Forschungsprogramm in der Reise zu überprüfen oder zum Ende der Reise noch einmal in den Blick zu nehmen³¹⁷. Handlungsentscheidungen zwingen zu nachfolgenden Entscheidungen. Steht vor den ersten Entscheidungen die Festlegung bzw. Grobskizzierung eines Forschungsprogramms, so steht hinter dem ersten oder den ersten Handlungsschritten die zweite Festlegung im Sinne einer Modifizierung und Spezifizierung. Diese Schärfung liegt wiederum vor der exemplarisch dritten oder vierten Handlungsentscheidung, gefolgt von einem dritten Zuschnitt des Programms usw. Die Details, die sich erst noch ergeben, werden also zu einem späteren Zeitpunkt eingearbeitet. Das Bild des Designs der Forschung als ein elastisches Gewebe bietet sich an. Je nach Berührung verändert das Gewebe seine Form. Und niemals gelangt das Gewebe in seine alte Form zurück.

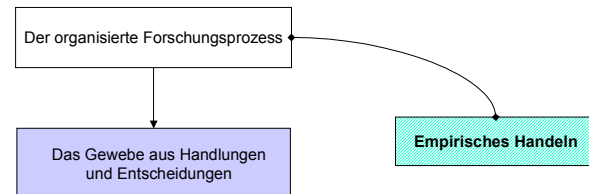
Qualitative Forschung muss sich dem Gewebe bzw. der Transparenz stellen. Ihre Güte bemisst sich an anderen Kriterien als Quantitative Forschung³¹⁸. Ines Steinke spricht sich bezüglich der Güte von Qualitativer Forschung für sieben Kriterien aus. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit als erstes Kriterium wird durch die Technik der Dokumentation des Forschungsprozesses erreicht und kann »als Voraussetzung zur Prüfung anderer Kriterien betrachtet werden« (2000, 324). Die ForscherIn dokumentiert ihr Vorverständnis, ihre Erhebungsmethoden, den Erhebungskontext, ihre Transkriptionsregeln, die Daten, die Auswertungsmethode und die Informationsquellen, um der LeserIn eine Hilfe für die Rekonstruktion der Forschung zu bieten. Daneben wird Intersubjektive Nachvollziehbarkeit für Steinke durch die Interpretation in Gruppen (z. B. peer debriefing) und die Anwendung kodifizierter Verfahren (z. B. Grounded Theory) hergestellt (324ff)³¹⁹.

³¹⁷ Wir gehen der Präsentation des Designs an »richtiger Stelle« aus dem Weg. Die Erklärung eines Was-Wann-Wo von Handwerkszeug, der Präsentation von Ergebnissen, der Vorstellung von Methoden, der Auseinandersetzung mit Theorie, der Veränderung von Hypothesen etc. durchziehen die ganze Arbeit.

³¹⁸ Das ist nur eine mögliche Position zu Gütekriterien. Es gibt VerfechterInnen, die quantitative Kriterien auf Qualitative Forschung anwenden wollen und eine dritte postmoderne Position, die generell gegen die Anwendung von Qualitätskriterien in der Qualitativen Forschung votiert (vgl. Ines Steinke 2000, exemplarisch für die Positionen Girtler 1992, Denzin/Yvonna Lincoln 1994, Lamnek 1995 a und b, Flick et al. 1995).

³¹⁹ Weitere Kriterien umfassen die Indikation des Forschungsprozesses (Angemessenheit des qualitativen Vorgehens, der Methodenauswahl, der Transkriptionsregeln, der Samplingstrategie), die empirische Verankerung (die Verwendung kodifizierter Methoden, Analytische Indikation, Kommunikative Validierung), die Limitation (Grenzen des Geltungsbereichs durch Fallkontrastierung oder Suche nach abweichenden Fällen), Kohärenz, Relevanz und Reflektierte Subjektivität (vgl. Ines Steinke 2000, 326ff).

Das Gewebe aus Handlungen und Entscheidungen



Die Dokumentation der Inter-subjektiven Nachvollziehbarkeit, d. h. die Transparenz des Gewebes, wurde bereits in der *Lok* und den nachfolgenden Wagons angestrebt. In der Konstruktion 20 sind einige der Handlungsentscheidungen und Handlungsschritte aus dieser Arbeit angedacht und enthalten. Im Folgenden soll es nun darum gehen, die Transparenz zu erweitern. Konkret bedeutet es, sich zu positionieren.

Wesentliche Festlegung und damit wesentlicher Inhalt des Forschungsdesigns (im Folgenden reden wir nur noch von Forschungsprogramm) sind die Vorstellung »einer Annäherung an die soziale Realität mit Hilfe offener Verfahren« (Christel Hopf 1993, 14) und die Datenerhebung im Sinne einer Datentriangulation

- Die Forscherin als Forschungsinstrument
- Desensibilisieren - d.h. Aussetzung der Unterscheidung von Frau und Mann
- Skizzieren des Forschungsfeldes Kultur als erweiterte Metapher Geschlechterkultur
- Theoretische Sensibilisierung
- Forschungsfeld sind verschiedene Organisationen
- Verortung und Ortung - d.h. Herausarbeiten von Begrifflichkeiten (Praxis und Ordnung)
- Formulieren von Vorannahmen oder Hypothesen (These der Geschlechtssensibilität von Organisationen)
- Ethnographisches Sehen - d.h. Blick auf die Organisation und ihre Mitglieder (in der Reihenfolge) - Spiel mit den Differenzen
- Methodologische Triade - Forscherin, Organisation, Organisationsmitglieder (Rahmen)
- Forscherinnen real Vor- und Im-Ort - d.h. Teilnahme an sozialer Praxis
- Zugang zur Wirklichkeit von Organisationen - Beschreibung der Praxis
- Fehlende Trennung von Erhebung und Analyse
- Anwenden einer Irritationstechnik d.h. statt künstliche Befremdung Irritationspotential steigern
- Erstellen von Karten - Konturen der Relevanz
- Auswahl von Organisationen mit drei Ebenen und mindestens einhundert MitarbeiterInnen
- Tandemforschung in einigen Organisationen

Konstruktion 20: Handlungsschritte

(vgl. zum Begriff der Triangulation Denzin 1989b, Denzin/Yvonna Lincoln 1994, Flick 1995 a, 1995c und 2000c). Ein *Konstruktivistisches Denken* oder konkreter gesagt der konstruktivistische Rahmen, der ein *Ethnographisches Sehen* umschließt, erzeugt das Forschungsfeld in der Triade von Forscherin, Organisation und Organisationsmitglieder. Hier (er-)finden sich die Daten. Mit Hilfe der Grounded Theory wird das Forschungsprogramm zusammengehalten.

Beginnen wir mit der Erhebung verschiedener Daten. Handlungsschritt im Feld wird die parallele Erhebung von Daten. Parallel bezieht sich hier auf die Tatsache, in einer Organisation verschiedene Methoden anzuwenden und das auf die gleichen Organisationsmitglieder und die gleichen materialisierten Räume. Parallel bezieht sich auch auf die Überlegung, als Forschungsstandem in Organisationen zu gehen, d. h. Forschung aus dem Blickwinkel zweier Forscherinnen. Und drittens bezieht sich parallel auf die Tatsache, dass in einem »in etwa festgelegtem« Zeitfenster die Datenerhebung in verschiedenen Organisationen erfolgen soll. Klammer dieses Prozesses bildet das *Ethnographische Sehen*, das zu vorderst dazu angelegt ist, Daten zu sammeln in den Organisationen, wo immer es geht.

Drei, zumeist in der Literatur als eigenständige Methoden beschriebene Arten bzw. drei verschiedene Handwerkzeuge, sollen die Feldforschung dabei maßgeblich bestimmen: Interview, Beobachtung und Dokumentenanalyse. In einem Modell von Norman Denzin und Yvonna Lincoln (1994) fallen diese in die Phase »Methods of Collection and Analysis«³²⁰. Werden die Methoden in einer Untersuchung kombiniert, spricht Norman Denzin von Triangulation (1978). Methodologische Triangulationen (hier between-method) dienen der Validierung von Daten. Doch zurück zum Forschungsprozess: Anders als Giddens, der das Forschungsdesign bestimmt sieht durch die Art der Forschungsmethode und das Design als nur eine von acht Stufen im Forschungsprozess, heben Denzin und Lincoln auf fünf Schwerpunkte ab. Die »five headings« komprimieren auf deutliche Weise das, was in einem Forschungsprogramm wichtig ist. Bezüglich der Ausführungen zu den Schwierigkeiten von Forschungsdesigns und in Anlehnung an die Gedanken von Uwe Flick soll die Konstruktion 21 (aus Denzin/Yvonne Lincoln 1994, 12) mit der inhaltlichen Füllung der Headings noch einmal einen Blick erlauben auf das Gewebe der Forschung. Phase 1 ist für beide der Standpunkt der ForscherIn, Phase 2 ist die theo-

³²⁰ Denzin und Lincoln sprechen von den »Five Moments of Qualitative Research«: *The Traditional Period, The Modernist Phase, Blurred Genres, Crisis of Representation* und die Gegenwart *The Fifth Moment* (Denzin/Yvonna Lincoln 1994, 6ff).

retische Perspektive, Phase 3 ist die Forschungsstrategie, Phase 4 die Methoden der Sammlung und Analyse und Phase 5 die Art der Präsentation. Qualitative Forschung kann niemals, so die Position von Denzin und Lincoln, von einer neutralen, objektiven und positivistischen Perspektive gemacht werden. »Class, race, gender, and ethnicity shape the process of inquiry, making research a multicultural process« (Denzin/Yvonna Lincoln 1994, 11). Ein »gendered researcher« spricht immer aus einer bestimmten Perspektive. Sie wird determiniert von der persönlichen Biographie. Sie enthält die Summe der Entscheidungen aus fünf Phasen. »The gendered, multiculturally situated researcher approaches the world with a set of ideas, a framework (theory, ontology) that specifies a set of questions (epistemology) that are then examined (methodology, analysis) in specific ways. That is, empirical materials bearing on the question are collected and then analysed and written about. Every researcher speaks from within a distinct interpretative community, which configures, in its special way, the multicultural, gendered components of the research act« (11).

The Research Process

Phase 1: The Researcher as a Multicultural Subject

- history and research traditions
- conceptions of self and the other
- ethics and politics of research

Phase 2: Theoretical Paradigms and Perspectives

- positivism, postpositivism
- constructivism
- feminism(s)
- ethic models
- Marxist models
- Cultural studies models

Phase 3: Research Strategies

- study design
- case study
- ethnography, participant observation
- phenomenology, ethnomethodology
- grounded theory
- biographical method
- historical method
- action and applied research
- clinical research

Phase 4: Methods of Collection and Analysis

- interviewing
- observing
- artefacts, documents and records
- visual methods
- personal experience methods
- data management methods
- computer-assisted analysis
- textual analysis

Phase 5: The Art of Interpretation and Presentation

- criteria for judging adequacy
- the art and politics of interpretation
- writing as interpretation
- policy analysis
- evaluation traditions
- applied research

Konstruktion 21

Ähnlich argumentiert auch Herbert Blumer. Er geht von einem »vorgängigen Bild oder Schema« aus, das die ForscherIn in einer untersuchten empirischen Welt anwendet. Empirische Wissenschaft setzt die Existenz einer empirischen Welt voraus. Diese steht »gegenüber« der ForscherIn und kann durch Beobachtung und Untersuchung sowie Analyse »herausgeschält und festgestellt werden«. Die empirische soziale Welt nach Blumer ist die Welt alltäglicher Erfahrungen. Die obersten Schichten sieht die WissenschaftlerIn im eigenen Leben und im Wiedererkennen im Leben anderer. Die empirische soziale Welt zeigt sich z. B. im Spitzenmanage-

ment einer Organisation oder in Erfahrungen von Individuen in verschiedenen Abschnitten ihres Lebens.

Die ForscherIn übernimmt dabei »fast immer« die Position einer Außen-seiterIn. Ein Mangel an Vertrautheit eines Wissens »aus erster Hand« führt unbewusst dazu, dass die ForscherIn sich ein »Bild des Lebensbereiches« formt, das sie untersuchen will, sie »schneidert es sich zurecht« (1979, 50f). Methodologie umfasst dann die Prinzipien, die dem gesamten Forschungsprozess zugrunde liegen. Sie leiten die Erforschung des »widerspenstigen Charakters« einer »gegebenen empirischen Welt«. Die ForscherIn »kann die empirische Welt nur durch irgendein Schema oder Bild von ihr sehen. Der gesamte Akt wissenschaftlicher Untersuchung ist geprägt durch das zugrundegelegte Bild der empirischen Welt, das man verwendet, ausrichtet und konturiert« (1979, 42). Das Bild bestimmt »alles«, was die ForscherIn macht: die Fragestellung und Formulierung eines Problems, die Auswahl der Daten, die Mittel der Datenerhebung, die Art der Kontrastierung der Daten und die Formen, in denen Theorieentwürfe ausgedrückt werden (42ff).

Das Modell von Denzin und Lincoln zeigt in der Phase 3 die Einordnung von Forschungsstrategien, z. B. Ethnographie, Teilnehmende Beobachtung und Grounded Theory. Auch hier, ebenso wie in Phase 2 und 3, kann eine Kombination - ein komplexer Prozess des Ausspielens einer Methode gegen die andere - dazu dienen, die Validität im Feld zu maximieren (Denzin 1978, 304). Ähnlich hilfreich, nach Denzin, kann auch die Kombination von Daten sein, die zu unterschiedlichen Zeiten, an unterschiedlichen Orten, von unterschiedlichen Personen, in unterschiedlichen Räumen, mit unterschiedlichen Hypothesen, aus verschiedenen Perspektiven gewonnen werden (297ff). In der Qualitativen Forschung haben die vier Formen von Denzin (Daten-Triangulation, Methodologische-Triangulation, Theorien-Triangulation und BeobachterInnen-Triangulation) und ihre Unterformen eine breite Aufmerksamkeit erfahren. Sie haben jedoch auch zu einer kritischen Diskussion ihrer Verwendung zur Validierung von empirischer Forschung geführt. Unter anderem wurde von Fielding/Fielding der Vorwurf eines »extremen Eklektizismus« erhoben und zwar dann, wenn die ForscherIn zu wenig berücksichtigt, dass jede Methode auch ihren Gegenstand konstituiert. »Wir sollten Theorien und Methoden vorsichtig und zielbewußt in der Absicht kombinieren, unserer Analyse mehr Breite und Tiefe zu verleihen, aber nicht mit dem Ziel objektive Wahrheiten anzustreben« (Fielding/Fielding 1986 zitiert in Agi Schröder-Lenzen 1997, 108). Silverman dagegen bezweifelte, ob es überhaupt möglich ist, durch

eine Kombination ein vollkommenes/totales Bild zu bekommen (vgl. dazu die Diskussion bei Flick 1995c, 432f; 2000c, 310f). In neueren Arbeiten, z. B. *Handbook of Qualitative Research* (Denzin/Yvonna Lincoln 1994), vertritt Denzin die Position, dass Triangulation zu einem tieferen und besseren Verständnis beiträgt und damit zu mehr Erkenntnissen führt. Ähnlich argumentiert auch Flick im deutschsprachigen Raum. Er weist - und zwar für die Ethnographie - auf die spezielle Aktualität der methodologischen Triangulation hin. Ad hoc Kombinationen bezeichnet er mit dem Begriff der »impliziten Triangulation«. Werden Interviews zu besonderen Terminen neben alltäglichen Beobachtungen gemacht, spricht er von »expliziter Triangulation« (2000c, 314)³²¹.

Neben der biographisch »begrenzten« Perspektive der Forscherin hat auch die biographisch begrenzte Perspektive der Beforschten eine immer größere Bedeutung. Poststrukturalistische/postmodernistische Perspektiven weisen daraufhin, wie bereits deutlich auch in den *Wagons Konstruktivistisches Denken* und *Ethnographisches Sehen* beschrieben, dass die Sicht durch das Fenster in das Innere einer Person nicht klar ist. »Any gaze is always filtered through the lenses of language, gender, social class, race, and ethnicity. There are no objective observations, only observations socially situated in the worlds of the observer and the observed« (Denzin/Yvonna Lincoln 1994, 12). Hier ergibt sich dann die Schwierigkeit, dass eine Person selten eine vollständige Erklärung ihrer Intentionen und Aktivitäten geben kann. Alles, was sie geben kann, sind »stories« - in den Worten von John van Maanen »Tales of the field« - und zwar über das, was sie tut und warum sie es tut. Das bedeutet, dass es keine einzelne Methode gibt, die in der Lage ist, »the subtle variations in ongoing human experience« zu fassen (12). Die Konsequenz für die ForscherIn bzw. für die Qualitative Forschung ist, dass es ein weites Methodenspektrum geben muss, um die Welten der Erfahrung besser zu studieren.

Unsere Forschungsfragen, die den Blick auf die Welt der Organisationen legen, unser Ethnographisches Sehen soll möglichst viele Stories des Feldes erfassen. Die »big story« von Geschlecht in Organisationen soll durch ein Fenster auf die Organisationen und ihre Zwischenräume entfaltet werden. Ziel ist daher, zuallererst so viele Daten wie möglich - Masse statt Klasse - in einem bestimmten Zeitraum in einer Organisation zu

³²¹ Eine systematische Perspektiventriangulation nähert sich im heutigen Verständnis dann sehr stark der Methode des Theoretical Sampling von Glaser und Strauss, die im Folgenden noch kurz beschreiben wird. Siegfried Lamnek funktionalisiert den Begriff der Triangulation in seinem Integrationsmodell für die Verbindung von Qualitativer und Quantitativer Forschung (vgl. 2000, 30f).

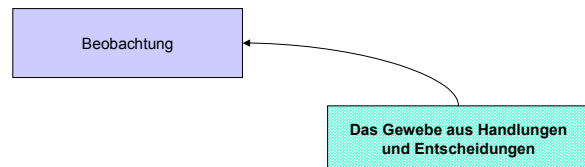
sammeln und dies in jeder Organisation. Konkret heißt das, alles zu sammeln, auch wenn nicht klar ist, was frau damit überhaupt anfangen kann. So viel wie möglich bedeutet auch die Sammlung von ähnlichen Daten aus zwei Perspektiven in den Organisationen, wo zwei Forscherinnen in »work in process« sind. Die verschiedenen Arten von Triangulation, d. h. die Erhebung in verschiedenen Settings, mit verschiedenem Werkzeug, von verschiedenen Forscherinnen gilt dabei nicht einer Datenvalidierung, sondern einer Erweiterung des Datenmaterials. Sie soll die Basis sein für die Deskription der Geschlechtssensibilität von Organisationen.

Unser alltagsweltliches Vorwissen zu Aufstiegsmöglichkeiten und Aufstiegsbarrieren von Frauen in Managementpositionen und unsere allgemein-theoretischen Konzepte zu Geschlecht in Organisationen fließen in die Konstitution des Forschungsgegenstandes ein; sie werden explizit reflektiert und eingespeist in den Ethnographischen Blick. Das »gegenstandsbezogene Konzept« der geschlechtlichen Sensibilität von Organisationen konstruiert unseren Blick. Der Forschungsgegenstand wird mit der Erweiterung der Organisationen verändert. Damit wird trotz extensiver Exploration dem entgegengewirkt, was Christel Hopf als Manko in Folge der Rezeption von Glaser und Strauss in der deutschsprachigen Diskussion (die Grounded Theory und die Position von Glaser und Strauss der theoretischen Voraussetzungslosigkeit zu Beginn der Forschung) empfindet, nämlich die Vorstellung einer Forschung ohne »vorgängige Hypothesen« und die Position, dass Qualitative Forschung nicht hypothesenprüfend sein kann (Christel Hopf 1996, 15)³²². Unsere Vorannahmen und ex-ante Hypothesen sollen in verschiedenen Phasen des gesamten Forschungsprozesses eingebunden werden, und sie bestimmen die Arbeit bzw. Triade von Forscherin, Organisation und Organisationsmitglieder. Das Wissen über Geschlecht in Organisationen ist somit auf Zuwachs angelegt. Der Sättigungsgrad bestimmt das »Ende« der Forschung, d. h. die Anzahl der Organisationen. Der Prozess des Verfeinerns und Spezifizierens von Fra-

³²² Angesprochen ist hier das Prinzip der »theoretischen Offenheit«. In Folge der Rezeption von Glaser und Strauss *The Discovery of Grounded Theory* und ihrer Vorstellung, dass die ForscherIn ohne vorab formulierte Theorien ins Feld gehen soll, d. h. sich ihrem Forschungsgegenstand offen nähern soll, ist es zu »viel Gedankenlosigkeit bei der Planung von Erhebungsprozessen im Rahmen qualitativer Forschung« gekommen. Interviews werden in manchen Studien, nach Christel Hopf, »fast wie Standardware« »durchgezogen«, d. h. es gibt keine Schulungen der InterviewerInnen, keine theoretischen Vorentscheidungen für die Art des Interviews etc. (Christel Hopf 1996, 15f). Vgl. zur Kontroverse bzw. zu den unterschiedlichen Positionen mit oder ohne Hypothesen ins Feld zu gehen Christa Hoffmann-Riem 1980, 343ff; Girtler 1992, 38f; Lamnek 1995a, 22f, Christel Hopf 1996, 9ff; Meinefeld 1997, 22ff, Meinefeld 2000, 265ff. Vgl. Wagon *Konstruktivismus* zur methodischen Konstitution von Forschungsgegenständen.

gestellungen beginnt »mit der ersten Erhebung« und »der Analyse der Daten« (Strauss/Juliet Corbin 1996, 24). Die Analyse der Daten führt zu Hypothesen und neuen Fragestellungen, die in neuen Forschungssituationen (also in einer nächsten Organisation) eine Relevanz bekommen. Damit schließen wir uns der von Christel Hopf »vertretenen Konzeption einer theorieorientierten qualitativen Sozialforschung« an (16). Wesentlich erscheint die Sichtbarmachung des Vorverständnisses, der Forschungshypothesen, der Begrifflichkeiten (der Forscherinnen) innerhalb der Forschung etc. und die deutliche Markierung der Bruchstellen, der Abweichungen vom Forschungsdesign, der Überprüfung persönlicher Fähigkeiten der Forscherin im Feld usw. Sie führt jedoch nicht dazu, die Datenerhebung im Rahmen des Ethnographischen Sehens und die Datenanalyse und die Interpretation im Rahmen einer Grounded Theory als Theorietest zu verstehen.

Beobachtung



Werden wir konkret. Trotz vieler Überlegungen zu Beobachtung bzw. Beobachtungsverfahren in der sozialwissenschaftlichen Forschung beschränken sich methodische Ausführungen häufig auf die taxonomische Beschreibung unterschiedlicher Beobachtungsverfahren. Ziel ist es, dabei »einzelne Beobachtungstechniken voneinander abzugrenzen und ihre Anwendungsmöglichkeiten darzustellen« (Grümer 1974, 19). Da bereits eine Theorie der Beobachtung dargelegt worden ist und die Teilnehmende Beobachtung als Forschungsstrategie in der Ethnologie und Soziologie vorgestellt wurde, sollen weitere taxonomische Begriffe der Beobachtung (z. B. Teilnehmende versus Nicht-Teilnehmende Beobachtung, Selbstbeobachtung versus Fremdbeobachtung oder direkte versus indirekte Beobachtung) hier nicht vertieft werden³²³.

Wir reden im Folgenden von Beobachtung ohne Zusätze. Sie ist offen, wenig strukturiert und wir sind die Beobachtungs- bzw. Forschungsinstrumente. In den Worten von John Lofland »inkompetent, aber akzeptabel«. Wir nutzen die »als Beobachter[in] akzeptable Inkompetenz aus. Sperren ... [uns] nicht dagegen so beurteilt zu werden« und zwar als »Ignorantinnen-Studentinnen-Unterweisungs-Benötigende« (1979, 75f). In der Literatur zu qualitativen Methoden würde diese Beobachtung am besten in die Einteilung unstrukturierte teilnehmende Beobachtung passen. Wir wollen unsere Beobachtung jedoch nicht passend machen. In einem weiter gefassten Sinne verstehen wir Beobachtung »als eine flexible, methodenplurale, kontextbezogene Strategie« (Lüders 2000, 389), die unterschiedliche

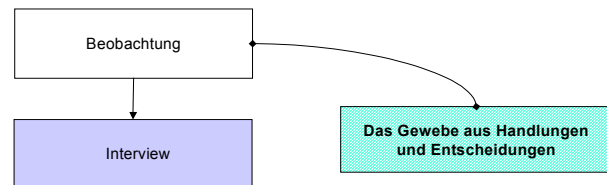
³²³ Vgl. dazu eine Zusammenfassung bei Marion Franke 1991, 107ff und Lamnek 1995b, 247ff, 303ff.

Verfahren in sich vereinigt und von uns mit dem Begriff des Ethnographischen Sehens belegt wird und nicht mit dem Begriff der Ethnographie.

Die Beobachtung ist das Kernstück unserer Forschung in Organisationen. Sie leitet den Prozess des digging for data an. Im ungesicherten Terrain des wirklichen Lebens wird in einem zeitlich begrenzten »Grubenbau« (Malinowski) die Geschlechtssensibilität oder -unsensibilität von Organisationen erfasst. Der Zeitraum der gesamten Beobachtungsphase in einer Organisation soll zwischen fünf und sieben Tagen umfassen. Dem gehen Kontaktaufnahmen mit den Organisationen voraus. Die erste Organisation wird von beiden Forscherinnen beobachtet. Aus der Situation im Feld und den unterschiedlichen Beobachtungen aus zwei Perspektiven wollen wir Hinweise ziehen, die zu einer evt. Entwicklung eines Beobachtungsschemas führen, und Auskünfte bekommen, was-wie-wer dokumentiert (z. B. die Kontaktaufnahme zur Organisation, individueller Schreibstil etc.). Generell werden Beobachtungsdaten in der Situation notiert.

Ein Prozess der Datenerhebung (Beobachtung) im Sinne eines »nosing around« steht im Vordergrund. Jede nur mögliche Beobachtungssequenz soll genutzt werden. Ein Schwerpunkt liegt auf der Teilnahme an Sitzungen, Konferenzen, Gruppengesprächen und ähnlichem. Sie erscheinen uns als »fruchtbare« Orte. Eine offensive Strategie zur Zuteilung einer Forschungserlaubnis für solche Settings wird von uns gefahren, d. h. Restriktionen durch die Organisation oder durch Organisationsmitglieder sollen thematisiert werden. »Eine möglichst ehrliche - aber nicht undiplomatische - Selbstdarstellung« (Girtler 1992, 113) von uns als Forscherinnen wird den Organisationen und den Organisationsmitgliedern Auskünfte geben und zwar über das, was wir vorhaben, denn unser Blick fällt auf »informierte Beobachtete«.

Interview



Die Befragung von Organisationsmitgliedern bildet den zweiten Schwerpunkt in unserer Forschung. Wir werden Interviews mit ExpertInnen durchführen. »Im Unterschied zu anderen Formen des offenen Interviews bildet bei ExpertInneninterviews nicht die Gesamtperson den Gegenstand der Analyse, d. h. die Person mit ihren Orientierungen und Einstellungen im Kontext des individuellen oder kollektiven Lebenszusammenhangs. Der Kontext, um den es hier geht, ist ein organisatorischer oder institutioneller Zusammenhang, der mit dem Lebenszusammenhang der darin agierenden Personen gerade nicht identisch ist und in dem sie nur einen Faktor darstellen« (Meuser/Ulrike Nagel 1997, 442). ExpertIn ist dann nicht der Status einer GutachterIn, die von außen in ein Handlungsfeld kommt und Stellung zu diesem nimmt, sondern ein relationaler, der durch die ForscherIn für den Zeitraum einer Forschung einer Person verliehen wird, die selbst Teil des Handlungsfeldes ist. Welche Personen als ExpertInnen angesprochen werden, ergeben sich aus dem Forschungsinteresse und den Forschungsfragen der ForscherIn (vgl. 443). Wir werden Leitfadeninterviews mit ExpertInnen führen. Zentrales Charakteristikum von Leitfadeninterviews sind vorformulierte Fragen bzw. Themen durch die ForscherIn. »Dadurch grenzen die Forschenden die Interviewthematik ein und geben einzelne Themenkomplexe bereits vor« (Barbara Friebertshäuser 1997b, 375). Leitfäden können so eine Bedeutung bekommen in der Vergleichbarkeit von Interviews. Trotzdem lassen Interviewleitfäden der ForscherIn Spielraum bezogen, auf Nachfragestrategien, Reihenfolge der Fragen, Frageformulierung etc. (vgl. Christel Hopf 2000, 351).

Leitfadeninterviews fordern den ForscherInnen eine hohe persönliche und fachliche Kompetenz ab. Sie müssen flexibel sein und das, was Kurt Holm als gewisse Eloquenz und Artikulationsfreude bezeichnet, besitzen. Sie

müssen ruhig sein und sich von einer zu engen Bindung an den Leitfaden («Leitfaden-Oktroi») befreien können (vgl. Christel Hopf 1978, 98ff).

Bei der Festlegung des Designs müssen wir uns die Frage stellen, was das Ziel des Interviews ist und welche Leitfragen sinnvoll erscheinen, dieses Ziel zu erreichen. Darüber hinaus haben Interviewort, Interviewlänge und das System, nach welchem die Auswahl der ExpertInnen vorgenommen wird, eine Bedeutung. Auch die Art der Dokumentation muss von uns festgelegt werden. Generell ist dabei der Gedanke zu beachten, dass »ein erfolgreiches Interview .. nicht automatisch dadurch zustande kommt, dass man sich routinemäßig an mechanisch anwendbare Methoden hält« (Merton/Patricia Kendall 1993, 177). Trotzdem wird das Interview nicht als künstlerische Form der Datenerhebung verstanden. Anders ist dies bei der Datenauswertung im Sinne der Grounded Theory. Glaser und Strauss (1967) verstehen ihr Vorgehen bzw. die Grounded Theory und den Prozess der Bildung einer gesättigten Theorie als Kunstlehre. Sie erfordert von der ForscherIn eine »soziale und theoretische Sensibilität«. Die ForscherIn muss »einen Schritt zurück .. treten und Situationen kritisch .. analysieren, gewohnheitsmäßige Vorlieben und Neigungen .. erkennen und .. vermeiden, valide und reliable Daten .. erhalten und abstrakt .. denken«. Das bedeutet, dass die ForscherIn ihre Fähigkeit zur analytischen Distanz bewahren und »gleichzeitig auf vergangene Erfahrungen und theoretisches Wissen« zurückgreifen muss, »um das Geschehene zu interpretieren«. (Strauss/Juliet Corbin 1996, 4). Für Strauss/Corbin bedeutet dies, dass die ForscherIn eine scharfsinnige Beobachtungsgabe besitzen muss und über gute zwischenmenschliche Fähigkeiten verfügen soll. Ähnlich sind auch die Anforderungen an die ForscherIn in einem Interview. Liegt die Führung und Lenkung des Interviews in den Händen der ForscherIn, so muss sich im Sinne einer Nicht-Beeinflussung die Aktivität der ForscherIn auf ein Minimum beschränken (vgl. (Merton/Patricia Kendall 1993, 178). Dies bedeutet u. a., dass die ForscherIn in der Lage sein muss, »einzuschätzen, wann es inhaltlich angemessen ist, vom Frageleitfaden abzuweichen, an welchen Stellen es erforderlich ist, intensiver nachzufragen, und an welchen Stellen es für die Fragestellungen des Projekts von besonderer Bedeutung ist, nur sehr unspezifisch zu fragen und den Befragten breite Artikulationschancen einzuräumen« (Christel Hopf 2000, 358).

In der Literatur zu Erhebungsverfahren wird das Interview ähnlich wie die Beobachtung verschieden taxonomisch voneinander abgegrenzt³²⁴. Die Arten der Trennung werden auch hier nicht weiter aufgegriffen.

Wir reden im Folgenden von Interviews ohne Zusätze. Sie werden von uns offen und wenig strukturiert durchgeführt. Auch hier verstehen wir uns als Beobachtungs- bzw. Forschungsinstrumente. Wir sprechen den Beobachteten in der Forschungstriade einen ExpertInnenstatus zu. Vorformulierte Themen in einem Leitfaden bekommen eine Bedeutung im *Ethnographischen Sehen*. Im Fokus der Interviews liegen die Handlungen, Prozesse und Regelungen der Organisationen. Der Blick auf die gesamte Organisation schließt Sensibilität bezüglich Geschlecht mit ein und Aktivitäten jenseits von Geschlechterprogrammen, die Frauen und Männern gleiche Chancen einräumen, in Führungspositionen zu kommen. Ähnlich der Beobachtung sollen in der ersten Organisation Leitfaden, Frage- und Dokumentationstechnik beobachtet werden und gegebenenfalls modifiziert. Die Interviewtermine werden, wenn möglich, spontan im Feld vereinbart und mit den ExpertInnen an »ihren« Orten oder »unseren« Orten in den Organisationen durchgeführt. Als ExpertInnen stehen für uns Frauen und Männer in den Organisationen, die Auskunft über ein bestimmten Ablauf geben können, Wissen über ein bestimmtes Thema haben³²⁵, MitarbeiterIn in einer bestimmten Funktion sind etc. Wir verstehen ExpertInnen als die RepräsentantInnen der Organisation. Sie sind auf jeder Ebene der Organisation zu finden. RepräsentantIn ihres Wirklichkeitsausschnittes kann je nach Organisation die/der Vorsitzende des Personalrates sein, die LeiterIn der Weiterbildungsabteilung, die SekretärIn des »Chefs«, die HausmeisterIn, die GeschäftsführerIn, die ControllerIn etc. Unser Interesse »an der

³²⁴ Vgl. z. B. Mayring 1990, 45ff, Lamnek 1995b, 60ff, Flick 1995a, 94ff, Christel Hopf 1995, 177ff, Barbara Friebertshäuser 1997b, 371ff, Christel Hopf 2000, 349ff.

³²⁵ In einem Machtmodell von French und Raven - es werden fünf, später sechs, Machtvarianten unterschieden - können die ExpertInnen in den Organisationen zu den Machtvarianten Macht durch Sachkenntnis und Macht durch Informationen eingeordnet werden und zwar dann, wenn sie ihre Informationen oder Sachkenntnisse in besonderen Situationen benutzen. Die strategische Situation bzw. Begegnung in einer Forschungstriade ist von verschiedenen Machtvarianten durchzogen. Dies können auch die weiteren von French und Raven genannten Varianten sein: Macht durch Belohnung, Macht durch Zwang, Macht durch Legitimation, Macht durch Identifikation. Über Aspekte der Macht in Forschungsprozessen sollte die ForscherIn sich deshalb immer bewusst sein. Für die Entfaltung der Machtvarianten muss die Machtausübende jedoch über Ressourcen bzw. Machtmittel verfügen. Diese können jedoch in der Forschungstriade zu unterschiedlichen Zeitpunkten in unterschiedlichen Settings sehr unterschiedlich verteilt sein. (vgl. zum Machtmodell von French und Raven, Marion Franke 1991, 16ff).

ExpertIn« bringen Michael Meuser und Ulrike Nagel mit folgenden zwei Aspekten auf den Punkt:

- »Wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung
- Wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt« (1991, 443)³²⁶.

Im Mittelpunkt der Interviews steht unsere Suche nach Daten, die zu einer Entgeschlechtlichung der Wege in Managementpositionen führen, d. h. die Suche nach der Organisation der Karrieremöglichkeiten und -wege ohne Bezugnahme auf Geschlecht. Da dies den Fokus bildet, sollen geschlechtliche Auswahlkriterien gerade eben kein Argument sein. Ähnlich verhält es sich mit Alterssamples, Länge oder Kürze der Betriebszugehörigkeit-Samples, Statussamples etc. Es wird von uns keine Samplingstruktur im vorab gebildet, nach der wir als Forscherinnen dann im Feld vorgehen und auf die möglichst gleichmäßige Verteilung in den Zellen hinarbeiten (vgl. Flick 1995a, 78ff). Trotzdem wollen wir im Forschungsprozess eine schrittweise Festlegung und Strukturierung der Daten vornehmen. Dieser Prozess wird von Glaser und Strauss als »Theoretical Sampling« bezeichnet. Das dahinterstehende Modell wird im späteren Verlauf dieses Wagons noch beschrieben. Die Interviews werden handschriftlich dokumentiert. Wir entscheiden uns hier gezielt gegen eine audiovisuelle Dokumentation. Erstens erschwert die Gesprächszusage im Feld und die daraus resultierende Ungewissheit, an welchem Ort das Interview stattfindet, den Aufbau eines Kassettenrekorders/Tonbandgerätes etc. Wir wären gezwungen, dass Gerät ständig mitzutragen und auch eine ausreichende Anzahl von Kassetten dabei zu haben. Zweitens trägt es nicht zur Entspannung einer Interviewsituation bei und wir betrachten es als schwierig, in Anbetracht des kurzen Zeitraumes in den einzelnen Organisationen das

³²⁶ Meuser und Nagel unterscheiden in einem systematisierten Zugriff zwei Arten von ExpertInneninterviews: 1. ExpertInneninterviews können eine zentrale Stellung im Forschungsdesign haben, dann sind sie die Zielgruppe der Untersuchung und die Interviewten sollen Auskünfte über ihr eigenes Handlungsfeld geben oder 2. ExpertInneninterviews haben eine Randstellung, d. h. ExpertInnen repräsentieren »eine zur Zielgruppe komplementäre Handlungseinheit, und die Interviews haben die Aufgabe, Informationen über die Kontextbedingungen des Handelns der Zielgruppe zu liefern« (1991, 445). Im zweiten Fall, dem wir uns wohl eher annähern, steht das Interview neben anderen Datenquellen und das Interesse an der ExpertIn in der Organisation ist ein abgeleitetes Interesse. Die Ableitung ergibt sich aus unserem Forschungsinteresse. Meuser und Nagel bezeichnen letzteres als Kontextwissen und ersteres als Betriebswissen. Anzumerken ist jedoch, dass in einigen Interviews gerade in der Anfangsphase der Untersuchungen in Organisationen auch das Betriebswissen für uns eine Relevanz besitzt.

Normale eines Aufnahmegerätes zu legitimieren. Drittens liegt unser Interesse nicht in einer wortwörtlichen Transkription, die im Übrigen über so viele Organisationen hinweg und mit der entsprechenden Menge von Interviews bodenlos wäre.

Trotzdem sollen im Interview und bei der Dokumentation Probleme und Kunstfehler, wie Christel Hopf (vgl. 2000, 358ff) sie anspricht, vermieden werden. Dazu zählt z. B. die Tendenz eines oberflächlichen Abhakens von Fragen oder die Fehleinschätzung des Verhältnisses der realen Interviewzeit zum Inhalt. Der »Leitfadenbürokratie« soll entgegengewirkt werden durch eine Reduzierung des Leitfadens auf Themengebiete und einer bewussten Vermeidung der Ausformulierung von Fragen. Kontrolle der Forscherinnen untereinander in der ersten Organisation und zwar im Sinne einer »Kollegialen Supervision« soll das Fragen der Forscherin und ihr Beobachten trainieren. Sie soll die in einer intensiven Kommunikation mit Organisationsmitgliedern gewonnenen Daten und die möglichen »Fehler« zum Inhalt haben. Hopf (2000, 359) nennt folgende Kommunikationsfehler/Kunstfehler, die im projektinternen Rahmen - in diesem Fall zwischen uns als Forscherinnen - diskutiert werden können:

- Tendenzen der ForscherIn »zu einem dominierenden Kommunikationsstil«. Er enthält die Ansammlung von Suggestivfragen, die »Häufung von bewertenden und kommentierenden Aussagen«
- »Schwierigkeiten und fehlende Geduld beim Zuhören« und zwar als Problem der Forscherin »mit den passiv-rezeptiven Anteilen des Interviewens«
- Unfreiheit in der Handhabung des Leitfadens. Er wird z. B. immer wieder ins Gedächtnis gerufen oder als Disziplinierungsinstrument genutzt.

Meuser und Nagel sprechen von einem Verhängnis für die Forschungssituation, wenn der Leitfaden der ForscherIn zu ergänzen ist, weil die ForscherIn eine andere Sprache spricht als die ExpertIn. Das Festhalten am Code des Leitfadens ist ein Kardinalfehler. Ein weiteres Problem kann auftreten, wenn die ExpertIn fälschlich für ein Thema ausgesucht wird und bei der Entdeckung dieses blockiert. »Nach wenigen Minuten ist vermutlich allen Beteiligten klar, dass es nur noch ein gemeinsames Interesse an der Situation gibt: sie zu beenden. Dies ist ... eine sehr seltene und höchst diffizile Angelegenheit«. Die ForscherIn sollte in dieser Situation auf die Themen des Gegenübers zurückgreifen und nicht das eigene Thema wei-

ter verfolgen und zwar solange, bis die angefragte Zeit abgelaufen ist (1991, 449).

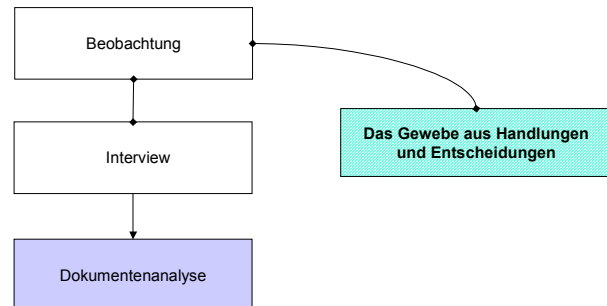
Robert Merton und Patricia Kendall nennen noch weitere Schwierigkeiten in Leitfadeninterviews: Die ForscherIn stellt Fragen, die irrelevant sind, die ForscherIn hält sich zu sehr an Musterfragen, die ForscherIn greift zu sehr auf Routinefragen zurück, die ForscherIn stellt die richtige Frage zum falschen Zeitpunkt, die ForscherIn kommt aus einer Zwangsjacke (ihr System) nicht heraus, die ForscherIn findet keine ergiebigen Fragen usw. (1993, 184f). Sie schlagen einen Mix aus unstrukturierten Fragen, z. B. als Einstieg ins Gespräch halbstrukturierten Fragen, die auch als »Anleitungseffekt« dienen können, weil sie die Reaktion strukturieren oder den Stimulus festlegen, und strukturierten Fragen, die Stimulus und Reaktion strukturieren, für ein »fokussiertes Interview« vor.

Wie soll unser *Empirisches Handeln* aussehen? Vor der Einstiegsfrage steht der ritualisierte Versuch, den Beforschten bzw. Befragten eine Erklärung unseres Forschungsinteresses zu geben. Gleichzeitig werden ein paar biographische Daten der Forscherinnen genannt. Auch die Einstiegsfragen sollen ähnlich in den Interviews laufen und zwar: Erzählen Sie etwas zu ihrer Position in der Organisation, evt. zu ihrer beruflichen Laufbahn, ihrer Stellung bzw. ihrem jetzigen Arbeitsfeld. Diese Art von organisationsbiographischer Frage dient der Lockerung in der Anfangssituation, kann aber auch schon in den Antworten Hinweise liefern auf zu bearbeitende Schwerpunkte im Hauptteil des Interviews. Der Hauptteil des Interviews soll das ExpertInnenwissen der Interviewten herausarbeiten. Hier werden mögliche Themen des Leitfadens greifen. Wenn im Ablauf des Gespräches sich nicht »so Angaben ergeben haben«, werden strukturierte Fragen zum Ende des Interviews statistische Daten erheben. In der Situation wird entschieden, ob sie wesentlich für das Verständnis des Inhaltes sind. Dazu gehören Notizen zum Geschlecht, Frage nach dem Alter, Länge der Zugehörigkeit zum Unternehmen, Beziehungsstand etc. Ist der richtige Zeitpunkt verpasst oder ist es für die Verabschiedung aus dem Interview hinderlich, werden die Fragen ausgesetzt. Generell soll den Interviewten aber auch die völlige Anonymisierung der Daten zum Beginn des Interviews vermittelt und notfalls am Ende des Interviews diese Aussage wiederholt werden.

Ohne Probeinterviews wird die Zeit für das Interview von uns auf plus/minus 45 Minuten geschätzt und so den Interviewten angekündigt. In der ersten Organisation und den evt. folgenden Organisationen, in denen

wir als Tandem antreten, sollen die Interviews wechselnd durchgeführt werden und die Entlastung in der Situation für die fragende Forscherin durch die Dokumentation der Daten durch die Beobachterin beobachtende Forscherin erfolgen. Das Interviewprotokoll ist auf Anfrage zugänglich. Sämtliche Daten des *Ethnographischen Sehens* sollen in absehbarer Zeit von den Forscherinnen in Textdateien auf dem Computer gewandelt werden. Falls die Organisationen Computer bzw. einen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen, kann dies bereits im Ort geschehen und zwar direkt nach dem Interview oder am Abend nach der offiziellen Beobachtung. Notizen, die in der Situation aufgrund der Schnelligkeit nicht gemacht werden können, werden so gerettet und können noch in den Text einfließen. Glaser/Strauss 1993 sprechen davon, dass zwanghafte oder unerfahrene ForscherInnen Angst haben, wichtige Ereignisse zu verpassen und es deshalb »versäumen, genügend Atempausen für ein sorgfältiges Abfassen von ausführlicheren Forschungsnotizen einzuplanen« (109). Dem kann mit der direkten Verarbeitung der Interviews entgegengewirkt werden. So werden Interviews, wenn möglich nicht hintereinandergeschaltet, d. h. die Absprache und Planung vor Ort sollte nach jedem Interviewtermin eine Auszeit enthalten. Ein für die Organisationen entwickelter Wochenplan, der in Stunden unterteilt ist, dient der Terminvereinbarung bzw. Planung.

Dokumentenanalyse



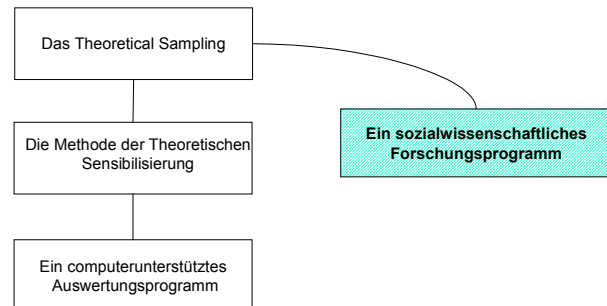
Die dritte Technik, die von uns in den Organisationen zur Datenerhebung eingesetzt wird, ist die Dokumentenanalyse. »Dokumente sind standardisierte Artefakte, insoweit sie typischerweise in bestimmten Formaten auftreten: als Aktennotizen, Fallberichte, Verträge, Entwürfe, Totenscheine, Vermerke, Tagebücher, Statistiken, Jahresberichte, Zeugnisse, Urteile, Briefe oder Gutachten« (Wolff 2000c, 503). Die Dokumentenanalyse gilt als zentrale Forschungsmethode in den Sozialwissenschaften. Sie weist verschiedene Vorteile auf, Philipp Mayring nennt folgende: 1. Sie ist durch eine Materialvielfalt gekennzeichnet, d. h. die Dokumentenanalyse eröffnet Zugänge zu unterschiedlichem Material. 2. Das Material in der Dokumentenanalyse ist bereits fertig, d. h. es wird nicht erfragt oder ertestet. Der Grundgedanke der Dokumentenanalyse ist dann, dass die Dokumentenanalyse Material erschließen will, das nicht erst von der ForscherIn durch die Datenerhebung im Feld geschaffen werden muss. Dabei zeichnet sie sich durch eine Vielfalt an Material aus. Qualitative Interpretationen des Materials bekommen einen entscheidenden Stellenwert (vgl. 1990, 31ff).

Stephan Wolff weist auf die Schwierigkeit hin, wenn »Dokumente grundsätzlich als Repräsentationen für etwas anderes gelesen werden«. Die ForscherIn behandelt die Dokumente wie eine Fensterscheibe, durch die sie blickt. Wird der Durchblick verzerrt auf eine Person, eine Situation oder einen Sachverhalt, geht die ForscherInnen von einer »grundsätzlichen Eliminierbarkeit derartiger Unklarheiten« aus. Z. B. glaubt sie, dies durch eine tiefergründigere Interpretation oder eine transparentere Darstellung zu erreichen. »Daraus ergibt sich aber das Paradox, dass eine so ansetzende Dokumentenanalyse im Idealfall ohne eine Analyse des Dokuments auskommt« (2000c, 504). Wolff plädiert - unter der Prämisse, dass in einer

Qualitativen Forschung Dokumente als eigenständige Leistungen ihrer VerfasserInnen (sowie in der Rezeption auch ihrer LeserInnen) verstanden werden müssen, und dass sie sowohl methodisch als auch situativ »als solche zum Gegenstand der Untersuchung« werden - für Dokumentenanalyse als Bezeichnung dieser »spezifischen Zugangsweise« (504).

Wir benutzen den Begriff der Dokumentenanalyse im Sinne einer spezifischen Form der Datenerhebung. Sie soll das *Ethnographische Sehen* komplettieren und zwar nicht im Sinne einer Technik, die in der Triangulation die Abbildung eines vollständigen Bildes erlaubt. Dokumentenanalyse umfasst den exzessiven Prozess der Sammlung von verschiedenen Papier-Dokumenten und die nähere Betrachtung bzw. Analyse dieser Dokumente. Da zu diesem Zeitpunkt die Art und Weise der Auswertung jedoch noch offen ist, sprechen wir im weiteren Verlauf von der Methode der Dokumentensammlung. Im Anhang 2: *Forschungsdokumente* zeigt eine Liste, welche Dokumente wir in den Organisationen erfragen wollen. Die Liste ist jedoch offen und soll durch die Erfahrungen in den Organisationen ergänzt werden. Klassische Kriterien für den Erkenntniswert von Dokumenten, wie sie Mayring nennt - Art, äußeres Merkmal, inneres Merkmal, Intendiertheit und Herkunft des Dokuments und die Nähe des Dokuments zum Gegenstand - spielen bei der Sammlung erst einmal keine Rolle (vgl. 1991, 32). Nach der Forschung bzw. in der extensiven Phase der Datenauswertung können überflüssige Dokumente abgelegt werden. Wir verstehen Dokumente bzw. die Entscheidung für diese bestimmte Forschungsaktivität des Dokumentensammelns und -analysierens als konstruktiven und erzeugenden Akt. Dies widerspricht jedoch nicht der Auffassung, dass unsere Aktivität ein Einsammeln von vorliegendem sinnhaltigen Material ist (vgl. Terhardt 1997, 34). Es dient der Erweiterung des Sehens.

Ein sozialwissenschaftliches Forschungsprogramm



Die Grounded Theory geht, wie bereits an verschiedenen Stellen erwähnt, auf Anselm Strauss und Barney Glaser zurück³²⁷. Sie ist eine umfassende und komplexe Konzeption eines sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Erkenntnisprozesses, die alle klassischen Schritte eines qualitativen Forschungsprozesses enthält. Damit ist sie Methode und Methodologie zugleich. Grounded Theory wird ins Deutsche als gegenstands- oder datenverankerte Theoriebildung übersetzt (vgl. den Beitrag von Glaser/Strauss in Christel Hopf/Weingarten 1993). Diese Übersetzung wird auch im Vorwort der deutschen Ausgabe von Strauss/Juliet Corbin 1996 angeboten (vgl. Bruno Hildenbrand im Vorwort der 2. deutschen Auflage des Buches von Strauss 1998). »Aber kein Begriff von Anselm Strauss ist im deutschen Sprachraum missverständlicher als Grounded Theory, und dies hat den Diskurs über dieses sozialwissenschaftliche Verfahren erheblich verstellt« (Hildenbrand 1998, 11). Im *Handbuch Qualitative Forschung* 2000 plädiert Hildenbrand für die Übersetzung und angemessene Formulierung »Gegenstands begründete Theorie«, gänzlich unangemessen erscheint ihm der Begriff gegenstandsnahe Theorie, weil dies am Kern vorbeigeht (vgl. 40f). Ähnlich verwirrend wie die Übersetzung von Grounded Theory erweisen sich auch andere Begrifflichkeiten in der Grounded Theory. Dies erklärt sich zum Teil in der Übersetzung von Begrifflichkeiten in verschiedenen Rezeptionsversuchen und in der Tatsache, dass Strauss

³²⁷ Glaser/Strauss 1967: *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*; Glaser 1978: *Theoretical Sensitivity*; Strauss 1987: *Qualitative Analysis for Social Scientists* (in Deutsch 1994: *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*) und das vierte Buch aus der Reihe Strauss/Juliet Corbin 1990: *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques* (in deutsch verwirrend, da mit dem gleichen Titel 1996: *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*).

und Glaser auch ihre Begrifflichkeiten im Laufe der Jahre verändert haben. Die in späteren Veröffentlichungen zur Grounded Theory neue Kombination der ForscherInnen Strauss und Corbin führte darüber hinaus zu schweren Vorwürfen von Glaser, der Juliet Corbin eine handwerkliche Verwässerung des Konzeptes vorwarf und Anselm Strauss das Aufgeben eines ursprünglichen Ansatzes vom Sich-entwickeln-Lassen einer Theorie (Glaser 1992, vgl. auch Beck/Ariane Bentner 1997, Hildenbrand 2000, Böhm 2000).

Doch zurück zur Grounded Theory: Die Grounded Theory »ist einer der elaboriertesten und methodologisch reflektiertesten Ansätze qualitativer Sozialforschung« (Beck/Ariane Bentner 1997, 34). Sie gehört in Amerika zum Standardprogramm empirischer Forschung und findet auch in Deutschland eine immer weitere Verbreitung³²⁸. Bruno Hildenbrand weist auf den Standardverweis zur Grounded Theory in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen hin (vgl. 1998, 11). Genau dies aber führt oft dazu, dass »nicht drin ist, was draufsteht«, d. h. der Begriff der Grounded Theory wird genannt, ohne dass es zu einer Abarbeitung des Forschungsprogramms kommt oder in der Darstellung der Daten deutlich wird, welcher Teil der komplexen Forschungsstrategie für die gegenstandsbegründete Theorie angewendet wurde³²⁹. Um die Falle des »Mehr-Schein-als-Sein« zu umschiffen, soll die Grounded Theory hier so klar hervortreten, dass im weiteren Verlauf der Arbeit deutlich wird, an welcher Stelle wir mit dem methodischen Handwerkszeug der Grounded Theory arbeiten.

Die Grounded Theory benutzt »eine systematische Reihe von Verfahren, .. um eine induktiv abgeleitete, gegenstandsverankerte Theorie über ein Problem zu entwickeln. Die Forschungsergebnisse konstituieren eine theoretische Darstellung der untersuchten Wirklichkeit. .. Durch diese Methode werden die Konzepte und ihre Beziehungen zueinander nicht nur erzeugt, sondern sie werden auch vorläufig getestet« (Strauss/Juliet Corbin 1996, 8). Damit ist die Grounded Theory »als ein Stil zu verstehen, nach dem man Daten qualitativ analysiert« (Strauss 1998, 30). Hier wird ein Verständnis deutlich, was dazu geführt hat, den Begriff der Grounded Theory als Präsentation der Ergebnisse einer Forschung (gegenstandsverankerte Theorie) zu benutzen. Theoretische Konzepte »emergieren«

³²⁸ Exemplarisch die Veränderung in der Literatur zu qualitativen Methoden bzw. die Fäden der Grounded Theory, die sich durch ganze Bücher ziehen, in folgenden Handbüchern: Barbara Friebertshäuser/Annedore Prengel (Hg.) 1997: *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in den Erziehungswissenschaften* und Flick et al. (Hg.) 2000: *Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg*.

³²⁹ Exemplarisch für verschiedene Untersuchungen Susanne Weber 1998.

aus den Daten. Sie werden in einem zirkulären Prozess erneut an die Wirklichkeit herangetragen, dort müssen sie sich bewähren. »Der gesamte Prozess sieht dann so aus: Abduktive Schlüsse dienen dazu, eine erklärende Hypothese in der Form zu bilden, dass von einer Folge auf ein vorhergehendes geschlossen wird. Solche Schlüsse sind ein grundlegendes Prinzip des bewussten erkennenden Lebens, kommen also auch im Alltag vor und sind zugleich die zentrale Forschungsstrategie« (Hildenbrand 2000, 34). Sie ermöglichen ein Erkennen von Neuem. Hier wird die Nähe zu Charles Sanders Peirce deutlich. Peirce geht von drei Typen des Schließens aus: Deduktion, Induktion und Abduktion (vgl. 1991, 101ff). »Alles notwendige Schließen ist ausnahmslos diagrammatisch. Das heißt, wir konstruieren ein Icon unseres hypothetischen Zustandes der Dinge und beobachten es weiter. Diese Vermutung führt uns zu der Vermutung, daß etwas wahr ist, das wir mit Genauigkeit zu formulieren vermögen oder nicht, und wir untersuchen weiter, ob es wahr ist oder nicht« (108). Diagramm steht bei Peirce für ein Typisierungsschema. Dies enthält die von der ForscherIn abduktiv gewonnenen Hypothesen, es ist die Stufe der Deduktion. Der dritte und letzte Typ des Schließens, die Induktion, schließlich überprüft das Diagramm. Induktion ist der klassische Schlussmodus in der Quantitativen Sozialforschung. Quantitative Eigenschaften einer Stichprobe werden auf die Grundgesamtheit übertragen.

Wenn Glaser und Strauss nun von einer induktiv gewonnenen Theorie sprechen, ist damit ein qualitativer Induktionsschluss gemeint. Er ist ein wahrscheinlicher, kein gültiger Schluss. Qualitative Merkmale einer untersuchten Stichprobe werden so zusammengestellt, »dass diese Merkmalskombination einer anderen (bereits im Wissensrepertoire der Interaktionsgemeinschaft vorhandenen) in wesentlichen Punkten gleicht« (Reichertz 2000, 280). Damit wird der beobachtete Fall (token) zu einem Exemplar einer vertrauten Ordnung (type). Die Grenzen der Erfahrung (mit der eigenen Stichprobe) werden überschritten. In anderen Auswertungsverfahren wird dieser Prozess als Kontrastanalyse beschrieben. In den Begrifflichkeiten der Grounded Theory wird das Ergebnis einer Ordnung als »Kategorie« bezeichnet. Sie entsteht aus der Klassifikation von »Konzepten« (beobachteter Fälle im Sinne eines Einzelereignis, Vorkommnis, Phänomen). Konzepte und Kategorien werden in einem Prozess der Datenanalyse gewonnen (offenes Codieren). Hier werden »Daten in einzelne Teile aufgebrochen, gründlich untersucht, auf Ähnlichkeiten und Unterschiede hin verglichen und es werden Fragen über die Phänomene gestellt, wie sie sich in den Daten widerspiegeln« (Strauss/Juliet Corbin 1996, 44). In einem weiteren Prozess des »axialen Kodierens« werden Kategorien auf

eine neue Art zusammengesprochen. Es werden Verbindungen zwischen einer Kategorie und ihren Subkategorien ermittelt« (76). In einem »paradigmatischen Modell« werden dann Subkategorien und Kategorie mit einem Satz von Bedingungen verknüpft. Sie verweisen auf:

- Ursächliche Bedingungen
- Phänomen
- Kontext
- Intervenierende Bedingungen
- Handlungsstrategien und interaktionale Strategien
- Konsequenzen (78ff).

Dieser Prozess ist komplex. Er setzt sich aus vier getrennten analytischen Schritten zusammen und dient der Gewinnung der »Theorie an Dichte und Variation« (87). Glaser und Corbin bezeichnen das Vorgehen als Pendeln zwischen induktivem und deduktivem Denken.

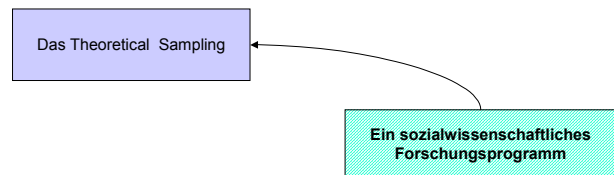
Doch zurück zum allgemeinen Prozess der Datenanalyse. Jo Reichertz nennt noch ein weiteres mögliches Verfahren in der Analyse von Daten. Es ist eine qualitative Variante, die sich auch in der Grounded Theory wieder finden lässt. In diesem Fall wird Datenmaterial zusammengestellt, für das sich keine Erklärung und auch keine Regel finden lässt. Eine wirkliche Überraschung löst dann »echtes« Erschrecken aus und zwingt zu der Suche nach neuen Erklärungen. Folge ist, dass in einem geistigen Prozess und in einer geistigen Anstrengung die ForscherIn waghalsig einen »type« »erfinden« bzw. finden muss. »Eine solche Bildung eines neuen types, also die Zusammenstellung einer neuen typischen Merkmalskombination, ist ein kreativer Schluss, der eine neue Idee in die Welt bringt« (281).

Hier schließt sich die Datenanalyse in ihrem Vorgehen dem neueren Verständnis der Abduktion an. Sie wird nicht mehr als klassischer Schlussmodus im Sinne von Peirce aufgefasst. Die Vorstellung von Peirce, der die Abduktion als einzige »logische Operation, die irgendeine neue Idee einführt« definierte - »denn Induktion determiniert nur einen Wert und Deduktion entwickelt nur die notwendigen Folgen aus einer reinen Hypothese« (1991, 115) - wird modifiziert und der innovative Charakter betont. Abduktion in diesem Sinne ist noch nicht von einer formalen Logik eingebunden, trotzdem ist er ein Schlussmodus und »gerade in diesem Schlussmodus-Sein liegt der heimliche Charme der Abduktion. Einerseits ist sie ein logischer Schluss (und damit vernünftig und wissenschaftlich), andererseits reicht sie in die Sphäre tieferer Einsicht (und generiert neue Erkenntnis)«

(Reichert 2000, 277). Abduktion beschreibt so einen mentalen menschlichen Prozess, der bei der ForscherIn abläuft. Die Art des Zusammenschließens ist nicht zwingend notwendig. »Etwas unverständliches wird in den Daten vorgefunden, und aufgrund des geistigen Entwurfs einer neuen Regel wird sowohl die Regel gefunden bzw. erfunden und zugleich wird klar, was der Fall ist« (281). Abduktive Ordnungen spiegeln also keine reine Wirklichkeit. Sie sind gedankliche Konstruktionen. Sie enthalten eine intersubjektiv geteilte und aufgebaute Wahrheit. In der Überprüfung an der Realität sind sie die Substanz einer Hypothese (284f). Hier wird deutlich wie dicht abduktive Anstrengungen an der Grounded Theory sind. Glaser und Strauss bauen auf die Theoretische Sensibilität des Forschungsprozesses und der ForscherIn auf. Sie benötigt Kreativität. Erst dann ist sie in der Lage, eine theoretisch gesättigte Theorie in den Daten zu finden. Ähnlich, d. h. für Kreativität, argumentiert Peirce für die Abduktion. Sie kann nicht erzwungen werden, jedoch gibt es zwei Großstrategien, die er vorschlägt: 1. eine Situation herbeiführen, die eine Abduktion erleichtert (den abduktiven Blitz); 2. Situationen zu schaffen, »in denen es deutlich häufiger zu neuen Erkenntnissen kommt« (musement -Tagträumerei) (283).

Gabriele Sturm schlägt für Methoden als Handlungsraaster, die Strukturen deutlich machen sollen, ein »Trivium« des Erkenntnisprozesses vor. Dieses soll Grundlage sein, damit die ForscherIn ihre Forschungsstrategie klären kann. Gerade für die Erforschung von Geschlechterverhältnissen kann dieser Dreiweg (Induktion, Deduktion und Abduktion) eingesetzt werden. Für Sturm ist er hilfreich, die Trennung zwischen Qualitativen und Quantitativen Methoden zu überwinden (1994, 94ff). Generell erscheint ihr ein abduktives Vorgehen in der Erforschung von Geschlechterverhältnissen als ein adäquaterer Forschungsweg (99). Jedoch erst in der Kombination verschiedener Teilstücke des abduktiven, induktiven und deduktiven Vorgehens liegt die wirkliche Entdeckung. Ein Forschungsprozess besteht nicht nur aus einem »Hin und Her« zwischen deduktiv und induktiv. Für Sturm, und dieser Vorstellung können wir uns anschließen, verläuft Forschung »durch mindestens drei Stadien rechtsherum und linksherum ... Auf die Beschreibung folgt die Unterscheidung und auf diese die Verfeinerung, die erneut die Beschreibung nach sich zieht etc. oder: Auf die Prognose folgt die Erweiterung, auf diese die Typisierung und die erneute Prognose etc.« (103). Das bedeutet, dass das Erkenntnisziel den Anfang der Forschung und »die Färbung des Forschungsganges« bestimmt, jedoch nur bedingt (z. B. durch Zeitrestriktionen, Mittelrestriktionen) das Ende. Dies soll in der Reflexion unserer Handlungsschritte und Handlungsentscheidungen in der Forschungsreise deutlich werden.

Theoretical Sampling



In der Grounded Theory kommt das Trivium der Forschung am besten im Theoretical Sampling zum Ausdruck. »Die Zielsetzung des theoretischen Samplings ist es, Ereignisse, Vorkommnisse usw. auszuwählen, die Indikatoren für Kategorien, ihre Eigenschaften und Dimensionen sind, so dass sie die Kategorien entwickeln und konzeptuell in Beziehung setzen können« (Strauss/Corbin 1996, 149). Das Theoretical Sampling, darauf verweist Hans Oswald, ist ein Verfahren der Grounded Theory, das in Deutschland selten angewendet wird. Verbreitet dagegen hat sich die Vorstellung eines systematischen Vergleichs kontrastierender Fälle in empirischen qualitativen Untersuchungen (1997, 80f). Wichtig im Theoretical Sampling, und hier wird das *Ethnographische Sehen* bedeutend, ist die Nacherhebung von fehlenden Daten. Lässt sich im Vergleichen, d. h. im Ausarbeiten, von Kategorien eine Lücke feststellen, die zu einem Fehlen der theoretischen Relevanz eines Konzeptes führt, ist die ForscherIn gefordert, weitere Daten zu erheben. Sampling im Sinne von Glaser/Strauss und Strauss/Corbin kann also im erhobenen Material erfolgen, aber auch im Feld. Das Theoretische Sampling besitzt verschiedene Besonderheiten, die in Abhängigkeit zum Codiertyp (offenes, axiales, selektives Codieren) eine Relevanz erhalten.

Theoretisches Sampling

- ist kumulativ
- nimmt »in der Tiefe des Fokus zu« (vgl. das Trichterprinzip)
- besitzt eine Konsistenz
- »garantiert das Aufspüren von Variation, Prozeß und Dichte«
- erfordert eine Flexibilität der ForscherIn
- ist »eher geplant als zufällig« (1996, 150).

Dass Theoretisches Sampling auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden kann, z. B. in der Auswahl der Organisationen, der Situationen, der Befragten, der Fragen, der Zeiten, des erhobenen Materials, etc. weist daraufhin, dass Forschungsdesign und Leitfaden in einer Qualitativen Forschung mit der Grounded Theory eine größtmögliche Flexibilität enthalten müssen. Am Anfang steht ein Fokus, als Ausgangspunkt der ForscherIn. Dies kann eine Fragestellung sein oder auch nur ein vages Interesse. Um zu verstehen, was geschieht, besteht nun die Notwendigkeit für die ForscherIn ins Feld zu gehen. Deshalb entwickelt sie ein Forschungsdesign, das Beobachtungs- und/oder Interviewleitfäden enthalten kann. Beginnt die Datenerhebung, ist es »wichtig, die analytische Bedeutsamkeit eines Ereignisses oder Vorfalles zu erkennen« (Strauss/Juliet Corbin 1996, 156). Konkret bedeutet es, dass die ForscherIn aufmerksam sein muss für Unerwartetes, für Neues, für Altbekanntes. Dies erfordert von der ForscherIn einen offenen Geist, eine Wachsamkeit und das, was Glaser/Strauss als Theoretische Sensibilität beschreiben, denn das Ziel der Grounded Theory ist die Entdeckung. »Deswegen muß die Datenerhebung - und das damit verbundene theoretische Sampling - so strukturiert sein, dass Entdeckungen möglich sind« (152). Dies bedeutet für die Forscherin, sich vom Leitfaden zu lösen. Strauss/Corbin sprechen deshalb auch von »anfänglichen Leitfäden«. Und nur das sollten sie sein, denn starr an ihnen festzuhalten, begrenzt die Datenerhebung, hindert die ForscherIn, Variation und Dichte von Konzepten zu erreichen und schließt die der Situation innewohnenden Daten aus. Offenheit ist dann auch das wesentliche Element des Samplings in der Forschungssituation (Prozess des Offenen Samplings). Es erfordert beträchtliche Fähigkeiten, z. B. dass die ForscherIn warten kann, »bis etwas passiert« oder dass die ForscherIn ein Maß an Flexibilität besitzt, das ihr erlaubt auch auf Unvorhergesehenes reagieren zu können (152). Fragen oder Schwerpunkte, die zu Beginn der Forschung (und im Leitfaden) eine Relevanz hatten, sollen fallen gelassen werden, wenn sie an Bedeutung verlieren. Trotzdem müssen ForscherInnen sich Türen offen halten, »damit sie zurückkehren können, wenn notwendig« (154).

Offenes Sampling kann in drei verschiedenen Variationen angewendet werden, die miteinander kombiniert werden sollten:

- Das systematische Vorgehen. Hier geht die ForscherIn von einem Ort zum anderen, wählt jede Person, die sich interviewen lässt oder jede Person im Raum, in einer Abteilung, die beobachtet werden

kann etc. Das systematische Vorgehen zielt auf das Entdecken feinerer Unterschiede

- Das gezielte Vorgehen. Hier geht die ForscherIn auf die Suche nach vergleichenden Daten. Eine Kategorie, ihre Dimensionen und Eigenschaften stehen im Mittelpunkt, z. B. Alter, Beobachtungen an bestimmten Orten, nur Männer etc. Bei Dokumenten könnte das sein, dass die ForscherIn in jeder Organisation ein Organigramm einfordert oder eine Statistik über Krankheitszahlen etc. Das gezielte Vorgehen zielt auf Vergleich
- Das zufällige Vorgehen. Hier geht die ForscherIn ohne Plan im Sinne eines nosing around vor. Das zufällige Vorgehen zielt auf Neues oder Abweichendes und die ForscherIn muss sich fragen »Was ist das« (155f).

Das »Sampling des Axialen Kodierens« unterscheidet sich vom Offenen Sampling. Hier setzt die ForscherIn Kategorien und Subkategorien in Beziehung. Konkret bedeutet es, dass die ForscherIn bereits relevante Daten erhoben hat (z. B. Beendigung der Forschung in einer Organisation) und diese, wie die Grounded Theory fordert, permanent analysiert. Dabei geschieht im Feld das, was Strauss/Corbin als »stillschweigendes Kodieren« bezeichnen. Die FeldforscherIn »weiß nun, daß sie weiß«. Sie besitzt eine »informierte Distanz«. Begriffe sind nun gleichzeitig »empfindlich machend (sensitizing)« und »angereichert mit zutreffenden Illustrationen, mit deren Hilfe Bezüge zur eigenen Erfahrung hergestellt werden können« (Glaser/Strauss 1993, 100ff). Im ständigen Prozess der Datenerhebung und Datenanalyse verändert sie ihr Sampling und damit ihr Forschungsdesign. Es bedeutet, niemals vor Beginn der Forschung die gesamte Untersuchungseinheit oder Fälle bezeichnen zu können. Der Stand der Analyse entscheidet, nach welchen neuen und kontrastierenden Fällen die ForscherIn in der nächsten Situation, Organisation etc. sucht. Aufhören mit der SammlerInnentätigkeit kann die ForscherIn erst, wenn sich keine neuen Fälle mehr ergeben. »Wenn man auf diesen Teil der Vorgehensweise völlig verzichtet und die Erhebung vollständig vor der Analysephase durchführt, was in der deutschen Forschungspraxis die Regel ist, dann fehlt ein entscheidendes Element« (Oswald 1997, 81). Die ForscherIn steht vor dem Problem zu entscheiden - und dies kann nur im Sinne einer Festlegung vor der Datenerhebung erfolgen - wie sie zu kontrastierenden Beobachtungen, Interviews etc. kommt. Beim Axialen Codieren, das die ForscherIn auch nach solcher Vorgehensweise anwenden kann, würde nun der Prozess des Samplings von Beziehungen und Variationen greifen. Hier wird auf der Ebene der Daten nach relevanten Konzepten und Kate-

gorien gesucht. Ziel ist es, »auf der dimensionalen Ebene der Daten so viele Unterschiede wie möglich zu finden« (Strauss/Juliet Corbin 1996, 157). Um eine gesättigte Theorie zu erreichen, kann jedoch auch hier für die ForscherIn geboten sein, weitere Daten zu erheben. Die ForscherIn arbeitet auf dieser Stufe vorwiegend deduktiv.

Eine dritte Form des Sampling ist das »Diskriminierende Sampling«. Es korrespondiert mit dem Prozess des Selektiven Kodierens. »Das Ziel des selektiven Kodierens besteht im Integrieren der Kategorien auf der dimensional Ebene, um eine Theorie zu bilden, im Validieren der integrierten Aussagen über Beziehungen und im Auffüllen der Kategorien, die weitere Entwicklung bedürfen« (158). Diskriminierendes Sampling bedeutet also die Überprüfung des »roten Fadens« der ForscherIn. Dieser muss im Forschungsprozess in den stories des Feldes und in den Konzepten der ForscherIn sichtbar sein. Überprüfung ist ein wichtiger Bestandteil der Grounded Theory. Der Prozess ist nicht in einem statistischen Sinne zu verstehen, trotzdem vergleicht die ForscherIn ihre Daten mit der Wirklichkeit. Dies führt zu Modifikationen und erneuter Überprüfung usw. Die Suche nach negativen Fällen bekommt eine Bedeutung und weist auf eine mögliche Variation. Erneute Überprüfungen sind die Folge. Erst die Theoretische Sättigung beendet den Spiralprozess der ForscherIn. Konkret fordern Strauss/Juliet Corbin und Glaser/Strauss, »das Sampling solange durchzuführen, bis für jede Kategorie Theoretische Sättigung erreicht ist« (Glaser 1978, 124ff, Glaser/Strauss 1967, 61f, 11f und Strauss/Juliet Corbin 1996, 159).

Sampling kann auch in anderen Datenquellen sinnvoll angewendet werden. Dies können Dokumente sein, allgemeine Literatur, Archivmaterial, Feldnotizen etc. Sampling kann, und das ist wesentlich, also ohne Feldforschung von der ForscherIn durchgeführt werden. Von der Verfahrenslogik ist das Sampling relativ einfach, es erfordert jedoch in der Durchführung von der ForscherIn gründliches Üben (159ff)³³⁰. Generell bietet sich die Grounded Theory als komplexe Methode zur Untersuchung von Organisationen und Organisationskultur an³³¹.

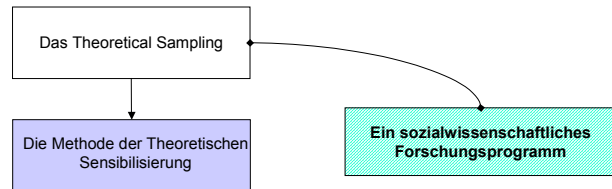
³³⁰ Ein Sampling an Dokumenten zeigt der Exkurs im Wagon *Geschlecht*.

³³¹ Vgl. die Ausführungen bei Christian Beck und Ariane Bentner (1997). Sie stellen die Methode der Grounded Theory zur Untersuchung im Bereich der Organisations- und Unternehmenskulturforschung vor. Sensitizing concepts sind Organisationskulturkonzepte, wie z. B. das von Edgar Schein oder Sonja Sackmann. Sie können in der Forschung mit der Grounded Theory beobachtet werden, und sie sind Bedingung für die Datenerhebung.

Jo Reichertz jedoch, und damit soll der Wagon geschlossen werden, ist zuzustimmen, dass die Befreiung des Handlungsdrucks ein wesentliches Moment im Forschungsprozess ist. Es bedeutet auch, die Handlungsschritte von Druck zu befreien, es ist die grundlegende Bedingung, ohne die der Zug nicht in Fahrt kommen kann³³².

³³² Eine ähnliche Position vertritt auch Harold Garfinkel. Gegenüber Gegenständen der Erfahrung kann ein Existenzvorbehalt angemeldet und Tatsachen unter dem Aspekt möglicher Existenz als legitimiert betrachtet werden. Aber nicht in dem Sinne handlungsentlastend, so dass Forschung die Merkmale sozialen Handelns verlieren würde.

Die Methode der Theoretischen Sensibilisierung



Die Methode der Theoretischen Sensibilisierung ist eine Technik, die auf Vorstellungen und Begrifflichkeiten von Barney Glaser und Anselm Straus zurückgeht und die wir als sinnvolles Inventar der ForscherIn zur Untersuchung von Geschlecht in Organisationen nehmen³³³. »Theoretische Sensibilität bezieht sich auf eine persönliche Fähigkeit« der ForscherIn. Theoretische Sensibilität befähigt die ForscherIn zu verstehen, »das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen« und Einsichten zu haben, die den Daten eine Bedeutung verleihen (Strauss/Juliet Corbin 1996, 25). Sensibilität in dieser Vorstellung ist abhängig vom Training der WissenschaftlerIn. Quelle der Erfahrung können Beruf, Biographie und Literatur sein. Strauss summiert dies unter dem Begriff des Kontextwissens der ForscherIn. »Dieses .. sollte wegen der in der Forschung vorherrschenden Lehrmeinungen, der zufolge die Forschung tendenziös wird, wenn persönliche Erfahrungen und Daten ins Spiel kommen, nicht ausgeblendet werden; denn derlei Maßstäbe führen dazu, dass wertvolles Kontextwissen unterdrückt wird. Wir sagen aber lieber: Graben sie in ihrem Erfahrungsschatz, möglicherweise finden sie Gold« (1998, 36). Neben diesen vorgängigen Erfahrungen der ForscherIn bei Eintritt in die Forschungssituation kann der analytische Prozess eine zusätzliche Quelle bilden (vgl. Strauss/Juliet Corbin 1996, 25ff).

Das Training Theoretischer Sensibilität (Sensitivität in der Ausgabe Strauss 1998) ist eng mit dem Training von Kreativität verbunden. »Kreativ

³³³ So lautet der Titel eines Buches z. B.: Barney Glaser 1978: *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley.

sein heißt: sich mit Aspekten, mit Möglichkeiten, mit der Zukunft des gegenwärtigen auseinanderzusetzen. Es erfordert die Bereitschaft zum neuen Modell anstelle des Bekannten, Gewohnten und ewig Gestrigen« (Kirst/Diekmeyer 1971, 5). Neu bedeutet dabei nicht die Erfindung von Wissen im Sinne des »Allererstemals«, sondern kann auch die Kombination von bereits Erfundenem oder das »Wiedererfinden« umfassen. Neu ist dann die Leistung für die Denkende/Kreative selbst. Edward de Bono unterscheidet in seinem Trainingsprogramm zur Kreativität zwei verschiedene Arten des Denkens, die mit den Begriffen des lateralen und vertikalen Denkens belegt sind (vgl. de Bono 1989, 1990)³³⁴. Kreativitätstraining setzt nun an, das laterale Denken (auch divergentes Denken in der Literatur genannt) zu vertiefen. Denkprozesse des Menschen sollen in die Breite laufen. Erst dann ist, im Sinne des lateinischen *creare*, ein Erschaffen (Gebären) möglich. Der Schaffensprozess des Kreativen wird dabei, wie Horst Dinter betont, zu einem »Um-schaffensvorgang, in dem zwischen zunächst ganz unbezogenen Erfahrungen und Erkenntnissen (= einem ungeformten Material) nun plötzlich Beziehungen entdeckt werden, die zu ganz neuartigen Erkenntnissen führen und neue Denkformen eröffnen« (1985, 24f).

Glaser und Corbin machen drei Vorschläge, die dazu führen sollen, dass die ForscherIn wissenschaftlich und kreativ zugleich sein kann:

- Die ForscherIn soll regelmäßig einen Schritt zurückgehen und sich fragen, »was passiert hier wirklich«
- Die ForscherIn soll eine skeptische Haltung bewahren, Erkenntnisse, Theorien und Hypothesen aus Literatur und Erfahrung sollen als provisorisch betrachtet und immer wieder anhand der Daten überprüft werden
- Die ForscherIn soll das Verfahren der Grounded Theory anwenden, denn »gute Wissenschaft (gute Theorie) entsteht durch das Wechselspiel zwischen Kreativität und den durch Übung und Ausbildung erworbenen Fähigkeiten« (30).

³³⁴ De Bono hat verschiedene Trainingsprogramme entwickelt, die gerade im Management von Organisationen eine Relevanz bekommen haben. Allgemein zählen Seminare zur Kreativität nicht zum Standardprogramm in Organisationen, haben jedoch immer mal wieder Konjunktur. Zu verschiedenen Kreativitätstechniken in Organisationen vgl. Edward de Bono 1986: *Laterales Denken für Führungskräfte*. Hamburg; Klaus Ladensack 1992: *Kreativität im Management*. Heidelberg; Rainer Czichos 1993: *Kreativität&Chaosmanagement* und *Change-Management*. (Beide) München.

Mihaly Csikszentmihalyi achtet für Kreativität in der Wissenschaft die Veränderung einer Domäne, ein System von symbolischen Regeln und Verfahrensweisen für wesentlich. Kreativität als Interaktion zwischen soziokulturellem Kontext und individuellem Denken bildet sich in der Auseinandersetzung im Feld. Personen, die den Zugang zu einer Domäne (z. B. Wissenschaft) überwachen, können diese verändern. In einer Interviewstudie mit 91 »außergewöhnlichen Persönlichkeiten« wiesen alle Personen das besondere Merkmal der Kreativität im Sinne der Veränderung einer Domäne auf (1997, 25, 41ff).

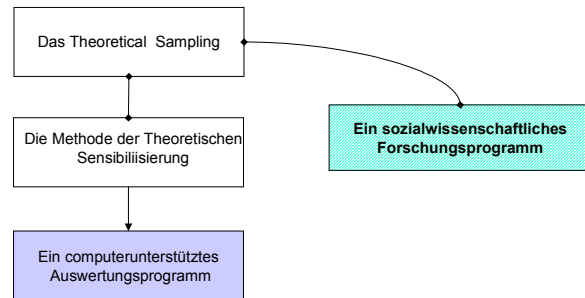
Kreativitätsmethoden

- Brainstorming
- Brainwriting, 635
- Klassische Synektik
- Bisoziation
- Analogietechnik
- Bisoziation
- Superposition
- Force-Fit
- Kopfstandtechnik
- Osborne Methode

Konstruktion 22

Was sind nun Merkmale kreativer Menschen? Kreative (WissenschaftlerInnen) sollten in unseren Augen flexibel sein, risikobereit, optimistisch, sensibel, Unterscheidungen auch einmal aussetzen können, phantasievoll, Routinen vermeiden können, neugierig, offen für Neues, wenig autistisch, assoziationsfähig, kritikfähig usw. Betrachtet man/frau kreatives Potential als in jedem Menschen angelegtes, aber nicht unbedingt aufgerufenes Leistungsvermögen (vgl. Landau in Dinter 1985, 26), können die in Konstruktion 22 genannten Methoden der WissenschaftlerIn hilfreich sein, dieses Vermögen zu entfalten und zur Anwendung im Forschungsprozess zu bringen (vgl. Wack 1990). Kreativität ist dann eng verbunden mit Theoretischer Sensibilität. Die ForscherIn wird sensibel für versteckte Fragestellungen, kleine und große Probleme, für Selbstverständlichkeiten, für Vertrautes und für die Triade Forscherin-Organisation-Organisationsmitglieder.

Auswertungsprogramm WinMax



Schließlich wird zum Abschluss des Wagons *Empirisches Handeln* kurz erläutert, welche Art von Datenstrukturierung und -organisation zur Vorbereitung und Durchführung der Datenanalyse herangezogen wird. Bei einer »computergestützten Auswertung qualitativer Daten« (Kelle) geht es ausschließlich um Unterstützungsleistungen der bzw. um Kompatibilität mit der vorangestellten Forschungsweise³³⁵. Angesiedelt zwischen Datenerhebung und Analyse/Interpretation des Datenmaterials hilft das Programm WinMax bei »einer Vielzahl von Auswertungsoperationen, die ein zentraler Bestandteil des qualitativen Forschungsprozesses sind« (Kuckartz 1997, 584). Sie ermöglichen die Indizierung und den Vergleich von Textpassagen, wobei die unterlegte Vielfalt der Methoden zwischen den Formen der gewonnenen Daten differiert. Es kann sich um unterschiedliche Texte handeln, wie Beobachtungsprotokolle, Interviews, Forschungsnotizen oder Dokumente. Insofern hat dieses Analyseprogramm den Stellenwert eines effektiven Instrumentes, mit dem eine Fülle von Datenmaterial handhabbar wird. Mit Hilfe systematischer Codierungsprozesse »können die im

³³⁵ Unterstützungsleistungen sind u. a.: Suche nach Begriffen und Kombinationen von Begriffen in Texten (Exploration der Daten); Zugänglichmachen von Text und den dazugehörigen Rahmendaten (Organisation der Daten); Bildung von Kategoriensystemen (Erschließung des Datenmaterials); die Zuordnung von Kategorien zu Textstellen (Segmentierung von Texten); Koordinierung von Textteilen mit Hilfe von thematischen Kriterien; Klassifizieren und Definieren von Variablen sowie das Festhalten von Gedanken, Ideen oder Thesen, die im analytischen Prozess entstehen (Erstellung von Memos) (vgl. dazu Kuckartz 1997, 585ff). Die Datenorganisation ermöglicht die Bearbeitung größerer Datenmengen und einen transparenten Auswertungsprozess, angeleitet von expliziten Regeln. Entlastet von mechanischen Aufgaben (»Kleben und Schneiden«) richtet sich die Aufmerksamkeit der ForscherIn auf die Entdeckung von Relationen zwischen Kategorien und auf das »Spielen« mit den Daten (vgl. Kelle 2000, 500).

Datenmaterial vorhandenen Informationen und Strukturen besser und vollständiger erschlossen werden« (593).

Die Basismethode oder die methodologisch bedeutsame Grundfunktion der computergestützten Auswertung qualitativer Daten ist das Kennzeichnen (Identifizieren) von Textinhalten und die Zuweisung von sog. Codes am Rande des Textes, »die Technik der Definition von Kategorien bzw. eines Kategoriensystems«. Die Vorgehensweise des Codierens im Hinblick auf die Grounded Theory wird »als explorative, heuristische Tätigkeit« verstanden, die relativ vage definiert bleibt (588). Die (konkrete) Forschungsfrage bildet den Ausgangspunkt, an die die Kategorienbildung knüpft. Der Auswertungsprozess ist um diese Technik herum angeordnet. So wie die Themenanalyse, bei der alle zu einem Code vorhandenen Textsegmente zusammengestellt (retrieval) und interpretiert und in vergleichender Weise Zusammenhänge zu anderen Codes entdeckt werden.

Die Bedeutung computergestützter Methoden für die qualitative Sozialforschung liegt vor allem in der vergleichenden Analyse, in der »sowohl abstrakte theoretische Begriffe als auch alltagsnahe Codierkategorien sukzessive mit empirischem Gehalt gefüllt werden« können (Kelle 2000, 494). Erst der methodologisch reflektierte Einsatz macht diese zu einer Technik - in unserem Fall WinMax -, mit der qualitative Daten intensiv und systematisch analysiert werden können.

Fahrscheinkontrolle

Im Gesamt des Forschungsprogrammes geht es um den Zugang zur sozialen Welt von Organisationen. Das Handlungsschema (*Empirisches Handeln*), das das wissenschaftliche Beobachten und Beschreiben des Zusammenhanges von Organisation und Geschlecht anleitet, ist konstruktivistisch und ethnographisch aufgeladen. Grundfragen zur Entwicklung und zur Durchführung des *Empirischen Handelns* gründen auf der methodischen Anforderung einer angemessenen Rekonstruktion von Organisation und Geschlecht. Dies schließt die Aspekte der Konstitution und Eingrenzung des Forschungsgegenstandes, die Behandlung des Forschungsunternehmens als Handlungssystem und Beobachtung als forschendes Instrument ein.

Der Blick auf den Zusammenhang von Organisation und Geschlecht ist selektiv, die methodische Form der Komplexitätsreduktion setzt bereits vor der Beobachtung des Feldes ein. Dabei bietet das Selektionskriterium Geschlecht eine Orientierung im Ethnographischen Sehen, aber keine formalisierbare Systematik, denn vorab ist es nicht entscheidbar, was als relevant oder als besonderes zu bezeichnen wäre. Als abstraktes Kriterium unterliegt es - und das gilt für Organisation wie für Kultur - der Rekursivität des Forschungsprozesses. Durch die und an den Organisationen entwickelt, wird dieses Kriterium im Feld Vor-Auge geführt und modifiziert, vor allem aber differenziert.

Im folgenden wird versucht eine Verzahnung des theoretischen Rahmens und der methodischen Vorgehensweise, die in den Wagons beschrieben wurden, vorzunehmen in der Gestalt, dass verdeutlicht wird, welche Zugänge zur Wirklichkeit von Organisationen angelegt werden, welche analytischen Konstrukte im Laufe der Forschungsreise sich herauszukristallisieren beginnen und wie der Forschungsgegenstand in seinen Grenzen aufgezeigt und entfaltet wird. Hilfreich hierbei ist es, die Forschungsreise auf den unterscheidbaren Dimensionen Konstruktion - (Re)Konstruktion und Deskription in einem Raster (vgl. Konstruktion 23) zu fassen, das streng genommen auch nur rückblickend Verwendung finden kann. An dieser Stelle wird damit schon auf Ergebnisse der Forschungsreise (vgl. Abschnitt *Bahnhofspanorama* und *Reisepanorama*) vorgegriffen.

Ebenen der Forschung	Zugänge zur Wirklichkeit	Analytische Begriffe	Gegenstand
Konstruktion	Beobachtung	Praktiken	Handlungen
Rekonstruktion	Ethnographisches Sehen	Ordnungen	Strukturen/ Muster
Deskription	Panoramen	Kultur	Kosmos

Konstruktion 23: Ebenen der Forschung

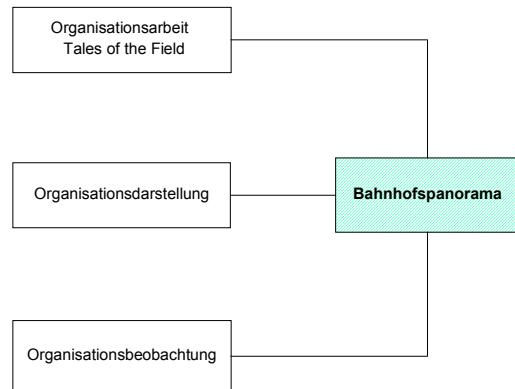
Mit der Beobachtung geschlechtssensibler Organisationen öffnen sich die Forscherinnen für die Vorstellungen und Darstellungen zu Geschlecht im Kontext von Organisationen, also für die »vorhandenen« Sensibilitäten im Feld, in konstruktivistischer Perspektive für »Sensibilitäten erster Ordnung«. Eine andere Umschreibung für den analytisch abgrenzbaren Zusammenhang von Organisation und Geschlecht ist der entwickelte Begriff der Praktiken, womit die Handlungen und Entscheidungen etc. in der Organisation gesichtet werden, eingeschlossen die Betroffenheit (Zustimmung oder Ablehnung), die Handlungsorientierungen und die Realitätskonstruktionen der Mitglieder dieser Organisationen. Praktiken umfassen alle aufspürbaren und damit sensiblen »Stellen« der Organisationen für Geschlecht: Orientierung an Geschlecht, Bedeutung von Geschlecht und/oder die Wirkung auf Geschlecht. »Die Besonderheiten von Organisationen«, die als geschlechtssensibel konstruiert werden, werden auf der Ebene von Handlungen etc. lokalisiert. Erst sie geben die »Hinweise« und Informationen, auf was sinnvollerweise geachtet werden kann. Diese Verortung kann systematisiert werden in einem rekonstruktiven Verfahren, das Strukturen oder Muster erkennbar macht.

Handeln in bezug auf Geschlecht und mit Auswirkung auf Geschlecht wird als reflexiv organisiert betrachtet. Unter der Annahme der Geschlechtssensibilität der Organisation wird beobachtet, was Organisationen in Organisationen passiert (tun), das direkten Einfluss und Auswirkung auf Geschlecht hat (soziale Konstruktion von Geschlecht), ohne dass Geschlecht der alleinige Gegenstand ist. Die Sondierung dieser Spuren in der Organisiertheit der Arbeits- und Unternehmenswelt, d.h. die Verortung von Geschlecht liefert das Material, dessen Beschreibung den Stellenwert und die Veränderungspotentiale von Handlungen in bezug auf Sensibilität von Geschlecht in Organisationen reflektiert. Der analytisch angesetzte Begriff ist der der Ordnung, der Zusammenhang von Organisation und Geschlecht

wird relational erschlossen. Die Ordnung der Organisation wird im Ethnographischen Sehen begriffen als choreographierter Bereich, in dem eine geordnete Bewegung möglich ist. So stellt sich die Frage, ob eine soziale Ordnung (im Sinne einer organisationalen Spezifität) erkennbar wird und welche Ordnung jeweils neu hervorgebracht und komponiert wird (Strukturierung und Organisierung). Dies bezeichnen wir als Sensibilitäten zweiter Ordnung (Strukturierungsleistungen).

Auf der beschreibenden Ebene sind die (interpretativen) Leistungen der Forscherinnen bezeichnet: die Erweiterung des *Ethnographischen Sehens* auf eine Beschreibung aller Organisationen (*Kosmographie*) und damit Erweiterung der Beobachtungsbedingungen auf den Zusammenhang von Organisation und Geschlecht als soziale Welten, als Kosmos. Organisationen werden in dieser »künstlichen« Einheit betrachtet, wobei der umspannende Begriff der der Kultur der Organisationen ist. Organisation und Geschlecht bleiben zunächst nicht eindeutig abgrenzbare Phänomene, die zwar in einem vermuteten Zusammenhang stehen - Organisationen sind geschlechtssensibel, aber er wird entdeckbar, indem verschiedene Organisationen unter diesem Blickwinkel betrachtet werden. Zu Beginn der Forschungsreise gibt es keine Kriterien dafür, wie dieser Zusammenhang bestimmt werden kann, es erfordert einen empirischen Zugang. Die Vorstellung von Organisationen im Sinne einer Einheit (soziales System), vorstellbar als Räume und damit begrenzbar, leitet uns dabei: Organisationen werden in ihren materiellen Grenzen (Sinngrenzen) betrachtet. Durch Vernetzung von Handlungen, Entscheidungen sowie Erwartungen entstehen soziale Bereiche, in denen auch die Bereiche der Geschlechtssensibilität zu verorten sind. Über die Beschreibung von Organisationen und über die Schilderung des Zugangs zu geschlechtssensiblen Organisationen werden diejenigen Bereiche eingegrenzt, in denen die Sensibilitäten der Organisation vermutet werden und ausgewiesen sind. Sie werden positioniert in räumlicher, zeitlicher und sachlicher Hinsicht und insgesamt in einem organisationalen Zusammenhang. Gegenstandsangemessene Begriffe werden am Feld entwickelt und mit theoretischen Überlegungen für die Datencodierung und -auswertung verknüpft. In der (Re-) Konstruktion und Interpretation des Beobachteten stellen sie wesentliche Wirklichkeitsdimensionen im Zusammenhang von Organisation und Geschlecht dar, die dem Zusammenhang von Organisation und Geschlecht angemessen sind und zwar weil sie aus den Forschungsdaten und den Forschungserfahrungen der Forscherinnen emergieren.

Bahnhofspanorama



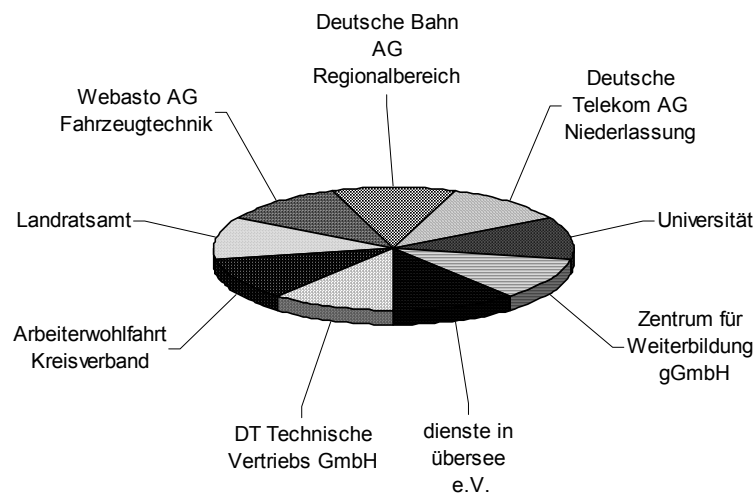
Nachdem nun die Lok und ihre Wagons fertig sind, d. h. der Zug komplett gekoppelt ist, soll im zweiten Teil dieser Arbeit die Forschungsreise beschrieben werden. Wir bleiben bei der Dreiergliederung und werden zunächst im Bahnhofspanorama folgende Abschnitte präsentieren, die mit einer Fahrscheinkontrolle zusammengebunden werden.

- Zuerst soll ein Einblick gegeben werden in die Feldarbeit. Dabei soll die Frage beantwortet werden: »Wie sind wir vorgegangen/Was haben wir getan?«³³⁶. Nachdem in den vorherigen Wagons ein Bild beschrieben wurde, wie wir vorgehen wollten, steht nun also die Beschreibung aus der Retrospektive an. Was, in der Metapher des Zuges, bestimmte im Wesentlichen unsere Forschungsreise? Wie kamen Stopps in den Organisationen zustande? Wie entwickelte sich die Reise? Wann und warum wurde sie verlassen, d. h. nach wie vielen Organisationen? Wie kamen Forschungs- und Gesprächszusagen, d. h. Reservierungen, zustande? Und was hat das Ganze mit den Forschungsfragen zu tun? Der Abschnitt ist wesentlich für das Verstehen unserer Arbeit. In der Rückschau zeichnen wir die Reisekarte. Damit dient die Reflexion der Vervollständigung des Forschungsprogramms, wie es im Wagon *Empirisches Handeln* dargestellt wurde, gleichzeitig werden Sensibilitäten des Feldes, d.h. der Organisation, der Organisationsmitglieder und der Forscherin(nen) deutlich. Fokussiert wird nicht im Besonderen auf den Unterschied zwischen dem, was wir »tun wollten«, und dem, was wir »getan haben«. Fokussiert wird stattdessen auf die Verbesserung der Grobskizzierung zu einer Feinskizzierung bzw. die Verdichtung des

³³⁶ Dass dies nur exemplarisch, d.h. nicht in der ganzen Bandbreite der Erfahrungen mit Methode in jeder Organisation, dargestellt wird, bedarf hier nur einer Fußnote.

Gewebes aus Handlungen und Entscheidungen. Wir starten also hier den Versuch, intersubjektive Nachvollziehbarkeit herzustellen und das durch Berührung veränderte Gewebe in seiner neuen Form zu präsentieren.

- Nachdem ein erster Eindruck zu den Organisationen gegeben wurde, die LeserIn sensibilisiert worden ist für die Reise, werden im zweiten Abschnitt die Organisationen, d. h. die Bahnhöfe beschrieben. Hier entwickelt sich das Panorama der Reise. Konkret werden folgende neun Organisationen dargestellt und zwar in einer systematischen Form, d. h. jede Organisation glänzt in ihrer »Besonderheit«, wird aber in einem sich wiederholenden Schema für alle Organisationen vorgestellt.



Ziel der systematisierten Darstellung ist es, »ein Bild« der Organisationen zu erzeugen. In einem konstruktivistischen Kontext ist daher die Rede von Grenzen und Einheit. Auf der Ebene des Erkenntnisprozesses entstehen Entwürfe von Organisationen, die als »Bahnhöfe« bezeichnet werden und die Stationen unserer Forschungsreise darstellen. Der Blick auf die »Designstruktur« jeder einzelnen Organisation ist ein fremder Blick, der vor allem auf die Ergebnisse anderer Beobachtungen fokussiert, nämlich wie sich die Organisationen selbst und wie Mitglieder die Organisationen kenntlich machen. Das heißt, es sind Rohdaten, mit denen der Rahmen des von uns betrachteten Bereichs von *Organisation Kultur Geschlecht* gesteckt wird. Von Bahnhöfen zu sprechen heißt gleichzeitig die Organisationsrealität an der Oberfläche festzuschreiben, um von dort aus Organisationen in mehreren Schichten zu identifizieren und zu ergründen. Auf methodischer Ebene ist die schematische Darstellung der Organisationen gewissermaßen eine

»Verdichtung« der Daten³³⁷. Die Rekonstruktionsarbeit bzw. die systematisierte Darstellung liefert keine Abbildung von Organisationen und keine Informationen, die »abgeholt« oder »einfach so gefunden« und registriert wurden (z. B. in Statistiken, Organigrammen, Handbüchern etc.)³³⁸. Der Versuch, die LeserIn (noch) besser mit den Organisationen vertraut zu machen, dient gleichzeitig dazu, die Organisationen und das Feld von Organisation und Geschlecht einzugrenzen. Dies geschieht mit Hilfe einer Beschreibung der Organisationen in ihren »Grenzen«.

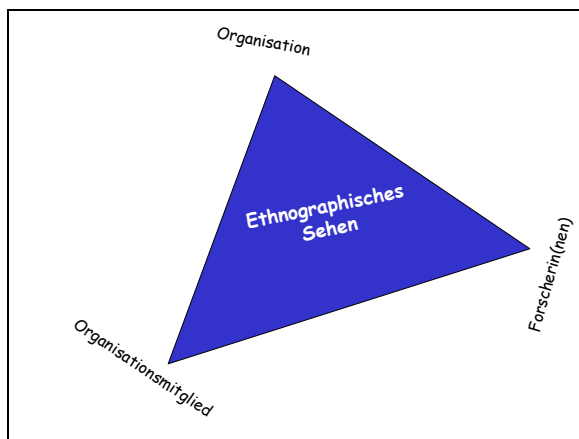
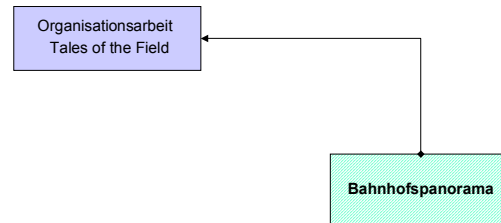
- Als Drittes werden Organisationen unter dem Titel der Geschlechterkultur beobachtet. Es werden die analytischen Begrifflichkeiten erörtert, die in der Organisationsarbeit und -darstellung sich als Beobachtungsinstrumente entwickelt haben und in der weiteren Analyse der Daten unterlegt werden.
- Zum Abschluss soll ein *Exkurs* jenes auf den Punkt bringen, was im Forschungsprozess vor sich gegangen ist und sich als eigenständige Methode herauskristallisiert hat. Wir bezeichnen sie als »Kosmographie«.

Die Forschungsreise, d.h. das gesamte *Bahnhofspanorama* zeigt in seiner Dreigliederung und in seinem *Exkurs*, wie Forschung als kontinuierlicher Erfahrungsprozess zu begreifen ist. Dem im allgemeinen willkürlich aufgespalteten Forschungsprozess in Phasen der Exploration, des Zugangs zum Forschungsfeld, der Untersuchung, der Auswertung, der Implementation und sonstiger Phasen etc., wird durch die Präsentation der verschiedenen Panoramen in der Forschungsreise entgegengewirkt. Damit wird im zweiten Teil dieser Arbeit also der Forschungszug, der im ersten Teil der Arbeit gekoppelt wurde, in Fahrt gesetzt.

³³⁷ Dies entspricht einem Theoretical Sampling am erhobenen Material. Strauss/Corbin sprechen vom Sampling innerhalb der tatsächlichen Daten (vgl. 1996, 164).

³³⁸ Konkret hat sich das *Ethnographische Sehen* und *Konstruktivistisches Denken* und damit *Empirisches Handeln* von Organisation zu Organisation immer wieder neu eingestellt und weiterentwickelt. Bei Beginn der Untersuchung jeder einzelnen Organisation existierte eine nur vage Vorstellung, welche Dokumente nachgefragt oder gesammelt werden sollten. Besonders häufig wurden in den Interviews Anhaltspunkte für nachzufragende Dokumente geliefert. Gleichzeitig gaben »neue« Dokumente Anregungen zur Veränderung des Leitfadens in der Ethnographischen Forschung.

Organisationsarbeit - Tales of the Field



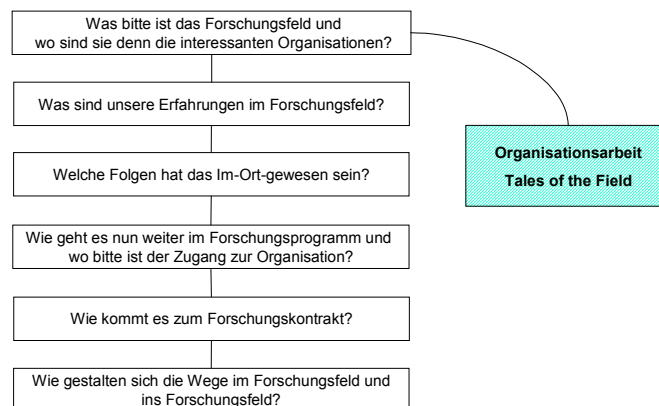
Beginnen wir mit der Markierung des Forschungsfeldes und den daraus sich entwickelnden Handlungen bzw. Eingrenzungen. Wir übernehmen dafür das Modell des Ethnographischen Sehens. Es soll die Folie zur Beschreibung liefern von dem, was in der Triade Forscherin, Organisation und Organisati-

onsmitglieder passiert ist. Enthalten sind damit verschiedene Perspektiven³³⁹:

- Wie beobachten wir als Forscherinnen die Organisation und ihre Mitglieder?
- Wie beobachten uns die Organisation und ihre Mitglieder als Forscherinnen?
- Was beobachten wir an uns, d. h. wie reflektieren wir den Forschungsprozess?

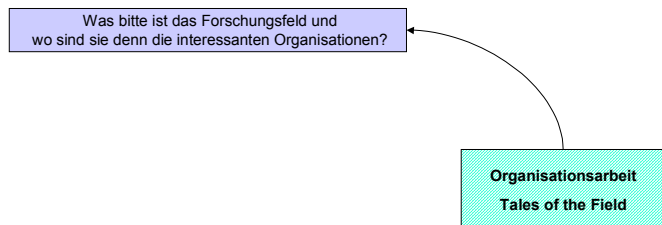
³³⁹ Herbert Kalthoff weist auf die Problematik der verschiedenen Ichs hin, die ins Spiel kommen: »Das Ich des beschreibenden Ethnographen-im-Feld, das des Soziologen, der den Ethnographen rekonstruiert, und das des Soziologen, der den Text konstruiert«. Kalthoff »rettet« sich aus dem Problem, indem er als Autor des Textes distanziert von »dem Ethnographen« spricht. Erzähler ist dann der konstruierende Soziologe und der beschreibende Ethnograph-im-Feld. Ein weiteres Problem für eine solche Art von Reflexion und Interpretation ist die Tatsache, dass nicht jede Reflexion mit Daten belegt werden kann (vgl. 1997a, 242f und 1997b, 20). Letzteres trifft auch für diesen Abschnitt zu.

Ein kurzer Blick an den Anfang der Forschung zeigt die ersten Begrenzungen des Forschungsfeldes durch Forschungsfragen, Festlegung der Kriterien für die Organisationen und Zeitrahmen. Es folgen Notizen aus unserem Forschungstagebuch, d. h. Sequenzen aus unserer ersten Organisation, und das war **dienste in übersee**³⁴⁰ (**dü**) in Stuttgart. Von diesen Beobachtungen aus entwickeln wir die Folgen für den weiteren Forschungsprozess, d. h. Folgen für die Forschungsarbeit in den anderen Organisationen. Wie verlief unsere Forschungsreise? Einen Überblick gibt der Abschnitt *Zugang zum Feld*. Es folgen Beschreibungen der Forschungskontrakte und eine Übersicht über das, was für die Organisationen wichtig war, damit sie uns die Forschung erlaubten. Der Abschnitt *Wie gestalten sich die Wege im Feld und ins Feld* gibt Einsichten unserer ersten Schritte in den Organisationen, d. h. im Vor-Ort-Sein.



³⁴⁰ Im folgenden wird über die bisherige Anwendung hinaus die Kursivschrift auf die Übernahme von Interviewpassagen und Beobachtungsnotizen sowie auf die Zitate aus den Dokumenten ausgeweitet. Darüber hinaus werden längere Passagen in einer kleineren Schrift (11p) markiert. Der Modus Fettschrift wird für die Kenntlichmachung der Organisationsnamen angewendet.

Was bitte ist das Feld und wo sind sie denn die interessanten Organisationen?



Das Forschungsfeld wurde zuerst durch die Formulierung der Forschungsfragen und die Entscheidung für die Ethnographische Forschung eingegrenzt. Das potentielle Untersuchungsfeld entstand dann dadurch, dass die Organisationen aus dem Bereich der Wirtschaft, der Verwaltung, dem Sozialen und dem Non-Profit-Bereich kommen sollten³⁴¹. Zwölf bis fünfzehn Organisationen »schwebten uns vor«, je Gruppe also drei bis vier Organisationen. Eine dritte Eingrenzung übernahm der Zeitrahmen: Um den Umfang einigermaßen realistisch zu bewältigen, sollte jede Organisation von einer oder zwei Forscherinnen für ca. fünf bis zehn Tage besucht werden. Die ausgewählten Organisationen aus verschiedenen Bereichen, noch einmal zur Wiederholung, sollten folgende Bedingungen erfüllen:

- mehr als einhundert MitarbeiterInnen haben
- eine mittlere Managementebene besitzen, d. h. mindestens drei unterscheidbare Hierarchiestufen.

Regional wollten wir keine Einschränkungen vornehmen, aber das Untersuchungsfeld sollte auf Organisationen in Deutschland beschränkt bleiben. Nach oben, also von der Größe, sollte es ebenfalls keine Grenze geben. Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit Geschlecht und Geschlechterprogrammen wollten wir in den Organisationen nach Geschlechterprogrammen schauen, die Programme sollten jedoch kein Auswahlkriterium sein, d. h. eine Organisation musste keine institutionalisierte Ge-

³⁴¹ Damit liegt das gesamte Forschungsfeld eher ungewöhnlich für eine empirische Forschung, die, wie Lutz von Rosenstiel sagt, im sozialwissenschaftlichen Kontext Organisationen beschreibt, erklärt und prognostiziert, die meist der Wirtschaft und Verwaltung entstammen (vgl. 2000, 225).

schlechterpolitik verfolgen, um in das Untersuchungssample aufgenommen zu werden.

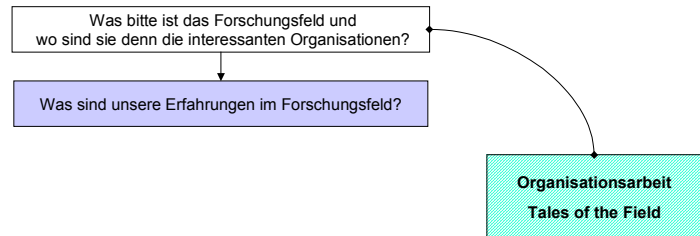
Neben diesen formalen Kriterien standen andere Kriterien im Raum, die zunächst von den Merkmalen der Organisationen unabhängig und vielmehr von der Art der Kontaktaufnahme und damit der Aussicht auf ein erfolgreiches Zugangsbegehren bestimmt waren. Die Auswahl der möglichen Organisationen wurde eingeeengt durch das Auffinden oder Vorfinden von Personen, die uns erstens auf Organisationen aufmerksam machten und die zweitens eine Brücke zu den Organisationen bauen konnten, weil sie eventuell selbst in diesen Organisationen tätig waren und bereits »Eintrittskarten« besaßen. Sie stellten einen Zugang zu Organisationen her, indem sie uns AnsprechpartnerInnen oder »einflussreiche« bzw. »wichtige« Personen nennen konnten, die bei einer Forschungszusage beteiligt wären und das Anliegen selbst an die Organisation vermitteln würden (also jemanden, den wir »vorschicken« konnten oder als »KundschafterIn« einsetzten, eine Person, die das Terrain abcheckte). Damit waren wir auf der Suche nach »einflussreichen« EntdeckerInnen und deren Wissen, das wir für das Zugangsbegehren instrumentalisierten. Stephan Wolff spricht von zwei grundlegenden Fragen, die sich die Forscherin zu diesem Zeitpunkt stellen muss:

- Wie gelingt es mit dem »Forschungsfeld in Kontakt zu treten« und das »Gegenüber zur Mitwirkung zu bewegen«?
- Wie positioniert sich die Forscherin im Verhältnis zum Feld, damit die zeitlichen, sozialen und sachlichen Rahmenbedingungen für die Durchführung gewährleistet sind, bzw. die Handlungsmöglichkeiten nicht entscheidend eingeschränkt werden (2000, 335f)?³⁴²

Ganz im Sinne der Grounded Theory beschlossen wir zuerst, eine Organisation zu besuchen (zu der bereits Kontakt bestand). Die Erfahrungen dieser Forschung, wie das Gegenüber zur Mitwirkung bewegt wurde, sollte dazu benutzt werden, weitere Organisationen zu kontaktieren und unsere theoretischen Auseinandersetzungen zu forcieren. Interessant war damit eine kleine soziale Organisation, von der uns bekannt war, dass in der Organisationspraxis Gendertraining einen besonderen Stellenwert hatte. Die Organisation **dienste in übersee (dü)** sollte den Pretest liefern, ob mit unserer Fragestellung und mit unseren Forschungshypothesen umgegangen werden kann und wie wir uns im Feld in Anbetracht der Rahmenbedingungen positionieren können. Machen wir die ersten Schritte bei **dü**.

³⁴² Ähnlich auch Herbert Kalthoff 1997a, 243. Der Forschungsaufenthalt beginnt mit der Deplazierung der Forscherin im Feld. Diese ist von lokalen Verfahren des Umgangs mit Fremden abhängig.

Was sind unsere Erfahrungen im Feld?



Im Folgenden soll ein kurzer Ausschnitt aus der ersten Organisation einen Eindruck von der Situation im Feld vermitteln³⁴³. Der Begriff des Feldes wird ersetzt durch die Bezeichnung des Vor-Ort-Sein und Im-Ort-Sein. Die Sequenzen dienen dazu, einen Einblick zu geben in die Erfahrung mit Methode und sollen hilfreich sein, die daraus sich verändernden Bedingungen, Anforderungen und Vorstellungen an die Organisationen und an uns als Forscherinnen darzustellen. Im weiteren Verlauf der Forschungsreise bekommt **dü** keine besondere Stellung.

Unsere Forschungsreise begann im März 1998. Wir trafen zu zweit an einem Montagmorgen bei dü ein. Bei dem Versuch, am Pförtner vorbei mit einem freundlichen Grüßen in den Fahrstuhl zu gelangen, weil sowohl die Etage als auch die Person für den Erstkontakt (einer Forscherin) bekannt waren, wurden wir aufgehalten. Nach Klärung des Besuchswunsches und Anliegens, zeigte der

Pförtner sich informiert über unser Forschungsbegehren. Er meldete uns telefonisch auf der vierten Etage an, und wir wurden von der Kontaktperson (ca. 45 Jahre alt) empfangen - die uns von der Geschäftsführung als Ansprechpartner

Der Erstkontakt war »unproblematisch« und persönlich etwa ein halbes Jahr vorher angebahnt worden in einem Gespräch einer Forscherin mit der Geschäftsführerin (GF) der Organisation. Frau und frau begegneten sich zu diesem Zeitpunkt zum ersten Mal und die Vorstellung der Forschungs idee erzeugte eine Interessensbekundung der GF. Es folgten weitere schriftliche und telefonische Kontakte, die zum Abschluss eines Forschungskontraktes führten.

³⁴³ Im folgenden werden Sequenzen (siehe Metapher Forschungsreise in *Vorsätze*) vom Text mit folgender Formatierung abgehoben: Kursivschrift, kleinere Schriftgröße. Sie werden deutlich hervorgehoben als längere Textpassagen durch Absatz oder am Rande des Textes in Form eines Kastens.

genannt worden war. Ein erstes Orientierungsgespräch fand statt, die Beteiligten duzten sich. Gesprächsort war ein sehr kleines Büro (ca. 9 qm), an einem kleinen runden Tisch. Mäntel und Taschen fanden ihren Platz an einer Garderobe im Raum. Das Kennenlernsetting wurde von Kaffee begleitet. Während des Gesprächs stand die Tür offen, die eine große Verglasung hatte und auch bei geschlossener Tür einen Einblick in den Raum ermöglichte. Die Kontaktperson teilte uns mögliche Sitzungen (Termine) mit, an denen wir teilnehmen konnten, und fragte uns nach unseren Wünschen. Gemeinschaftlich wurde ein möglicher Plan für die Woche festgelegt/ausdiskutiert. Einige mögliche InterviewpartnerInnen wurden telefonisch von der Kontaktperson kontaktiert und um einen Termin gebeten. Der Plan, in dem die Termine eingetragen wurden, war von der Kontaktperson vorbereitet worden. Am Nachmittag sollte ein erstes Gespräch mit der Geschäftsführerin der Organisation stattfinden, der Zeitpunkt war bereits vor der Ankunft (auf unseren Wunsch hin) terminiert worden. Während des Gesprächs kam es zu ersten Aushändigungen von Dokumenten der Organisation. U. a. wurde eine Informationsbroschüre (in Deutsch und Englisch) und ein Organisationsplan (in Deutsch, Englisch und Französisch) übergeben. Der Plan enthielt die Auflistung der Geschäftsleitung, der Abteilungen und sonstiger Einheiten der Organisation und zwar waren alle MitarbeiterInnen mit Frau oder Herr XY aufgelistet sowie ihre Positionsbezeichnungen (z. B. Leiterin der Geschäftsstelle, Referent oder Referentin, Personalsachbearbeiterin, Projektbearbeiter etc.). Nach diesem Gespräch ging es bereits in die erste Sitzung auf eine andere Etage. Der Flur war hufeisenförmig angelegt und die Räume hatten ihre Tür zum Flur. Später registrierten wir, dass alle Etagen einen sehr ähnlichen Zuschnitt hatten. Die Mitglieder der Organisation schienen über das Forschungsvorhaben informiert zu sein, und Menschen, die uns begegneten, grüßten uns freundlich. Zu Beginn der Sitzung wurden wir als Forscherinnen vorgestellt und wir wurden aufgefordert, selbst etwas zu unserem Forschungsvorhaben zu sagen. Wir saßen mit an einem Tisch an verschiedenen Positionen und notierten unsere ersten Beobachtungen bei *dü* getrennt. Später nach der Sitzung kamen wir auf die vierte Etage in das kleine Büro zurück. Die Kontaktperson erkundigte sich fürsorglich nach unserem Wohlergehen. Es folgte das zuvor verabredete erste Experteninterview mit der Kontaktperson. Die Fragen an das Gegenüber wurden von beiden Forscherinnen gestellt und auch die Notizen wurden von beiden gemacht.

Am Nachmittag folgten weitere Gespräche. Die Mittagspause hatten wir außer Haus verbracht, wir waren aber darüber informiert worden, dass wir ab dem nächsten Tag in der hauseigenen Kantine kostenlos Mittagessen könnten. Bei Wiedereintritt ins Gebäude kamen wir diesmal ohne Aufenthalt mit einem freundlichen Grüßen am Pförtner vorbei. Wir führten getrennte Interviews durch und trafen uns zum Austausch im »kleinen Büro« (kleine Operationsbasis). Wir waren

nicht alleine, so dass die Kontaktperson unsere Unterhaltung verfolgen konnte. Es schloss sich dann das gemeinsame Gespräch mit der Geschäftsführerin an und zwar in deren Büro, wo sie hinter einem großen Schreibtisch saß. Das Gespräch gestaltete sich schwierig, obwohl wir klar abgesprochen hatten, wer fragt und wer von uns schreibt. Gestartet mit der Frage, doch ihre Position zu beschreiben und die damit verbundenen Aufgaben, gab es einen einschneidenden »break«, als die fragende Forscherin nach einem bestimmten Detail nachhakte. Die mögliche Antwort zielte auf eine Verdeutlichung organisatorischer Zusammenhänge. Die Geschäftsführerin artikuliert ihr Befremden über das Unwissen der Forscherinnen, da ihnen doch bereits im Vorfeld Informationen zu der Organisation zugekommen waren und auch die Kontaktperson uns mit Informationsmaterial hätte ausstatten sollen. Wir bestätigten beides und die fragende Forscherin wies darauf hin, dass das schriftliche Material bewusst noch nicht gelesen worden wäre, um dem Gespräch, d. h. den Fragen und Antworten, in der jetzigen Situation in der Organisation nicht vorzugreifen und damit auch sonst möglichst Menschen in der Organisation zuerst als ExpertInnen einmal ihre Sicht bzw. Ausführungen schildern könnten. Die »künstliche Dummheit« (Hitzler) der Forscherin stellte sich in diesem Moment als äußerst schwierig heraus. Im weiteren Verlauf des Gesprächs veränderte sich die reservierte Reaktion des Gegenübers erst wieder, als die Forscherin nachweisen konnte, dass sie »zumindest« das Vokabular von Organisationen und Management beherrschte.

Die folgenden Tage gestalteten sich »aufregend«. Die Forscherinnen begannen und beendeten ihr Tagewerk im Ort immer in dem kleinen Büro. Selten war es verlassen und so bot es keine »wirklichen« Austauschmöglichkeiten für die Forscherinnen. Das Verhältnis zur Kontaktperson veränderte sich immer mehr zu einem Kontakt mit einem gatekeeper und Mentor, der wusste, wo wir gerade standen und welche Tore wir gerne geöffnet hätten. Die Interviewtermine wurden weiterhin telefonisch vom gatekeeper vereinbart. Wir profitierten von der »Sensibilität« dieser Person, die ein feines Gespür für die Erklärung unseres Anliegens und die Aushandlung eines Gesprächstermins hatte. Wenn es keine Paralleltermine gab, gingen wir gemeinsam zu den Interviews in einer strengen Arbeitsteilung von Fragen/Interviewen und Schreiben/Notieren. Zum Mittagessen wanderten wir in die Kantine und zum Rauchen (rauchfreie Büros) in den RaucherInnenraum. Letzterer zeigte sich als besonders ergiebig für freie Beobachtungen und informelle Gespräche mit Mitgliedern der Organisation. Da wir uns auch hier »dezent« über unsere Forschung unterhielten und es aufgrund der angenehmen Atmosphäre in der Organisation nicht schwierig war, »locker und entspannt« in den Sitzen zu »flegeln«, schien das Nichtrauchen der Zweiten Forscherin kein Problem. Der Raum wurde der Forscherin auch als Quasi-Pausen-Raum für das Trinken einer Cola zugestanden, obwohl die Kantine, d. h. der offizielle Ess- und

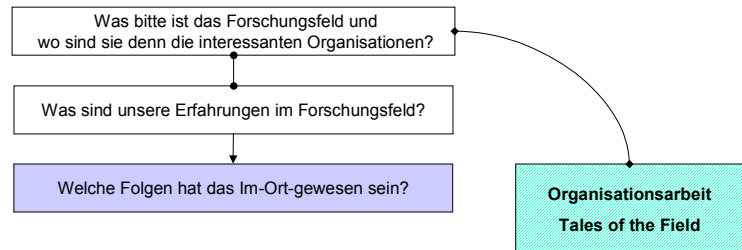
Trinkraum, nur eine Tür weiter war und niemand sonst im Raum Getränke zu sich nahm.

Für die Sitzungen hielten wir die parallele Dokumentation der Beobachtungen bei. Bereits in der zweiten Sitzung - die Mehrheit der TeilnehmerInnen kannten wir bereits - wurden wir nur noch kurz vorgestellt und als dazugehörig empfangen: »Da sind ja unsere Forscherinnen«. Im Laufe der Woche nahmen wir an verschiedensten Sitzungen teil. Unser Begehren, auch bei einer Sitzung der Geschäftsleitung zugelassen zu werden, wurde gehört, überlegt, zwar in Aussicht gestellt und dann doch kurzfristig wegen Verhandlungen »wichtiger Personalinterna« abgelehnt. Als wir uns vor der Absage im RaucherInnenzimmer über unser Zugangsbegehren und -bemühen unterhielten, bekamen wir große Achtung für den »Mut« des Begehrens. Als wir auf Nachfrage erzählten, dass uns durch eine Person der Geschäftsleitung eine Teilnahme in Aussicht gestellt worden war, hörten wir ein »ehrfürchtiges Stöhnen«. In der nachfolgenden verbalen Reaktion wurde von verschiedenen Anwesenden der Wert dieser Teilnahme sehr hoch geschätzt. Weitere RaucherInnenzimmerbegegnungen mit diesen Mitgliedern waren von einem konspirativen Zwinkern begleitet und einer »ehrfürchtigen Du-Begrüßung«. Die tatsächliche Teilnahme wurde nicht mehr abgefragt.

Die Interviews gestalteten sich meist als äußerst entspannt. Wenn wir die Personen bereits auf Sitzungen wahrgenommen hatten, wussten wir, für was sie als ExpertInnen stehen. Das Übrige taten der Organisationsplan, der ja Funktionsbeschreibungen enthielt, oder die Kontaktperson. Für jedes Interview konnte das Themenfeld eingegrenzt werden. Die vorher geplante durchschnittliche Zeit von 45 Minuten wurde in einigen Interviews deutlich unterschritten. Wenn die Interviewten uns noch nicht gesehen hatten, artikulierten wir zu Beginn jedes Interviews kurz unser Projekt und Interesse. In allen Gesprächen zeigte sich jedoch, dass die Mitglieder offiziell mit Hausbrief/-post informiert worden waren.

Am Ende der Woche fand am Freitagnachmittag das zweite Gespräch mit der Geschäftsführerin statt. Diesmal war die Atmosphäre locker. Wie wir »angekommen waren«, schien sich bis zur GF herumgesprochen zu haben. Wir gaben einige Eindrücke aus unserer Forschung wieder, ohne Namen oder Probleme zu nennen, die uns die Interviewten zum Teil geschildert hatten. Es entwickelte sich ein »Expertinneninterview auf Gegenseitigkeit« oder im Differenzmodell des Ethnographischen Sehens: Die GF zeigte sich als ZuhörerIn und AusbeuterIn. Das Interview veränderte sich zeitweise zu einem Beratungsgespräch, in dem offensichtlich die Erfahrungen bzw. Analysen und Reflexionen der ForscherInnen einen großen Stellenwert bekamen. Das Mehr-Wissen und Verstandenhaben der ForscherInnen wurde durch »Dank« der Geschäftsleitung für die Forschung goutiert.

Welche Folgen hat das Im-Ort-gewesen-Sein?



dü hatte Folgen für verschiedene Aspekte des Forschungsprogramms. Sie werden im Einzelnen nicht belegt. Es sind Folgen aus der Auseinandersetzung und Diskussion der Forscherinnen mit den Beobachtungen, Interviews und Dokumenten von **dü**. Besonders die Erfahrungen über den Eintritt in die Organisation machten uns deutlich, dass dieser von weit mehr als nur von der Forschungszusage abhing. Im Folgenden werden die Konsequenzen aufgezeigt, die sich für die weitere Auswahl der Organisationen, für den Einsatz der Forschungswerkzeuge, für den Stellenwert der Geschlechterprogramme und die Logistik in der Forschung benennen lassen.

Auswahl der Organisationen

Die Auswahl der Organisationen aus verschiedenen Branchen erschien nach der Erfahrung bei **dü** nicht zwingend notwendig, und vor allem erschien es nicht sinnvoll, sie vorab rigide festzulegen. Die Zugehörigkeit zu einer Branche schien in den Interviews keine besondere Bedeutung zu bekommen. Eine erste Betrachtung der Daten wies also daraufhin, das Kriterium, in welcher Branche die Organisation einzuordnen ist, niedriger anzusetzen und erst nach weiteren Organisationen auf die Spezifik der Organisationen bzw. der Branchen zurückzukommen. Für das Interesse an den nächsten Organisationen bedeutete dies eine erleichterte Kontaktaufnahme, eine weniger festgelegte Auswahl und damit das Zulassen »willkürlicherer« Suchkriterien.

Die Auswahl der formalen Kriterien zeigte sich nach **dü** dagegen als weiterhin sinnvoll zu verfolgen. Die Größe von **dü**³⁴⁴ erwies sich bereits als problematisch, um ExpertInnen für verschiedene uns interessierende Themen zu bekommen. Auch die Abbildung von mindestens drei Ebenen in der Organisation erschien als Minimum, damit Aufstieg und Aufstiegsbarrieren in ExpertInneninterviews thematisiert werden konnten.

Forschungswerkzeuge

Beobachten, Interviewen und Sammeln von Dokumenten bzw. Ethnographin in der Organisation zu sein, erwiesen sich als »sympathische Methode« und Forschungshaltung. Es folgte eine vertiefte theoretische Auseinandersetzung mit qualitativen Methoden und ethnographischen Verfahren, mit dem Ergebnis eines sich »erst richtig entwickelnden Modells« des *Konstruktivistischen Denkens* und *Ethnographischen Sehens*. Die generelle Erfahrung mit Forschungsnotizen bei **dü** überzeugte uns, in weiteren Organisationen das handschriftliche Dokumentieren beizubehalten. Unsere Bemühungen liefen auf der Ebene des Austarierens als Forschungs- und Aufnahmeapparat. So wie Klaus Amann und Stefan Hirschauer die Selektivität als sozialen Situationen immanent beschreiben, die alle TeilnehmerInnen routinemäßig voneinander erwarten und die es gilt »situationssensitiv zu steuern«, so zeigte das Vor-Ort-gewesen-Sein, dass die Qualität unserer Daten durch die »fortlaufende Justierung als Ko-Teilnehmer[in]« stieg (vgl. 1997, 22ff)³⁴⁵. Wir entwickelten eine »Sensitivität« für mögliche Themenblöcke. Die Liste der Organisationsfragen wurde erweitert³⁴⁶, ebenso die Dokumentenliste (siehe *Anhang 2: Forschungsdokumente*). Zuerst blanko eingesetzte Blätter zur Dokumentation der Beob-

³⁴⁴ Unter hundert MitarbeiterInnen, zumindest auf der Ebene, welche Mitglieder die Organisation in Personalstatistiken zu sich gehörig zählte, und über hundert MitarbeiterInnen, wenn Aushilfskräfte, Honorarkräfte und AuslandsvertragsmitarbeiterInnen dazu gezählt wurden, die jedoch für uns nicht greifbar waren - siehe *Organisationsdarstellungen* (Bahnhof **dü**).

³⁴⁵ Amann/Hirschauer 1997 weisen daraufhin, dass mit der Einführung von Tonband und Video zunächst die Vorstellung verbunden war, situative Selektionsprobleme besser in den Griff zu bekommen. Plausibel erscheint diese Vorstellung jedoch nur, wenn man/frau das Problem vorrangig als Selektionsproblem der »Datenverarbeitungskapazität und der externen Kontrolle von Beobachter[jinnen] ansieht«. Betrachtet man/frau Selektivität als jeder Situation immanent, dann kann das Ziel und ihre besondere Qualität nicht Minimierung, sondern nur »situationssensitive Steuerung« sein. Signale speichernde Datenkonserven, die mit technischen Medien angelegt werden, weisen gegenüber dem menschlichen Speicher jedoch eine größere Historizität auf (vgl. 22).

³⁴⁶ Diese Art des Interviews kann als Long-Interview nach McCracken 1988 bezeichnet werden. Begonnen mit einem grobstrukturierten Fragebogen modifiziert die Forscherin, nach dem Zuwachs an Informationen aus den Interviews, ihr Erhebungsinstrument (vgl. Spradley 1979, 25).

bachtungen im Feld wurden modifiziert in eine Vierspaltentabelle (siehe *Anhang 2: Forschungsdokumente*). Diese war in der Protokollierung von Interviews und Beobachtungen »beiläufig« entstanden. Neben der Spalte »Stichwort«, die die Verkürzung der gestellten

Frage enthielt und der zweiten Spalte »Inhalt«, die die Antwort der Interviewten aufnahm, hatte sich eine Spalte »Assoziationen«, nämlich die der Forscherin zum Setting, und eine Spalte »mögliche Fragen« als sinnvoll erwiesen. Die Spalte »mögliche Fragen« sammelte Fragen, die im stattfindenden Interview vielleicht noch einen Stellenwert bekommen sollten, aber auch Fragen, die wiederum in anderen Interviews mit anderen Personen wichtig sein können.

Im weiteren Verlauf der Forschung in den anderen Organisationen entwickelten sich aus der vierten Spalte zusätzlich eigenständige Blätter für bestimmte Funktionen oder Personen in Organisationen. Konkret wurden die gesammelten Fragen verteilt auf die noch zu erwartenden Interviews mit anderen Personen. Ziel war eine sinnvolle Zuordnung, so dass die ExpertIn in Anbetracht ihrer Zeit wirklich die »richtigen Fragen bekommt«, gleichzeitig aber auch eine einigermaßen ausgewogene Verteilung von Fragen auf die verschiedenen Interviews zustande kommt. Blieben aus den Interviews Fragen über, schauten wir, in welchen anderen Interviews wir diese aufnehmen konnten. Letztendlich hatte der Leitfaden mit den Organisationsthemen/-fragen keine Bedeutung mehr und es entstanden so etwas wie individuelle Leitfäden, die gefüllt waren mit Fragen, die auf die Personen zugeschnitten waren. Damit gingen wir dem Leitfadentext aus dem Weg.

Bezüglich der Fragen allgemein waren zum Ende der Interviews bei **dü** zwei Standardfragen entstanden, die im weiteren Verlauf der Organisationen, wenn möglich in allen Interviews gestellt wurden (vgl. Kasten). Sie zeigten sich als »sehr ergiebig«, um dem Interview in einem lockeren Setting einen »würdigen« Abschluss zu geben. Die Einstiegsfragen nach biographischen beruflichen Daten

und der Beschreibung des eigenen Arbeitsfeldes wurden im weiteren Verlauf als sinnvolle Eröffnungsfragen für Interviews beibehalten. Sie gestalteten das

- ★ Was gefällt Ihnen in/an der Organisation besonders gut?
- ★ Was würden Sie verändern, wenn sie genügend Ressourcen, Einfluss etc. hätten?

Gespräch und gaben ihm sozusagen einen Rahmen, der es erlaubte, dass wir uns als Forscherinnen mit der ExpertIn darin bewegten. Zumeist gab es genügend Anknüpfungspunkte für Themen, die wir den ExpertInnen »zutrauten«, d. h. die Erzählungen des Gegenübers erlaubten es uns, weitere Fragen zu stellen und bereits vorher eine Vorstellung davon zu haben, dass die richtigen Fragen den richtigen Personen gestellt werden. Damit war das gesamte Interview von einer Einstiegsfrage und zwei Abschlussfragen gerahmt. Dazwischen bewegten sich die Fragen um das Thema der ExpertIn. Die Fragen nach sozialstatistischen Angaben zeigten

sich dagegen störend, da sie u. a. zu sehr kurzen Antworten führten, die wenig Anschlußpunkte lieferten, um andere Themen anzuschneiden. So schwebten sie im »luftleeren« Raum und führten eher zu einem »Versiegen« des Redeflusses und/oder der Erwartungshaltung der Befragten nach weiteren »persönlichen« Fragen. Da jedoch in den Interviews die Befragten auch von sich aus in ihren Darstellungen auf Alter, Familienstand, Kinder oder ähnliches kamen, wollten wir die statistischen Fragen nicht völlig streichen und überließen sie in den folgenden Interviews eher »dem Zufall der Situation« und unserer individuellen Einschätzung, ob sie förderlich oder hinderlich seien. Da, wo sie nicht gestellt wurden, machten wir uns zu jedem Interview jedoch eine Notiz, ob eine Frau oder ein Mann interviewt worden war und wie alt in etwa die Person geschätzt wurde.

Geschlechterprogramme

Die Fragen zu institutionalisierten Geschlechtsaktivitäten der Organisation erwiesen sich als nur mäßig sinnvoll. Da der Blick auf die Geschlechtersensibilität von Organisationen gerichtet war und diese, wie wir ausgeführt haben, ja nicht unbedingt im Bewusstsein der Organisation oder jedes Organisationsmitgliedes liegen muss, beschlossen wir, die Frage nach der Institutionalisierung etwas zurückzuschrauben und sie nicht mehr in jedem Interview zu stellen. Überhaupt zeigte sich das explizite Eingehen auf das Thema Geschlechterkultur in der Organisation als schwierig, wenn es von uns angesprochen wurde. Einige wenige der Interviewten³⁴⁷ waren damit überfordert, andere hatten ein so großes Wissen dazu, dass das ganze Gespräch darüber hätte stattfinden können und so der wesentliche Bereich, für den wir die Frau oder den Mann als ExpertIn betrachteten, in den Hintergrund rutschte. Wieder andere (das zeigte sich dann auch in den folgenden Organisationen) »sperrten« sich gegenüber dem Thema oder bemühten sich, politisch-korrekt ihre Antworten zu geben. Wir schraubten auch diesen Aspekt - dann nach den Erfahrungen in zwei weiteren Orga-

³⁴⁷ Hans Oswald spricht das Problem der Quasi-Quantifizierung an, das bei Bezeichnungen wie wenige, viele, einige etc. auftreten kann. Seine Forderung geht zu Präzisierungen durch die ForscherIn und zu einem Misstrauen gegenüber solchen Aussagen. »Man sollte sich darüber klar werden, wie abgesichert diese Quasiquantifizierungen sind. Gerade bei kleinen Fallzahlen kann das Hinzufügen weniger Fälle ein häufig in ein seltener verwandeln« (1997, 76). Diese Art der verdeckten Quantifizierung ist in der Qualitativen Forschung häufig anzutreffen. An dieser Stelle soll trotzdem der vage Begriff der »einige wenige« erhalten bleiben, um die Gründe für die Veränderung einer Fragestrategie bzw. eines Forschungssettings zu erklären. Auch im weiteren Verlauf dieses Abschnittes kommt es zu ähnlichen Quantifizierungen, die jedoch als legitim betrachtet werden, da es darum geht, einen Einblick in die gesamte Forschung in neun Organisationen zu geben und nur Tendenzen angedeutet werden sollen. Die hier genannten Quantifizierungen von häufig, einige, viele etc. werden nicht für weitergehende Überlegungen oder Aussagen genutzt.

nisationen - wesentlich zurück. In der Folge achteten wir darauf, in der Eingangssequenz bei der Vorstellung unserer Forschungsintention den Geschlechtsbegriff zu vermeiden und stattdessen vom Interesse an Frauen und Männern und einer Veränderung von Aufstiegsmöglichkeiten in Führungspositionen zu reden und die ExpertInnen möglichst von sich aus auf das Thema Geschlecht in der Organisation kommen zu lassen. Gleichzeitig versuchten wir, das Interesse an Geschlechterprogrammen - es konnte nicht im Vordergrund unseres *Ethnographischen Sehens* stehen, wenn wir von der Vorstellung ausgingen, dass in jeder Organisation geschlechtssensible Aktivitäten stattfanden und wir nicht an einer empirischen Fundierung im Sinne von »Was wird wirklich gemacht?« interessiert waren oder »Wie sieht es statistisch aus?« - über andere Quellen (Sammeln von Dokumenten, das Lesen im Computer über die Organisation) zu füllen, d. h. die Neugierde

anders »zu befriedigen« (vgl. Kasten). Trotz der Erfahrungen bei *dü*, entwickelten wir eine Vorstellung, Programme eher als Auswahlkriterium für folgende Organisationen zu nehmen. Damit entstand in der Auswahl eine Matrix aus der Kombination von Branche bzw. Bereich der Organisation und verschiedenen Arten der Geschlechterprogramme.

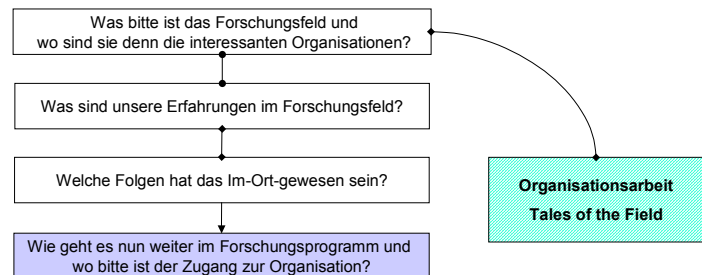
Ähnliche Geschlechterprogramme sollten in folgenden Organisationen, wenn möglich aus verschiedenen Branchen, aufgenommen werden. Eine feste Anzahl von Organisationen aus dem Bereich der Wirtschaft, der Verwaltung, dem Sozialen und dem Non-Profit-Bereich »schwebte« uns nicht mehr vor.

Unser Anschreiben - und hier zeigt sich die noch zögerliche Veränderung - wurde im Erstentwurf beibehalten und nicht modifiziert. Die Eckpfeiler Organisation und Geschlecht wurden benannt und das Schlagwort der Geschlechterdemokratie benutzt, um eine Vorstellung unserer Forschungsintention zu signalisieren. Wir stellten die Frage, welche Bedeutung Managementkonzepte und Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen der Geschlechterfrage einräumten. In der Anlage legten wir ein Abstract des Promotionsvorhabens bei und eine kurze Zusammenfassung der Forschungsmethoden. Nach dem Forschungsvertrag mit den Organisationen ließen wir den Organisationen ein weiteres Schreiben zukommen, das sie als Informationsblatt für ihre MitarbeiterInnen nutzen konnten (vgl. *Anhang 2*). Auch dieses Blatt enthielt ähnliche Stichworte und führte bei Kenntnisnahme durch die Organisationsmitglieder manchmal zu Irritationen: *Jetzt haben Sie mich aber noch gar nicht zur Frauenförderung befragt; Wollen wir nicht endlich zu ihrem Thema kommen*. Obwohl diese Irritationen nicht beabsichtigt waren, sondern quasi der Veränderung des Interviewstils geschuldet, zeigten sie sich als äußerst produktiv. In der Folge, mit dem Wissen, dass unser Anschreiben und unser Informationsblatt eine stärkere Gewichtung auf Fragen zum Geschlechterverhältnis enthielten, die direkten Fragen im Interview zum Faktor Geschlecht in der Organisation aber so nicht gestellt wurden, nutzten wir die Irritationen des Gegenübers und bauten sie in einigen Gesprächen insofern ein, dass wir einen Dramaturgieaufbau vornahmen - eine Inszenierung wie Goffman sagen würde - und erst an der »höchsten Stelle der Erregung« zu einer Klärung im Sinne einer Erleichterung *Jetzt kommt auch endlich das Thema* beitragen. Analog zu Harold Garfinkel (1963) kann auch von Krisenexperimenten geredet werden, da wir den gut eingestimmten und vorbereiteten Organisationsmitgliedern eine andere Reaktion abverlangten.

Logistik

Die Erfahrungen bei **dü** wiesen auf die Notwendigkeit bzw. Sinnhaftigkeit eines eigenen Arbeitsplatzes hin: Ein eigener Raum mit Computer und Telefon. In den nächsten Organisationen sollte dies im Forschungsbegehren nach der Kontraktzusage im Ort geklärt oder bei möglichen Vorgesprächen angesprochen werden. Bezüglich der Beobachtungen wollten wir weiterhin möglichst viel an Sitzungen, Konferenzen, Schulungen, Präsentationen und ähnlichem teilnehmen. Die Kantine, das RaucherInnenzimmer, die Eingangshalle, der Fahrstuhl etc. bestätigten sich für unser »nosing around« als fruchtbare Orte. Detlef Notnagel (1993b) bezeichnet sie als »delokalisierte« Orte. Wir wollten uns also weiterhin ganz im ethnographischen Sinne in der gesamten Organisation bewegen und nur da, wo die Organisation uns es ermöglichte, einen eigenen Raum als »Heimspielplatz« nutzen, um dort u. a. Interviews durchzuführen, nicht generell, sondern nur dann, wenn sich dies als sinnvoll erwies. Am zeitlichen Rahmen wollten wir ebenfalls keine Veränderung vornehmen. Der Beginn einer Forschungswoche mit dem Montagmorgen und die Beendigung mit dem Freitagnachmittag/-abend erschienen angemessen und sollten deshalb in weiteren Organisationen angestrebt werden.

Wie geht es nun weiter im Forschungsprogramm, und wo bitte ist der Zugang zum Feld?



Nach der Erfahrung bei **dü** starteten wir eine konzentrierte Aktion, die Forschungszusage verschiedener Organisationen zu bekommen. Der Kontakt zu den Organisationen oder besser gesagt die Aufmerksamkeit für die Organisationen war entstanden durch: das *Kontaktstudium Management* in Augsburg, der *Gesellschaft Deutscher Akademikerinnen*, über zwei Tagungen, die *Sektion Frauenforschung* in der *Deutschen Gesellschaft für Soziologie*, über einen Zeitungsbericht sowie über Privatkontakte der Forscherinnen. In einer ersten Welle wurden verschiedenste Organisationen angeschrieben. Die Zusagen sollten in einem mehrstufigen Verfahren erreicht werden: 1. mögliche Schlüsselpersonen namentlich festmachen, 2. schriftlicher Kontakt 3. telefonische Nachfrage, 4. evt. persönlicher Kontakt, 5. schriftliche Bestätigung. Nach dem Signalisieren einer generellen Teilnahmebereitschaft seitens der Organisationen sollte der konkrete Forschungszeitraum terminiert werden. Die Erfahrungen in weiteren Organisationen sollten Erkenntnisse liefern, »wie lange« wir denn in Organisationen gehen müssen, um mit der Datensammlung aufhören zu können.

Zehn Organisationen wurden von uns im April 1998 angeschrieben (siehe *Anhang 2: Forschungsdokumente*). Ein mittelständisches Unternehmen in der Informatikbranche und eine politische Stiftung reagierten nicht. Eine weitere Stiftung erwehrte sich nach ersten Verhandlungen unseres Forschungsbegehrens, und auch mit einem Wohlfahrtsverband in Rheinland-Pfalz sowie einem Pressehaus in Bayern kommt es zu keinem Forschungskontrakt. In beiden Organisationen läuft die Absage auf der Ebene, dass der ausgewählte Zeitraum sich als ungünstig erweist, wir vermu

ten als Forscherinnen jedoch auch noch andere Gründe³⁴⁸. Mit den restlichen sechs Organisationen kommt es nach unterschiedlichen Verhandlungen und Konditionen zu »Vertragsabschlüssen« und der Terminierung des Forschungszeitraumes.

Konstruktion 24 zeigt eine Übersicht der verschiedenen Stufen der Kontaktaufnahme mit den am Forschungsprojekt beteiligten Organisationen. Sie erläutert im einzelnen Fall, wie viel und welche Art von Kontakten und Reaktionen sich ereigneten, bis eine Forschungszusage und die Terminierung des Forschungszeitraumes erfolgte³⁴⁹. Die Organisationen **Universität Hildesheim (Uni)** und **Zentrum für Weiterbildung (ZfW)** wurden erst nach der Vor-Ort-Erfahrung in drei weiteren Organisationen, **DT Bad Kissingen (DT)**, **Landratsamt Amberg (LA)** und **Arbeiterwohlfahrt Straubing-Bogen (AWO)**, in die wir als Forscherinnen je einzeln gingen, in unser Untersuchungssample aufgenommen. Ganz im Sinne der Grounded Theory und des Theoretical Sampling wurden also diese Organisationen während der Forschungsreise ausgesucht, um eine Variation und Dichte von Konzepten zu erreichen, die sich in den vorherigen drei Organisationen bereits entwickelten. Zum Abschluss der Forschung befanden sich also neun Organisationen in unserem Forschungsprojekt. Die rigiden Auswahlkriterien von Art der Organisation und Art des Geschlechterprogramms, also die von

In zwei Organisationen wurde das Ausmachen von Schlüsselpersonen mit Hilfe von uns bekannten Personen ermöglicht. Eine Mitarbeiterin des **LA** übermittelte nicht nur den Namen der Kontaktperson, sondern lieferte das Schreiben höchstpersönlich ab, mit der Begründung, dass der formelle Weg zwar wichtig sei, dem Anliegen aber dadurch Gewicht verliehen werde und zusätzlich der lange interne Verwaltungsweg erheblich verkürzt würde. Dadurch hatten wir einen »Bonus« in der Gestalt, dass das Anliegen eine Organisationsangelegenheit wurde und wahrscheinlich nur begründet abzulehnen war.

ereignet haben, bis eine For- Eine parallel noch versuchte Kontaktaufnahme zu einem pharmazeutischen Unternehmen in Bayern führte von der Kontaktperson zu einem »Hochzonen« (Lau/Wolff), d. h. die Bitte der Forscherin um eine Forschungsgenehmigung wird dem Geschäftsführer zur Entscheidung vorgelegt. Dieser entscheidet (allein), aufgrund von Umstrukturierungen *sich die Hühner vom Hof zu halten*.

³⁴⁸ In beiden Organisationen schienen wir in »sensitiven Phasen« (Wolff) ein Zugangsbegehren zu haben. Als nicht genannte Absagegründe »schimmerten« das Thema Geschlecht durch und der eher schwierige Stand der Kontaktperson in der Organisation, die unser Anliegen weiter vertreten sollte, d. h. dem Management vorstellen; sowie das Thema Umstrukturierung und die damit verbundenen Turbulenzen. Letzteres führte beim Wohlfahrtsverband zu einem mehrmonatigen Verhandlungsprozess, welche Rolle die Forscherin in der Organisation spielen und welche Auswirkung ein solch »sensibles« Thema doch haben könnte.

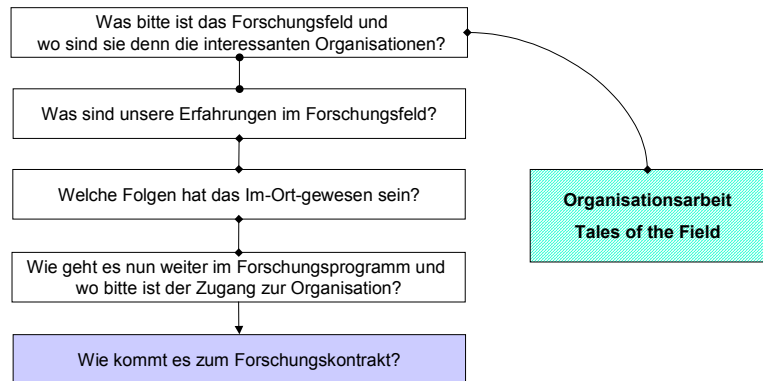
³⁴⁹ In einer Organisation kam es zu einem häufigen Kontakt-Reaktions-Modus, der auch die Spezifität der Organisation, d.h. wie sie Anliegen bearbeitet, aufzeigte. Die anderen Organisationen erforderten z. Teil weniger Aufwand und Einsatz. Die Spalte IV. Reaktion ist deswegen auch nur für die eine Organisation von Belang.

uns »gepackten Päckchen« sowie die Vorstellung von zwölf bis fünfzehn Organisationen traten völlig in den Hintergrund nach der Erfahrung in insgesamt vier Organisationen. Die geplante zweite Kontaktwelle zu möglichen weiteren Organisationen wurde nicht mehr umgesetzt. Ein Gefühl der theoretischen Sättigung, so wie Glaser und Strauss es als wesentlich für die Datenerhebung beschreiben, besonders nach den zwei Konzernen, **Deutsche Telekom AG (TK NL 3)** und **Deutsche Bahn AG (DB RB Süd)** führte wohl noch zur Durchführung der Forschung in der **Universität Hildesheim (Uni)** und zu der Absicht - die dann auch noch verwirklicht wurde - in eine »Frauenorganisation« zu gehen, jedoch bereits die Erhebung in der **Uni** wies eine geringere Anzahl von Interviews auf. Die im Juni 1999 besuchte Organisation **Zentrum für Weiterbildung** in Frankfurt (**ZfW**) bildete dann den Abschluss der Vor-Ort-Phase, die sich über insgesamt 16 Monate zog.

	dü	DT	AWO	LA	Webasto	DB	TK	Uni	ZfW
I. Kontakt	Persönlich Geschäftsführerin	Schriftlich Geschäftsführerin	Schriftlich Geschäftsführer	Schriftlich Persönlicher Referent Landrat	Schriftlich Personalleiterin	Schriftlich Personalreferent	Persönlich Frauenbeauftragte	Persönlich Präsidentin/Kanzler	Schriftlich Personalmanagerin
I. Reaktion		e-mail Zusage	e-mail	e-mail	Schriftlich unverbindliche Zusage	Telefonisch Unverbindliche Zusage	Telefonisch Vermittlung an andere Kontaktpersonen	Schriftlich Bitte um weitere Informationen	FAX-Info über die Organisation/Interesse
II. Kontakt	Schriftlich	e-mail Terminvorschlag	Telefonisch	Telefonisch Terminabsprache „Vorstellungsgespräch“	Telefonisch FAX Terminabsprache	Persönlich Gespräch München: 1 Forscherin, Kaufmännischer Leiter, Personalchef, Betriebsratsvorsitzender, Chancengleichheitsbeauftragte, Controller	Schriftlich	Schriftlich und persönlich mit einzelnen Personen	Telefonisch
II. Reaktion	Schriftlich	Keine	Telefonisch Zusage		FAX Zusage	Zusage im Gespräch	Telefonisch	Zusagen	Telefonisch unverbindliche Zusage
III. Kontakt	Telefonisch Terminabsprache	e-mail	Telefonisch Terminabsprache	Persönlich Gespräch Amberg: 1 Forscherin, 2 Abteilungsleiterinnen, Personalchef		Telefonisch Terminabsprache	Telefonisch verbindliche Zusage	Persönlich Terminabsprachen (Interviews)	Persönlich Gespräch Frankfurt: 2 Forscherinnen, Personalmanagerin, Assistentin der GF
III. Reaktion		e-mail Bestätigung Termin		Zusage im Gespräch					Zusage im Gespräch Terminabsprache
IV. Kontakt	Schriftlich weitere Unterlagen			Telefonisch Terminabsprachen (Sitzungen)			Schriftlich Terminabsprachen (Sitzungen, Interviews)		Telefonische Terminbestätigung
IV. Reaktion	Telefonisch Zusage Terminabsprachen Interviews								
Vorab-Besuch	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja	-	Ja
Forschungskontrakt	Telefonisch	e-mail	Telefonisch	Im Gespräch	Telefonisch	Im Gespräch	Telefonisch	-	Im Gespräch
Bedingung für Kontrakt	Keine	keine	Keine	Besuch Liste der anderen Organisationen	Keine	Besuch Bericht	Bericht	Keine	Liste der anderen Organisationen Bericht
Bonus			Bericht		Bericht	Bericht	Berichtspräsentation im Topmanagement		Bericht
Präsent	Mittagessen			Buch			T-Card 25		

Konstruktion 24: Verschiedene Stufen der Kontaktaufnahme

Wie kommt es zum Forschungskontrakt?



Wie in den Kontaktaufnahmen zu den Organisationen (vgl. Konstruktion 24) ersichtlich ist, gestaltete sich die Forschungszusage in den meisten Fällen mehrstufig. Bis zu vier zum Teil verschiedene Arten von Kontaktaufnahmen waren notwendig, um eine verbindliche Zusage³⁵¹ in allen Organisationen zu erhalten. Am »leichtesten« gestaltete sich die Zusage bei der **DT**, bereits nach der ersten Kontaktaufnahme per e-Mail erhielten wir ohne weitere Auflagen eine Zusage, nur die Terminbestätigung des vorgeschlagenen Termins erfolgte nicht, aber als der Zeitraum näher rückte, zeigte eine Nachfrage »alles okay«. Später in der Organisation merkte frau in den Interviews eine Selbstverständlich-

Die Organisation **DT** hatte unsere Aufmerksamkeit über die Geschäftsführerin erweckt, die gleichzeitig die Vorsitzende des Vereins Total E-QUALITY in Deutschland ist³⁵⁰. Der eher zufällige Erstversuch der Kontaktaufnahme über e-Mail erwies sich als genau der richtige. Die Organisation ist eine stark computerisierte Organisation, viele alltägliche Arbeitsabläufe (Terminabsprachen, Infos, Bestellungen, Zeiterfassung etc.) werden über den Computer erledigt. Maxime in der Organisation ist das »papierlose Büro«.

³⁵⁰ Unser besonderes Interesse an TEQM innerhalb der Organisation zeigte sich jedoch als heikles Thema. Die MitarbeiterInnen: *Ich hasse es, ich will nichts damit zu tun haben; TEQM. Ich bin wenig daran beteiligt. EDV von TEQM läuft voll mit. Finde ich nicht okay; Hab ich nichts mit zu tun. Wird zu viel Zeit investiert. Sie muss Zuhause kehren, bevor sie vor die Tür geht* beschrieben ihre eigene Distanz zu diesem Managementkonzept. Gerade diese Erfahrung »Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis« war ausschlaggebend, starre Auswahlkriterien, wie dass eine bestimmte Art des Geschlechterprogramms in den Organisationen eine Anwendung finden soll (und dies ist nur über die offizielle Propaganda nach außen zu entscheiden), damit sie für uns interessant ist, zu lockern bzw. die Aufmerksamkeit diesbezüglich hinten anzustellen.

³⁵¹ Thomas Lau und Stephan Wolff sprechen vom Passierschein bzw. der Eintrittskarte in ein Unternehmen (1983).

keit der MitarbeiterInnen, eine Forscherin »als normal« in der Organisation zu akzeptieren und so etwas wie eine Forschungsmüdigkeit ob der vielen Forschungs- und Zugangsbegehren in den letzten Jahren (siehe auch Kasten). Bildlich gesprochen gab es einen leeren Stuhl in der Organisation, der für WissenschaftlerInnen und anderen Interessierten immer freigehalten wurde.

Aufschlussreich gestaltete sich der Forschungskontrakt mit dem **LA**. Nach schriftlicher Kontaktaufnahme mit einer vorläufigen Zusage wird die Forscherin zu einem »persönlichen Vorstellungsgespräch« eingeladen, auf »Herz und Nieren« geprüft und erst als sie u. a. auch die Liste weiterer beteiligter Organisationen vorlegt, kommt es zu einer Zusage im Gespräch, die davon abhängig gemacht wird, welche Zusicherungen die Forscherin der Organisation macht. Es müssen (legitime) Vorbehalte abgebaut werden, inwieweit die Ergebnisse der Forschung und deren Veröffentlichung der Organisation selbst nicht *schaden* würden. Eine genaue Erläuterung der Forschungsfrage, also was in den Organisationen dazu führen könnte, dass Frauen vermehrt in Führungspositionen aufsteigen, und die Zusicherung, dass die Ergebnisse nur im Zusammenhang aller Organisationen zu interpretieren wären, entkräftet die Sorge um eine *unangemessene Berichterstattung*. Werden in der Zusage die Grenzen dessen festgelegt, was erforscht werden darf, so werden aber auch die Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Forscherin innerhalb dieses Aktionsbereiches unterstützt werden kann: Zahlreiche Vorschläge, an welchen Sitzungen eine Teilnahme möglich wäre, zahlreiche Informationen über Personen in der Organisation, Telefonnummern und Termingelegenheiten der Abteilungsleiterinnen werden angeboten.

Das **ZfW** in Frankfurt forderte ebenfalls eine Liste der teilnehmenden Organisationen an. Als Bedingung für den Forschungskontrakt wird von der Personalmanagerin auch noch ein Forschungsbericht ausgehandelt. Ein Bericht wird auch bei der **AWO**, der **Webasto**, der **DB RB Süd** und der **TK NL 3** gewünscht. Für die ersten beiden Organisationen ist der Bericht keine Bedingung für den »Passierschein« in die Organisation. Die beiden Konzerne dagegen wollen einen Bericht als *Ergebnis* ihrer Verhandlungen.

Wie in der vorhergehenden Konstruktion ersichtlich ist, kommt es in insgesamt vier Organisationen zu Vorab-Besuchen (**LA**, **DB**, **TK NL 3**, **ZfW**). Weitere vier Organisationen (**dü**, **DT**, **AWO**, **Webasto**) zeigen kein Interesse, die Forscherinnen in Augenschein zu nehmen. In der **Universität**

Hildesheim sind die Forscherinnen bekannt, so dass sich ein persönliches Begutachten erübrigt. Bis auf die **TK NL 3** dienen die Verhandlungen dazu, »Eintrittskarten« für die Organisationen zu erhalten. Bei der **TK NL 3** werden zwischen Forscherin und Schlüsselperson/Ansprechpartnerin verschiedene Modalitäten wie Zeitrahmen, Sitzungstermine etc. grob skizziert. Die Eintrittskarte ist jedoch bereits eine längere Zeit vorher vergeben worden. Das Gespräch hat auch den Sinn, die Forscherin in ihrem Auftreten zu begutachten³⁵². Später in der Organisation wird ein Schwerpunkt deutlich sichtbar in der täglichen Auseinandersetzung der Führungskräfte mit den Organisationsanforderungen: Das Outfit muss in Einklang zu erarbeiteten Papieren aus Fortbildungen gebracht werden.

In Vorstellungsgesprächen steht die Prüfung der Anschlussfähigkeit von Forscherin(nen) an die Organisation im Mittelpunkt. Dennoch drehten sich unsere »Darstellungsauftritte« bis zur Vergabe der Eintrittserlaubnis in die Organisation (**DB RB Süd, LA, ZfW**) oder nach der bereits angewiesenen Eintrittskarte (**TK NL 3**) wenig um das Forschungsvorhaben an sich. Eher am Rande wurden in den Gesprächen Bezug auf das von uns vorgelegte »Darstellungspapier«, d.h. Anschreiben und die Darlegung unserer Forschungsmethoden, genommen. Hingegen schien ein großes Interesse daran zu bestehen, einen Eindruck von der Person zu gewinnen (ihrer Präsentation), die als Forscherin in der Organisation aufgenommen wird. Analog tatsächlicher Vorstellungsgespräche wurden Erwartungen gegenüber der Forscherin artikuliert und ihre Kompetenzen nachgefragt. Getestet wird das Verhandlungsgeschick der Forscherinnen, »wie viel Gehalt erwartet die Forscherin und wie viel Gehalt kann die Organisation zahlen«. Ergebnisse, wie »ein Zeitraum für die Forschung für die Forscherin« oder »ein Bericht für die Organisation« spielen auf Organisationsseite nach einer »Einstellungszusage« wie bei einer realen Personalauswahl keine Bedeutung. Die »Zeugnisse« der Forscherin(nen), z.B. die später abgelieferten Berichte an verschiedene Organisationen (**AWO, DB RB Süd, TK NL 3** und **ZfW**) werden nicht mehr gelesen, d.h. kommentiert. Herbert Kalthoff (1997a) schreibt dazu, dass die Gespräche auch dazu fungieren, einen Konsens herzustellen, der die Anwesenheit der Forscherinnen im Hause kalkulierbar zu machen scheint. Thomas Lau und Stephan Wolff (1983) bringen es mit der Aussage auf den Punkt, dass die Forscherinnen die hausinternen Vorstellungen von Ordentlichkeit und Angemessenheit erfül-

³⁵² Vgl. Lau und Wolff 1983.

len müssen. Konkret bedeutete es, in einem eigenen Forschungsprojekt³⁵³ der beiden Forscher »den Nachweis zu führen,

- daß unser Forschungsunternehmen seriös sei
- daß den betroffenen Einrichtungen kein politischer Schaden drohe
- daß man sich in gewissen Grenzen auf unsere Kooperationsbereitschaft, Solidarität und Verschwiegenheit verlassen könne
- daß wir den alltäglichen Betrieb nur in einem vertretbaren Maße störten
- und nicht zuletzt, dass man uns auch in absehbarer Zeit wieder los sein würde« (420).

Der Punkt der Störung wurde in unseren Darstellungsgesprächen nicht erörtert und spielte auch, obwohl häufig als Thema in Qualitativer bzw. Ethnographischer Forschung genannt, in allen Organisationen Vor-Ort keine Bedeutung. Eine Erklärung dürfte auf der Ebene des befristeten Forschungsaufenthaltes liegen. Es war also in jeder Präsentation jeder TeilnehmerIn klar, dass wir nur fünf bis sieben Tage in der Organisation verweilen. Auch der Punkt der Verschwiegenheit hatte eine seltsam blasse Bedeutung in den Gesprächen und generell später Vor-Ort. Nur dem **LA**, d.h. der Behörde, war dieser Aspekt im Gespräch wichtig.

Die Liste der Nachweise, die »wir« als Forscherinnen zu erfüllen hatten oder die ForscherInnen vielleicht generell zu erfüllen haben, lässt sich um folgende Punkte ergänzen. Wir bzw. die ForscherInnen müssen den Nachweis erbringen:

- dass das Projekt ökologisch, sozial etc. einen Sinn macht, politisch korrekt ist oder der Organisation ein Gefühl vermittelt von innovativ, trendy, aktuell, feministisch oder besonders aufgeklärt zu sein
- dass die Organisation einen Nutzen (fiktiver Gewinn) davon hat (Organisationsberatung, Bericht etc.)
- dass es für die Organisation imagefördernd ist, zumindest aber nicht Imageverlust bedeutet, gerade bei Frauenpolitik (Angst vor dem Etikett frauenfeindlich, Angst vor unangenehmen Überraschungen)
- dass wir bzw. ForscherInnen, organisatorische Begriffe, Konzepte, Problematiken kennen, also ein Vorverständnis vom organisatori-

³⁵³ Untersuchungsfeld war ein Allgemeiner Sozialdienst, d.h. die frühere Familienfürsorge in einer Großstadt.

- schen Alltag besitzen: Keine absoluten Laien (organisatorische Kompetenz scheint wichtiger als wissenschaftliche Kompetenz)
- dass wir qua Geschlecht/Alter zur Forschungsaufgabe/-frage »passen«.

Gerade der letzte Punkt hatte in den Vorstellungsgesprächen bzw. im generellen Begehren eine Forschungszusage durch die Organisation zu erhalten und dann später in den Organisationen eine besondere Bedeutung. Der Eintritt in die Organisationen zur Erforschung des Themas Geschlecht funktionierte auch oder gerade über das eigene Geschlecht der Forscherinnen. Gleichzeitig hatte in den persönlichen Erstgesprächen der Forscherinnen mit den Organisationen und in den Organisationen mit den Mitgliedern das Alter der Forscherinnen keine unwesentliche Bedeutung.

Wird die Forschungszusage in telefonischen Gesprächen oder per e-mail und Fax erteilt (**dü**, **DT**, **AWO**, **Webasto**, **TK NL 3**), scheint die Reaktion auf unser Zugangsbemühen relativ unspektakulär. Zum einschlägigen Repertoire der Organisationen scheinen nicht die häufig genannten Strategien von Organisationen zu gehören, mit erprobten Mustern auf ungewohnte Ansinnen - hier Forschung - zu reagieren. Stephan Wolff und Thomas Lau nennen folgende: Hochzonen, d.h. die Bitte wird einer höheren Stelle vorgelegt; Nachfragen, d.h. die Forscherinnen werden zu immer neuen Darstellungen ihres Anliegens veranlasst; Abwarten, d.h. das Anliegen wird auf Wiedervorlage gelegt und kann sich damit erledigen; Angebote machen, d.h. der Forschungsrahmen wird von der Organisation gesteckt und Erhebungsmethoden der Forscherinnen verändert; Zuweisen, d.h. Zeitpunkt, Rolle und Untersuchungsgelegenheiten werden von der Organisation bestimmt; sowie Eingemeinden, d.h. die Forscherinnen werden für organisationsinterne Zwecke instrumentalisiert (vgl. Wolff 2000, 343; Lau/Wolff 1983, 420ff). Hochzonen war sowohl bei **dü**, **AWO**, der **Webasto** und der **TK NI 3** nicht möglich, da die TürsteherInnen bereits in hohen oder den höchsten Positionen situiert waren (vgl. Konstruktion 25). Wie die Entscheidung bei der **DT** erfolgte, ist nur zu vermuten, denn es wurde Vor-Ort nicht mehr eruiert. Da die Organisation jedoch einen großen Forschungsandrang verzeichnete und die GeschäftsführerIn in beiden Interviews auf die *Weltoffenheit* (d.h. die Welt **DT**) *bezüglich Kunst, Kultur und Wissenschaft* verwies, kann auch diese Entscheidung bzw. die Zuteilung der Eintrittskarte als Chefinnensache gesehen werden. Die Strategien der Nachfrage, des Abwartens, des Anbietens und Zuweisens hatte im fitting zwischen Organisation und Forscherin(nen) keinerlei Bedeutung. »Wir konnten kommen, wie wir waren, und durften gehen, wie wir sind«.

Auch die letztgenannte Strategie von Organisationen, die des Eingemeinden der Forschung/der Forscherinnen, hatte keine Bedeutung beim »Zuschlag« für den Forschungsaufenthalt. Dass wir aber dann doch Vor-Ort mit Vereinnahmungsstrategien des Managements und der Organisationsmitglieder zu kämpfen hatten (wir also doch nicht gehen konnten, wie wir sind), wird an späterer Stelle aufgegriffen.

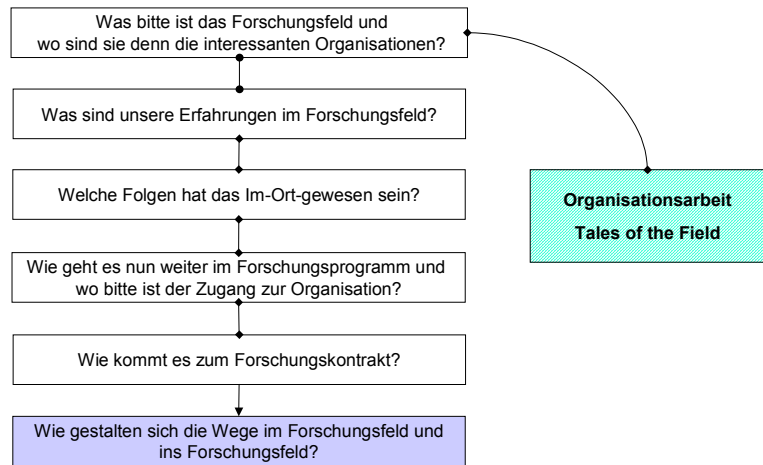
Die Schwierigkeiten bzw. unterschiedlichen »Akzentuierungen«, Kontakt aufzunehmen und eine Forschungszusage zu erhalten, wiederholten sich im Vor-Ort-Sein in den alltäglichen Auseinandersetzungen der Forscherin mit der Organisation und den Organisationsmitgliedern - Forschung als »soziale Veranstaltung«. Stephan Wolff spricht von Feldzugang und lehnt den Begriff des Feldeinstiegs ab. Ihm ist zuzustimmen in dem Sinne, dass die Forscherin um ein ständiges Begehren des Feldzuganges (hier des Organisationszuganges) »kämpft«, es also um einen Prozess oder eine wiederkehrende Aktivität geht, die keinen abschließenden Punkt hat, so wie Boris Becker dies in der AOL-Werbung verkündet: »Ich bin drin«. Es geht um Wege »ins« Feld und dem wiederkehrenden Aushandlungsprozess der Wege »im« Feld. Das »Drin-Sein« bezieht sich also letztendlich immer nur auf einen kleinen betrachteten Ausschnitt und kann sich von Organisation zu Organisation, aber auch von Situation zu Situation oder Raum zu Raum immer wieder »neu gestalten«. Wolff sieht genau hier den Vorteil des Begriffes Feldzugang. Er kommt ohne eine strikte Unterscheidung zwischen »drinnen und draußen« aus (vgl. 2000, 334f). Der Feldzugang erweist sich als soziales Unternehmen und als nie abgeschlossene Arbeitsaufgabe von Organisation, Organisationsmitgliedern und der Forscherin. Es gilt, die oft als lästig empfundenen Prozesse: Umwege, Anläufe und Holzwege und »die üblicherweise .. verschwiegenen gescheiterten Zulassungsversuche«, kritische Ereignisse, »deren Analyse eigene Erkenntnismöglichkeiten« eröffnen, zu berücksichtigen, d. h. zu reflektieren (336, auch Lau/Wolff 1983, 417). Die nachfolgende Darstellung beschreibt für alle Organisationen eine »Erleichterung« im Feldzugang, die durch sog. Organisationsmitglieder ermöglicht wurde.

Organisationen	Geschlecht der gatekeeperIn	Stellung der gatekeeperIn	Geschlecht der Schlüsselperson	Stellung der Schlüsselperson	Schlüsselperson = gatekeeperIn
dienste in übersee	weiblich	Geschäftsführerin	männlich	Referent	nein
DT Bad Kissingen	weiblich	GL-Sekretärin	weiblich	GL-Sekretärin	ja
Webasto	weiblich	Personalmanagerin	weiblich	Personalmanagerin	ja
AWO Straubing-Bogen	weiblich	(ehemalige) Mitarbeiterin	männlich	Geschäftsführer	nein
Landratsamt Amberg-Sulzbach	weiblich	Mitarbeiterin	männlich	Referent des Landrates	nein
Deutsche Bahn AG	männlich	Personalreferent	männlich	Beamter geh. Dienst	nein
Deutsche Telekom AG	weiblich	Frauenbeauftragte	weiblich	Topmanagement	Nein
Universität Hildesheim	weiblich	Wiss. Mitarbeiterin	weiblich	Wiss. Mitarbeiterin	nein
Zentrum für Weiterbildung	weiblich	Personalmanagerin	weiblich	Personalmanagerin	ja

Konstruktion 25: Gatekeepers und Schlüsselpersonen in Organisationen

Unterschieden wird in der Darstellung zwischen gatekeeper und Schlüsselperson. Die Person wurde dann zum gatekeeper, wenn sie den Forscherinnen den Zugang zum Feld ermöglichte, d.h. den Passierschein bestätigte und damit in den Organisationen für die Forscherinnen auch die »Werbung« übernahm. Als Schlüsselperson bzw. Kontaktperson zeigt die Konstruktion die Vor-Ort situierten Organisationsmitglieder an, die von der Organisation bestimmt wurden. Neben der Stellung der Schlüsselperson und des gatekeepers ist das Geschlecht ersichtlich. In der Position des gatekeepers sind mehr Frauen anzutreffen, trotzdem bedeutet es nicht, dass die »Angelegenheit der Forscherinnen« sogleich als Frauenangelegenheit in die Organisationen transportiert wurde und damit institutionalisierten Stellen (aus Geschlechterprogrammen der Organisationen) und/oder einer Frau zur weiteren Aufgabe im Sinne einer Durchführung und eines Abschließens dieses Projektes in den Organisationen übergeben wurde. Bei **DT** und **ZfW** sind die gatekeepers und die Schlüsselpersonen identisch. In beiden Organisationen übernehmen die Frauen jedoch auch generell das Management von »Außenbedürfnissen«. Bei **dü** wird den Forscherinnen eine männliche Kontaktperson genannt, die Im-Ort die klassischen Aufgaben einer Schlüsselperson übernimmt. Ähnlich ist es im **LA**. Der Forscherin wird ein »Mann« zur Seite gestellt. Während die Rolle des gatekeepers im Forschungsprozess in den Schatten tritt, wird die Schlüsselperson zur Wegbereiterin im permanenten Zugang zum Feld, sie erweist wertvolle Dienste in der Organisierung des Aufenthaltes und der Untersuchung und weit mehr. Die entstehende »Unterstützungsbeziehung«, wie auch immer geartet, ist eine Quelle von Anhaltspunkten, was denn in der Organisation so vor sich geht.

Wie gestalten sich die Wege im Forschungsfeld und ins Forschungsfeld?



Nachdem frau es ins Feld oder hier in die Organisation geschafft hat, wie gestalten sich nun die Wege im Feld?³⁵⁴ Generell können wir die Aussage treffen, dass die Art der Kontaktaufnahme, ihre Mittel der Kommunikation und die Mittel der Reaktion sowie die gestellten Bedingungen der Organisationen für den Kontrakt sich in den Organisationen wiederfinden lassen. Eine »Leichtigkeit« des Kontaktaufnahmeprozesses führte zu einer »Leichtigkeit« in der Organisation. Eine »Ähnlichkeit« zwischen Kontraktabsprachen im Sinne einer Zusage für den Forschungsaufenthalt und weiterer Kontrakte in den Organisationen ist festzustellen. So kommt es z. B. bei der **Deutschen Bahn AG** nach einer ersten telefonisch eher unverbindlichen Zusage zu einem persönlichen Gespräch in München zwischen einer Forscherin und der »Who-is-who-Riege« des Regionalbereiches, einschließlich der von der Zentrale aus Frankfurt (!) angereisten Chancen-

³⁵⁴ Eine Anmerkung ist hier notwendig: Die Wege ins Feld und im Feld können natürlich nicht in ihrer Breite und Tiefe für alle Organisationen dargestellt werden. Für manche LeserInn wirft sich vielleicht auch die Frage auf, was denn das mit den Untersuchungsfragen zu tun hat und ob es nicht zu sehr auf der Ebene des »Rauspickens« weniger populärer Beispiele stehen bleibt. Wir erachten es jedoch als wichtig und weiterführend, einige der Irrungen und Wirrungen, der Anekdoten, der Beschreibungen, der Einschätzungen, der Reflexionen und der Erkenntnisse genau dieses *Ethnographischen Sehens* darzustellen. Sie enthalten Hinweise für Sensibilitäten der Organisationen, der Forscherinnen und der Organisationsmitglieder. Sie sind damit so etwas wie Aspekte zur Verdichtung, d.h. Dichten Beschreibung im Sinne von Clifford Geertz, ohne dass sie dies für eine Organisation tun können und wollen. Und damit sind »wir« wieder ganz dicht an den Forschungsfragen. Darüber hinaus zeigt die quantitative Gewichtung der Wagons, der Panoramen etc., wie sehr die Forschung sich vom Beginn der Fragestellung, also dem Nullpunkt des Projektes bis zum Ende der Reise verändert bzw. entwickelt hat.

gleichheitsbeauftragten. Später zeigte sich in dieser Organisation, dass »runde Tische« ein Kommunikationsforum bei der **Deutschen Bahn AG** sind, längere Anreisen zu Gesprächen aufgrund des Unternehmensauftrages zur Selbstverständlichkeit gehören und Führungskräfte »hemdsärmelig« und im Einvernehmen mit verschiedenen Parteien im Regionalbereich Süd ihre Aufgaben erledigen. Das Gespräch gestaltete sich im Gegensatz zur Verwaltung in Amberg nicht als Vorstellungsgespräch im Sinne »ist die Person geeignet für unser Unternehmen«, sondern als »normale« Form der Begegnung, wenn etwas Neues in »Angriff« genommen wird. *Man(n) setzt sich zusammen und redet darüber, was getan werden soll.*

Bei der **Deutschen Telekom AG** gestalten sich die Wege ins und im Feld mit einer großen Ähnlichkeit. Der Erstkontakt wurde zu einer der »vielen« Gleichstellungsbeauftragten der **Deutschen Telekom AG** auf einer Tagung persönlich nach einem Vortrag selbiger hergestellt. Das Forschungsbegehren wurde von dieser an zwei Niederlassungen in Deutschland weitergeleitet. Die Forscherin bewegte sich auf der schriftlichen Ebene, die Organisation in ihrer Vertretung durch eine weibliche Kontaktperson auf der telefonischen. Der Kontrakt wird telefonisch »unproblematisch« geschlossen. Er besteht aus einer Aushandlung, d. h. einem Angebot der Forscherin, einen Bericht zu schreiben für die Organisation - eine Sicht von außen zu geben - und zwar als Reaktion auf die Frage der Kontaktperson: *Was haben wir davon?* Eine schriftliche Bestätigung durch die Niederlassung erfolgte nicht mehr. Vor Ort zeigte sich das Telefon - sicher das Symbol des Konzerns und das Produkt überhaupt - als »die« interne Kommunikationsquelle im Unternehmen. Die Interviewtermine wurden hier von der Forscherin telefonisch selbst abgemacht. Gespräche und auch Sitzungen erwiesen sich als Orte der Aushandlungen von hoher Professionalität, d. h. Zeit-, Sitzungs- und Projektmanagement gehörten zum selbstverständlichen Alltag der Organisation. Schriftliche Verträge symbolisierten nur den Abschluss einer persönlichen und/oder telefonischen Aushandlung. Passend dazu wurde der Forscherin erst am dritten Tag ein Schreiben unterbreitet, was das Ergebnis eines Gespräches war, betriebsinterne Daten als solche vertraulich zu behandeln und den Datenschutz zu berücksichtigen. In der Organisation hatte also das persönlich gesprochene Wort eine hohe Bedeutung. Vertrauen und eine »Vertrauenskultur« zeigten sich in Beobachtungen und Interviews als besondere Werte der Organisation. Dies war für die Forscherin u.a. auch in der Loyalität bzw. sprachlichen Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation zu beobachten. Dazu einige Beispiele. Besonders in den Ausführungen auf

die Standardfrage: Was gefällt Ihnen besonders in/an der Organisation, artikulierten die MitarbeiterInnen eine *ungeheure Loyalität im Unternehmen; Ich identifiziere mich sehr mit dem Unternehmen, Hab' mich von Anfang an identifiziert; Damit identifiziere ich mich, von der Behörde zur Aktiengesellschaft. Wir wollen die besten werden; Ist ne' schwierige Frage. Man hat keinen Vergleich. TK ist einmalig; Man kann einiges bewirken*. Ein weiteres Indiz für eine Vertrauenskultur zeigte sich in einer konzernweiten anonymen MitarbeiterInnenbefragung. In der untersuchten Niederlassung beteiligten sich 83% der MitarbeiterInnen. Und noch ein dritter Aspekt: Der Forscherin wurde für den Forschungsaufenthalt ein Computer zur Verfügung gestellt, der einen Zugriff erlaubte auf das Intranet, mit »hohen Zugriffscodes«, die sonst nur für das Management freigeschaltet waren.

Beim **ZfW** erfolgte das Erstsprechen an eine namentlich bekannte Person (Personalmanagerin), die in einer Veröffentlichung als Kontaktperson für die Organisation genannt wurde. Die erste Reaktion bestand aus einem achtseitigen Fax der Personalmanagerin. Ein Telefongespräch führte zur Absprache eines persönlichen Gesprächs in Frankfurt, zu dem beide Forscherinnen erwartet wurden (die Forschung sollte in dieser Organisation auch von beiden durchgeführt werden). Im (Einstellungs-)Gespräch und später vor Ort in der Forschungswoche zeigte sich die Personalmanagerin als die zu »knackende Stelle«, die mit »abstraktem Organisationswissen« überzeugen wollte. Gleichzeitig stellte sich die Kontaktperson als die Person heraus, die die umfangreichsten Informationen zur Geschichte der Organisation, ihre Verzweigungen und ihre Stärken und Schwächen besaß, darüber hinaus über sozialwissenschaftliche Forschungskennnisse verfügte und diese als »Bollwerk« gegen die Forscherinnen ins Feld führen konnte. Begegnungen zeigten »Kräftemessen« zwischen den Forscherinnen und der Kontaktperson, deren Ergebnisse fruchtbar für Feldgewinne bzw. territoriale Erweiterungen von beiden Seiten eingesetzt wurden. In keiner anderen Organisation waren die Wege im Feld von solch sozialwissenschaftlichen Disputen mit der Kontaktperson durchsetzt. Die »spielerischen Kämpfe« wurden von einer Forscherin mit der Kontaktperson geführt, die zweite Forscherin enthielt sich und wurde später auch gezielt nicht von der Kontaktperson in die Auseinandersetzung hereingenommen. Die als hilfreich in der ethnographischen Forschung genannte »sozial akzeptable Form des Sich-Unsichtbar-Machens« (Wolff 2000, 341) funktionierte also nur für eine Forscherin. Eine solch angewendete Strategie, Erving Goffman spricht von höflicher Gleichgültigkeit, die die Forscherin an den Tag legen sollte, kann also in einem *Ethnographischen Sehen* recht schnell von einer einzigen Person verhindert werden. Die Rolle der

Choreographie im Dreieck von Forscherin, Organisation und Organisationsmitglied übernimmt dann nicht die Forscherin.

In den Interviews stellte sich schnell heraus, dass die Organisation ihre Entwicklung und Veränderung der Wissensspeisung ihrer Organisationsmitglieder verdankte. Es galt als Selbstverständlichkeit, individuelles Wissen allen Organisationsmitgliedern kostenlos zur Verfügung zu stellen (im Sinne interner Weiterbildung aus eigenen Ressourcen). In der Außendarstellung gehörten Informationsbroschüren zu den vielfältigen Bildungs- und Fortbildungsaktivitäten für potentiell Interessierte zum Alltag der Organisation. Mit den Broschüren wurde »verschwenderisch« umgegangen. Das Verhalten der Personalmanagerin bekam unter diesem Blickwinkel eine klarere Bedeutung: Feldgewinne der Forscherin oder der Personalmanagerin bewegten sich im Differenzmodell von Zuhören und Ausbeuten, aber auch zwischen Mitspielen und Doppelspiel. Der gesamte Prozess gestaltete sich zu einem Spiel. Bereits das persönliche Gespräch im Vorfeld der Forschung bestand aus einer win-win Strategie von beiden Seiten. Die Personalmanagerin zeigte sich als »harte« Verhandlungspartnerin, um das Bestmögliche aus den Verhandlungen heraus zu bekommen. Der wirkliche Forschungskontrakt, die »Einstellung« schien jedoch an keiner Stelle gefährdet zu sein. Sowohl im vorangegangenen Telefongespräch als auch im persönlichen Gespräch wurde eine Forschungserlaubnis erteilt, als relevant wurde das *Was haben wir davon, was bekommen wir?* erachtet. Die Liste der anderen teilnehmenden Organisationen und ein Bericht für die Organisation waren das Ergebnis der Personalmanagerin. Die Forscherinnen hielten ihre Forschungserlaubnis und den Zeitraum in den Händen.

Vor Ort zeigte sich eine ähnliche Situation. Die Personalmanagerin erwies sich nicht als Schlüsselperson, im Gegenteil kam manchmal der Verdacht bei uns als Forscherinnen auf, dass das Spiel zwischen den Parteien darin bestand, geschlossene Türen zu demonstrieren, um dann aufzufordern, doch einen Schlüssel für diese Tür zu finden. Später bei der Betrachtung aller Forschungsdaten stellte sich heraus, dass das **ZfW** die einzige Organisation gewesen war, in der eine Verweigerung bzw. Ablehnung zu einem Interviewtermin vorlag. Auffällig, d.h. im Vergleich zu den anderen Organisationen, war auch die Schwierigkeit der Mitarbeiterinnen, einen Platz in der Organisation zu finden, an dem sie

einfach so sein konnten.

Ausgewiesene Teeküchen und Pausenräume waren den SeminarteilnehmerInnen vorbehalten oder wurden ausschließlich zur Zubereitung der Getränke bzw. zur Deponierung oder ähnlichem genutzt. In der gesamten Forschungswoche trafen wir keine Mitarbeiterin in den verschiedenen Filialen der Organisation, die

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiterinnen im **ZfW** lag bei zwei Jahren. Das Durchschnittsalter der Frauen in der Organisation bei 42 Jahren. Die meisten Mitarbeiterinnen hatten ein Studium absolviert. Der Krankenstand betrug ca. 4% (schriftliche Zahlen der Personalmanagerin, die auf Anfrage produziert wurden). Damit gehörten wir als Forscherin zu einer ähnlichen Alterskohorte, Bildungskohorte und der Zugewinn der Organisation an neuem Wissen bzw. die fehlende Komfortzone für die Mitarbeiterinnen lässt sich vielleicht in der geringen durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit ablesen. Die Organisation verzeichnete ein permanentes »Kommen und Gehen« von neuen Mitarbeiterinnen. In den Interviews werden u.a. die Stichworte genannt: *eine geringe Identifikation mit dem Unternehmen, fehlende Loyalität, Unzufriedenheit mit der Entlohnung und der Informationspolitik, permanente Überbelastung, sowie Verunsicherungen im Bereich der Umstrukturierung und der Anerkennung von Arbeitsleistungen.*

»einfach so rumsaß«. Dazu gehörte ebenfalls die Tatsache, dass die Organisation ihre Raucherinnen nicht sichtbar zeigte. Alle Büro- und Seminarräume waren verschlossen (*wir machen das wegen Diebstahl*), die Empfangssekretärin saß jedoch direkt vor dem Fahrstuhl in einem ungemütlichen Flur und die Küche hatte immer eine offene Tür. Wir waren als Forscherinnen von hoher sozialer Sichtbarkeit und die sonst meist »einfache Einfindung in die Organisation der Organisation« forderte uns einiges ab. Der Passierschein für die Forschung, d.h. die Eintrittskarte wurde von uns nicht in eine »Dauerkarte« gewandelt im Sinne von »akzeptierte Forscherinnen mit interessanter Fragestellung« (vgl. Lau/Wolff 1993). Das »Misstrauen« einiger Frauen, die »bedeckte Zurückhaltung«, der spielerische Kampf, die geschlossenen Türen kumulierten in die Situation, dass wir als Frauen unter Frauen token waren.

Bei der **Universität Hildesheim** gestalteten sich die Wege ins und im Feld »schnörkellos«. Eine Forscherin hatte eine Stelle in der Universität und übernahm die Rolle der Kontaktperson, die andere übernahm das Vor-Ort-Sein und das Beobachten. Ein besonderer Forschungsvertrag wurde nicht geschlossen. Passierscheine bekam die beobachtende Forscherin in Einzelverhandlungen. Dies kann als alltäglicher Standard in einer Universität betrachtet werden, die aus der Flüchtigkeit von Kommunikation besteht. Obwohl die Universität von ihrer Größe überschaubar ist, scheint Forschung (also die Forscherin, die von außen oder innen »über« die Organisation Universität forscht) hier immer so etwas wie eine verdeckte zu sein. So gibt es kaum eine Möglichkeit, als Forscherinnen allen Mitgliedern der Organisation kenntlich zu machen, dass das Setting jetzt gerade

ein *Ethnographisches Sehen* ist. Zeitliche, räumliche, strukturelle und kommunikative Klammern (vgl. Goffman 1996, 57) werden von den Beteiligten individuell verhandelt. Eintrittskarten werden durch die Forscherin und einzelne Organisationsmitglieder in Dauerkarten verwandelt. Sämtliche Differenzen im Modell des Ethnographischen Sehens gehören in ihrer Metapher zum Alltag von Universitäten. Der lokale Umgang mit Fremden hat in der Universität eine vielfältig ausgeprägte Tradition³⁵⁵.

Dass Kontaktaufnahmen und Aushandlungen »sorgfältig« eingefädelt und »behutsam« behandelt werden müssen, zeigte sich in jeder Organisation. Das Dreieck von Forscherin, Organisation und Organisationsmitglied erwies sich als fragil. Im Laufe der Begegnungen kam es zu Überraschungen, Aha-Effekten und auch zu Fauxpas seitens der Forscherinnen³⁵⁶. Sie können den Zugang zu Organisationen erschweren, bringen aber auch unerwartete Gewinne und Erkenntnisse über die Eigenarten der Organisationen. Die Erreichung einer Zusage bei der **AWO** war relativ unspektakulär über die Bühne gegangen. Ein falsch notierter Zeitpunkt führte jedoch dazu, dass die Forscherin zum vereinbarten Treffen mit dem Geschäftsführer am ersten Forschungstag zu spät kam, mit der Folge, dass der Geschäftsführer bereits außer Haus war. Weder seine Sekretärin noch sonst jemand in der Zentrale wusste von dem Forschungsaufenthalt, was für einen ziemlichen Wirbel und für »alarmierte« MitarbeiterInnen sorgte. Die Forscherin musste nicht nur mit einiger Mühe ihr »unprofessionelles« Verhalten wieder gut machen, sondern stand auch einer Mauer aus Irritationen, Misstrauen und unausgesprochenen Vermutungen gegenüber, die erst im Laufe des Aufenthalts abgebaut werden konnten. Der Zeitrahmen des *Ethnographischen Sehens* wurde also besonders strapaziert. Die Rolle der vom Chef protegierten Fremden und zugleich der Agentin, als vom Chef eingesetztes »U-Boot«, beeinflusste die Aushandlungen um Interviews und Zugangsbegehren der Forscherin zu den Büros und Einrichtungen - Entgegenkommen und Unterstützung mussten von der Forscherin erarbeitet werden, damit bekam das Mitspielen eine stärkere Bedeutung.

Welche Relevanz die Einhaltung von Terminen und generell Zeitmanagement nicht nur in Bezug auf Professionalität, sondern im Umgang mit Fremden in der Organisation spielen kann, wurde deutlich bei **Webasto**.

³⁵⁵ Dazu gehört die alltägliche Praxis und das Management für einen Grossteil der Organisationsmitglieder von: Menschen, Zeitperioden, Zeitsouveränität, Raumperioden, Raumsharing, Strukturen usw. (vgl. Marion Franke 1999).

³⁵⁶ Erinnert sei an Erving Goffman im Wagon *Ethnographisches Sehen* und seine Gedanken zu den wohlunterschiedenen Punkten, die eine Bedeutung in einem Rahmen bekommen.

Die Personalleiterin organisierte den Forschungsaufenthalt, nach wenig zeitraubenden Verhandlungen wurde ein erster Treff arrangiert und der Ablauf des »Besuches« strukturiert. Die Bedeutung von lokalen Praktiken im Umgang mit Fremden trat für die Forscherin besonders deutlich hervor. Den Status als »Besucherin« oder Gast erhielt die Forscherin am Werkstor. Die Forscherin meldete sich bei der Pförtnerin an und wurde aufgefordert, sich in eine BesucherInnenliste einzutragen und telefonisch bei der jeweils zuständigen Person angekündigt, ob in der Personalabteilung oder im Lager etc. Die Pförtnerin erklärte den Ablauf der Kontrolle von Fremden in der Organisation. Die Personalchefin informierte über die Termine der Sitzungen und Meisterrunden, mögliche Interviewpersonen wurden schon im Vorfeld festgelegt, und sie wollte mit den Leuten die Termine aushandeln. Für die Interviews bekam die Forscherin den »kleinen Konferenzraum« zur Verfügung gestellt, vom Werksleiter bis zur ProduktionsmitarbeiterIn erschienen alle bei der Forscherin. Zum einen war die Position einer Besucherin von Vorteil, die Forscherin war kein potentieller Störfaktor, sondern exakt in den Ablauf der Organisation eingepasst, eine auf kurze Zeitdauer zur Gemeinschaft gehörende Person und zugleich Zaungast. Zum anderen war die Bewegungsfreiheit in der Organisation wesentlich eingeschränkt. Immer in Rücksprache mit der Personalleiterin konnten Wünsche bezüglich Interviews und Beobachtungsmöglichkeiten realisiert werden. Auf diese Weise waren von der Organisation her die zu erzielenden Informationen seitens der Forscherin im Wesentlichen überschaubar und kontrollierbar. Die Organisationsmitglieder waren interessiert daran, was es in der eigenen Organisation von außen zu beobachten gab. **Webasto** war die einzige Organisation, die eine Rückmeldung zum Forschungsbericht gegeben hat.

Bei der **DT** kommt es zu einem Fauxpas der Forscherin, den die Forscherin als solches wahrnimmt, wobei in den Beobachtungen und Interviews keinerlei Hinweise zu finden sind, dass jemand in der Organisation dies auch so wahrgenommen hat. Dazu zuerst eine komprimierte Sequenz und eine Skizze aus den Beobachtungsprotokollen:

Die Forscherin findet auf dem symbolisch freigehaltenen Stuhl ihren Platz. Der reale Stuhl steht im Vor-Vorzimmer der Geschäftsführerin, d.h. im Sekretariat der »Chefinsekretärin«. Hier wird der Forscherin auch ein Computer zur Verfügung gestellt. Die Zugang zu diesem Raum geht von einem längeren Flur aus (Glas-scheibe zum Flur), die Verbindungstür führt in den Vorraum (oder Zwischenraum Bibliothek und auch Empfangszimmer), der mit schweren und teuren Ledersesseln und einem niedrigen Tisch gestaltet ist und geht mit einer weiteren Tür in

das Büro der Geschäftsführerin. Beide letztgenannten Räume haben auch einen direkten Zugang zum Flur. Wie die Beschreibung deutlich macht, kommt der Position der Forscherin eine »gewichtige Rolle« zu. Die Forscherin bewegt sich in ihrem ihr erlaubten Territorium Vorzimmer und Vor-Vorzimmer und sitzt am Schreibtisch oder in den Ledersesseln. Neue Organisationsmitglieder, die sich in das Sekretariat begeben, gehen von der »besonderen Stellung« der Forscherin aus. Da in der Organisation diese Mitglieder nicht unbedingt bereits die Geschäftsführerin oder Chefinsekretärin kennengelernt haben müssen (obwohl bei festen Stellen organisationsüblich die Einstellung über die Geschäftsleitung läuft) und/oder aufgrund einer hohen Fluktuation (auf der Stelle der zweiten Sekretariatsmitarbeiterin) durchaus ein neues Gesicht da sein kann bzw. BesucherInnen zumindest an diesem Ort recht wahrscheinlich sein können, ist nicht in jeder Situation deutlich, »wer« die Forscherin ist, d.h. welche Rolle die Forscherin inne hat: Besuch der Geschäftsleitung, Mitarbeiterin, Sekretärin/Sachbearbeiterin etc. Dies gilt auch für MitarbeiterInnen, die eigentlich über die Sekretariatsbesetzung informiert sind. Real erfährt die Forscherin in der Organisation, dass sie als Sekretärin angesprochen wird, als hochrangiger Besuch betrachtet wird oder als »special« der Geschäftsführerin argwöhnisch, gefliessentlich, neugierig, interessiert, freundlich etc. beobachtet und »begutachtet« wird. Obwohl die Forscherin gleich am ersten Morgen in der gesamten Organisation vorgestellt wird, d.h. per Name, Handschlag etc., die Schlüsselperson der Forscherin jeden Raum zugänglich macht, jedes Büro und das Lager und die Forscherin sich häufig in der gesamten Organisation bewegt, Gespräche auch an anderen Orten etc. stattfinden, bleibt der besondere lokalisierte Platz der Forscherin in der »Zentrale«.

Der »Schnitzer« (Goffman) der Forscherin, bewegt sich auf der Ebene des Anschreibens bzw. des Informationsblattes. Der Organisation war, dass im Anhang befindliche Papier zugestellt worden, dass zur Information der MitarbeiterInnen als Kopiervorlage dienen sollte.

In der großzügig und offenen gestalteten Cafeteria befand sich im Übergang zu einem hellen und großen Korridor eine Litfasssäule (ein Designerstück mit ca. 2 Meter Höhe und Magnetknöpfen). Bei der Abfassung von Raumprotokollen in verschiedenen Räumen und der Dokumentation von Bildern, Urkunden und Aushängen etc. wurde die Forscherin u.a. auf ihr eigenes Informationsblatt aufmerksam. Das Blatt hing an der Säule und war mit einem weiteren Papierstreifen oberhalb versehen: Zur Information. In der Organisation befindet sich im Zeitraum vom 20.07 - 24.07.1998 eine Forscherin. Das Blatt der Forscherin ähnelte dem Anhang und endete mit dem Satz: Wir bedanken uns bereits jetzt für ihre Unterstützung und Mitarbeit und freuen uns auf Stuttgart und dü. Marion Franke.

In den Gesprächen stellte sich heraus, dass die MitarbeiterInnen über das hausinterne Netz über den Forschungsaufenthalt der Forscherin informiert worden waren. Alle computerisierten Arbeitsplätze - die es auch im Lager gab - hatten also unabhängig vom Aushang eine Information bekommen, die dem Papierstreifen ähnelte, d.h. der Name der Forscherin und der Zeitraum wurde mitgeteilt. Trotzdem wurde die Forscherin nicht auf ihr Missgeschick hingewiesen. Dies kann verschiedene Erklärungen haben: Die Forscherin ist aufgrund ihrer hochangesiedelten »visuellen Position«, unangreifbar, d.h. sie wird zur Geschäftsführerin »dazu addiert«, die innerhalb der Organisation eine »starke« Position hat und wie in den Interviews verschiedentlich angesprochen, kaum direkt kritisiert wird. Die Forscherin wird aus Höflichkeit nicht auf ihr Missgeschick angesprochen. Informationen in der Organisation werden über das Netz wahrgenommen und nicht über Aushänge überprüft. Oder, und das erscheint der Forscherin eine naheliegende Erklärung, die MitarbeiterInnen lesen generell keine Aushänge an der Litfasssäule, auch wenn sie nicht über einen eigenen computerisierten Arbeitsplatz verfügen, oder sie messen diesen Informationen wenig Bedeutung bei.

Welche Art und welche Anzahl von Dokumenten wurden nun in den einzelnen Organisationen erhoben? Wie kamen Interviews zustande, welche Auswirkungen hatten »Zelte«, d.h. ein Raum für die Forscher(innen), ein Computer, ein Netzanschluss etc.? Noch ein paar Antworten auf diese Fragen.

Von den insgesamt neun Organisationen, die untersucht wurden, sind drei Organisationen von beiden Forscherinnen besucht worden. Die Aufzählung der Interviews, getrennt nach Forscherin, ist in der folgenden Konstruktion 26 ersichtlich. Das häufig diskutierte Problem der intersubjektiven Beobachtung in Qualitativer Forschung konnte hier also besonders gut in einer Ethnographie angegangen werden, die von zwei Forscherinnen durchgeführt wurde. Welche Bedeutung in und für den Organisationen das Auftreten von zwei Forscherinnen hatte und welche Konsequenzen dies für die Rollen der Forscherinnen mit sich brachte, soll an späterer Stelle expliziert werden.

Organisationen	Vor-Ort Forscherin I	Vor-Ort Forscherin II	Interviews Gesamt	Interviews Frauen	Interviews Männer	Doppelt interviewt	Konferenzen Sitzungen	Raum- Protokolle
dienste in übersee	X	X	16	9	6	1(w)	10	1
DT Bad Kissingen	X		15	9	5	1(w)	-	2
AWO Straubing-Bogen		X	14	11	2	1(m)	1	3
Landratsamt Amberg-Sulzbach		X	13	7	6	-	2	4
Webasto		X	14	9	4	1(w)	2	4
Deutsche Bahn AG	X	X	13	4	9	-	5	2
Deutsche Telekom AG	X		18	9	7	1(w) (3x)	5	1
Universität Hildesheim		X	7	4	3	-	1	1
Zentrum für Weiterbildung	X	X	17	17	-	1 Gruppen- interview	-	3

Konstruktion 26: Aufzählung der Interviews nach Forscherin

Insgesamt wurden in den Organisationen von den Forscherinnen 127 Interviews durchgeführt, wobei die Spalte Doppelinterviews, die Anzahl und das Geschlecht der mehrfach Interviewten enthält, d.h. dahinter verbergen sich Gespräche mit der Geschäftsleitung oder Schlüsselperson in der Organisation. 79 Interviews wurden mit Frauen durchgeführt, 42 Interviews mit Männern. Eine Verzerrung ergibt sich hier durch die Tatsache, dass kein Mann beim **ZfW** interviewt wurde. Insgesamt haben wir 26 Sitzungsprotokolle dokumentiert und 20 Raumprotokolle. In den Interviews verbergen sich keine Doppelaufzeichnungen, wie sie zumindest bei **dü** noch entstanden sind. Interviewinhalte dieser Aufzeichnungen sind zusammengefasst, so dass die Spalten Interviews Frauen/Männer die reale Anzahl der interviewten Personen enthalten. Unsere Erfahrungen als »technische Informationsinstrumente« (Karin Knorr-Cetina) mit Abweichung verbergen sich in den Sitzungsprotokollen, d.h. in den Beschreibungen. Einige Beschreibungen/Aufzeichnungen der Forscherinnen dokumentieren die gleiche Sitzung³⁵⁷. So wie diese Anzahl von Protokollen sind auch die Raum-

³⁵⁷ Da von der Forschungsanlage, d.h. unserem *Empirischen Handeln*, keine »korrekte Version« eine Bedeutung zukommt bzw. bei der Betrachtung einer Sitzung formal unendlich viele korrekte Versionen denkbar sind, wurden Sitzungsaufzeichnungen von uns verglichen und obwohl viele Passagen ähnlich notiert waren, aufgrund des »Mehr« in der einen oder anderen Beschreibung, die Aufzeichnungen so in WinMAX

protokolle³⁵⁸ quantitativ nicht wirklich aussagekräftig, da von den beiden Forscherinnen unterschiedlich dokumentiert wurde, d.h. einmal wurden mehrere Räume in einem Protokoll zusammengefasst, ein anderes Mal pro Raum ein Protokoll gemacht, außerdem bekam die Größe der Organisation eine Bedeutung. Letztendlich können die Zahlen nur eine Idee des Umfangs des Forschungsprojektes geben und eine Information über Schwerpunkte oder Lücken. So gab es im Untersuchungszeitraum bei der **DT** und beim **ZfW** tatsächlich keine Sitzung. In beiden mittelständischen Organisationen mit Geschäftsführerinnen, die auch Gründerinnen der Organisationen sind, zeigte sich über die Forschungswoche hinaus, dass es keine Sitzungskultur gab. Anders dagegen ist die »hohe Zahl« der Interviews bei **dü** zu lesen. Die Organisation lebt von einer »Kultur der Sitzungen, Konferenzen und Gespräche«. Die »geschlechtlichen« Zahlen können ebenfalls nur durch erklärende Hinweise eine tiefergehende Bedeutung bekommen, als sie durch prozentuales in Beziehung setzen visualisieren. Die Anzahl der Interviews mit Frauen und Männern bedingte sich durch verschiedene Faktoren:

- Aktivitäten der Organisation und der Organisationsmitglieder
- Aktivitäten der Forscherin(nen)
- Realität in der Organisation (uniform groups, skewed groups, tilted groups, balanced groups)³⁵⁹
- Zeitrahmen
- Zufall

Doch dazu im folgenden und in den *Organisationsdarstellungen*, d.h. in den Bahnhöfen einige Lichtblicke. Hier gilt es festzuhalten, dass die Zahl von Frauen und Männern für die Interviews nicht festgelegt war. Ebenso war die Anzahl der Interviews mit Führungskräften und anderen Organisationsmitgliedern (vgl. Konstruktion 27) nicht festgelegt. Sie bestimmte sich ebenso aus genannten Faktoren.

eingetragen. Bei den Interviews dagegen wurden Doppelpassagen gestrichen bzw. das »Mehr« der einen oder anderen ergänzt. Das parallele schriftliche Erfassen von Interviews wurde bei der **DB RB Süd** und beim **ZfW** jedoch nicht weiter durchgezogen, da die klare Trennung von: Eine Forscherin fragt und eine schreibt die Fragen und Antworten auf, für alle Beteiligten eine sinnvollere Arbeitsteilung war. Dazu im nächsten Gliederungspunkt noch einige Gedanken.

³⁵⁸ Vgl. hierzu den Wagon *Empirisches Handeln*.

³⁵⁹ Diese unterschiedlichen Gruppierungen in Organisationen gehen auf Aussagen von Rosabeth Moss Kanter zurück, die in der Lok *Eine Sicht* vorgestellt wurden.

Organisationen	Interviews mit Management ³⁶⁰	Interviews mit Nicht-Management
dienste in übersee	8 (4/3 Frauen)	8
DT Bad Kissingen	6 (5/4 Frauen)	9
AWO Straubing-Bogen	6	8
Landratsamt Amberg-Sulzbach	9	4
Webasto	7	7
Deutsche Bundesbahn AG	7 (2 Frauen)	6
Deutsche Telekom AG	13 (4/3 Frauen)	5
Universität	4 (1 Frau)	3
Zentrum für Weiterbildung	9	8

Konstruktion 27: Interviewte Personen aus Management und Nicht-Management

Letztendlich geben die Zahlen Auskunft darüber, wie groß die Anzahl der unterschiedenen paraphrasierten Dokumente nach der Verarbeitung mit WinMAX gewesen ist. Auf die Quantifizierung der Dokumente der Organisationen wurde verzichtet³⁶¹. Im Laufe der Phase, die klassisch als Datenanalyse bezeichnet wird (vgl. Wagon *Empirisches Handeln*), wurden aus den gesammelten Dokumenten der Organisationen, wenn es den Forscherinnen als notwendig erschien, Inhalte herangezogen, die in WinMAX eingelesen wurden³⁶². Das Projekt in WinMAX umfasste damit vier verschiedene Arten von Daten: Interview, Sitzung, Raum, Beobachtung³⁶³. Letzteres summiert die sonstigen Beobachtungsnotizen aus dem *Ethnographischen Sehen* und die Herauslösung von bestimmten Passagen aus den Dokumenten³⁶⁴. Die Eingabe der Beobachtungen in WinMAX kann

³⁶⁰ Die erste Zahl in der Klammer bedeutet die Anzahl der Interviews, die zweite Zahl die Anzahl der realen Frauen. Die Diskrepanz ergibt sich aus den Doppelinterviews.

³⁶¹ Visuell umfassen die Daten aus einer Organisation je einen breiten prall gefüllten DIN A4 Ordner, d.h. 72 cm Stellfläche im Buchregal für das gesamte Projekt.

³⁶² Unsere Arbeit bezüglich der Dokumente der Organisationen bewegte sich also nicht auf der Ebene der Dokumentenanalyse und den von Mayring genannten klassischen Erkenntniswerten wie Art, äußeres Merkmal, inneres Merkmal, Intendiertheit und Herkunft (vgl. Wagon *Empirisches Handeln*).

³⁶³ Alle Aufzeichnungen, die in WinMAX eingelesen wurden, wurden nach dem beschriebenen Schema von Glaser/Strauss codiert. Diese explorative und heuristische Tätigkeit führte natürlich nicht dazu, dass einige der Textpassagen ausschließlich auf der visuellen Vergleichsebene zusammengestellt wurden, um dann als Forscherin besser sehen zu können. Erst im folgenden Panorama werden die Codierungen im Sinne der Grounded Theory deutlich.

³⁶⁴ Damit wurden also die paraphrasierten Beobachtungen (Interviews, Sitzungsprotokolle etc.) mit den paraphrasierten Passagen aus den Dokumenten gleichgestellt. Beide

dabei für die Passagen aus den Dokumenten, als »allmählich anwachsende« gesehen werden, Interview, Sitzung und Raum sowie die sonstigen Beobachtungsnotizen dagegen als feststehende Größenordnung nach dem Vor-Ort-Gewesen-Sein³⁶⁵. Für die Betrachtung der Daten wurde keine Unterscheidung vorgenommen, nach Art des Datums, warum hier und im folgenden, nicht immer durchgängig dies bei der Einfügung in die Arbeit gekennzeichnet wird. Die Nicht-Unterscheidung betrifft die verschiedenen Datenebenen, ebenso aber auch welche der beiden Forscherinnen das Datum erhoben hat, im weiteren Verlauf dann aber auch die Art der Organisation, der Kontext der Situation (also z.B. die Merkmale Geschlecht, Alter, Status, Temperatur, Raum etc.) usw. Es geht, um mit den Worten von Stephan Wolff zu sprechen, nicht um das Ausspielen von Analyseergebnissen eigenständiger Datenebenen und eigenständiger Kontexte (vgl. 2000, 511).

Auswahl/Reihenfolge

Interviews in den Organisationen wurden nach folgenden hierarchischen Prinzipien organisiert. Am ersten und letzten Tag wurden die Interviews mit der Geschäftsleitung/der GeschäftsführerIn etc. gesetzt. Zumeist fanden die Interviews als quasi erster Interviewakt in den Organisationen am Montagmorgen statt und die Abschlussinterviews dann am Freitagnachmittag. In einer Organisation wurde die Geschäftsleitung (wegen Terminschwierigkeiten in der Forschungswoche) nicht interviewt. Andere Interviews fanden zwischen Montag und Freitag statt bzw. bei Abweichung von diesem Wochenrhythmus im gesamten Zeitraum Vor-Ort. Die in verschiedenen qualitativen Organisationsstudien eindeutige Entscheidung für eine top down oder bottom up Strategie konnte und sollte nicht eingehalten werden³⁶⁶. Sie konnte nicht eingehalten werden, weil die Befristung auf

enthalten jedoch auch Passagen, die mit dem Begriff der Transkription zu fassen sind, d.h. wortwörtliche Aussagen aus den Interviews und Zitate aus den Dokumenten. Enthalten sind keine Notationssysteme. »Pausen, Stimmlagen, sowie sonstige parasprachliche Elemente«, um ein Zitat von Meuser und Nagel zu benutzen, denn sie wurden »nicht zum Gegenstand der Interpretation gemacht« (1991, 454).

³⁶⁵ Christian Lüders weist darauf hin, dass Beobachtungsprotokolle Ergebnisse von Transformationsprozessen sind, eine sog. rekonstruierende Konservierung. Als Grundlage von Ethnographien können sie nicht als »getreue Wiedergaben oder problemlose Zusammenfassungen des Erfahrenen begriffen werden, sondern müssen als das gesehen werden, was sie sind: Texte von Autor[Inn]en, die mit den ihnen jeweils zur Verfügung stehenden sprachlichen Mitteln ihre Beobachtungen und Erinnerungen nachträglich sinnhaft verdichten, in Zusammenhänge einordnen und textförmig in nachvollziehbare Protokolle gießen« (2000, 396, vgl. auch die Wagons *Ethnographisches Sehen* und *Konstruktivistisches Denken*).

³⁶⁶ Hans Merckens empfiehlt, sich nach Möglichkeit, gerade im Bereich von Unternehmenskulturstudien für eine bottom up oder top down Strategie zu entscheiden. In der ersten Phase der Kulturstudien wurde häufig jedoch die Auswahl und der Befragungs-

fünf Tage intensiver Teilnahme beschränkt war (quick and dirty ethnography³⁶⁷). Die Festlegung von Interviewzeiten wurde u.a. vom Organisationsalltag diktiert. Vor Eintritt in die Organisation war meist jedoch nur das erste Interview terminiert. Andere Terminmöglichkeiten wurden dann Im-Ort entwickelt.

Diese Strategien sollten nicht eingehalten werden, weil die Lebendigkeit und Variation der Themen gerade durch das nicht immer eindeutige von oben nach unten oder umgekehrt erhalten blieb. Einige Interviews beschäftigten sich dann in einem ersten Teil auch mit einer Selbstvergewisserung der TeilnehmerInnen, was die ForscherIn denn schon weiß und ob evt. Widersprüche aufgedeckt werden könnten. Da unser Untersuchungsdesign jedoch nicht auf die Aufdeckung von Widersprüchen zwischen den Aussagen einzelner TeilnehmerInnen angelegt war, galt es nur die Unsicherheiten *Ist meine Sekretärin schon vor mir befragt worden; Haben sie bereits mit Frau X geredet* konstruktiv zu nutzen. In einigen Untersuchungen bzw. Interviews waren Personen durchaus davon angetan, wenn sie vor ihren Vorgesetzten befragt worden waren. Andere Interviewsituationen bzw. die Reihung der Interviews haben dagegen ein »Fingerspitzengefühl« der Forscherinnen notwendig gemacht, um Daten zu erheben, zu interpretieren und damit Erkenntnisse zu schaffen und zuzulassen, die von den befragten Personen, deren Wissensvorrat und deren Positionierung abhängig sind. Die Reihenfolge wird hier nicht so sehr bestimmt von der Richtung zwischen den verschiedenen Hierarchien (bezogen auf Bezahlung oder Position) als von dem Erkennen der Forscherin der individuellen Feldstrukturen und dem Entwickeln eines »Musters der Klugheit« in genau dieser Organisation. In einer geordneten Bewegung im Feld - so wie es im *Ethnographischen Sehen* beschrieben und im *Konstruktivistischen Denken* - werden die Rollen einer Forscherin im Feld erkennbar. Wir waren in bezug auf die Vorgehensweise und Reihung der Interviews als Choreographinnen gefordert. Und zwar so, dass deutlich die Choreographiebedürfnisse des Feldes berücksichtigt werden mussten, und nicht im Vorhinein eine Choreographie geplant werden konnte, sondern in der Leistung

zyklus nicht aus einer bestimmten Richtung (aufsteigend oder absteigend) forciert, sondern konzentrierte sich ausschließlich auf das Management von Organisationen. Dahinter stand die Vorstellung, dass Unternehmenskulturen von ManagerInnen geprägt werden (vgl. den Wagon *Kultur*). Genauere Untersuchungen von Unternehmenskulturen müssen für Merksens jedoch alle Hierarchiestufen umfassen (2000, 291ff). Dies war eine Ausgangsvorstellung für unsere Untersuchung. In der Praxis führte sie jedoch nicht dazu, dass anhand der Organigramme gewichtet wurde, wie viele Personen aus welcher Hierarchiestufe in das Sample mitaufgenommen wurden.

³⁶⁷ John Hughes (1994) prägte den Begriff in seinen *Workplace Studies* (untersucht wurde das Verhältnis von Mensch und Maschine in Kontrollräumen).

dieser »Anpassung« erstellt wurde. So »spürten« wir in den Inhalten der Interviews, wenn wir die »richtige Reihenfolge«: z.B. in dieser Organisation zuerst das Topmanagement, dann den Betriebsrat, dann das Mittlere Management, dann die Assistenz des Topmanagements und die Top-Sekretärin, dann das »normale Volk« etc. nicht eingehalten hatten. Es gab Organisationen, in denen der Betriebsrat nur eine geringe Bedeutung hatte oder nicht existierte (z.B. in den kleineren Organisationen). Hier zeigte sich der Wechsel zwischen mal »hier ein Interview und da eins« und das unabhängig von den Wissensgebieten/Funktionen und Hierarchien, äußerst unpräzise. Unabhängig von der Größe bildete sich bei flachen Hierarchien (wenige Hierarchiestufen), eine größere Gelassenheit der Mitglieder in den Interviews ab, wenn MitarbeiterInnen anderer (niedrigerer und höherer) Stufen bereits interviewt worden waren. Die Fragen, was denn bereits gesagt worden wäre und wer bereits interviewt worden sei, blieben aus. Der Diskursverlauf zeigte also eine größere Selbstverständigung der TeilnehmerInnen im »Hier und Jetzt« zu bleiben und sich keine Gedanken über die Darstellung oder Wahrnehmung anderer Interviewten zu machen. In einigen Interviews wurde später deutlich (bei Zwischendurch-Gesprächen), dass es »Heimlichkeiten« gegenüber den Vorgesetzten gab. Z.B. zeigte sich häufiger, dass SekretärInnen und SacharbeiterInnen, die »vor« ihren ChefInnen interviewt worden waren, diese Tatsache ihren ChefInnen »vorenthielten«. Dies führte u.a. auch zu sich selbstversichernden Aussagen von ChefInnen im Sinne von *Sie haben ja mit meiner Sekretärin noch nicht geredet, die kann ihnen noch viel mehr dazu erzählen*. Hier kamen wir als ForscherInnen in die Situation, dem zu widersprechen, es zu übergehen bzw. zu beurteilen, ob dies absichtlich oder eher mangels Gelegenheit nicht erzählt worden war. Die Teilnahme an Sitzungen bzw. die Information über die Teilnahme der Forscherinnen an einer »hochkarätigen« Sitzung führten dazu, dass einige Interviewte oder Mitglieder der Organisation unser Anliegen als »besonders zu unterstützendes Anliegen« bezeichneten, die Teilnahme wiederum in anderen Sitzungen positiv erwähnten und/oder ihre Bereitschaft erklärten, dass sie gerne für ein Gespräch zur Verfügung stehen. Wie berichtet genügte bei dü bereits das Bemühen der Forscherinnen an der Geschäftsleitungssitzung teilnehmen zu wollen, dazu, dass diese im Ansehen stiegen.

Generell hatten wir es nur in einer Organisation mit Gesprächsverweigerung zu tun. Hier betraf es eine Mitarbeiterin der Zentrale, die ihr Büro gleich neben der Geschäftsleitung hatte. Trotzdem kamen gewünschte Gespräche nicht immer zustande, weil gerade in den beiden Konzernen, natürlich nicht alle MitarbeiterInnen über den Forschungsaufenthalt im Vorfeld vom Management der Organisation informiert worden waren und so nicht immer Termine möglich waren, und/oder der Alltag der Organisation (also von allen neun) einige MitarbeiterInnen im Untersuchungszeitraum als in Urlaub befindlich oder krank verzeichnete. Häufiger »kämpften« wir als Forscherinnen dagegen mit zwei Situationen:

- Interviewte stellten sich bereits nach kurzer Zeit als Nicht-ExpertInnen für ihr offiziell von der Organisation vergebenes Mandat heraus oder hatten »nichts zu geben«
- Organisationsmitglieder wollten unbedingt interviewt werden.

Zur Situation 1. Diese Situation kam in der **DB RB Süd**, beim **LA**, bei der **AWO** und im **ZfW** zustande und zwar auf der Ebene des offiziell von der Organisation vergebenem Mandat, nachdem wir unter bestimmten Stichworten aus Telefonlisten, Organigrammen oder in Gesprächen uns für ExpertInnen entschieden hatten, die über »ihr Gebiet« jedoch nur sehr wenig berichten konnten.

Ich weiß auch nicht, wie ich da reingekommen bin [Benchmarking], auf einmal war ich es; Ich bin hier gelandet, weil das was mit der Beamtenlaufbahn zu tun hat; Ich habe ein Buch bekommen und dann sollte ich mich einarbeiten; Ich konnte mich nicht so schnell ducken [angesprochen wird die Vergabe einer Aufgabe]; Ja, irgendwie wollte man mich für die Leitungsaufgabe. Ich verstehe mich aber nicht so. Ich werde vom Chef immer ermuntert, mich als Führungskraft zu sehen.

Bei der **DB RB Süd** nehmen die Forscherinnen gleich am ersten Tag an der Betriebsversammlung des Regionalbereiches Süd in München teil. Ca. 200 MitarbeiterInnen der **DB** (maximal ein Viertel Frauen) sind im Raum. Die Stuhlreihen bestehen aus zwölf 10er Reihen, die durch einen Mittelgang halbiert werden. Die Forscherinnen werden von einem Topmanager in die dritte Reihe geführt und sitzen dort neben und unter den Führungskräften des Unternehmens. In einer absteigenden Reihung sitzen in den letzten Reihen (bzw. stehen zum Teil) »die Kumpels« aus dem Instandhaltungswerk. Der Betriebsratsvorsitzende begrüßt die Forscherinnen mit Handschlag, bevor die Sitzung eröffnet wird. Nach der Eröffnung der Sitzung durch den Vorsitzenden, der eine besonders geschlechtssensible Sprache hat, werden an zwei Stellen zum Thema Geschlecht bzw. zu Themen, die auch das Geschlecht betreffen (Berechtigung für MitarbeiterInnenparkplätze nach welchem System, Zugbegleitdienst und Übernachtungsproblematiken), Bezüge im Vortrag zu den anwesenden Forscherinnen hergestellt.

Michael Meuser und Ulrike Nagel schreiben dazu: »Nach wenigen Minuten ist vermutlich allen Beteiligten klar, dass es nur noch ein gemeinsames Interesse an der Situation gibt: Sie zu beenden. Dies ist unserer Ansicht nach eine sehr seltene und diffizile Angelegenheit. Als Forscher greift man tunlichst nicht auf seine Themen zurück, sondern stellt sich auf den Experten ein, solange bis die für das Interview angefragte Zeitspanne in etwa abgelaufen ist« (1991, 449). Harry Hermanns bezeichnet es als »Fairness-Dilemma«. Die Forscherin möchte inhaltlich möglichst viel erfahren, steht gleichzeitig aber vor der Aufgabe des respektvollen Umgangs. Es kann zu Peinlichkeiten und Schonverhalten führen (vgl. 2000, 361). Da, wo wir in der Forschung in solche Situationen gerieten, »retteten« wir uns meist aus der Situation oder über die Runde (Zeitrahmen), indem wir stärker inhaltlich etwas aus unserem Forschungsprojekt erzählten.

Eine weitere Auswahl betraf die bewusst geschlechtlich getroffene Auswahl von den Organisationen, bzw. die Vorschläge einzelner MitarbeiterInnen, die ebenfalls zu einem Fairness-Dilemma führten.

Sie müssen unbedingt Frau X befragen; Da ist auch noch die Frauenbeauftragte; Die kann Ihnen einiges sagen, weil sie eine Frau ist; Hinweise in verschiedenen Abteilungen der Organisationen auf eine vorhandene Frau.

Auch hier (eigentlich kam das in allen Organisationen vor) kam es gelegentlich zu Situationen, wo allen Beteiligten klar war, dass jetzt im Interview »nichts Besonderes« mehr kommt, wenn die Expertise nur das eigene Geschlecht des Organisationsmitgliedes ist. Die »Peinlichkeit der Situation«, einer Expertin qua Geschlecht und einer Forscherin, die sich für dieses Geschlecht nicht interessiert, musste und wurde von den Anwesenden meist trotzdem recht gut bewältigt. Nachdem man, d.h. es ist hier angebracht von Frau zu reden, die Situation entschlüsselt hatte, konnte der Rahmen des *Ethnographischen Sehens* meist verändert werden. Wo es möglich war, versuchten wir natürlich im Vorfeld der Interviews den Organisationen und den Organisationsmitglieder deutlich zu machen, dass dieses Auswahlkriterium für die Durchführung eines Interviews nicht relevant ist und eher Themen und Fachgebiete der Frauen (und Männer) uns interessierten und ihre Sichten auf die Organisation.

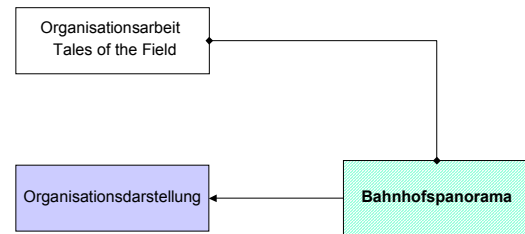
Die zweite Situation zeigte sich ebenfalls in verschiedenen Organisationen (**dü, AWO, DB RB Süd, TK NL 3, DT**). So wie es MitarbeiterInnen gab, die eher signalisierten *Ich nicht unbedingt*, gab es auch Organisationsmit-

glieder, die das Gegenteil ausstrahlten oder anmeldeten *Ich aber unbedingt*. Das aktive Zugehen auf die Forscherinnen hatte natürlich auch einen gewissen Charme, führte in einer Organisation jedoch dazu, dass wir nach mehreren Besuchen eines Organisationsmitgliedes in »unserem Büro« (wider jeglicher Lust, dies lag jedoch auf der Sympathieebene), den Mitarbeiter in der Sprache des Unternehmens Bahn »abfertigten«, indem wir ihn interviewten. In den kleineren Organisationen wurden Organisationsmitglieder, die »unbedingt« ein Gespräch mit uns wollten, problemlos befragt, weil es keine ausreichende und die Forschung nichtbehindernde Begründung gab, auch wenn die Forscherinnen sich manchmal nicht des Eindrucks erwehren konnten, dass die selbst ernannten ExpertInnen für ihre Gebiete keine waren und die »Befriedigung von Eitelkeiten« oder »Sendebewusstsein« eine Rolle spielten oder die Situation zum »Auspacken« über Interna genutzt wurde, wohl auch z. T. um die Forscherin(nen) als Mitwisserin(nen) zu instrumentalisieren (vgl. dazu die Gedanken bei Meuser/Ulrike Nagel 1991). Das Forschungssetting ließ den Akt der Höflichkeit zu und machte ihn sogar notwendig. Die Rolle einer Organisationsforscherin, die beständig die Balance zwischen Zuhören und Ausbeuten zu halten versuchen muss, wurde in diesem Fall zugunsten des Organisationsmitgliedes eindeutiger verschoben. Die Interviews wurden nach dem gleichen Aufbau wie die anderen durchgeführt. Zum Schluss gab es auch schon mal die Rückmeldung auf der anderen Seite *Das hat mir aber jetzt gut getan*.

Hinter der zweiten Situation verbergen sich ebenfalls Experten qua Geschlecht, jedoch mit umgekehrten Vorzeichen, es sind Männer. Sie wollen interviewt werden oder versuchen, die Forscherin(nen) Vor-Ort im Alltag der Forschungswoche von ihren Qualitäten als »sensibilisierte Männer« zu überzeugen, die sie als gemachte Erfahrungen ausserhalb der Organisation schildern. Exemplarisch hierzu einige Sequenzen aus den Interviews.

Ich bin Vater von vier Töchtern und da weiß ich, was abgeht; Ich bin nur unter Frauen aufgewachsen, deshalb habe ich mit einer Frau als Vorgesetzte keine Probleme; Mit mir können sie gut ein Interview machen, meine Frau hat mich feminisiert; zum Thema Geschlecht, da habe ich einiges zu erzählen.

Organisationsdarstellung



Im Folgenden werden die einzelnen Stationen der Reise genauer beschrieben. Nachdem erste Eindrücke zu den Organisationen bereits vermittelt wurden, werden nun die neun Organisationen, die in das Forschungsunternehmen einbezogen waren, näher betrachtet, d. h. eine »nüchterne« Beschreibung jeder einzelnen Organisation erstellt:

Organisationen sind trotz ihrer scheinbaren in Anspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Objektivität, Konkretheit und Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktion, Rätseln, Schau, Erfindung und Willkür ... ganz wie wir alle«.

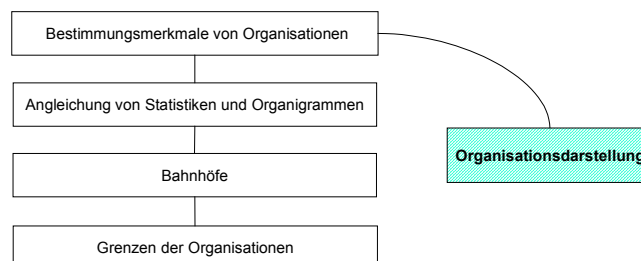
Karl Weick

- Anhand eines Schemas mit deskriptiven Kriterien (Bestimmungskriterien) werden die Forschungsorte bzw. -stationen konkret beschrieben und damit den LeserInnen kenntlich gemacht, um welche Organisationen es geht. Es ist eine Art des »Vertrautwerdens« mit der jeweiligen Organisation
- Eine Annäherung an die Organisationen findet statt durch formale äußere Charakteristika wie statistische Angaben, z.B. die Anzahl der Mitglieder einer Organisation oder formalisierte Darstellungen, z.B. Organigramme, die die Organisationen jeweils in einen Kontext innerer und äußerer Beziehungen stellen
- Die verwendeten Daten bzw. die Transformation der Informationen stellen den Gesamtzusammenhang der jeweiligen Organisation her und zeigen zugleich - als sog. Differenzmarker - an, inwiefern sich ein Unterschied zu anderen Organisationen ergibt.

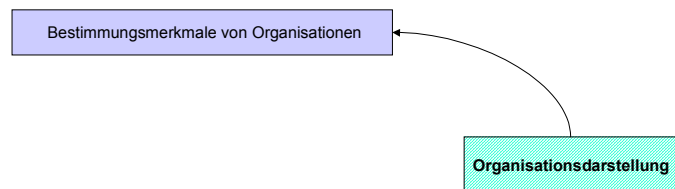
Vor der Darstellung der Bahnhöfe werden die Bestimmungskriterien kurz erläutert und einige einführende Bemerkungen gemacht zu der Arbeit der Angleichung, die von uns vorgenommen wurde. Die dann dargestellten Bahnhöfe repräsentieren in der Reihung das Nacheinander der »Stops« (Zwischenstationen) in der Forschungsreise. Diese umfasste einen Zeitraum von knapp 16 Monaten, der im folgenden Zeitfenster dargestellt wird.

Organisationen	Ort	Zeitraum
dienste in übersee (dü) Arbeitsgemeinschaft evangelischer Kirchen in Deutschland e.V.	Stuttgart	30.03.98 - 04.04.98
DT Bad Kissingen (DT) Technische Vertriebs GmbH	Bad Bocklet	20.07.98 - 24.07.98
AWO Kreisverband Straubing-Bogen	Straubing	22.09.98 - 25.09.98
Landratsamt (LA) Amberg-Sulzbach	Amberg	28.09.98 - 02.10.98
Webasto GmbH Karosseriesysteme	Schierling	12.10.98 - 17.10.98
Deutsche Bahn AG (DB RB Süd) GB Fernverkehr Regionalbereich Süd	München	26.10.98 - 30.10.98
Deutsche Telekom AG (TK NL 3) Niederlassung 3	Hannover	09.11.98 - 16.11.98
Universität Hildesheim (Uni)	Hildesheim	07.12.98 - 11.12.98
Zentrum für Weiterbildung (ZfW) gGmbH	Frankfurt	07.06.99 - 11.06.99

Konstruktion 28: Zeitfenster



Die Bestimmungsmerkmale von Organisationen



Das Schema der Bestimmungsmerkmale für alle Organisationen umfasst sieben Merkmale: Spezifisches, Geschichte, Struktur, Personal, Geschlechterprogramme, Entwicklung/Visionen und Quellen. Auf der Grundlage dieser Beschreibungspunkte werden im Folgenden einige Informationen oder Daten von den Forscherinnen konstruiert. Dies ist notwendig, da der Arbeit keine statistische Datenerhebung in allen Organisationen vorausgegangen ist³⁶⁸. Personalstatistiken hier und im Folgenden und Organigramme zeigen die soziale Realität von Organisationen aus der Perspektive der Organisationen und der Forscherinnen (Beobachtung 2. Ordnung). Dokumente aus den Organisationen werden damit als Leistung derer, die sie erstellt haben und als Leistung derer, die sie lesen, betrachtet. Statistiken oder Organigramme sind Eigenprodukte der Organisationen, sie zeigen die Informationen auf, die sie selbst und ihre Umwelt über sich gewinnen bzw. in Akten geben.

In Form von verschriftlichtem Material waren Aufzeichnungen in jeder Organisation direkt ermittelbar und zugänglich. Sie wurden von uns eingesammelt. Sie hatten zunächst hoch formalen Charakter, jedoch waren sie auch als Mitteilungen über soziale Relationierungen in Organisationen zu lesen. Sie waren hoch selektiv und markierten Bestimmungselemente oder Merkmale, die als Bezug für Aktivitäten, Ereignisse oder Entscheidungen verstanden werden konnten. In den Bahnhöfen nun präsentieren sich die konkreten Organisationen, die wir systematisch in Relation zu den verschiedenen Bestimmungsmerkmalen gesetzt haben. Das heuristische

³⁶⁸ Als statistische Datenerhebung wäre die routinisierte Abfrage in allen Organisationen nach Alter, Geschlecht der MitarbeiterInnen, Fehlzeiten, Anzahl der Männer in Führungspositionen etc. zu sehen.

Schema wird also jeder Organisation unterlegt. Wir nehmen die Dokumente, Statistiken und Hinweise aus den Interviews und erstellen einen Organisationsrahmen. Damit ziehen wir Bereichsgrenzen:

Spezifisches

Die erste Bereichsgrenze umfasst das Spezifische der Organisation. Informationen zu Zweck, Funktion und Zielvorgaben sind hier ebenso vorhanden, wie zu Produkten und Leistungen der Organisation sowie zum Standort.

Geschichte

Das nächste Bestimmungsmerkmal betrifft Informationen zur Entwicklung und Veränderung der Organisation über die Zeit: Wer hat sie gegründet, wie lange existiert sie? Wie ist die Organisation gewachsen? Welche Divisionalisierung hat sie vollzogen? Welche Gesellschaftsform hat die Organisation? Welchen einschneidenden Veränderungen und Ereignissen ist sie unterworfen gewesen etc.?

Struktur

Hier sind Informationen über die Struktur und Verzweigungen der Organisation, z.B. funktionale oder divisionale Gliederungen³⁶⁹, unternehmensinterne Ebenen wie Management oder Entscheidungs- und Führungsbereiche, organisatorische Aktionseinheiten (Stellen, Abteilungen, Bereiche), Kommunikationsstrukturen, Arbeitszeitmodelle, Vergütungsweisen, Weiterbildung etc. enthalten.

Personal

Das Bestimmungsmerkmal Personal enthält die klassische und ins Auge springende Grenzziehung von Organisationen. Konkret weisen die Organisationen in ihren Statistiken auf, wer zu ihnen gehört und wer nicht. In der Bahnhofspräsentation bedeutet es, Informationen zu geben zu den Beschäftigten, d.h. zu Anzahl, Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Art des Beschäftigungsverhältnisses, Fluktuation etc.

³⁶⁹ Funktionale Orientierung oder funktionale Organisation sieht eine Spezialisierung nach Sachfunktionen vor: Kernsachfunktionen können Entwicklung, Produktion oder Marketing sein und sog. unterstützende wie Personal und Finanzierung. Divisionale Organisation oder Geschäftsbereichsorganisation beschreibt die Objektorientierung auf der zweitobersten Hierarchieebene eines Stellengefüges. Als besonders wichtige Organisationsentscheidung stellt sie die Weichen für die Grundausrichtung des gesamten Systems an Geschäftsbereichen. Divisionen kennzeichnen gewöhnlich weitgehend autonome und eigenverantwortliche Bereiche (z. B. Profitcenter, Kundencenter) des Gesamtsystems (vgl. Schreyögg 1999, 133f, Kasper/Heimerl-Wagner 1996, 29ff).

Geschlechterprogramme

Hier finden sich Hinweise zum Zusammenhang von Organisation und Geschlecht. Wo grenzt sich die geschlechtssensible Organisation zu anderen Organisationen ab? Enthalten sind damit Informationen zu institutionalisierten Maßnahmen der Organisationen, die den Faktor Geschlecht betreffen und Informationen zur Varietät, die die Organisation entwickelt hat, um Geschlecht zu organisieren.

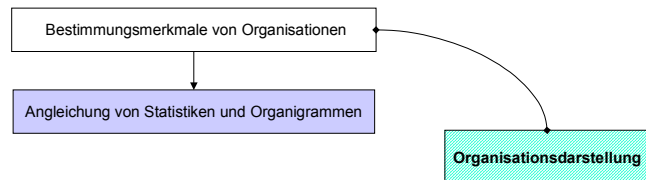
Entwicklung/Visionen

Die vorletzte Bereichsgrenze wird durch das Bestimmungsmerkmal der Entwicklung und Vision gezogen. Hier finden sich Informationen zu Besonderheiten der Organisation, zu Entwicklungsplänen und erwähnenswerten Punkten, die obigen Kriterien nicht eindeutig zugeordnet werden können.

Quellen

Hier schließlich werden die Fundorte der Informationen, d. h. Selbstdarstellungsbroschüren, Geschäftsverteilungspläne, Dienstordnungen, interne Veröffentlichungen und Statistiken, Handbücher (z. B. QM), Webpages der Organisationen, Zeitungsartikel, Satzungen, wissenschaftliche Artikel über die Organisation, Mitteilungen aus Interviews etc. benannt.

Angleichung von Statistiken und Organigrammen



Wie die Grenzen einer Organisation, dessen, was zur Organisation gehört und was ihr zugerechnet wird, zu markieren sind, soll im Folgenden das Thema sein. Die Ausprägung von Grenzen bedeutet Spezifizierungen, so dass die Organisation auf der Basis von Entscheidungen und Ereignissen ihre eigene Spezifik gewinnt. Grenzziehungen weisen auf die konstitutive Leistung von verschiedenen Beteiligten hin. Wenn wir Organisationen nun als soziale Konstrukte beschreiben und verstehen, bedeutet es, Grenzen des Systems Organisation und ihrer Umwelt niemals scharf, eindeutig für alle und dauerhaft ziehen zu können. Das schließt auch Überlegungen zur quantitativen Bestimmung ein. Wie können Grenzen markiert sein? Grenzen werden häufig über Personen definiert, die zur Organisation gehören oder nicht gehören, und über Aufgaben und Arbeitsstrukturen aufgezeigt, nachvollziehbar in dokumentarischen Aufzeichnungen. Dies sind nicht die einzigen Möglichkeiten, Grenzen herauszustellen, an dieser Stelle sollen sie jedoch exemplarischen Charakter haben. Obwohl wir in unserer Untersuchung vielfältigstes Material/Dokumente gesammelt haben, lassen wir uns jedoch nur auf die Dokumente ein, die Auskunft über Grenzen »geben«. Dies ist hoch selektiv, dennoch wird deutlich, dass identifizierte Aussagen wie Personalzahlen Resultat der einem Datum zugewiesenen Relevanz und des (zugrundeliegenden) Beobachtungsschemas sind. Ob etwas für die Untersuchung aufschlussreich ist, bestimmt die Forscherin bzw. ihre definierte Systematik. Dazu gilt es jedoch noch einige Bemerkungen zum konkreten Material zu machen: Konkret zu Statistiken und Organigrammen. Sie erlauben es der LeserIn, die Aufmerksamkeit in der Bahnhofspräsentation auf Schwierigkeiten und Widersprüche für die Forscherinnen beim Lesen des Materials zu legen.

Statistiken

Das Zählen von Personen variiert in den einzelnen Organisationen, deutlich ablesbar in Statistiken. So enthalten einige Personalstatistiken der von uns untersuchten Organisationen »nur« die vollzeitbeschäftigten und teilzeitbeschäftigten MitarbeiterInnen (z.B. **LA**), andere Personalstatistiken zählen nur die Festangestellten (z.B. **dü**). Wieder andere Statistiken führen differenziert die Anzahl der Stellen und die Anzahl der natürlichen Personen (pro Kopf) auf (z.B. **DB RB Süd**). Andere Organisationen (z.B. **Uni**) zählen zu ihren Mitgliedern die Voll- und Teilzeitbeschäftigten (ProfessorInnen, Wissenschaftliche MitarbeiterInnen, Verwaltungsangestellte) und ihre Klientel (Studierende) und grenzen in weiteren Statistiken die »Angehörigen« der Organisation (Lehrbeauftragte, studentische Hilfskräfte) davon ab.

Einige Personalstatistiken weisen geringere Zahlen oder eine unterschiedliche Grundgesamtheit aus als in unserem Auswahlkriterium (»mindestens 100 Mitglieder«) festgelegt. Das ist ein Hinweis darauf, dass Organisationen, wie z. B. **dü**, eine jeweils spezifische Sichtweise haben, wer als Beschäftigte oder MitarbeiterIn zu betrachten ist. Eigenschaften von Organisationen, wie summarisch beschrieben im Personalstand, stellen Konstruktionsleistungen dar. Sie machen Ordnungen sichtbar, wie Sozialstruktur oder Unternehmensebenen. Es gibt unterschiedliche Beobachtungsschemen, die zur Darstellung der personellen Struktur oder autorisierten Ordnungsformen führen. So z.B. das **ZfW**, das sich als Frauenorganisation bezeichnet, in ihrer Personalstatistik nur angestellte Frauen anführt, die wenigen Männer (in freiberuflicher Tätigkeit) werden nicht mitgezählt, ihre Anzahl ist im Unternehmen auch nicht bekannt. In einigen Unternehmen wird die Anzahl der natürlichen Personen auf den tatsächlichen Stellenbestand umgerechnet, was auch als Kurzformel für die Größenordnung einer Organisation gilt (z.B. **Webasto** oder **DB RB Süd**). Das erhöht die Vergleichbarkeit mit anderen Geschäftsbereichen innerhalb des Konzerns. Eine weitere Schwierigkeit, den genauen Personalbestand zu fassen, hängt davon ab, welche Entwicklungen in den Organisationen stattgefunden haben. Grenzen können relativ »flüssig« werden, wenn Geschäftsbereiche ausgegliedert und an die Umwelt weitergegeben werden, während die Organisation auf ihre (Personal-)Leistungen angewiesen bleibt (z.B. **DB RB Süd, TK NL 3**) oder neue Geschäftsbereiche geschaffen und inkorporiert werden.

Am differenziertesten sind Statistiken (denen wir begegnet sind), die nach Stundenzahl der MitarbeiterInnen unterscheiden und unabhängig von der

Art des Beschäftigungs- und Vertragsverhältnisses ihre Beschäftigtenzahlen aufschlüsseln (z.B. **DT**).

In der Realität von Organisationen kann es zu einer Vielzahl von Statistiken innerhalb einer Organisation kommen, die in Abhängigkeit zur Größe der Organisation (z.B. die Konzerne **DB AG**, **TK AG**) oder der Divisionalisierung (z.B. **AWO**) potenziert wird. Die Vielfalt führt jedoch nicht unbedingt dazu, dass die vorhandenen Statistiken nach Geschlecht, Alter, Arbeitszeitumfang, Krankenstand, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Nationalität, Berufsausbildung etc. unterscheiden oder ein ähnlicher Aufbau allen Statistiken einer Organisation zugrundegelegt wird. Die Folge ist, dass Statistiken innerhalb einer Organisation »schwer zu lesen« und »noch schwerer« zu vergleichen sind. Fast unmöglich erscheint der Vergleich über verschiedene Organisationen. In der Praxis bedeutet dies für die Forscherin, häufig während der Entdeckungsreise in die eigene Kultur auf die »Interpretationshilfen der Organisationsmitglieder«, die nicht immer noch in den Organisationen verweilen, angewiesen zu sein.

Gerade im Bereich von Statistiken haben wir in der Forschungsreise vielfältige und zum Teil widersprüchliche Erfahrungen gemacht. So gibt es Organisationen, die nur rudimentäres statistisches Material besitzen und dieses auch nur sehr vorsichtig auf Nachfrage »preisgeben«. Andere Organisationen »haben viel und geben viel«. Aber auch die Kombinationen »viel haben und wenig geben« oder »wenig haben und viel geben« kommt vor. Manche Statistik findet sich nur in den »Köpfen« der MitarbeiterInnen und wird erst auf Anfrage produziert (z.B. **ZfW**). Zum Teil gibt es eine seltsame Unbedarftheit im Umgang mit statistischem Material. So sind uns Daten ausgehändigt oder wir sind mit Daten konfrontiert worden, die gut und gerne für »Industriespionage« interessant wären. Andere Daten sind mit einer Hartnäckigkeit verweigert worden, die nur schwer in Relation zum Inhalt des Beschriebenen zu setzen ist.

Organisationsfeeling

Von neun Organisationen verfügen fünf Organisationen über aussagekräftige Personalstatistiken, die zum Alltag gehören, (**DB RB Süd, TK NL 3, DT, Uni, Webasto**). Konkret bedeutet Alltag, dass:

- es Beschäftigte in den Organisationen gibt (meist im Management), die mit den erstellten Statistiken operieren
- Statistiken aktualisiert werden
- Statistiken dokumentiert werden
- zumindest eine MitarbeiterIn oder eine Einheit noch in der Organisation ist, die die Statistik(en) erklären kann
- Statistiken »greifbar« und damit zugänglich sind
- Statistiken in Meetings, zur Öffentlichkeitsdarstellung etc. eingesetzt werden

Drei weitere Organisationen besitzen einzelne Personalstatistiken oder mehrere Statistiken, die jedoch im Alltag der Organisation eine geringe Bedeutung haben (z.B. **AWO, LA, ZfW**). Konkret bedeutet dies:

- Statistiken müssen erst »gesucht« werden
- Statistiken sind nicht aktuell
- Statistiken liegen in verschiedenen Varianten vor, die kaum jemand erklären kann
- Statistiken müssen bei Bedarf produziert werden
- Statistiken setzen nicht unbedingt ein »sharing« voraus, eine Gleichsinnigkeit in den Vorstellungen der Organisation und ihrer Mitglieder

Eine Organisation (**dü**) weist ein ambivalentes Verhalten zu Personalstatistiken auf. »Gute« Dokumentationen gibt es im Bereich der zu der nicht offiziellen Beschäftigtenzahl zählenden Personen - Verträge für MitarbeiterInnen in Übersee (die Organisation zieht ihre Grenzen hier sehr eng, auch freie MitarbeiterInnen und Stundenkräfte zählen nicht zur »Anzahl der MitarbeiterInnen«). Diese Statistiken haben auch im Alltag der Organisation eine Bedeutung und werden in Selbstdarstellungsbroschüren präsentiert. Sonstige Personalstatistiken differenzieren nach Geschlecht und Gehalt, dies jedoch nur in einer Pauschalzahl, so dass der Begriff Statistik zu hoch gefasst ist. Darüber hinaus hat die Organisation keine aktualisierten, differenzierten, dokumentierten und greifbaren Statistiken.

Eine Organisation (**ZfW**) operiert nicht mit Statistiken. Vorhandene Zahlen sind nur in den Köpfen der MitarbeiterInnen. Trotz vielfältiger Divisionalisierung und Projekte sind keine schriftlichen Personalzahlen greifbar.

Generell gilt für alle Organisationen, dass es nur eine geringe Standardisierung in den Statistiken gibt. Speziell in den Konzernen (**DB RB Süd** und **TK NL 3**) führt dies zu Unikaten in Serie. Einige der Unikate besitzen jedoch detaillierte Legenden. Die Legenden in den Statistiken »kleinerer« Organisationen sind häufig in den Köpfen der MitarbeiterInnen. Konkret bedeutet dies, dass MitarbeiterInnen die Statistiken lesen können, die Forscherin aber auf die Hilfestellung und das »good will« der Organisationsmitglieder angewiesen ist.

Die unterschiedlichen Daten aus den Organisationen demonstrieren die Grenzen einer Systematisierung. So führte das Sampling zu eigenen

»Statistikkonstruktionen«, um verstreute Daten darstellen zu können (z.B. Geschlecht und Anzahl der Managementpositionen). Hilfreich waren dabei die Interviewdaten - hier konnten Bausteine herausgebrochen werden -, die Präsentation der Organisationen im Netz, Veröffentlichungen anderer über die Organisationen (z.B. **DB RB SÜD**) und die verschiedenen Selbstdarstellungsbroschüren oder offiziellen Regelungswerke wie Dienstordnungen und Verteilungspläne. Lücken in den Informationen über Organisationen wurden also, soweit möglich und sinnvoll, durch eigene Darstellungen gefüllt³⁷⁰. Eine damit verbundene Folge ist, dass die Organisationen sich nicht unbedingt in den so gebildeten Statistiken wiedererkennen. In den beiden Konzernen (**DB RB Süd** und **TK NL 3**) kommt noch eine weitere Irritation hinzu. Personal- und sonstige Statistiken (z. B. Umsatz/Bilanzvolumen) sind häufig auf den Gesamtkonzern ausgelegt, auf eine bestimmte Sparte oder einen bestimmten Dienstleistungs- und Geschäftsbereich (z.B. bei der **DB** Fernverkehr, Netz, Personenbahnhöfe etc.). Der von uns ethnographisch untersuchte Ausschnitt im Konzern (bei der **DB** der **Regionalbereich Süd**, bei der **TK** die **Niederlassung 3**), d.h. die erzeugten Forschungsgrenzen stimmen mit den statistischen Grenzen nicht (immer) überein. Daten aus gesammelten Dokumenten in beiden Konzernen weisen so häufig andere Grenzen auf, als die Daten aus den Interviews und den Beobachtungen. Wohl kann die Sammlung verschiedener Daten als sinnhaft bezeichnet werden, der Erkenntniswert wird jedoch erst im Nachhinein festgestellt³⁷¹.

Organigramme

Organisationen sollten mindestens drei Managementebenen besitzen. So harmlos die Festlegung für die Auswahl von Organisationen klingt - ebenso hätten wir als Auswahlkriterium auch vier oder fünf Managementebenen festlegen können - so uneindeutig wird die Betrachtung von dem, was Managementebenen in Organisationen denn überhaupt sind. Lehnt frau sich in der Beobachtung von formalen und informalen Strukturen an die Existenz dokumentierter Strukturen an, entstehen Irritationen nicht nur in den großen Konzernen, die verschiedene dokumentierte Strukturen - »Bemühungen der formalen Darstellung, der Berechenbarmachung und des Ordnungsorganisierens« (Kasper/Heimerl-Wagner 1996, 24) in Er-

³⁷⁰ Die so kombinierten selektiven Daten waren kaum auf schnelle und einfache Rekombinationen ausgerichtet, so war eine differenzierte und langatmige Rechen- und Sucharbeit nötig.

³⁷¹ Zeigten sich hier Lücken, wurden fehlende Daten nicht nacherhoben, wie z. B. Anzahl von weiblichen oder männlichen Führungskräften etc.

gebnissen der Organigramme³⁷² - je nach betrachtetem Ausschnitt besitzen, sondern auch in den »kleinen« Organisationen, die oft wenige und vermeintlich eindeutig dokumentierte Strukturen aufweisen.

Informationen zum Management sind auf verschiedenen Ebenen angesiedelt und potenzieren sich bei einer Gesamtbetrachtung aller Organisationen. Selbst in ähnlichen Organisationen wurden unterschiedliche Abgrenzungskriterien zum Verständnis von Führung, Leitung oder Management beobachtet³⁷³. In einigen Organisationen war es aufwendig, diese Positionen ausfindig zu machen bzw. herauszufinden, welche Kriterien (Aufgabenbereiche, Anweisungs- und Entscheidungsbefugnis, Verantwortungsbereiche, Arbeitszeitmodelle, Anzahl der untergeordneten MitarbeiterInnen, Bezahlung etc.) in eine Definition von Leitungs- und Managementpositionen einfließen. Was den Begriff »Führungsfrau« betrifft, so zeigte sich, wie erfinderisch Organisationen sind, um Positionen, die von Frauen besetzt sind, als Führungspositionen zu beschreiben. Neben diesen Definitionskriterien der Organisationen kamen individuelle Kriterien der Betroffenen, d. h. der Frauen und Männer in Führungspositionen, hinzu. Diese waren geprägt von der Vorstellung der Organisation und von der Vorstellung der (engsten) MitarbeiterInnen. So wiesen Organigramme Personen in Führungspositionen aus, jedoch kollidierte das Verständnis dieser Personen (z. B. **DT**) und/oder das Verständnis der näheren Umgebung damit (z. B. **AWO**).

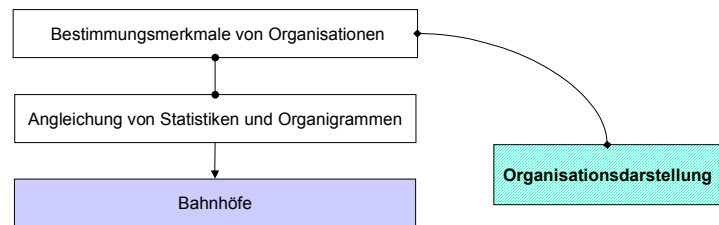
In der Präsentation der *Bahnhöfe* werden nun weitere Definitionskriterien von uns aufgegriffen, auf der Grundlage der Verwendung verschiedener Organigramme (Geschäftsverteilungsplan, Organisationsplan, Dienstverteilungsplan etc.) mit Ergänzungen aus Telefonlisten, Qualitätsmanagementhandbüchern und Informationen aus Interviews und Beobachtungen. Leitungs- und Managementpositionen von Frauen werden gekennzeichnet und damit sichtbar, Organigramme modifiziert bzw. ergänzt (**dü**, **DT**, **TK NL 3**, **Uni**) und Organigramme erstellt (**ZfW** und **AWO**)³⁷⁴.

³⁷² Organigramme werden als Ausschnitte aus dem organisatorischen Regelwerk (z. B. die Abteilungsbildung und die Autoritätsbezeichnungen) bezeichnet. »Das bekannteste Mittel, Organisationsstrukturen zu visualisieren, ist jedoch das Organigramm, das im Sinne einer schaubildartigen Übersicht über die generalisierten Erwartungen informiert« (Schreyögg 1999, 113).

³⁷³ Das ist nicht weiter verwunderlich, die Begriffe Führung und Management gehören zu den prominentesten der betriebswirtschaftlichen Diskussion (vgl. Bass/Stogdill 1990).

³⁷⁴ In der Darstellung der *Bahnhöfe* werden weitere Informationen im *Anhang 3: Bahnhofspanorama* dargestellt, die wir für relevant erachten, aber in der Präsentation nicht untergebracht worden sind.

Bahnhöfe



dienste in übersee Arbeitsgemeinschaft evangelischer Kirchen in Deutschland e.V. Leinfelden-Echterdingen	
Spezifisches	<p>dienste in übersee (dü) ist ein eingetragener Verein, dessen konstituierende Mitglieder verschiedene evangelische Organisationen sind. dü arbeitet als Fachorganisation im Verbund der <i>Arbeitsgemeinschaft Kirchlicher Entwicklungsdienst</i> (AG KED) und ist in diesem Rahmen für alle Fragen der Personalvermittlung und Personalförderung zuständig. Der Verein ist ein von der Bundesregierung anerkannter Träger des Entwicklungsdienstes nach dem Entwicklungshelfergesetz. »Als evangelische Organisation ist dü Teil der weltweiten ökumenischen Bewegung, die einen Beitrag zu dem Ziel einer gerechten, partizipatorischen und ökologisch überlebensfähigen Gesellschaft leisten will. Dabei arbeitet dü mit Organisationen in Übersee zusammen, die sich diesem Ziel ebenso verpflichtet fühlen«. Das Kerngeschäft von dü besteht in der Vermittlung von Fachkräften an Partnerorganisationen (z. B. christliche Kirchen und nahestehende Organisationen, nationale und regionale Kirchenräte, internationale Organisationen und Nicht-Regierungsorganisationen) mit Schwerpunkt in Afrika, Asien und Lateinamerika. Darüber hinaus werden Programme zur Integration von Fachkräften aus Entwicklungsländern in ihre Heimatregion durchgeführt. In Deutschland werden Programme zur entwicklungsbezogenen Bewusstseinsbildung angeboten, Personalprogramme zur Förderung zurückgekehrter Fachkräfte und zur Vermittlung ökumenischen Personals. Der Verwaltungsetat für Personalkosten und Sachkosten betrug im Jahr 1996 9,08 Millionen DM, der Programmetat lag bei 3,63 Millionen. Die Arbeit von dü wird finanziert über den <i>Kirchlichen Entwicklungsdienst</i>, der <i>Evangelischen Zentralstelle für Entwicklungshilfe</i> und <i>Brot für die Welt</i>.</p> <p>Die Geschäftsstelle von dü liegt in einem Industriegebiet in Leinfelden-Echterdingen (ca. 10 km von Stuttgart) im Bundesland Baden-Württemberg. Eine angemietete Tagungsstätte zur Durchführung von Seminaren liegt in Stuttgart-Riedenberg, Regionalstellen für Württemberg in Stuttgart und für die Regionale Bildungsarbeit in Norddeutschland in Ammersbeck bei Hamburg.</p>

Geschichte

Die Arbeitsgemeinschaft evangelischer Kirchen in Deutschland e.V. »wurde 1960 gegründet und zwar motiviert durch das unerwartet hohe Spendenergebnis der ersten *Aktion Brot für die Welt* 1959«. 1970 war dü neben der *Evangelischen Kirche*, dem *Diakonischen Werk* als Geschäftsführung von *Brot für die Welt*, dem *Evangelischen Missionswerk* und der *Evangelischen Zentralstelle für Entwicklungshilfe* konstituierendes Mitglied der *Arbeitsgemeinschaft Kirchlicher Entwicklungsdienst*. Die Richtlinien der AG KED umfassen u. a. folgende Aufgaben: Klärung von prinzipiellen Fragen des kirchlichen Beitrags in der Entwicklungsarbeit, Wahrnehmung der Gemeinschaftsaufgabe von entwicklungsbezogenen Diensten, Stärkung von Kirchen in Übersee, Menschen in Übersee, die von Armut betroffen sind oder deren Menschenwürde und Menschenrechte verletzt werden, beizustehen, Förderung von Diensten, die in Deutschland dazu beitragen, ein Bewusstsein für Entwicklungsfragen zu erzeugen und eine Mitverantwortung zu stärken.

Zur Geschichte von dü gehört die bereits sehr frühe Institutionalisierung von Frauenförderung im Jahr 1985. Zu diesem Zeitpunkt gründete sich eine Arbeitsgruppe, die einmal im Monat zum Thema Frauen im Entwicklungsprozess arbeitete. Ziel: Etwas über die Arbeitssituation von Frauen in den Ländern der Partnerorganisationen in Übersee zu erfahren, Konsequenzen für die Personalarbeit daraus zu ziehen und gleichzeitig die Erkenntnisse auf die eigene Arbeitssituation (Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Teilzeit, Frauen in Leitungspositionen etc.) zu reflektieren und diese zu verbessern. Parallel gab es einen *Arbeitskreis Frauenfo(e)rderung (AKF)* in der AG KED. Ab 1986 wurden vom Arbeitskreis Workshops mit Mitarbeiterinnen aus anderen Entwicklungshilfe-Organisationen sowie mit ökumenischen Referentinnen und Frauen aus den Partnerorganisationen in Übersee durchgeführt. Ziel: Netzerkennung und Erfahrungsaustausch. 1987 wurde die »befristete« Stelle einer Frauenbeauftragten (Fb), d. h. einer Sachbearbeiterin für Frauenförderung, eingerichtet. Ihre Aufgaben zielten auf einen Beitrag zur dü-Policy, die den Frauen gerecht wird und zwar in Übersee, den mitausreisenden Ehefrauen und den Frauen in der eigenen Organisation. Frauenförderung wurde hierbei »als ein Umdenken auf allen Ebenen von existierenden Werten und Normen, Entwicklungsmodellen, Konzepten und Methoden« verstanden. Die Aufgaben der Fb umfassten Fortbildungen für die MitarbeiterInnen bei dü, Auswertung von Personalvermittlung hinsichtlich frauenspezifischer Aspekte, Frauenförderung innerhalb der eigenen Organisation, Kontakte zu anderen Organisationen sowie die Koordination der Frauen-AG. Die Arbeit der Fb führte bereits in den achtziger Jahren zu differenzierten Betrachtungen von Gehaltsstrukturen und Frauen- und Männerarbeitsplätzen innerhalb der eigenen Organisation (1987 ca. 40% Männer bei dü). In den neunziger Jahren gehörten das Thema Gender und die Gender-Analyse zu den verschiedenen Policies von dü. Der AKF, der sich zwischenzeitlich vergrößert hatte um verschiedene Mitglieder, wie z. B. die *Evangelische Frauenarbeit in Deutschland* oder die *Kommission Frauen in der Mission*, fand als Fachbeirat Einfluss in der AG KED. Gendertraining wurde Seminarbestandteil in den Ausreiseseminaren (vierwöchige Kurse zur Vorbereitung der zukünftigen EntwicklungshelferInnen) und Gender-Analysen stellten die (Macht-)Beziehungen zwischen Männern und Frauen in ihrem jeweiligen Kontext in den Mittelpunkt. Die Auswirkungen auf die Lebens- und Arbeitssituation von Frauen und Männern in den verschiedenen Projekten und Programmen sollten einschätzbar werden. Die Arbeit basierte ab Anfang der neunziger Jahre auf dem Empowermentansatz, wenn auch vorherige Ansätze in der Entwicklungsarbeit ihre Bedeutung hatten. Zwischen 1960 und 1996 kommt

es zu 3402 Vertragsabschlüssen: 497 Verträge zur Förderung ausländischen Personals, 175 Inlandverträge und 2730 Überseeverträge. Von den Überseeverträgen werden 940 Verträge an Frauen vergeben. Die Berufsgruppen bei der Vermittlung sind folgende: Technik (612), Bildung (605), Gesundheit (604), Wirtschaft und Verwaltung (359), Landwirtschaft (286), Sozialarbeit u. a. (264).

Struktur

dü hat eine Mitgliederversammlung (MV), einen Vorstand und eine Geschäftsstelle. Die MV besteht aus Delegierten von Kirchen, kirchlichen Werken (33 Organisationen und 3 persönliche Mitgliedschaften) und dem dü-RückkehrerInnen-Ausschuss. Sie bestimmt die dü-Grundsätze und wählt den Vorstand, der die Arbeit des Vereins nach außen vertritt. Die MV hat eine Geschäftsstelle eingerichtet, die die praktische Arbeit leistet und in vier Abteilungen gegliedert ist (Personal, Ausland, Inland, Verwaltung). Die Leiterin der Geschäftsstelle ist vom Vorstand ernannt.

Die Geschäftsstelle weist eine 4-Ebenen-Struktur auf. Geschäftsleitung (GL), Abteilungsleitung (AL), ReferentInnen und Leiterinnen, sonstige MitarbeiterInnen (Konstruktion 29). Der GL obliegt die Dienstaufsicht über alle MitarbeiterInnen der Geschäftsstelle. Sie hat Befugnis über Haushalt (Vorstand erlässt Bestimmungen und stimmt Regelungen zu) und Personalangelegenheiten. Über Vertragsänderungen und Entlassung von AbteilungsleiterInnen entscheidet der Vorstand im Einvernehmen mit der Geschäftsleiterin. Die GL kann zur Beratung und Unterstützung Arbeitsgruppen bilden, z.B. die Leitungskonferenz, sie besteht aus GL und AL und dient der Meinungsbildung und Koordination der Arbeitsbereiche. Sie findet in der Regel mindestens einmal im Monat statt und führt ein Ergebnisprotokoll. Darüber hinaus bildet die GL zur abteilungsübergreifenden Abstimmung und Koordination Fachrunden (z.B. Anforderungsrunde, Einleserunde). Für das Management von politischen Krisen in Ausreiseländern existiert ein Krisenstab, dem mindestens die GL, die AL Ausland und AL Personal angehören. Die Beschäftigten werden in der Organisation durch die MitarbeiterInnenvertretung vertreten. Sämtliche Regelungen, Richtlinien, Dienstvereinbarungen etc., die die Geschäftsstelle und ihre Beschäftigten betreffen, sind in Merkblättern, sog. Routinen, veröffentlicht (mit Datum der letzten Aktualisierung).

dü bezahlt seine MitarbeiterInnen nach der *Dienstvertragsordnung der Evangelischen Kirchen in Deutschland* (in Anlehnung an BAT). Die Spannweite (ab AL) liegt zwischen BAT I und BAT VIb. Dabei werden SachbearbeiterInnen und SekretärInnen über Tarif (im Vergleich zum öffentlichen Dienst) bezahlt, die Leitungs- und Führungspositionen jedoch nicht.

dü hat gleitende Arbeitszeit. Die Kernzeit liegt zwischen 9.00 Uhr und 15.00 Uhr bei einer 38,5-Stunden-Woche. Die Arbeitszeit wird von den MitarbeiterInnen über Arbeitszeitlisten erfasst. Unbezahlter Urlaub, d.h. Sabbatical von einem Jahr, ist möglich (nach 8 Jahren Zugehörigkeit). Fortbildungen werden von dü gewünscht und auch finanziert.

Komfortzonen und Zusätzliches für die MitarbeiterInnen bei dü sind Kaffee- und Teekultur (einschließlich unentgeltliche Zutaten), die Hausbibliothek, eine eigene Cafeteria (mit Mittagessen), RaucherInnenzimmer, Ruheraum mit Bett, Teilnahmemöglichkeit an Auslandsreisen (Übersee), kostenlose Teilnahmemöglichkeit an allen Inlandsseminaren von dü.

Personal

Der Vorstand von dü ist 1998 von fünf Männern und drei Frauen besetzt. Die Geschäftsstelle wird von einer Frau geleitet, der Vertreter ist ein Mann. Drei von vier Abteilungen werden von Männern geleitet. Die Leitung der Verwaltung ist zur Zeit vakant und wird vom Abteilungsleiter-Personal übernommen. 27 Perso-

nen sind in Leitungspositionen (Konstruktion 30). Die hohe Zahl aller Leitungs- und Managementpositionen im Verhältnis zu der Gesamtzahl der festangestellten MitarbeiterInnen von 77 (66% Frauen) erklärt sich aus der zusätzlichen Anzahl von Verträgen bzw. Fachkräften im Inland und Ausland. Hinzu kommen noch freiberufliche MitarbeiterInnen, die als KinderbetreuerInnen, DozentInnen oder TrainerInnen in den Kursen/Seminaren im Inland arbeiten. dü ist eine »AkademikerInnenorganisation«: 39 Personen sind AkademikerInnen, überwiegend mit einem geisteswissenschaftlichen Abschluss. Die restlichen 28 Personen ohne Studienabschluss kommen aus HandwerkerInnenberufen und Fachberufen mit Schwerpunkt kaufmännische Ausbildung. Die Fluktuation bei dü ist gering, das Durchschnittsalter liegt nach eigenen Schätzungen bei ca. 45 Jahren.

Geschlechterprogramme

dü hat seit 1993 eine Dienstvereinbarung zur Gleichstellung. Zielvorgabe ist die Chancengleichheit für MitarbeiterInnen, eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Erreichung und Gewährleistung der Parität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen Vergütungs- und Gehaltsgruppen. Die Vereinbarung enthält auch eine Passage, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter an einem Gendertraining teilnehmen soll. Seit 1995 gibt es eine mehrseitige Routine *Zur Vorgabe der sprachlichen Gleichbehandlung von Männern und Frauen*. Zum Zeitpunkt der Untersuchung existiert keine Frauenbeauftragtenstelle, da keine Person gefunden wurde, die die Aufgaben übernehmen will und die institutionalisierte Frauenpolitik durch das Frauenplenum und die Genderpolitik der Organisation ausreichend abgedeckt wird (siehe Geschichte von dü).

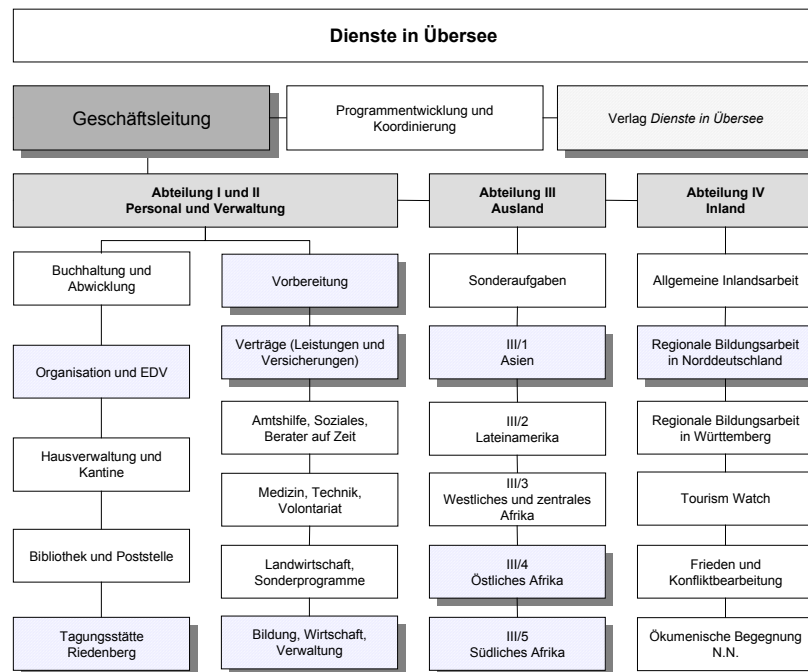
Entwicklung

Nach verschiedenen Umstrukturierungen plant dü für 1999 eine erneute Umstrukturierung der Geschäftsstelle und eine Veränderung der Arbeit in verschiedenen Bereichen. Neueinstellungen werden gestoppt und ungefähr 10% des Personals soll eingespart werden, wenn möglich ohne Entlassungen. Angedacht ist es, die Vierer-Struktur der Abteilungen aufzulösen und diese in die Abteilungen Programme und Personal zu überführen. Die Diskussion um die Veränderungen der AG KED-Struktur wirft für dü die Überlegung einer Fusionierung mit anderen Mitgliedern der AG KED zu einem Evangelischen Entwicklungswerk auf. Neben einer Ortsveränderung (Umzug nach Bonn) würde dies auch Veränderung der Finanzierung für dü und neue Kooperationspartnerschaften heißen.

Quellen

- AG KED. Arbeitsgemeinschaft Kirchlicher Entwicklungsdienst. Stuttgart o. J.
- Auswertungsbericht der Sachbearbeiterin für Frauenförderung 1987
- Dienste in Übersee³⁷⁵. GLEICHSTELLUNG. Dienstvereinbarung. Routine 38 vom 18.08.1993
- Dienste in Übersee. GLEICHSTELLUNG. Sprachliche Gleichbehandlung von Männern und Frauen. Routine 55 vom 10.07.1995
- dienste in übersee. Programme für Ausland und Inland. Stuttgart 1996
- Eva von Hertzberg: Frauenförderung in der AG KED: Vom WID zum GAD Ansatz o. J.
- Informationsblatt: Frauenförderung bei DÜ
- Interviews
- Satzung des Vereins dienste in übersee 1995

³⁷⁵ Die Schreibweise von dü/DÜ variiert in verschiedenen Papieren (Groß- und Kleinschreibung).

Konstruktion 29: Organigramm dü³⁷⁶

	Frauen	Männer	NN
Geschäftsleitung	1	-	-
Abteilungsleitung	-	3	1
ReferentInnen/LeiterInnen	10	10	-
Stabsstelle	-	1	-
Gesamt Leitung	11	15	1
Gesamt Personal ³⁷⁷	51	26	-

Konstruktion 30: Leitungs- und Führungspositionen dü³⁷⁸

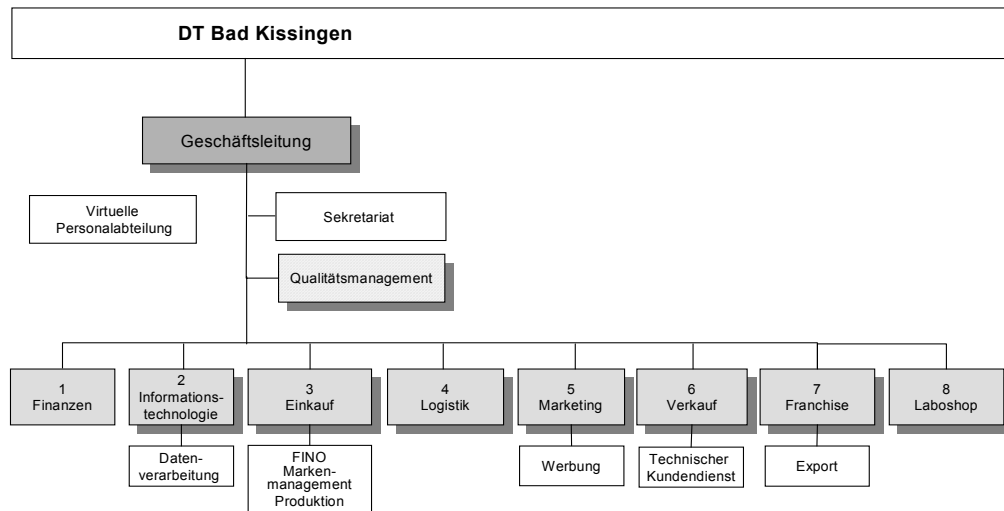
³⁷⁶ Die Hervorhebung hier und in allen folgenden Diagrammen durch Schattierung (vgl. Asien) zeigt für die jeweiligen Bereiche das Ergebnis (Ortung) der Verortung von Frau/Frauen in Führungsposition an.

³⁷⁷ Nicht enthalten sind Personen, die unter Vertrag stehen (am 31.12.96 sind es 287 Personen) und freiberufliche MitarbeiterInnen (ca. 25), die als SeminarleiterInnen, KinderbetreuerInnen etc. arbeiten.

³⁷⁸ Stichtag 07.04.1998

DT Bad Kissingen Technische Vertriebs GmbH Bad Bocklet	
Spezifisches	<p>DT ist »ein Mittelständler auf dem Weg zum Global Player«. Kerngeschäft ist ein Versandhandel mit Produkten (Material und Geräten) für zahntechnische Labors. Umfassende, innovative Dienstleistungen für LaborkundInnen haben DT national zur MarktführerIn gemacht. Das Unternehmen wird von der Gründerin und Alleingeschäftsführerin geleitet. 1990 wird sie als Unternehmerin des Jahres ausgezeichnet.</p> <p>Im Jahr 1997 hat die DT einen Umsatz von 40 Millionen DM und mehr als 100 MitarbeiterInnen.</p> <p>Das Firmengebäude der DT Bad Kissingen liegt im Gewerbegebiet der Gemeinde Bad Bocklet. Der Neubau umfasst ca. 5000 qm. Die Marktgemeinde Bad Bocklet hat nach einem Zusammenschluss verschiedener Gemeinden 4480 EinwohnerInnen. Sie liegt im Freistaat Bayern.</p>
Geschichte	<p>Die DT Bad Kissingen wurde 1978/1979 von der jetzigen Geschäftsführerin als »Drei-Frau-Unternehmen« (Gründerin, Angestellte, Auszubildende) gegründet. Der Umsatz betrug 0,3 Millionen DM. Die Startphase war von einem »committment für Frauen« begleitet, das nach Aussagen der Geschäftsführerin bis in die heutige Zeit reicht. Erst 1984 wurden die ersten Männer eingestellt. Seit 1989 befindet sich die DT auf Expansionskurs. Dies führte zum Tochterunternehmen Laboshop GmbH Deutschland und später zu weiteren Unternehmensgründungen in der Schweiz, Österreich, Frankreich und Großbritannien. »Die Laboshop Firmen stellen eine mit der DT Bad Kissingen verbundene Unternehmensgruppe dar«. Die DT agiert weltweit, wenn auch der Schwerpunkt auf Deutschland liegt. Seit 1995 gibt es FranchisepartnerInnen in Griechenland, seit 1996 auch in Schweden. Im Jahr 1998 folgten Italien, Dänemark und die Niederlande.</p> <p>Im Jahr 1996 hat sich die DT zertifizieren lassen. Das QM-System ist Grundlage für alle Verfahrensweisungen im Unternehmen. In Übereinstimmung mit der Internationalen Norm DIN ISO 9002 ist die Qualitätspolitik der DT Bad Kissingen im QM-Handbuch festgelegt. Sie gilt für die DT Bad Kissingen und den Laboshop Deutschland. Sämtliche KVPs (Kontinuierliche Verbesserungsprozesse) werden simultan für beide Geschäftsbetriebe implementiert.</p>
Struktur	<p>Die DT hat drei Hierarchieebenen. Die Geschäftsführerin und ein sechsköpfiges Führungsteam bilden die obere Hierarchieebene. Die zweite Ebene umfasst die AbteilungsleiterInnen und die StellvertreterInnen. Alle anderen MitarbeiterInnen bilden die dritte Ebene. Die Geschäftspolitik, Haushalt, Planung, Personal etc. wird von der Geschäftsführerin, die sich als »prima inter pares« versteht bestimmt. Das Führungsteam übernimmt Beratungs-, Zuarbeits- und Kontrollfunktionen für die Geschäftsleiterin und in der Umsetzung eines TQM. In jeder Abteilung gibt es einen Ausdruck des TQM-Handbuchs.</p> <p>Neben der Geschäftsleitung gibt es acht Abteilungen. »Die Bereiche Sekretariat und Qualitätsbeauftragte sind zwischen der Geschäftsleitung und den Abteilungen positioniert. Ihre Hauptaufgaben liegen in der Organisation der internen Abläufe« (Konstruktion 31). »Die Personalabteilung wird als virtuelle Personalabteilung geführt«. Die DT agiert als »papierloses Büro«, konkret bedeutet dies, dass Terminplanung, Arbeitszeitkontrollen, Stellenbeschreibungen, Meilensteinberichte, Markt- und KundInnenprofile etc. über das hauseigene Netz laufen bzw. For-</p>

<p>mulare im Netz stehen (z.B. QM-Handbuch, Mitbewerber-Infolinesystem). Elektronische Post dient dem internen Informationsaustausch. Es gibt unterschiedliche Programmberechtigungen, die mit Eintritt der MitarbeiterInnen als Programmprofil vergeben werden. Der Zugriff auf Daten zur Speicherung auf Disketten und der Ausdruck von e-Mails u.ä. ist nur auf besonderen Antrag möglich. Drucker sind deshalb fast nicht vorhanden und Diskettenlaufwerke gesperrt. Die DT hat keinen Betriebsrat und keine Personalvertretung. Belange der MitarbeiterInnen werden in unregelmäßig stattfindenden Betriebsversammlungen und Ideencafes geklärt.</p> <p>Die DT hat ein flexibles Arbeitszeitmodell. »Das bedeutet, dass sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter nach den eigenen Prioritäten die Arbeitszeit selbst aussuchen kann«. So variiert die Arbeitszeit von einigen Stunden bis zu 44 Stunden. Eine Vollzeitstelle wird mit 38,5 Stunden gerechnet. Die Arbeitszeit muss auf einem Zeitkonto per Computer erfasst werden (auch Führungskräfte). Jede hat Überblick über ihre Stunden. Teilzeit kann auch von Führungskräften praktiziert werden.</p> <p>Die Vergütung bei DT wird von den MitarbeiterInnen in Führungspositionen als zu gering betrachtet, die sonstigen MitarbeiterInnen zeigen keine Unzufriedenheit. Fortbildungen werden vom Unternehmen gewünscht und gefördert. Die GL entscheidet über den Bedarf. Komfortzonen der MitarbeiterInnen sind ein mit »Kunst« eingerichtetes Firmengebäude (Designmöbel, Malerei, Fotografie und Skulpturen), Tee- und Kaffeeküchen (einschließlich unentgeltlicher Zutaten), eine Cafeteria (z.Z. nicht betrieben), ein Obst- und Gemüsegarten am Firmengebäude, aus dem sich alle bedienen dürfen, die Ausleihmöglichkeit eines Laptops bei der GL, eine Firmenzeitung, kostenreduzierter Personaleinkauf, die Möglichkeit, Sprüche und Postkarten am Arbeitsplatz aufzuhängen.</p>
<p>Personal</p> <p>Am 24. Juli 1998 hat die DT 143 Beschäftigte. 21% sind Männer. Zwölf MitarbeiterInnen sind in Führungspositionen, davon sind zehn Frauen (Konstruktion 32). Das Durchschnittsalter liegt bei 32,6 Jahren. Das Durchschnittsalter im Management bei 37,9 Jahren. Die DT hat eine hohe Fluktuation und eine Probezeit von sechs Monaten.</p>
<p>Geschlechterprogramme</p> <p>Die DT hat kein institutionalisiertes Geschlechterprogramm. In der DT-Charta im Qualitätsmanagementhandbuch steht folgende Aussage »Wir, die DT-Gruppe, leben in einem sichtbaren, erfolgreichen Kulturwandel. Als authentischer, verantwortlicher Impulsgeber vertreten wir Total-E-Quality weltweit«. Im Interview mit der Geschäftsführerin wurde ein Commitment für Frauen deutlich, was sich auch in den Mitarbeiterinnenzahlen niederschlägt.</p>
<p>Entwicklung</p> <p>Die Geschäftsführerin der DT ist Gründerin und Vorsitzende des Vereins TOTAL-E-QUALITY.</p>
<p>Quellen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DT-Newsletter 3 und 5/6, 1998 ▪ Eva-Maria Roer 1996: Personalentwicklung im eigenen Unternehmen ▪ Interviews ▪ QM-Handbuch der DT ▪ Verschiedene Zeitungsartikel (ohne weitere Angaben) ▪ Webpage DT

Konstruktion 31: Organigramm DT³⁷⁹

	Frauen	Männer
Geschäftsleitung	1	-
Management	9	2
Gesamt Management	10	2
Gesamt Personal	110	30

Konstruktion 32: Management DT³⁸⁰

³⁷⁹ Das Organigramm ist aus dem QM-Handbuch entnommen und verändert.

³⁸⁰ Die Zahlen beziehen sich auf den Stichtag 24. Juli 1998.

Auf der Ebene des Managements gibt es eine Trennung in Top- und Mittleres Management. Aus den Daten bezüglich Geschlecht lässt sich dies jedoch nicht eindeutig herausfiltern.

AWO Kreisverband Straubing-Bogen Straubing	
Spezifisches	<p>Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) Straubing-Bogen stellt als soziale Einrichtung bedarfsgerechte Hilfseinrichtungen und Dienstleistungen im sozialen Bereich zur Verfügung. Ein breites Angebot an Beratung, Betreuung, Pflege, Information deckt die AWO durch ihre Aufgabenschwerpunkte Soziale Dienste (Krankenbetreuung und -pflege), berufsbezogene Jugend- und Sozialarbeit und Kindertagesstätten ab. Neben dem Angebot bedarfsgerechter Hilfe vertritt sie die Interessen ihrer KlientInnen nach außen und stellt soziale Anliegen und Leistungen in der Öffentlichkeit dar. Vorzeigeeinrichtungen sind das Projekt <i>SINUS</i> und <i>abH</i> (<i>Arbeitsbegleitende Hilfen</i>), letztere hat seit ihrem Bestehen 1988 über 700 Jugendliche betreut, und die Erfolgsquote, Jugendliche zu einem Ausbildungsabschluss zu bringen, liegt bei ca. 90%.</p> <p>Die AWO ist als Kreisverband organisiert und stellt in der Regionalstruktur eine wichtige Arbeitgeberin für soziale und pädagogische Berufe sowie für Pflege- und Verwaltungskräfte dar.</p> <p>Die meisten Einrichtungen der AWO befinden sich in der Geschäftsstelle der AWO oder im näheren Umkreis; insgesamt sind die Räumlichkeiten, in denen zum Teil mehrere Einzeleinrichtungen untergebracht sind, über die Stadt Straubing verteilt. Straubing ist die drittgrößte Stadt in Niederbayern mit ca. 44.000 EinwohnerInnen.</p>
Geschichte	<p>Die AWO wurde Anfang der 70er Jahre als Ortsverband in Straubing von einer Frau gegründet. Mit ehrenamtlicher Arbeit wurde Hilfe für Bedürftige und Betreuung für SeniorInnen bereitgestellt und ausschließlich über Spenden finanziert. Es folgte der Aufbau des ersten Kinderhortes und des Projekts <i>Essen auf Rädern</i>. Diese Arbeitsleistungen wurden hauptsächlich über ABM-Kräfte und Zivildienstleistende erbracht. Mit Anwachsen der Einrichtungen stieg auch der Bedarf an hauptamtlichen Beschäftigten. Als 1984 die Sozialstation mit betreutem Wohnen entstand und infolge dessen weitere ambulante Einrichtungen, lag die Anzahl der hauptamtlichen MitarbeiterInnen bedeutsam höher als die der ehrenamtlichen. Mit der Erweiterung zum Kreisverband wurde 1984 die Aufgabe der Leitung der AWO erstmals in die Verantwortung eines Geschäftsführers übertragen. Weitere Stationen waren die Einrichtung einer Revisionsstelle 1988, der Einstieg in die Jugendberufshilfe und die Umstrukturierung des Verbandes 1995 in seine jetzt bestehenden Kernbereiche und Abteilungen.</p>
Struktur	<p>Leitungsfunktionen werden hauptsächlich auf der Ebene von Geschäftsführung und Abteilungen wahrgenommen. Die Aufgabe der Geschäftsführung umfasst die Sicherung des Ablaufs der gesamten Organisation und eine zukunftsweisende Steuerung der Umstrukturierung des Kreisverbandes. Zusammen mit den drei Abteilungsleitungen wird der Kreisverband in Gremien und in der Öffentlichkeit vertreten. Unterhalb der Abteilungsebene werden wenig Leitungskräfte eingesetzt, da in den meisten Bereichen auf Teamebene gearbeitet wird, mit Ausnahme der Jugendwerkstatt und dem Arbeitsprojekt <i>SINUS</i>, hier werden jeweils eine pädagogische und handwerklich-technische Leitungsposition besetzt. Gesamtleitung hat ein Mann, der zugleich als Vorstandsmitglied des Kreisverbandes (insgesamt zwei Männer und eine Frau) die Geschäfte führt und die einzelnen Ein-</p>

heiten koordiniert. Leitungsfunktionen auf Abteilungsebene oder Teamebene sind auf mehr Frauen als Männer aufgeteilt (5:3) (Konstruktion 35). Innerhalb des Kreisverbandes und seiner Abteilungen sind geringe Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden. Die Organisation strukturiert sich über die einzelnen Abteilungen (Soziale Dienste, Jugend- und Sozialarbeit, Kindertagesstätten) und den dazu gehörigen Unternehmenseinheiten (Konstruktion 35). Von den Zentralstellen aus wie die Geschäftsstelle und die Personal- und Buchhaltungsabteilung werden die einzelnen Einheiten in den Kreisverband integriert. Angestrebt sind der elektronische Datenaustausch und die Vernetzung in den jeweiligen Abteilungen und über Abteilungen hinweg. Merkmal der Beschäftigungsstruktur in der AWO ist die Teilung in Angestellte und ArbeiterInnen. Im Angestelltenverhältnis sind sozialpädagogische Kräfte, Pflege- und Verwaltungskräfte beschäftigt, deren Vergütung auf BMT AW (Bundesmanteltarif) beruht, wobei die Führungskräfte geringfügig besser eingestuft sind als die sonstigen MitarbeiterInnen. Die zweite Gruppe bilden die ArbeiterInnen, die dem handwerklich-technischen und gewerblichen Bereich zugeordnet sind. Die Arbeitszeiten orientieren sich nach Büro- und Geschäftszeiten, die für die Geschäftsstelle und die einzelnen Einrichtungen vorgeschrieben sind und in denen Anwesenheitspflicht besteht. So weit auf Teamebene die Möglichkeit gegeben ist, die Öffnungszeiten und Ansprechbarkeit mit verkürzten oder veränderten Arbeitszeiten einzelner Personen aufrechtzuerhalten, sind auch flexible Arbeitszeitgestaltungen möglich. Es gibt frei fluktuierende Arbeitszeitmodelle, die jedoch nicht strukturell verankert sind, sondern informell in allen möglichen Varianten praktiziert werden, von Schichtarbeit bis zu Teilzeit auf unterschiedlichster Stundenbasis. Es findet sich keine Darstellung der unterschiedlich geleisteten Arbeitszeiten in Personalübersichten. Es existiert kein standardisiertes Arbeitszeiterfassungssystem. Jede Person notiert handschriftlich ihre Arbeitszeiten und gibt diese Nachweise an die Verwaltungs- und Personalstelle weiter. Fort- und Weiterbildungen für die Beschäftigten der AWO sind nur extern möglich. Grundsatzentscheidung ist, dass alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit erhalten, sich in fachlicher wie in individueller Hinsicht weiter zu qualifizieren. So werden z. B. Personen unterstützt, die neben ihrer Beschäftigung ein Studium oder spezielle Zusatzausbildungen absolvieren. Personalangelegenheiten und Belange der Beschäftigten vertritt ein fünfköpfiger Betriebsrat, der in regelmäßigen 14tägigen Runden tagt. Ihm steht ein eigener Versammlungs- und Besprechungsraum in der Geschäftsstelle zu.

Als Komfortzone für die Beschäftigten steht im zentralen Gebäude ein gut ausgestatteter Aufenthaltsraum zur Verfügung. Täglich um zehn Uhr morgens können sich hier die MitarbeiterInnen informell treffen (»Kaffeepause«), alle MitarbeiterInnen auch außerhalb der Zentrale, sind eingeladen daran teilzunehmen, ebenso die Geschäfts- und Abteilungsleitung.

Personal

Beschäftigt sind im September 1998 127 MitarbeiterInnen, davon 73 Frauen und 55 Männer. Im pädagogischen Bereich überwiegen die Frauen, ein Drittel der Männer sind hier zu finden, ansonsten haben Männer den doppelten Anteil im technisch-handwerklichen Bereich (Konstruktion 34) gegenüber den Frauen, wobei Zivildienstleistende und Auszubildende nicht eingerechnet sind. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 35 Jahren, dies korreliert mit einem hohen Anteil von ledigen MitarbeiterInnen (ca. zwei Drittel) und einer Durchschnittszugehörigkeit zur Organisation von ca. 3,5 Jahren.

Geschlechterprogramme

In der AWO existiert kein institutionalisiertes Programm. Hingegen sind Themen in der Organisation der geringe Männeranteil oder die Männerknappheit im pä-

dagogischen Bereich (Kinder und Jugendlichen fehlt die Vaterfigur - siehe Interviews) sowie Gleichberechtigung oder Förderung von benachteiligten Personen, die im Kern als pädagogischer Auftrag in Bezug auf KlientInnen (z. B. Mädchenarbeit) formuliert und besonders als Förderansatz in der berufsbegleitenden Jugendarbeit definiert wird.

Entwicklung

In der Organisation existieren wenig schriftliche Dokumente. Mit Ausnahme von Foldern, die Informationen geben über die einzelnen Einrichtungen und deren Angebote, und der Info-Post gibt es keine Unterlagen oder beschreibendes Material zur Geschichte der AWO, zu Veränderungen innerhalb der Organisation oder Info-Material für die Beschäftigten selbst. Die Darstellungen der Organisation nach innen beruhen auf Wissen und Informationen von Beschäftigten, die schon längere Zeit bei der Einrichtung arbeiten und zum Teil selbst über Beschäftigungsprogramme und Dienstleistungen der AWO im Rahmen beruflicher Integrationsmaßnahmen in der Organisation verblieben sind. Ergebnisse einer MitarbeiterInnen-Umfrage, die ca. einige Monate vor dem Forschungsaufenthalt durchgeführt wurde, zeigten, dass der Informationsstand der MitarbeiterInnen über die eigene Einrichtung sehr hoch ist, jedoch über andere Einrichtungen der AWO und die AWO insgesamt gering bis sehr niedrig. Die Intransparenz stieg entsprechend der räumlichen Entfernung und der Anbindung zum Zentrum der AWO (Geschäftsstelle) an.

Anfang 1998 gibt es erste Schritte zur Unternehmensreorganisation, geplant ist, in allen Einrichtungen ein Qualitätsmanagement einzuführen und den Kreisverband insgesamt zum »Profiladen« umzugestalten. Auf einem Gründungstreffen des AWO-Trägerverbundes »Qualitätssicherung« wird die abH der AWO Straubing als Modellprojekt zur Einführung von Qualitätsstandards in der Jugendberufshilfe ausgewählt.

Quellen

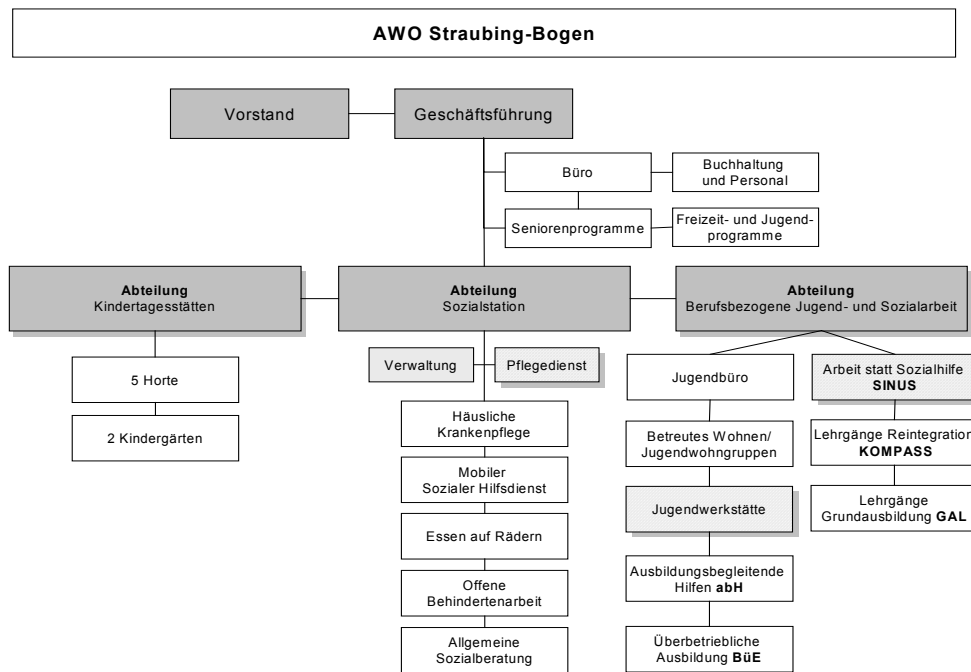
- Chronik 10 Jahre abH 1988 - 1998
- Info-Post Mai 1998 (Veranstaltungsankündigungen)
- Interviews
- Mitarbeiterinfo Allgemeine Dienstanweisung 22.09.98
- Personalübersicht September 1998
- Stellenbeschreibung Abteilungsleitung 19.01.98
- Unternehmensleitbild AWO Straubing 1998

	Frauen	Männer
Geschäftsführung	-	1
Leitung Abteilung	2	1
Teamleitung	3	1
Summe	5	3

Konstruktion 33: Leitungspositionen in der AWO³⁸¹

	Angestellte	ArbeiterInnen	PraktikantInnen	Auszubildende	Zivildienstleistende	Gesamt
Frauen	47	12	4	10	-	73
Männer	16	24	1	6	8	55
Summe	63	36	5	16	8	128

Konstruktion 34: Beschäftigte der AWO



Konstruktion 35: Organigramm der AWO³⁸²

³⁸¹ Die Quellen sind alle vom Stand September 1998.

³⁸² Das Organigramm von AWO wurde von uns erstellt.

Landratsamt Amberg-Sulzbach Amberg	
Spezifisches	<p>Das Landratsamt ist eine Kreis- und Staatsbehörde, die den Landkreis Amberg-Sulzbach/Oberpfalz-Bayern mit ca. 108000 EinwohnerInnen verwaltet.</p> <p>Das Landratsamt versteht sich als eine funktionale und effektive Verwaltung und somit als positiver Standortfaktor des Landkreises. Der Landkreis beschäftigt ca. 1 100 MitarbeiterInnen und ist selbst bedeutender Wirtschaftsfaktor. Der Verwaltungshaushalt umfasst ca. 101 Millionen DM, der Vermögenshaushalt beträgt ca. 20 Millionen DM. Das Landratsamt leistet einen wichtigen Beitrag zur Lösung struktureller Probleme des Lebens- und Wirtschaftsraumes der Region und »bringt Leistungen für jede Bürgerin und Bürger und Gemeinden, die sie selbst nicht erbringen können«. Die Nähe zu den BürgerInnen sowie Transparenz der Verwaltungsarbeit und -leistungen sind ein wichtiges Anliegen bei der Umsetzung von Gesetzen und Verordnungen durch die Aufgabenbereiche und Abteilungen.</p>
Geschichte	<p>Zur Geschichte des Landratsamtes wurden während der gesamten Forschung keine Angaben erhoben, auch die Dokumente und der Internetauftritt gaben keine Hinweise.</p>
Struktur	<p>Der Vorstand, bestehend aus fünf Männern, übernimmt die Aufgaben der Leitung des Landratsamtes und die Vertretung des Amtes nach außen: Im Vorstand sind der Landrat mit seinem Stellvertreter und zwei weitere Stellvertreter aus der Kommunalpolitik (Gewählte des Kreistages) und ein Stellvertreter im Amt, der das höchste juristische Amt innehat (Regierungsdirektor).</p> <p>Das Landratsamt gliedert sich in drei Ebenen, Amtsvorstand (Landrat), sieben Abteilungen, die dazu gehörigen 38 Sachgebiete und verschiedenen Arbeitsbereiche wie z. B. Wertstoffhöfe oder Museen (Konstruktion 36).</p> <p>Das Personal des Landratsamtes zeichnet sich durch drei Personengruppen aus: RegierungsbeamtInnen und -angestellte, KreisbeamtInnen und -angestellte, KreisarbeiterInnen; die Leitungsfunktionen auf Abteilungsebene sind durch juristische Ämter besetzt (vom Regierungsdirektor bis zu RegierungsrätInnen - BeamtInnen des höheren Dienstes), Sachgebietsleitungen werden von RegierungsbeamtInnen und KreisbeamtInnen übernommen (von RegierungsamtsrätInnen bis zu RegierungsinspektorInnen - gehobener Dienst), die Durchführung von Sachgebietsaufgaben bis zu Verwaltungsaufgaben obliegt den wenigen Regierungsangestellten und hauptsächlich den Kreisangestellten und KreisbeamtInnen (einfacher bis mittlerer Dienst) (Konstruktion 38 und Konstruktion 39).</p> <p>BeamtInnen leisten ihre Aufgaben in einer 40-Stunden-Woche, Angestellte dagegen in einer 38,5-Stunden-Woche: Grundsätzlich für alle gelten gleitende Arbeitszeiten, mit der Verpflichtung, zu bestimmten, für alle gleichgeregelten Anwesenheitszeiten im Amt und am Arbeitsplatz zu sein. Sichergestellt wird dadurch die Erreichbarkeit der im Amt Tätigen zu verlässlichen Zeiten und die Durchführung der Amtsaufgaben in Abstimmung der Öffnungszeiten für BesucherInnen.</p>
Personal	<p>Im Amt sind 280 MitarbeiterInnen beschäftigt, davon 130 Frauen und 150 Männer (Konstruktion 37). An der Spitze der Organisation befinden sich drei Frauen (in Teilzeit) und fünf Männer, auf mittlerer Führungsebene zwei Frauen und 32 Männer, in den unteren Ebenen 121 Frauen und 113 Männer. Das Amberger Land-</p>

ratsamt ist das erste in Bayern, das eine Teilzeittlösung für Frauen auf Führungsebene geschaffen hat. Ca. ein Fünftel des Personals ist verbeamtet, wobei der Anteil der Männer mit Vollzeitstellen 80% ausmacht. Einen deutlichen Frauenüberhang gibt es bei den Angestellten, die mit Sachgebiets- und Verwaltungsaufgaben betreut sind und von 102 Frauen und 45 Männern erledigt werden.

Motivierend für viele Beschäftigte wirkt, dass sie sichere Arbeitsplätze innehaben, die nur in gravierenden Fällen gekündigt werden. Zugleich vertritt das Landratsamt die Politik, alle vorhandenen Arbeitsplätze auch in Zukunft zu erhalten. Personen, die in sog. Arbeitsbeschäftigungsmaßnahmen befristet arbeiten, sollen nur dann auf dieser Basis eingestellt werden, wenn eine Aussicht auf feste Übernahme besteht. Beschäftigte werden nicht auf GeringerverdienerInnenbasis eingestellt. Das Landratsamt sieht sich als Vorbild für die ArbeitgeberInnen des Landkreises und bietet nur Arbeitsplätze an, die eine Existenzsicherung für die jeweilige Person ermöglichen.

Geschlechterprogramme

Das Programm der Gleichstellungsförderung ist gesetzlich vorgeschrieben durch den Freistaat Bayern; Bayrisches Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern BayGLG (24.05.96) gilt für Behörden und Gerichte, sonstige öffentliche Stellen, Gemeinde und Gemeindeverbände und juristische Personen des Freistaates.

Es gilt, darauf hinzuwirken, Frauen und Männer im öffentlichen Dienst »unter Wahrung des Vorrangs zur Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung« nach Art. 94 der Verfassung zu fördern. Ziele sind, den Anteil von Frauen in denjenigen Bereichen zu erhöhen, in denen dieser im Vergleich zum Anteil der Männer erheblich geringer ist, und die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen.

Der Landkreis Amberg-Sulzbach richtete als erster in Bayern eine Gleichstellungsstelle ein. Die Aufgabe der bestellten Gleichstellungsbeauftragten im Amt besteht darin, die Verwirklichung der Gleichstellung zu fördern und zu überwachen. Dazu gehört die Erstellung (bzw. die Mitwirkung bei der Erstellung) eines Gleichstellungsberichtes des Amtes, in dem die Ist-Situation der weiblichen Beschäftigten im Vergleich zu der der männlichen Beschäftigten beschrieben werden soll: Voll- und Teilzeittätigkeit, Beurlaubung, Beförderungen, Höhergruppierungen bzw. -stufungen, Bewerbungen im Vergleich zu den Einstellungen sowie Teilnahme an Fort- und Weiterbildung. Maßnahmen zur Durchsetzung der personellen und organisatorischen Verbesserungen sollen vorgeschlagen werden. Zurzeit des Forschungsaufenthaltes war der erste Bericht in Arbeit. Laut vorläufigem Gleichstellungsbericht ist der Grund, dass so wenig Frauen im gehobenen und mittleren Dienst (sowohl auf BeamtInnen- wie Angestelltenebene) sind, *dass gerade weniger Frauen die Laufbahn des Verwaltungsdienstes gewählt haben*. Der Landkreis selbst bildet im Dienst keine Anwärter aus, sondern übernimmt bei Bedarf geeignete Anwärter des Staates. Soweit bei den Laufbahnbeamten in Zukunft Stellen frei werden und für die einzelnen Funktionen geeignete Bewerberinnen zur Verfügung stehen, kann der Landkreis den Frauenanteil bei den Laufbahnbeamten erhöhen. Eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen wird direkt beeinflusst durch das Bewerbungsverfahren, in dem die Daten der StellenanwärterInnen (juristische Personen) verschlüsselt über Kennziffern nur Auskunft über die Qualifikation und Abschlussnoten geben und keine Auskunft über das Geschlecht derjenigen Person.

Sonstiges

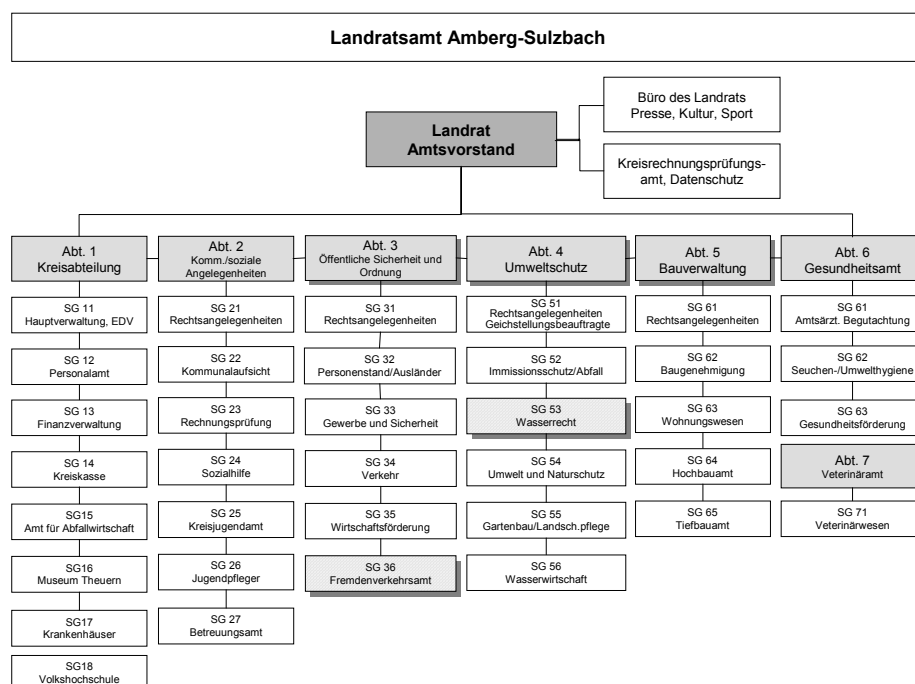
Das Landratsamt ist in einem der bekanntesten und schönsten historischen Gebäude der Stadt Amberg untergebracht (in der sog. Stadtbrille). Nach Beendi-

gung langjähriger Renovierungsarbeiten ist geplant, das Hoffest des Landratsamtes - ein alljährliches Sommerfest für das Personal - wieder einzuführen. Weitere Aktivitäten zur Förderung der Betriebsgemeinschaft sind eine Faschingsveranstaltung, unregelmäßige Treffs wie Arbeitsessen der MitarbeiterInnen von einzelnen Sachgebieten, an denen auch die Vorgesetzten (AbteilungsleiterIn und SachgebietsleiterIn) teilnehmen. Im Amt gibt es eine Gemeinschaftsaktion der BeamtInnen und Angestellten, die Spenden für ein indisches Dorf sammeln, um damit Dorfprojekte wie Brunnen- und Schulbau zu unterstützen und die Schulausbildung für die Mädchen des Dorfes finanzieren.

Im Kreisarchiv werden die Archivierungsarbeiten für den ganzen Landkreis durchgeführt. Der Kreisarchivleiter hat 1998 mit Unterstützung des Landrates ein Archivierungssystem namens »Karlichen« entwickelt. Dieses System basiert auf einem Computerprogramm zur Erfassung der Archivdateien, kombiniert mit einem Stapelsystem, das eine große Platzersparnis bedeutet und den Zugriff auf Akten erheblich beschleunigt.

Quellen

- Bayrisches Gesetz- und Verordnungsblatt 11/1996: Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern BayGLG (24.05.96)
- Dienstordnung vom 18.06.1997
- Geschäftsverteilungs- und Organisationsplan 1.09.1997/1.12.1997
- Interviews
- Jahresbericht 1997
- Personalbestand (Entwurf - Stand 1997)
- Zeitschrift Landkreis creativ



Konstruktion 36: Organigramm LA

	Auszubildende, PraktikantInnen	ArbeiterInnen	Angestellte	BeamtInnen Landkreis	BeamtInnen Regierung	Gesamt
Frauen	2	24	97	1	7	131
Männer	5	56	43	26	19	149
Summe	7	80	140	27	26	280

Konstruktion 37: Beschäftigte LA³⁸³

	Einfacher Dienst	Mittlerer Dienst	Gehobener Dienst	Höherer Dienst	Gesamt
Frauen	-	1	2	-	3
Männer	-	7	14	3	24
Summe	-	8	16	3	27

Konstruktion 38: BeamtInnen des LA³⁸⁴

	Frauen	Männer	Gesamt
Amtsleitung (Landrat)		1	1
Abteilungsleitung	3	4	7
Sachgebietsleitung	2	29	31
Arbeitsbereichsleitung	-	9	9
Summe	5	43	48

Konstruktion 39: Leitungspositionen des LA³⁸⁵

³⁸³ Vgl. Jahresbericht 1997, Stand 31.12.1997. Die Zahl 254 bezieht sich auf die Personen, die im Amt beschäftigt sind. Dabei nicht berücksichtigt sind die BeamtInnen der Regierung (Anzahl 26). Der Landkreis beschäftigt Ende 1997 insgesamt inklusive der MitarbeiterInnen des Kreiskrankenhauses Sulzbach-Rosenberg und St.-Johannes-Klinik Auerbach, des BRK-Personals, der Wertstoffhöfe, Bauschuttdeponien und Zweckverbände, etc. ca. 1032 Personen.

³⁸⁴ Die Daten beruhen auf dem Gleichstellungsbericht vom 30.06.1997.

³⁸⁵ Jeweils eine Sachgebietsleitung wird von den AbteilungsleiterInnen übernommen, ein Regierungsbeamter ist Leiter von zwei Sachgebieten. Insgesamt gibt es 38 Sachgebiete. Vgl. Organigramm LA.

Webasto Karosseriesysteme GmbH Schierling	
Spezifisches	<p>Die Webasto AG Fahrzeugtechnik mit ihrem Werk Schierling ist ein weltweit führendes Unternehmen mit internationalem Kundenkreis; sie ist Systempartner der Automobilindustrie, ihr Produkt- und Serviceangebot umfasst die Entwicklung und Fertigung von Schiebedach-, Thermo- und Klimasystemen für unterschiedliche Fahrzeugtypen. Der konsolidierte Konzernumsatz betrug 1997 1,993 Millionen DM und die Anzahl der MitarbeiterInnen 3 800. Für Forschung und Entwicklung wurden insgesamt 92 Millionen Mark aufgewendet. Der Webasto-Konzern umfasst 23 Tochtergesellschaften in Europa, Afrika, Asien und Amerika, das Schierlinger Werk Karosseriesysteme GmbH ist einer der sechs Standorte in Deutschland. Im Montagewerk werden ca. 3 500 Schiebedächer pro Tag produziert, die nach den Vorstellungen und Spezifikationen der Automobilindustrie und in Zusammenarbeit mit KundInnen und LieferantInnen entwickelt werden. Auf der Grundlage einer Just-in-time-Produktion stimmt das Schierlinger Werk das eigene Programm auf Lieferprogramme der KundInnen und ZulieferInnen ab und übernimmt die Verantwortung für die Einhaltung der geforderten Liefermengen und -zeiten sowie der vereinbarten Qualität. Leitidee der Produktion ist die Realisierung technischer Lösungen, um den Fahrkomfort im Fahrzeug zu verbessern und der kompetente Umgang mit »Frischluft, Wärme, Klima und Umwelt«.</p>
Geschichte	<p>Die Firma Webasto wurde 1901 in Stockdorf bei München gegründet. Begonnen wurde mit der Produktion von Blechteilen für Fahrräder und Haushaltsartikel. 1932 etablierte sich Webasto als Automobilzulieferer mit der Herstellung von Faltdächern. 1974 begann die Internationalisierung mit der ersten Auslandstochter in Amerika. Das Werk in Schierling nahm 1986 als selbstständige Einheit der Muttergesellschaft seine Produktion im Wirtschaftsraum Regensburg auf und stellt die zweitgrößte ArbeitgeberIn in der Marktgemeinde Schierling dar, in der ca. 7 400 EinwohnerInnen leben. Die wichtigsten Kundenfirmen sind BMW, Ford und Saab. Mit der Neustrukturierung der Firma 1993 - der Umsetzung der Webasto Firmenphilosophie - startete die »kundenorientierte Organisation«, wobei fast alle MitarbeiterInnen über Arbeitskreise beteiligt waren und während der Vorbereitungsphase geschult wurden. Grundstruktur bildeten die neu gebildeten Kundencenter mit ihren eigenen Arbeitsgruppen - family groups - und Linien in der Fertigung (Konstruktion 40).</p> <p>1997 war das Werk Schierling von der Schließung bedroht, das Werk hatte im Vergleich zu anderen Werken die größte Kostendeckung, aber als kleinster Betrieb der Webasto AG die besten Ergebnisse vorzuweisen. Nur mit Hilfe von Einsparungsmaßnahmen (Reduzierung des Personals von 300 auf 240 MitarbeiterInnen, eine 35-Stunden-Wochen Bezahlung für eine 40-Stunden-Woche, Wegfall von Sonderzahlungen wie Urlaubsgeld/Weihnachtsgeld) konnte mit Zustimmung der MitarbeiterInnen die Werksschließung verhindert werden. Als Gegenleistung wurde ein Ergänzungstarifvertrag gültig bis 2002 abgeschlossen, der dem Stammpersonal eine Arbeitsplatzsicherheit garantiert.</p>
Struktur	<p>Die Kundencenter bilden die zwei Säulen des kundenorientierten Unternehmens, die zum einen die Geschäftsbereichsleitung Ford und Türsysteme GmbH (gerade im Aufbau) und zum anderen die Bereichsleitung BMW und Opel bündeln. Im Werk lässt sich folgende Führungsstruktur beschreiben: An der Spitze steht</p>

die Werksleitung, die mit den Kundencenterleitern und der Personalleiterin die produktiven wie unproduktiven Leistungen des gesamten Betriebes koordiniert, managt und die Qualität der Produkte sicherstellt. Im Produktionsbereich bilden eine weitere Ebene die Meister, die Linien- oder AnlageführerInnen (Konstruktion 41). Die MitarbeiterInnen von Webasto teilen sich in drei Gruppen auf: gewerblich Produktive (MitarbeiterInnen in der Montage) und Unproduktive (Transport, Lager, Werkstechnik und -service) sowie Angestellte in den Kundencenterbereichen und in der Verwaltung.

Im produktiven wie unproduktiven Bereich wird in Teams gearbeitet. In der Fertigung gibt es in den sieben Linien feste Teams, und in hohen Auslastungszeiten fungieren einige MitarbeiterInnen als SpringerInnen. In den Fachbereichen der Kundencenter sind ebenfalls festgelegte Teams für Vertrieb, Entwicklung, Qualität, Arbeitsvorbereitung, Logistik/Disposition etc. verantwortlich. In einem verglasten Raum ohne trennende Wände arbeiten jeweils die Kundencenterleiter mit ihrer »Mannschaft« zusammen. Dadurch werden der Informationsaustausch und der Abstimmungsablauf gewährleistet und wesentlich unterstützt.

Für alle MitarbeiterInnen gibt es eine flexible Arbeitszeitenregelung in selbstverantwortlichen Gruppen, das Vario-Zeit-System. Sog. Vario-Konten stellen ein Arbeitszeitmanagement sicher, so dass sowohl auf betriebliche Auslastungsschwankungen reagiert werden kann wie auf Unter- und Überbelastung der MitarbeiterInnen. Analog dazu werden keine befristeten Arbeitsverträge ausgestellt, in hohen Auslastungszeiten werden zusätzlich LeiharbeiterInnen beschäftigt.

Die interne Aus- und Weiterbildung der eigenen MitarbeiterInnen in der Webasto Akademie ist fertigungs- und teamorientiert gestaltet. Neben der Aneignung von Fachwissen ist es wichtig, Sprach- und EDV-Kenntnisse oder Arbeitstechniken kontinuierlich zu verbessern. Webasto legt auf individuelle Personalentwicklung großen Wert. In den Personalbudgetgesprächen wird für jede MitarbeiterIn der Personalentwicklungsbedarf schriftlich fixiert. Neben internen Schulungen werden Workshops und Projektgruppen angeboten, wie z. B. »Problemlösung im Team« oder in der Fertigung die Gruppen eines »ständigen Verbesserungsprogramms« (SVP). In einer Ausbildungswerkstätte werden gewerblich-technische Personen für den eigenen Bedarf ausgebildet. Neben der Fortbildung eigener MitarbeiterInnen finden in der Webasto-Akademie auch Schulungen für Werksangehörige der Kundenfirmen statt zur Steigerung der Produktkenntnis und zur Vermeidung von Fehlern beim Umgang mit Webasto-Produkten.

Die technische Kompetenz von Webasto zur Umsetzung und Optimierung von Montageprozessen und eine nahezu fehlerfreie Produktion (99,97%) wird durch das Qualitätsmanagement DIN ISO 9001 abgestützt, das erstmals 1994 zertifiziert wurde. Qualität der Produkte und Dienstleistungen sind Thema der SVP-Gruppen und im »Null-Fehler-Programm« der internen Fertigung und externen Kundenbewertung.

Personal

Im August 1998 beschäftigt Webasto insgesamt 260 MitarbeiterInnen, 184 Männer und 76 Frauen; davon im gewerblichen Bereich 54/143 Frauen/Männer und im Angestelltenbereich 22/41 (Konstruktion 42). Es sind wenig Führungspositionen in der Organisation insgesamt (13 gezählte) vorhanden; davon sind drei Stellen von Frauen besetzt. Grundsätzlich werden alle Betriebsaufgaben und Betriebspositionen von Frauen und Männern besetzt und neu zu besetzende Stellen für beide Geschlechter ausgeschrieben. Bei Stellungsbesetzungsverfahren steht der Bedarf an qualifizierten und kompetenten MitarbeiterInnen im Vordergrund. Ende 1997 waren 25 Frauen in Mutterschutz, die meisten davon bei den gewerblichen MitarbeiterInnen.

Das Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen liegt bei 39 Jahren, insgesamt gibt es eine geringe Fluktuation. Ein siebenköpfiger Betriebsrat kümmert sich vor allem um Lohngruppenfragen und um Personalprobleme. Webasto erbringt Sonderleistungen in Form von Prämien, die vom Werksergebnis und von den Fehltagen der MitarbeiterInnen abhängen und in eine Rentenversicherung einfließen oder in Form von Aktienanteilen ausgezahlt werden.

Geschlechterprogramme

Es existiert kein institutionalisiertes Programm, es laufen individuell unterstützte Programme (besonders seitens der Personalleitung) wie Rückhol- und Integrationsangebote für erziehende Frauen. Erklärter Grundsatz: Mit jeder Mitarbeiterin, die geht, verliert Webasto eine wichtige Ressource des Betriebes. Es existierten ebenso Pläne, Mädchen in die gewerblich-technische Ausbildung zu integrieren, die Umsetzung dieser Pläne scheiterten daran, dass sich keine Mädchen bewarben. Das Thema Chancengleichheit löst sich in umfassenderen Programmen auf, die auf Erreichbarkeit und Flexibilität der Beschäftigten begründet sind, weniger auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder der Gleichstellung von Frauen mit Männern. Ein oft genanntes Motto im Montagewerk ist: *Hier kann jedeR alles werden*; Leistung steht im Vordergrund, formale Qualifikationen spielen eine geringe Rolle, sehr viel wichtiger ist *Qualifikation on the job* (Interview).

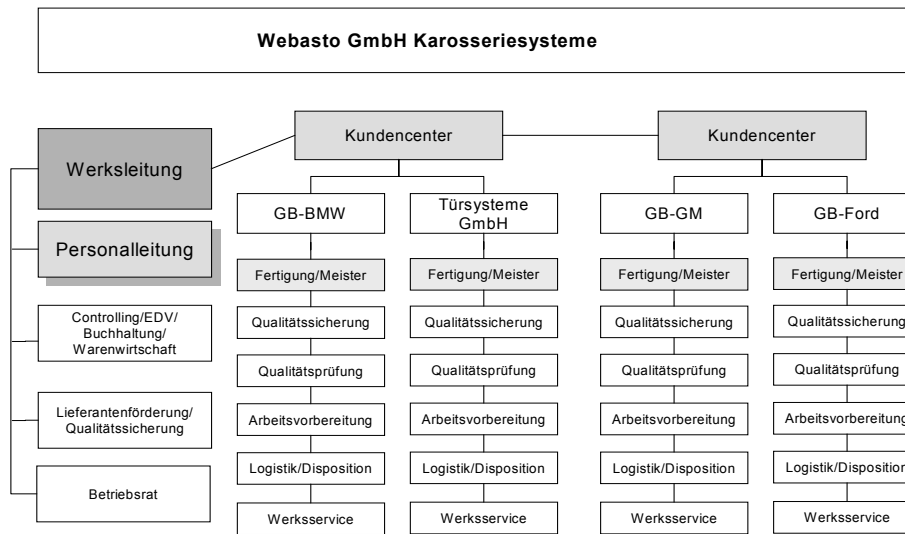
Entwicklung

Im Webasto-Konzept sind das unternehmerische Selbstverständnis und die Leitlinien der Organisation niedergeschrieben. Kern dieses Konzeptes ist »das Zusammenführen der Interessen des Unternehmens und der Menschen im Unternehmen, um somit die Voraussetzung für ein optimales Ergebnis zu schaffen«. Allen Beteiligten wird damit Orientierung für zielgerichtetes, erfolgreiches Zusammenarbeiten vermittelt. Ein Führungsprinzip heißt »Förderung des Teamgeistes durch Gruppenarbeit«. Die Führung der MitarbeiterInnen basiert auf der Basis von Zielvereinbarungen. Grundsatz ist die Förderung der persönlichen Entwicklung der MitarbeiterIn.

Die Firmenphilosophie von Webasto fordert von der Organisation und seinen MitarbeiterInnen aktiven Umweltschutz. Das Umweltprogramm von Webasto stellt einen detaillierten Leitfaden für umweltverträgliche Produktgestaltung, für Werkstoffeinsatz und Abfallvermeidung dar. Jedes Produkt ist versehen mit Aussagen zur Schadstofffreiheit, zur Materialkennung und Werkstoff-Energiebilanz während der gesamten Lebensdauer. Der Einsatz eines Umweltbeauftragten 1990 führte bereits zu einer Reduktion der Müllmenge innerhalb von drei Jahren um ca. 67% (Entwicklung des Webasto-Umlauf-Kartons). 1995 wurde erstmals das Umwelt-Management-System auditiert.

Quellen

- Altersstruktur der Mitarbeiter Webasto vom 20.02.1998
- Geschäftsbericht Webasto AG 1997
- Interviews
- Organigramm Werk Schierling 02.07.1997
- Personalstatistik 30.01.1998 und Gesamtübersicht Personalstand August 1998
- Renate Stadler/Peter Holbach: Firmenportrait Webasto-Werk – Erfolg durch Kundenorientierung. Zeitschrift der Fachhochschule Regensburg, Juli 1995, 23 - 27
- Vario-Zeitsystem Neuregelung ab 01.11.1996
- Webasto Akademie Seminarprogramm 1998
- Webasto-Konzept, Neufassung Oktober 1997



Konstruktion 40: Organigramm Webasto³⁸⁶

	Frauen	Männer
Werksleitung und Personalführung	1	1
Leitung Kundencenter	-	2
Leitung Produktion - Meister	-	4
Leitung der Produktion - Anlageführung (Linien)	1	6
Gesamt	2	13 ³⁸⁷

Konstruktion 41: Leitungs- und Führungspositionen bei Webasto

	Gewerbliche MA Produktive	Gewerbliche MA Unproduktive	Angestellte	Auszubildende	Gesamt
Frauen	52	2	22	-	76
Männer	110	33	32	9	184
Summe	162	35	54	9	260

Konstruktion 42: Beschäftigte der Webasto³⁸⁸

³⁸⁶ Das Organigramm entspricht dem Organigramm des Werkes Schierling 02.07.1997.

³⁸⁷ Innerhalb der einzelnen Arbeitsbereiche (siehe Organigramm) befinden sich vereinzelt Personen, die Führungsaufgaben innerhalb von Teams übernehmen. Aus der Personalstatistik wird nicht ersichtlich, wie viele und wo Leitungsaufgaben im unteren Management übernommen werden. Unterste aufgeführte Ebene ist die Leitung der einzelnen Produktionsanlagen.

³⁸⁸ Die Gesamtübersicht über den Personalstand von August 1998 und die Personalstatistik von Januar 1998, sowie die Altersstruktur vom Februar 1998 liegen den statistischen Darstellungen von Webasto zugrunde.

Deutsche Bahn AG GB Fernverkehr Regionalbereich Süd München	
Spezifisches	<p>»Der DB AG-Konzern will ein überdurchschnittlich wachsender Dienstleistungskonzern mit guter Ertragskraft und europäischer Ausrichtung sein«. Hauptgeschäft ist der Personen- und Güterverkehr auf der Schiene. Der Konzern gliedert sich in die Konzernleitung (KL) und die Geschäftsbereiche (GB); er umfasst auch die Dienstleistungszentren und die Beteiligungsgesellschaften. Zur Konzernleitung gehören der Vorstand, die Zentralbereiche (ZB), die Beauftragten der Konzernleitung und weitere dem Vorstand unterstellte Organisationseinheiten. Der Sitz der Konzernleitung ist Frankfurt. Große Konzernunternehmen bzw. Beteiligungen der DB sind u.a. (exemplarisch): <i>Deutsche Bahn Medien GmbH, Mannesmann Arcor AG&Co, Deutsche Eisenbahn Reklame Gesellschaft mbH, DB Fuhrpark Service GmbH, Bahnhof Management und Entwicklungs Gesellschaft mbH, Ameropa-Reisen GmbH, DB Dialog Telefonservice GmbH, MITROPA AG, S-Bahn Berlin und Hamburg GmbH, Bodensee-Schiffsbetriebe GmbH, Usedomer Bäderbahn, BahnTank Transport GmbH und Deutsche Gleis- und Tiefbau GmbH.</i></p> <p>Der Regionalbereich Süd gehört zum Unternehmensbereich Personenverkehr des Konzerns, der aufgegliedert ist in die GB Fernverkehr und Nahverkehr. Im Bereich Fernverkehr (F) gibt es sieben Regionalbereiche (Nord/Hamburg, Süd-Ost/Halle, Nord-Ost/Berlin, West/Köln, Mitte/Frankfurt, Süd-West/Stuttgart und Süd. Die Geschäftsstelle RB Süd liegt im Münchner Hauptbahnhof sowie in einem Gebäude in unmittelbarer Nähe.</p> <p>Ende 1997 beträgt der Personalstand 223 523 Beschäftigte. Der Männeranteil liegt bei 85%. 17 897 Beschäftigte sind im GB Fernverkehr. Hier liegt die Frauenquote bei 35%. 33% der Mitarbeiterinnen sind in den »alten Bundesländern« beschäftigt. Hier entwickelt sich zwischen 1994 und 1998 »der Geschäftsbereich Fernverkehr weg von einem weiblich segregiertem Bereich«.</p>
Geschichte³⁸⁹	<p>Die Diskussion um die Privatisierung der Deutschen Bundesbahn wurde bereits Anfang der achtziger Jahre geführt. In Abstimmung mit dem Bund als 100% Eigentümerin wurde vom DB Vorstand 1982/83 das Reformprojekt <i>Unternehmensstrategie 1990</i> konzipiert. Bis 1990 verminderte sich der Personalbestand um ca. 26% auf 233 000 MitarbeiterInnen. Personalpolitische Zielerfüllung zur Reorganisation korrelierten nicht mit einer grundlegenden Veränderung der Unternehmensstruktur. Ende 1989 hatte die Deutsche Bundesbahn ein Defizit von 44 Milliarden. 1989/1990 wurde durch »die Wende« der Auftrag an die Regierungskommission im Einigungsvertrag um die Deutsche Reichsbahn erweitert. Zum Sondervermögen DB kam das Sondervermögen der Deutschen Reichsbahn (DR) hinzu und wurde zum Bundeseisenbahnvermögen (BEV) zusammengeführt.</p> <p>In der Folge wurde das BEV in zwei Bereiche geteilt: den unternehmerischen und profitablen Teil - er wurde in die selbstverantwortlich handelnde Deutsche Bahn AG umgewandelt und ausgegliedert - und den Verwaltungsbereich, der weiterhin Dienstherr für die verbeamteten DB-MitarbeiterInnen war. Die über-</p>

³⁸⁹ Dieser Abschnitt basiert im Wesentlichen auf einem Beitrag von Hasko Hünning und Ulrike Stodt 1999 und ihrem Transformationsforschungsprojekt bei der DB AG.

gangswise Trennung in zwei Sondervermögen sollte die Zusammenführung von DB und DR technisch und organisatorisch vorbereiten. »Zwischen 1989 und 1992 wurden über 62 000 ReichsbahnerInnen eingespart«. Dabei ist der Anteil der weiblichen Beschäftigten überproportional hoch. Mitte 1992 wurden sowohl bei der DR als auch DB marktorientierte Organisationsstrukturen eingeführt, die zu einheitlichen Strukturen beider Bahnen führten. »An die Stelle der bislang nach Kernfunktionen gegliederten Ressorts traten nach Kerngeschäften unterteilte und ergebnisverantwortliche Unternehmensbereiche«.

Die Divisionalisierung betraf jedoch nur die zentrale Aufbauorganisation und nahm die direktionale Ebene aus. Diese Phase war durch Instabilitäten (makro-)ökonomischer Art gekennzeichnet. Ende 1993 waren ca. 229 000 Personen beschäftigt, bei der DR ca. 148 000. Am 01.01.1994 fusionierten die Bahnen und die Privatisierung zur Deutschen Bahn AG wurde vollzogen. Die Bahnstrukturreform dokumentierte den Wandel von der Behörde zum Unternehmen durch einen Wandel der Organisations- und Führungsstruktur. »An die Stelle der direktionalen Gliederung trat eine dezentrale Organisation des Bahngeschäftes mit Regionalbereichen und Niederlassungen«. In den folgenden Jahren wurden 44% der Beschäftigten abgebaut. »Im Dezember 1997 stellte der Aufsichtsrat der DB AG die Weichen für die zukünftige Zielstruktur des Unternehmens. Sie schreibt die Ausgliederung und unternehmensrechtliche Verselbständigung von Unternehmensbereichen vor; ... eine mehrstufige Konzernstruktur mit eigenständigen Aktiengesellschaften unter dem Dach einer führenden Management-Holding. Die neuen Aktiengesellschaften wurden als sog. Führungsgesellschaften konzipiert. Ihnen sind sämtliche Tochtergesellschaften des jeweiligen Unternehmensbereich zugeordnet. Den Aktiengesellschaften wird von der Konzernleitung weitgehende unternehmerische Autonomie eingeräumt. Die Holding beschränkt sich auf steuernde, koordinierende und kontrollierende Grundsatzaufgaben. Bis mindestens 2003 (dem Zeitpunkt des geplanten Börsenganges) bleibt der Bund Eigentümer der DB AG«.

Struktur

Der Konzernleitung in Frankfurt, d. h. dem Vorstand, sind die Zentralbereiche V1, V2 *Finanzen und Controlling*, V3 *Personal*, V4 *Recht*, *Personenbahnhöfe*, V5 *Forschung und Technologie* und V6 *Konzerneinkauf* zur Führung und Koordination zugeordnet. »Sie haben Gestaltungs-, Ordnungs- und Dienstleistungsfunktion für den DB-Konzern«. »Die ZB haben Richtlinienkompetenz gegenüber den Geschäftsbereichen«. Geschäftsbereiche tragen Verantwortung für Geschäftsfelder, die nach ausgewählten Produkt-/Marktsegmenten gebildet werden. Dafür, d. h. für die Geschäftsentwicklung und für die Ergebnisse, sind sie mit allen erforderlichen Ressourcen ausgestattet. Einschränkungen bei Ressourcen und Funktionen gibt es unter der Berücksichtigung der Gesamtinteressen des Konzerns. GB sind je nach Bedarf in verschiedene Konzernführungsebenen und Unternehmenseinheiten gegliedert: Geschäftsbereichszentrale, Regionalbereiche, Niederlassungen und Zweigniederlassungen. GB verfügen über eigene Querschnittsbereiche (z. B. Personal, Controlling). Zielvereinbarungen zwischen Geschäftsbereichsleitung und Vorstand legen Strategien, Ziele und Ergebnisplanung fest. Nur in Ausnahmefällen greift der Vorstand in das operative Geschäft der GB ein.

Zur Gesamtstruktur des RB F Süd gehört die Niederlassung in Nürnberg. Acht Zweigniederlassungen sind München zugeordnet, sieben Zweigniederlassungen gehören zu Nürnberg. Der RB wird über Zielvereinbarungen vom GB Fernverkehr geführt. Er trägt in diesem Rahmen Ergebnisverantwortung für die Region. Querschnittsfunktionen sind entsprechend den Geschäftserfordernissen zuge-

ordnet. Der RB F Süd ist in vier Geschäftsbereiche untergliedert (Konstruktion 43). Die Führungskräfte und MitarbeiterInnen sitzen in verschiedenen Zweigstellen. Die Kommunikation innerhalb des RB F Süd läuft über Telefon (eigenes Netz), Fax, Brief und persönliche Treffen/Meetings. Der Computer hat als Kommunikationsmedium (z.B. e-Mail) eine geringe Bedeutung, eine Vernetzung gibt es nur partiell.

Dienstleistungszentren sind u. a. Arbeit, Personalservice, Bildung, Gastronomie, Informationssystem etc. Als konzernübergreifend operierende Unternehmens-einheit bietet z. B. das *Dienstleistungszentrum Arbeit (DZA)* Personalmarketing-Dienstleistungen zu allen Geschäftsprozessen der Personalbeschaffung, -anpassung und -überleitung an. Die DZA wirkt als Drehscheibe zwischen den Unternehmen des DB-Konzerns und den MitarbeiterInnen, die ihren Arbeitsplatz verloren haben bzw. verlieren werden. Die DZA hat sich im März 1997 gegründet und ist eine Weiterentwicklung der dezentral angelegten Restrukturierungsabteilungen. Sie ist das Ergebnis von Aushandlungen zwischen dem Vorstand und dem Gesamtbetriebsrat und trägt dem weiterhin geltenden Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen Rechnung. Das Ergebnis ist die Institutionalisierung zum zentralisierten zweiten Arbeitsmarkt. Sämtliche freiwerdende Stellen müssen der DZA gemeldet werden und werden zusätzlich im betriebsinternen Stellenmarkt veröffentlicht.

Das *Dienstleistungszentrum Bildung* fungiert mit ca. 900 MitarbeiterInnen als Bildungsanbieterin für den Konzern. »Investitionen in die Qualifizierung der Mitarbeiter sind integraler Bestandteil der Personalpolitik des Konzerns«. Darüber hinaus übernimmt der Konzern seine »sozial- und bildungspolitische Verantwortung« in der beruflichen Erstausbildung. Im Jahr 1997 wurden ca. 17 000 Ausbildungsplätze zur Verfügung gestellt. Bei 5,6% liegt die Quote der Auszubildenden im RB F Süd.

Komfortzonen innerhalb des RB F Süd sind Freifahrten mit der Bahn und verbilligtes Essen in der Bahnhofskantine (auch für MitarbeiterInnen in Rente/Pension). Darüber hinaus hat die Bahn aus ihrer Historie vielfältige Versorgungsstrukturen im Sinne von Sozialeinrichtungen für ihre Beschäftigten (z.B. Erholungswerk, Bahnwohnungen etc.).

»Innerhalb des Unternehmens DB wurden und werden Tätigkeitsfelder und Arbeitsschwerpunkte verlagert, Hierarchien neu geschnitten und Betriebsstandorte geschlossen«. So kommt dem Betriebsrat im Konzern der DB AG eine wesentliche Bedeutung zu. In der Umsetzung neuer und sich permanent verändernder Unternehmensstrukturen ist im Regionalbereich Süd ein »starker Betriebsrat«, der eng mit dem Regionalbereichsleiter und dem sonstigen Management zusammenarbeitet. Die Vernetzung des Betriebsrates ist über den Gesamtkonzern (Konzernbetriebsrat) gegeben, dabei bekommen die VertreterInnen verschiedener Gewerkschaften eine Bedeutung. Der Betriebsrat in München ist mit 19 Mitgliedern besetzt, die sich alle 14 Tage treffen.

Die Arbeitszeit im RB F Süd unterliegt 1998 zwei Zeitmodellen: Gleitzeit und Normalzeit. Der Betriebsrat setzt sich für die Jahresarbeitszeit (JAZ) ein. Sie liegt bei 1 984 Stunden für ArbeiterInnen und Angestellte und 2 010 Stunden für BeamtInnen. Die Arbeitszeit wird über Zeiterfassungsgeräte/Computer/per Hand erfasst. Das Topmanagement ist von der Zeiterfassung ausgenommen.

Die Bezahlung der ArbeiterInnen, Angestellten und BeamtInnen richtet sich nach den jeweiligen Tarifen. Das Topmanagement wird außertariflich bezahlt, was für BeamtInnen mit Beurlaubung verbunden ist. In den letzten Jahren werden Führungskräfte von »außen« rekrutiert.

Personal

Im September 1998 hat der RB F Süd einschließlich der Niederlassung Nürnberg 3 668 Beschäftigte auf 3 552 Stellen. Mit 49% stellen die BeamtInnen den größten Anteil an den Beschäftigten (Konstruktion 44). Der Anteil an ausländischen ArbeitnehmerInnen liegt unter 4%. 6,7% der Beschäftigten arbeiten in Teilzeit. Das sind 245 Personen. Aussagen zur Verteilung von Frauen und Männern beziehen sich auf den Regionalbereich Süd ohne die Niederlassung Nürnberg. Ein Viertel der Beschäftigten sind Frauen. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im RB F GB Süd (ohne Nürnberg) liegt bei 39,3 Jahren. Im gehobenen Dienst bei 49,7 Jahren. Der Krankenstand liegt bei 6,6% (einschließlich Nürnberg). Obwohl (uns) keine Statistik vorliegt, kann aus den Interviews geschlossen werden, dass viele MitarbeiterInnen langjährig bei der DB AG sind, zum Teil in der zweiten und dritten Generation (»Bahnfamilien«).

Geschlechterprogramme

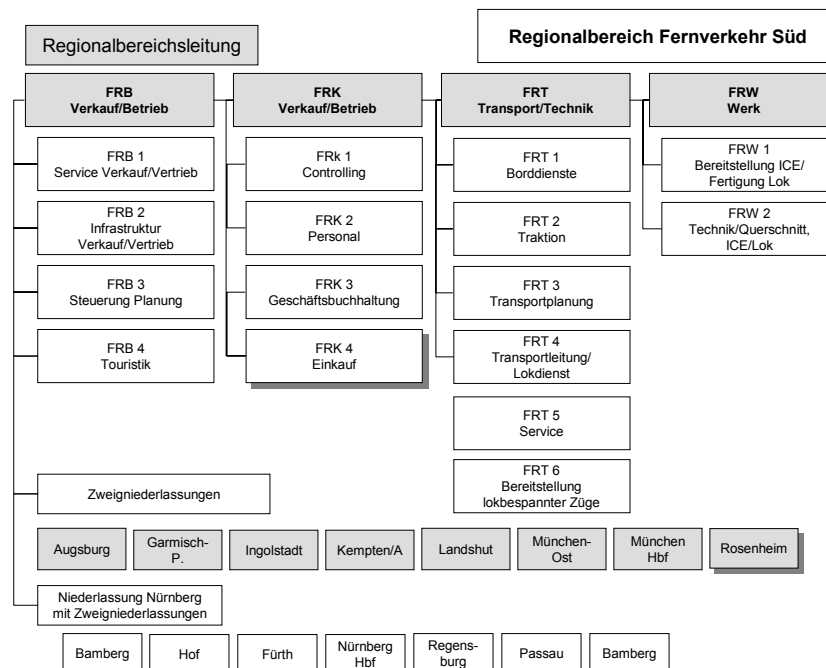
Seit dem 10.05.1994 gibt es eine Konzernrichtlinie zur Chancengleichheit. Stellung wird u. a. zur Steigerung des Frauenanteils, zur beruflichen Qualifizierung von Frauen, zum Beschäftigungsklima, zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zum Schutz vor sexueller Belästigung und zur Frauenbeauftragten genommen. Eine Beauftragte für Chancengleichheit ist direkt beim Personalvorstand des Konzerns in Frankfurt angesiedelt. »Von dort sollen Grundsätze und Strategien zum Gleichbehandlungsgebot für den Konzern erarbeitet werden«. Mit Vorstandsbeschluss vom März 1998 sollen in den Geschäftsbereichen, Konzerntöchtern und Dienstleistungszentren Beauftragte für Chancengleichheit benannt werden (soweit dies nicht schon geschehen ist). Diese sollen den (Personal-)LeiterInnen zugeordnet werden. Unternehmenseinheiten legen - in Abstimmung mit den Beauftragten für Chancengleichheit - kurz- und mittelfristige Ziele fest (z. B. Frauenanteil in Managementseminaren).

In den Tarifverträgen der DB AG gibt es im *Manteltarifvertrag*, im *Tarifvertrag über einzelne Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis*, im *Sozialtarifvertrag*, im *Überleitungstarifvertrag* und im *Tarifvertrag zur beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung* Regelungen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf betreffen und zur Beseitigung von Benachteiligungen beitragen sollen. Themen sind: Elternurlaub, Gleichbehandlung von Frauen und Männern, die gezielte Ansprache von Frauen, die geschlechtsneutrale Stellenausschreibung, Kinderbetreuungseinrichtungen, Mutterschutz und Frauenförderung bei Aus-, Fort- und Weiterbildung. Im Geschäftsbereich Fernverkehr RB Süd gibt es keine Chancengleichheitsbeauftragte. Im gesamten Bereich ist das Thema Chancengleichheit und Frauenförderung nicht virulent. Es ist auch keine Querschnittsaufgabe.

Entwicklung

Die Deutsche Bahn AG ist mit dem Total-E-Quality Prädikat ausgezeichnet. Im Konzern wurde 1998 eine MitarbeiterInnenbefragung durchgeführt (die letzte 1995), mit deren Folgen auch der Regionalbereich Süd beschäftigt ist. Gleichzeitig sind zum Zeitpunkt der Untersuchung im Oktober 1998 die Reorganisationsprozesse bei der Bahn *in vollen Zügen*. Der Regionalbereich Süd hat aktuell mit den finanziellen und sonstigen Folgen von Eschede zu kämpfen (der Zug startete in München). Aktionsprogramme mit dem Ziel der langfristigen Erhöhung des Gesundheitsstandes und der Senkung des Krankenstandes werden realisiert von Beauftragten für Gesundheitsförderung auf Regionalbereichsebene und Konzernebene. Ein Verbesserungsmanagement, an dem die MitarbeiterInnen beteiligt sind und das für die nächsten Jahre intensiviert werden soll, brachte 1997 einen Gesamtnutzen für den Konzern von 48 Millionen EUR; insgesamt wurden 25% der eingegangenen Vorschläge umgesetzt.

- Quellen**
- Hasko Hüning/Ulrike Stoldt 1999: Regulierte Desintegration. Aspekte des internen Arbeitsmarktes der Deutschen Bahn AG
 - Interviews
 - Konzernhandbuch der DB AG
 - Mit Plan und Perspektive. Partnerschaft heißt Chancengleichheit. November 1995, Frankfurt
 - Personalstatistik RB F Süd
 - Webpage der DB AG



Konstruktion 43: Organigramm DB RB Süd

	ArbeitnehmerInnen				Gesamt	
	ArbeiterInnen	Angestellte	neues DB Personal	BeamtenInnen	Stellen ³⁹⁰	Personen ³⁹¹
Summe	1 147	329	282	1 794	3 552	3 668

Konstruktion 44: Beschäftigte der DB RB Süd³⁹²

³⁹⁰ Die Zahlen beziehen sich auf Stellen im Sinne von anteiligen Personenleistungen einschließlich der Niederlassung Nürnberg.

³⁹¹ Die Zahlen beziehen sich auf natürliche Personen einschließlich 104 noch zu disponierende MitarbeiterInnen.

Deutsche Telekom AG Niederlassung 3 Hannover	
Spezifisches	<p>Die Deutsche Telekom ist Anbieter von Telekommunikations-Dienstleistungen. Als Komplettanbieter reicht das Angebot von innovativen Diensten über flächendeckende Netze zu modernen Endgeräten und nutzerInnenindividueller Software. Die vier Säulen des Konzerns sind: Online/Internet (<i>T-Online</i>), Mobilfunk (<i>T-Mobile</i>), IP-Datenkommunikation/Systemlösungen (<i>T-Systems</i>), breitbandige Festnetzzugänge (<i>T-Com</i>). Die Deutsche Telekom hat in den letzten Jahren einen Wandel von der Bundesbehörde zu einem Dienstleistungsunternehmen vollzogen. Heute ist die Deutsche Telekom Kern eines Konzerns, mit der Zentrale in Bonn - sie gewährleistet die strategische Führung aller verbundenen Unternehmen - und zahlreichen Tochter- und Beteiligungsunternehmen im In- und Ausland. Zum Jahresende 1997 hat die Deutsche Telekom über 40 Millionen KundInnen, beschäftigt 191 000 Menschen (umgerechnet auf Vollzeitkräfte), hat einen Jahresumsatz von 67,6 Milliarden DM und einen Konzernüberschuss von 3,3 Milliarden. Der Gewinn je Aktie beträgt 1,20 DM. Etwa die Hälfte der Beschäftigten sind BeamtInnen (zum 31. Dezember 1998 46,8%), ca. 32% Frauen, 68% Männer. Die Quote der teilzeitbeschäftigten Männer liegt bei ca. 8%. Die Zahl der Auszubildenden beträgt durchschnittlich 6200. In den Management-Personalebene 1-3 (Konstruktion 46) sind 90,6% Männer (3 932) und 9,4% Frauen (369, davon eine Frau in der Personalebene 1).</p> <p>Die GeschäftskundInnen-Niederlassung 3 in Hannover ist eine Vertriebs- und Service-Niederlassung. Als Vollsortimenter werden Telekommunikationslösungen für national und international tätige GeschäftskundInnen der Region geliefert. Die Beschäftigtenzahl im Oktober 1998 liegt bei 1 166. Der größte Teil der MitarbeiterInnen ist in einem neuen Bürogebäude in der Innenstadt untergebracht. Ein weiteres Gebäude liegt in unmittelbarer Nähe.</p> <p>Hannover ist eine Stadt mit 507 000 EinwohnerInnen und liegt in Niedersachsen.</p>
Geschichte	<p>»In der Vergangenheit stellte die Einbringung von öffentlichen Telekommunikationsdiensten in Deutschland ein im Grundgesetz verankertes staatliches Monopol dar«. Eine veränderte europäische Politik als Reaktion auf »das Zusammenwachsen Europas« führte dazu, dass die staatlichen, national ausgerichteten Postbehörden sich zu privatwirtschaftlich, organisierten, international agierenden Dienstleistungsunternehmen veränderten. Bis 1989 bildete das Angebot von Telekommunikationsdiensten und -infrastruktur einen unselbstständigen Bestandteil der Tätigkeit der Deutschen Bundespost sowie der staatlichen deutschen Post- und Fernmeldeverwaltung (Sondervermögen des Bundes). Die <i>Postreform I</i> (Gesetz zur Neustrukturierung des Post- und Fernmeldewesens) im Jahr 1989 führte dazu, dass der Bund die von der Deutschen Bundespost verwalteten Tätigkeitsbereiche in marktorientierte Geschäftsfelder spaltete und eine Teilung entlang der Geschäftsfelder in drei getrennte Einheiten: <i>Deutsche Bundespost POSTDIENST</i>; <i>Deutsche Bundespost POSTBANK</i> und <i>Deutsche Bundespost TELEKOM</i> erfolgte. Die Deutsche Bundespost <i>TELEKOM</i> ging hierbei als eigenständige Gesellschaft in der Rechtsform eines öffentlichen Unterneh-</p>

³⁹² Die Zahlen beziehen sich auf September 1998 einschließlich der Niederlassung Nürnberg.

mens hervor. In der Folge kam es auch zu einer schrittweisen Liberalisierung des deutschen Telekommunikationsmarktes. Im Oktober 1990 wurde der Deutschen Bundespost *TELEKOM* die Zuständigkeit für Telekommunikationsdienste und -infrastruktur in den neuen Bundesländern übertragen. Die *Postreform II* (Gesetz zur Neuordnung des Postwesens und der Telekommunikation) übertrug bestimmte Aufgaben und Rechte der Bundesanstalt (Koordinations- und Verwaltungsaufgaben u. a. für die BeamtInnen). Die Reform bildete den Rahmen für die Privatisierung des Unternehmens und führte dazu, dass die Bundespost *TELEKOM* mit Wirkung zum 1. Januar 1995 in eine Aktiengesellschaft, die *Deutsche Telekom AG (TK)*, umgewandelt wurde. Sie stand zunächst weiterhin im Eigentum des Bundes. »Erst im Börsengang im November 1996 reduzierte sich der Eigentumsanteil des Bundes an der Deutschen Telekom auf ungefähr 74,0%«. Zum 1. Januar 1998 folgte die völlige Liberalisierung des Telekommunikationssektors in Deutschland. »Die Deutsche Telekom ist jetzt dem harten Wettbewerb in ihrem Kerngeschäft, dem öffentlichen Sprachtelefondienst im Festnetz, ausgesetzt und dazu verpflichtet, Wettbewerbern Zugang zu ihrem Netz zu regulierten Zusammenschaltungsentgelten zu gewähren«. Die neue Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post übernimmt die Aufgaben vom Bundespostministerium. Sie untersteht der Aufsicht des Bundeswirtschaftsministeriums. Gleichzeitig reduziert der Bund im Rahmen einer Reihe Übertragungen an die *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)* den Anteil der von ihm gehaltenen Aktien. Da die KfW jedoch eine vom Bund getragene Entwicklungsbank ist, bleibt der Einfluss des Bundes indirekt bestehen. Wie jeder Mehrheitsaktionär kann der Bund die meisten Beschlüsse der Hauptversammlung (u. a. die Wahl der VertreterInnen der AnteilseignerInnen) beeinflussen.

Struktur

»Die Organe der Deutschen Telekom sind der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung«. Die Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsrat für fünf Jahre bestellt, mit einer Verlängerungsmöglichkeit für weitere fünf Jahre. 1998 ist der 8-köpfige Vorstand in Männerhand. Der Vorstand ist verpflichtet, zukünftige Geschäftsplanung und regelmäßige Berichte über die Geschäftstätigkeit vorzulegen. »Die Aufsichtsratsmitglieder können bis zu einer Amtszeit von bis zu fünf Jahren gewählt werden«. Die VertreterInnen der AnteilseignerInnen werden auf der Hauptversammlung gewählt, die VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen von den ArbeitnehmerInnen (ArbeiterInnen, Angestellten und drei GewerkschaftsvertreterInnen). Im 20-köpfigen Aufsichtsrat der TK AG sind auf Seiten der ArbeitnehmervertreterInnen drei Frauen und sieben Männer, auf Seiten der Vertreter der AnteilseignerInnen zehn Männer.

Organisatorischer Aufbau der Deutschen Telekom AG: Vorstand und Zentrale, dann die Gliederung in Organisationseinheiten mit zentralen Aufgaben und Direktionen, wobei Letzteres sich wiederum aufgliedert in Logistik- und Instandhaltungszentren und Niederlassungen. Zum Konzern zählen darüber hinaus mehrere rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Tochterunternehmen, zahlreiche verbundene Unternehmen im In- und Ausland sowie Gemeinschaftsunternehmen mit internationalen PartnerInnen. Die Konzernstruktur der Deutschen Telekom besteht aus dem Kernbereich, der Spezialisierung und Diversifikation und den sonstigen Aktivitäten. Die TK unterscheidet nach einer neuen Gliederung fünf Personalebene(n) (Konstruktion 46).

Die gewählten InteressensvertreterInnen der TK sind in örtlichen Betriebsräten organisiert. Der Betriebsrat der NL 3 besteht aus 15 Mitglieder (sieben Frauen/acht Männer; davon drei freigestellte Männer und eine freigestellte Frau). Darüber hinaus gibt es einen Gesamt- und einen Konzernbetriebsrat. »Die große

Mehrzahl der Beschäftigten der Deutschen Telekom ist gewerkschaftlich organisiert, überwiegend in der Deutschen Postgewerkschaft«. Die Bezahlung richtet sich nach den Tarifverträgen. Top-Führungskräfte werden außertariflich bezahlt und unterliegen keiner Zeiterfassung. Im Gesamtunternehmen gibt es flexible Arbeitszeitmodelle. Das Grundmodell besteht aus der 38,5-Stunden-Woche (alte Bundesländer) bzw. 40-Stunden-Woche (neue Bundesländer). Gleitzeit für Angestellte/ArbeiterInnen und BeamtInnen ist in verschiedenen Arbeitsbereichen eingeführt (in Hannover noch in der Diskussion). Teilzeitbeschäftigung wird als »Chance« für Frauen und Männer betrachtet und ist auch für untere Managementpositionen (Ebene 3 und 4) möglich. Hier wird von einer minimalen Verringerung der Wochenarbeitszeit ausgegangen.

Die Kommunikation innerhalb des Konzerns TK AG läuft u. a. über Telefon und Intranet. Es werden virtuelle schwarze Bretter angeboten. Arbeitsabläufe u. a. in der NL 3 werden durch Meetings, Konferenzen und Sitzungen organisiert. Das Management trifft sich jede Woche zu einer 4-stündigen Sitzung auf hohem Niveau (Einschätzung der Forscherin - Zeit- und Sitzungsmanagement, Visualisierungs- und Präsentationskultur etc.). Die Niederlassung gibt eine eigene Zeitung (T Monitor vor Ort) heraus. Darüber hinaus gibt es eine Konzernzeitung (T Monitor) und verschiedene Fachzeitschriften (z. B. Insider oder Vision - eine Zeitschrift für Führungskräfte).

Fort- und Ausbildungen werden konzernintern organisiert. In den Niederlassungen gibt es BildungsberaterInnen als Informations- und Kontaktpersonen. Es gibt verschiedene Fachhochschulen.

Die Komfortzonen sind vielfältig. Innerhalb der NL 3 Hannover gibt es im Geschäfts- bzw. Verwaltungsgebäude eine Kaffee- und Teekultur, eine Kantine mit Tagesangeboten, das »10er Gespräch« mit dem Niederlassungsleiter. Alle MitarbeiterInnen haben das Privileg der kostenlosen Telefonnutzung. Darüber hinaus gibt es aus Zeiten der »Post« noch verschiedene betriebliche Sozialeinrichtungen: Erholungswerk, Studienstiftung, Betreuungswerk (Waisenbetreuung, SeniorInnenbetreuung), Wohnungsservice (Bereitstellung von Wohnraum, Darlehen) etc.

Personal

Personalstand in der NL 3 im Oktober 1998: 1 166 Beschäftigte, 71% BeamtInnen (seit dem 1. Januar 1995 wird bei Neueinstellungen kein BeamtInnenstatus mehr gewährt), 29% Angestellte und ArbeiterInnen, ca. 35% Frauen, 65% Männer (Konstruktion 47). Frauen in Führungspositionen sind nur in der Personalebene 4 vertreten.

Die Niederlassung 3 liegt über dem Gesamtdurchschnitt im Unternehmen, der bei ca. 50% liegt. Obwohl (uns) keine Statistiken vorliegen, kann aus den Interviews geschlossen werden, dass viele MitarbeiterInnen langjährig bei der TK AG sind. Ebenso gibt es keine Aussagen zur Altersstruktur. Der Altersdurchschnitt der Führungskräfte bei der TK (Niederlassung 3) liegt jedoch nach Schätzungen bei ca. 45 Jahren. Der Krankenstand in der NL 3 liegt bei 8,5%, davon Beamte 9,9% und Beamtinnen 10,9%.

Geschlechterprogramme

Seit 1992 hat die Deutsche Telekom ein Frauenförderkonzept als Teil des Personalgesamtkonzeptes, das vom Vorstand und Hauptpersonalrat (heute Betriebsrat) verbindlich verabschiedet wurde. Das Konzept bildet die Basis für vielfältige Gleichstellungsaktivitäten. Im zentralen Fachbereich Gleichstellung in Bonn arbeiten vier auf Bezirksebene 6 und in den Regionen 15 Frauen, hinzu kommen Ansprechpartnerinnen der Gleichstellungsbeauftragten. Thematische Schwerpunkte: Frau und Technik, Frauen in Führungspositionen, Flexibilisierung

der Arbeitszeit, Wiedereinstieg nach einer Familienpause und die Zusammenarbeit von Frauen und Männern. Ziel: »Gleiche Chancen für alle Beschäftigte der Deutschen Telekom«. Seit 1994 wird jährlich ein Frauenförderpreiswettbewerb durchgeführt, seit 1995 gibt es das Projekt *Fair bringt mehr* (Trainingsprogramm mit Videoeinheit). Hinzu kommen vielfältige Projekte und Aktivitäten im Konzern und in den Organisationseinheiten.

Entwicklung

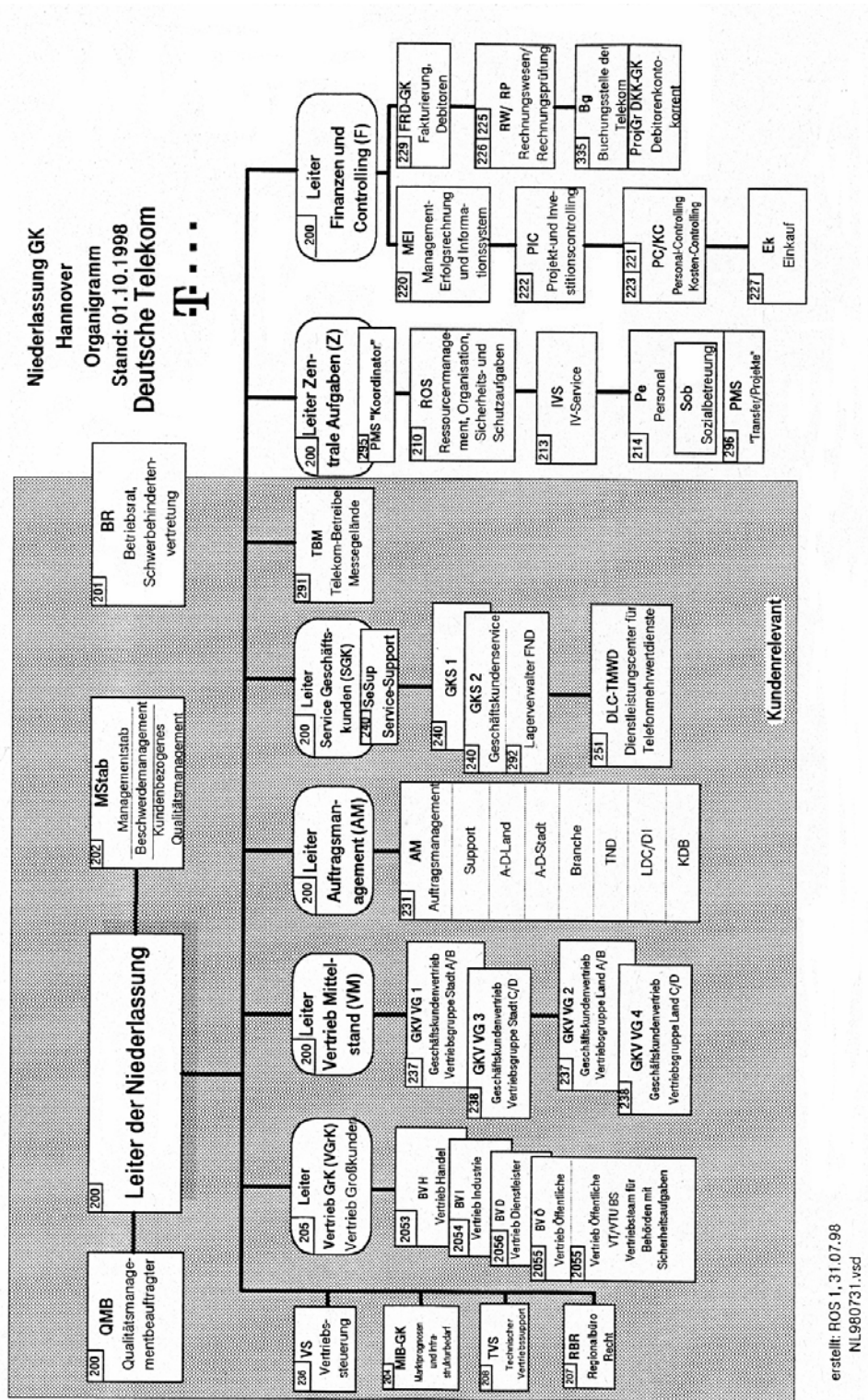
Die Deutsche Telekom wurde 1997 mit dem Total E-Quality Prädikat des Vereins TOTAL E-QUALITY ausgezeichnet. Die Deutsche Telekom präsentiert sich auf der Frauenmesse *top*, die alle zwei Jahre in Düsseldorf stattfindet.

Die NL 3 - Hannover steht vor einer Umstrukturierung - Zusammenlegen der Geschäftsbereiche Privatkunden und Großkunden (NL 2 und NL 3), was zu »Stellenproblemen« führt, d. h. einige Positionen (z. B. die Position des Niederlassungsleiters, verschiedene sonstige Führungspositionen) wird es in Zukunft nicht mehr zweimal geben.

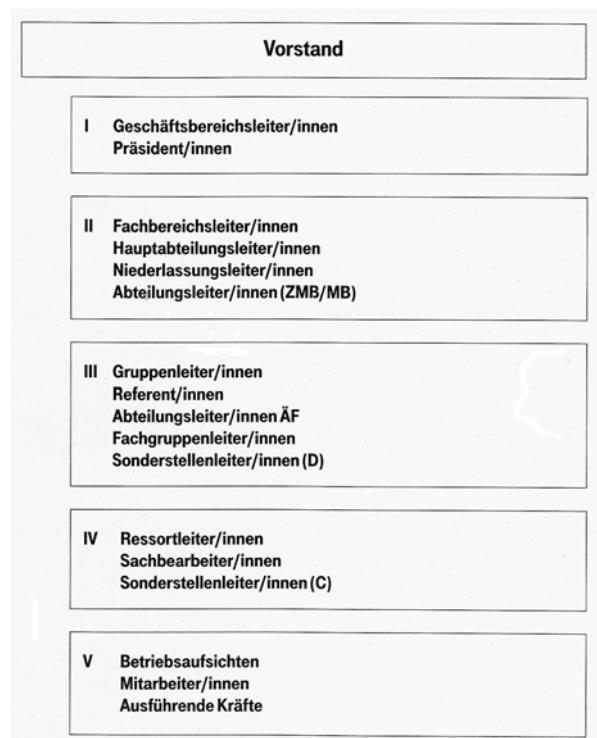
Zum Zeitpunkt der Untersuchung beschäftigt sich die NL mit einer MitarbeiterInnenbefragung.

Quellen

- Deutsche Telekom. Unternehmenszahlen auf einem Blick, September 1996
- Durch Leistungen überzeugen. Die Deutsche Telekom im Wettbewerb. Das Geschäftsjahr 1997, Bonn 1998
- Frauenförderkonzept 012 AB 1. Deutsche Bundespost Telekom 1992
- Geschäftskundenniederlassung Hannover. Unsere Vision
- Heli Ihlefeld Bolisch 1997: Praxisbeispiel Telekom. Fair bringt mehr.
- Interviews
- Sie & die deutsche Telekom - eine Partnerschaft mit Zukunft, Bonn o.J.
- Sie & die deutsche Telekom. Chancen, Perspektiven und Rechte. Handbuch zur Gleichstellung und beruflichen Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Telekom. Ergänzungshandbuch. Bonn, Oktober 1996 (auch im Intranet)
- Webpage der TK



Konstruktion 45: Organigramm TK NL 3

Konstruktion 46: Personalebene der TK NL 3³⁹³

	ArbeiterInnen	Angestellte	BeamtenInnen	Gesamt
Frauen	5	59	342	406
Männer	211	61	488	760
Summe	216	120	830	1 166

Konstruktion 47: Beschäftigungsstruktur der TK NL 3³⁹⁴

³⁹³ Übernommen aus: Sie & die Deutsche Telekom. Chancen, Perspektiven und Rechte.

³⁹⁴ Die Zahlen beziehen sich auf Oktober 1998.

Universität Hildesheim	
Spezifisches	<p>Die Universität Hildesheim gliedert sich im WS 1998/1999 in vier Fachbereiche, die den Studiengang Lehramt, Diplom-, Magister- und verschiedene Ergänzungs-, Aufbau- und Weiterbildungsstudiengänge anbieten. Zum Zeitpunkt der Untersuchung sind ca. 3 400 Studierende eingeschrieben, 30% Männer, ca. 200 sind ausländische Studierende. Weitere 2 500 Studierende werden als Fernstudierende der Fernuniversität Hagen durch das Zentrum für Fernstudien und Weiterbildung betreut. Dienstleistungen für die Region erbringt darüber hinaus die Technologietransferstelle. Das Gesamtpersonal beträgt ca. 400 Personen, mit einem Frauenanteil von 43%. Die Universität wird von einer Präsidentin geleitet. Es besteht ein Kooperationsvertrag mit der Fachhochschule Hildesheim/Holzminde, die weitere 5 400 Studierende in insgesamt 24 Studiengängen in der Region betreut.</p> <p>Die Stadt Hildesheim liegt im Bundesland Niedersachsen und hat ca. 115 000 EinwohnerInnen.</p>
Geschichte	<p>Die Universität Hildesheim ging aus der Pädagogischen Hochschule Alfeld hervor, die als LehrerInnenausbildungsanstalt nach dem Krieg 1946 gegründet worden war. 1969 wurde die Hochschule eine Abteilung der Pädagogischen Hochschule Niedersachsen (PHN). 1970 zog die PHN in einen Neubau nach Hildesheim um. In den folgenden Jahren wurde aufgrund der drohenden LehrerInnenarbeitslosigkeit das Studienangebot um Sozialpädagogik, Kulturpädagogik, Fachübersetzen und Informatik erweitert. 1978 erfolgte nach Auflösung der PHN die Gründung einer selbstständigen Wissenschaftlichen Hochschule Hildesheim, die den Status einer Universität erhielt. 1979 gründete sich die Universitätsgesellschaft. 1989 wurde der Name der Hochschule in Universität Hildesheim verändert. Es folgten weitere neue Studiengänge. 1996 hob das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur trotz starker Gegenreaktionen (Streiks, Demonstrationen, Petitionen etc.) die Studiengänge Informatik und Wirtschaftsmathematik auf. Im Juni 1997 verabschiedete das Konzil der Universität Hildesheim einen Entwicklungsplan, der zu einer Veränderung der Fachbereiche führte und mit der Kreation neuer Studiengänge verbunden war. Im Jahr des Forschungsaufenthaltes 1998 tritt an der Universität Hildesheim die Präsidialverfassung in Kraft. Das Amt der PräsidentIn wird einer Frau übertragen, bundesweit die einzige Frau an der Spitze einer Universität.</p>
Struktur	<p>Zentrale Organe der Hochschulen in Niedersachsen sind nach § 82 NHG PräsidentIn/RektorIn/Präsidium, das Konzil, der Senat und die KanzlerIn. Dabei gliedern sich die Hochschulen in Fachbereiche, deren Organe der Fachbereichsrat und die DekanIn oder das Dekanat sind. Kollegialorgane übernehmen die durch Gesetze übertragenen Entscheidungsbefugnisse. Wenn das NHG keine andere Regelung zulässt, sind sie im Verhältnis von sieben Mitgliedern der Gruppe der ProfessorInnen und je zwei Mitgliedern der StudentInnen-, der MitarbeiterInnen- und der MTV-Gruppe zusammengesetzt (§ 83). Kollegialorgane können Kommissionen und Ausschüsse bestimmen, denen auch Entscheidungsbefugnis übertragen werden kann (§ 84). Ständige zentrale Kommissionen sind die Planungskommission, die Haushaltskommission und die Kommission für Frauenförderung und Gleichberechtigung.</p> <p>Neben der Präsidentin an der Spitze gibt es zwei Vizepräsidenten. Die Stelle</p>

der Präsidentin ist zum 1.1.1998 auf vier Jahre besetzt worden. Die Kanzlerstelle ist mit einem Mann besetzt. Die Fachbereiche haben DekanInnen als Leitung, die alle zwei Jahre gewählt werden. Zum Zeitpunkt der Untersuchung gibt es den Fachbereich I Erziehungs- und Sozialwissenschaften, den Fachbereich II Kulturwissenschaften und Ästhetische Kommunikation, den Fachbereich III Sprachen und Technik und den Fachbereich IV Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften (vgl. zu den Studiengängen den Anhang). Die Studierendenschaft wird vom Allgemeinen Studierendenausschuss (AStA), dem Studierendenparlament und den vier Fachschaften vertreten. Die beiden erstgenannten Gremien werden jedes Jahr gewählt. Die Senatskommission für Frauenförderung und Gleichstellung an der Universität Hildesheim ist im Verhältnis 2:2:2:2 besetzt. Ein Mann (Prof) ist in der Senatskommission. Die Präsidentin hat den Vorsitz. Der Frauenrat hat das gleiche Besetzungsverhältnis, Mitglieder sind nur Frauen. Den Vorsitz bzw. die Moderation übernimmt die Frauenbeauftragte. Darüber hinaus leitet die Frauenbeauftragte das Frauengleichstellungsbüro, das mit einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin und einer Sachbearbeiterin besetzt ist. Sie ist fachliche Vorgesetzte nach § 99 Abs. 6. Die Frauenbeauftragte ist auf Vorschlag des Frauenrates durch den Senat für die Amtszeit von 2 Jahren gewählt. Die Stellvertreterinnenposition ist zur Zeit vakant.

Personal

Mitglieder der Hochschule nach § 37 Absatz 1 NHG sind die Präsidentin (P), die ProfessorInnen (Prof), die HochschuldozentInnen (Doz), die wissenschaftlichen und künstlerischen AssistentInnen und MitarbeiterInnen (W), die Lehrkräfte für besondere Aufgaben (LfbA), die MitarbeiterInnen im technischen und Verwaltungsdienst (MTV) und die Studierenden (S). Angehörige der Hochschule nach § 37 Abs. 2 NHG sind u. a. GastwissenschaftlerInnen, HonorarprofessorInnen, Lehrbeauftragte, DoktorandInnen und GasthörerInnen und die nebenamtlich oder nebenberuflich an der Hochschule Tätigen (z. B. studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte) (Konstruktion 49, Konstruktion 50, Konstruktion 51). 31,3% der Mitglieder sind BeamtInnen (Konstruktion 52, Konstruktion 54). In Leitungs- und Managementpositionen sind ca. 10% der Mitglieder der Universität. 88% der Managementpositionen sind von Männern besetzt (Konstruktion 53).

Geschlechterprogramme

Nach § 2 Absatz 3 NHG haben die Hochschulen die Aufgabe, »zur Erhöhung des Anteils der Frauen in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind«, beizutragen. »Sie ergreifen Maßnahmen zur Beseitigung der im Hochschulwesen für Frauen bestehenden Nachteile. Sie berücksichtigen in Forschung und Lehre, Studium und Weiterbildung, bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe sowie bei der Wahrnehmung ihrer übrigen Aufgaben die Lebenssituation von Frauen und nutzen ihre Möglichkeiten zum Ausgleich von Nachteilen sowie zur Förderung von Frauenforschung und Frauenstudien«. Die institutionalisierte Frauenförderung qua Gesetz führt in der Realität zu verschiedenen Instanzen, die sich an der Universität mit der Aufgabe beschäftigen: Frauenbeauftragte, Frauengleichstellungsbüro, die Senatskommission für Frauenförderung und Gleichstellung und der Frauenrat. Hinzu kommen als freiwillige Akteurinnen das studentische Frauenbüro und der Arbeitskreis NetworkDinner, ein Zusammenschluss von weiblichen Mitgliedern der Universität und der Fachhochschule Hildesheim. Gemäß § 99 Abs. 2 NHG nimmt die Frauenbeauftragte »die Belange der Hochschulfrauen in Hochschule und Gesellschaft« wahr. Sie wirkt u. a. »an der Entwicklungsplanung und bei Strukturentscheidungen der Hochschule mit; der

Durchsetzung, Weiterentwicklung und Evaluierung von Frauenförderrichtlinien; der Einbeziehung frauenrelevanter Arbeitsansätze in der wissenschaftlichen Arbeit«. Sie kann »an allen Sitzungen von Gremien und Kollegialorganen mit Antrags- und Rederecht teilnehmen«. § 99 Absatz 4 zwingt die Mitglieder der Universität, die Frauenbeauftragte über alle Personalmaßnahmen, die Frauen betreffen, zu informieren. Dabei hat die Frauenbeauftragte Akteneinsicht in Bewerbungsunterlagen. Sie erarbeitet Vorschläge, z. B. zu Verfahrensabläufen, nimmt Stellung u. a. auch zu Berufungsverfahren. Abweichende Entscheidungen gegenüber Stellungnahmen der Frauenbeauftragten ermöglichen der Frauenbeauftragten, Widerspruch einzulegen. Die Frauenbeauftragte an der Universität Hildesheim ist maßgeblich an der Umsetzung, Evaluierung und Fortschreibung des Frauengleichstellungsplans beteiligt und wirkt bei der Erstellung des Frauenförderplans mit.

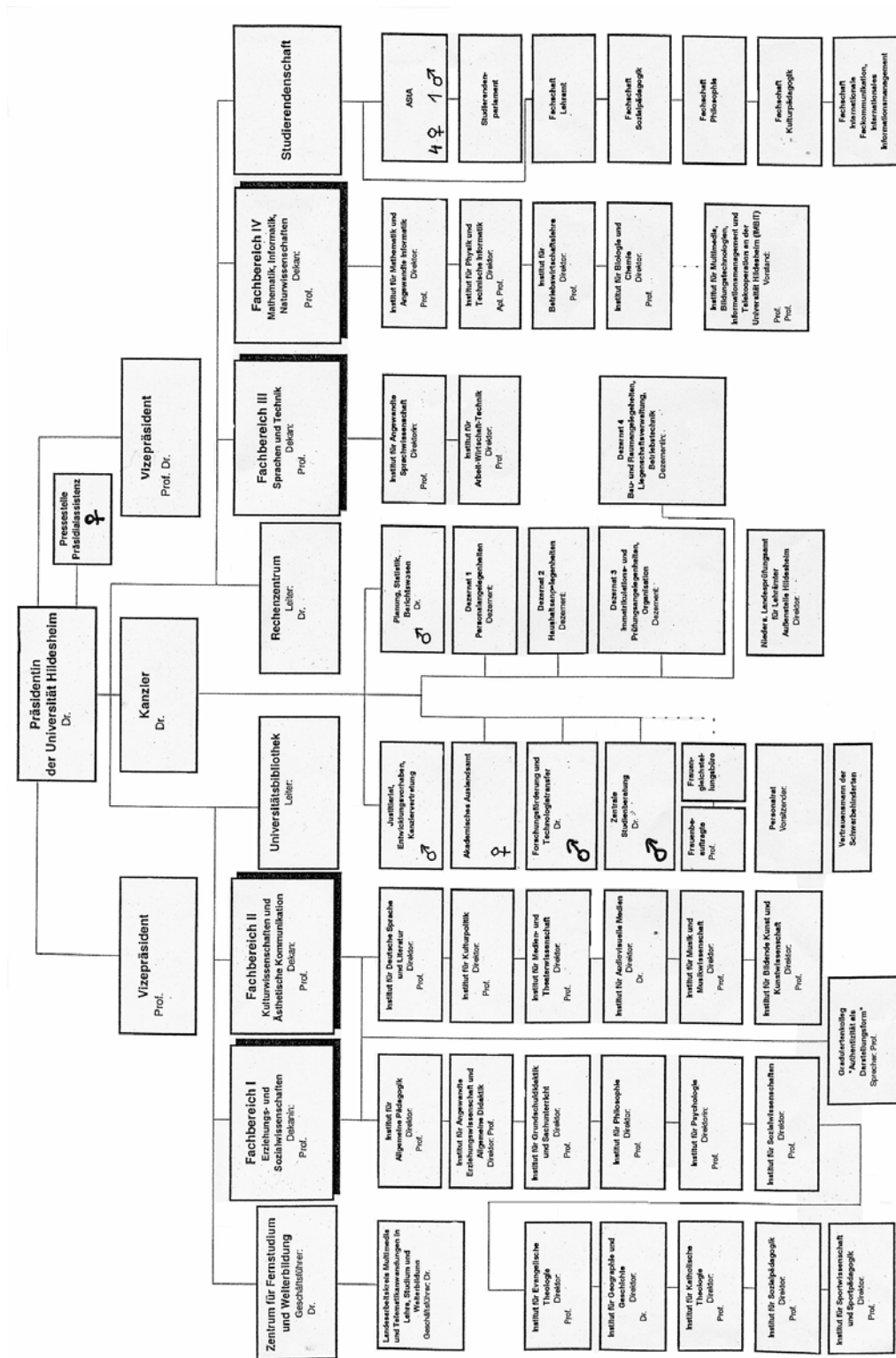
Die Kommission für Frauenförderung und Gleichberechtigung ist für den Entwurf des Frauenförderplans als Teil des Entwicklungsplans zuständig. Darüber hinaus erarbeitet die Kommission Vorschläge für die Leitung der Hochschule und den Senat im Zusammenhang mit § 2 Abs. 3. Verbindungsinstanz und Koordinationsfunktion übernehmen die wissenschaftliche Mitarbeiterin und die Sachbearbeiterin des Frauengleichstellungsbüros. Hier werden auch eigenständige Projekte: Frauenbroschüren, Frauenringvorlesungen, Geschlechterforschungstagungen etc. vorbereitet und von hier geschieht durch Arbeitstreffen und ähnliches die Vernetzung mit anderen Hochschulen in Niedersachsen bzw. über die Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Leiterinnen der Frauengleichstellungsbüros bundesweit.

Sonstiges

Die Universität ist mit dem Thema des Globalhaushaltes beschäftigt. Der Arbeitskreis NetworkDinner arbeitet intensiv auf die Gründung eines Zentrums für interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung (ZIF) hin.

Quellen

- Der Rektor der Universität (Hg.) 1995: Universität Hildesheim. Forschen und Lehren. Studieren und Lernen in persönlicher Atmosphäre. Hildesheim
- Interviews
- Jochems, Volker 1989: Studieren in Hildesheim. Universität und Fachhochschule. In: Verein zur Förderung kommunaler Bildung und Kultur e.V (Hg.) Stadtbuch Hildesheim, Hildesheim, 123 - 132
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (Hg.) 1994: Niedersächsisches Hochschulgesetz. Hannover
- Stadt Hildesheim u. a. (Hg.) 1999: Studieren in Hildesheim. Tips und Informationen zu Stadt und Studium. Hildesheim



Konstruktion 48: Organigramm Uni Hildesheim

	Frauen	Männer	Gesamt
ProfessorInnen	9	51	60
Mittelbau	66	110	176
MTV	98	60	158
Summe	172	220	394
Studierende	2 402	1 026	3 428

Konstruktion 49: Mitglieder nach NHG § 37 und 47 Uni Hildesheim³⁹⁵

	Frauen	Männer	NN	Gesamt
ArbeiterInnen	3	10	-	13
MitarbeiterInnen Technischer Dienst	2	19	1	22
MitarbeiterInnen Bibliothek und Verwaltung	92	30	4	126
Lehrkräfte für besondere Aufgaben (LfbA)	24	27	-	51
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen (W)	39	78	7	124
HochschuldozentInnen (Doz)	3	5	1	9
ProfessorInnen (Prof)	9	51	3	63
Summe	148	193	16	408

Konstruktion 50: Mitglieder nach NHG § 37 Abs. 1 Uni Hildesheim³⁹⁶

	Frauen	Männer	Summe
Lehrbeauftragte Professoraler LA	7	32	39
Lehrbeauftragte Nichtprofessoraler LA	45	49	94
Wissenschaftliche Hilfskräfte mit Abschluss	16	11	27
Studentische Hilfskräfte	124	102	226
Gesamt	192	194	386

Konstruktion 51: Angehörige nach NHG § 37 Abs. 1 Uni Hildesheim³⁹⁷

³⁹⁵ Der Mittelbau umfasst hier auch die C1/C2 Stellen und die Lehrbeauftragte mit besonderen Aufgaben. Die Zahl der MTV ist einschließlich der Personen in einem Ausbildungsverhältnis. Die Zahlen der ProfessorInnen, des Mittelbaus und der MTV beziehen sich auf den 1.1.98, die Zahlen der Studierenden auf das SoSe 1998.

³⁹⁶ Die Zahlen beziehen sich für die Spalten 2-5 auf den Stichtag: 1.1.1998, Spalte 6: SoSe 1998. Die Lohngruppen für ArbeiterInnen sind MTL 1 - MTL 8, die Gehaltsgruppen für MA im technischen Dienst sind BAT III - BAT VIb, für MA und Bibliothek und Bibliothek A7 - A15, BAT Ib - BAT VII, für W und LektorInnen BAT Ia - IIb, A13 - A15, für Doz C1, für Prof. C2 - C4. NN bedeutet Stellen, die nicht besetzt sind, z. B. wenn die Stelle noch nicht ausgeschrieben oder das Besetzungsverfahren noch nicht abgeschlossen ist.

³⁹⁷ Die Zahlen beziehen sich auf den Stichtag: 1.1.1998.

	Frauen	Männer	NN	Summe
Einfacher Dienst	7	10	1	18
Mittlerer Dienst	35	7	1	43
Gehobener Dienst	22	13	2	37
Höherer Dienst	8	15	3	26
Gesamt	72	45	7	124

Konstruktion 52: Mitglieder (MTV) nach Dienstrecht Uni Hildesheim³⁹⁸

	Frauen	Männer
PräsidentIn/KanzlerIn	1	3
DekanInnen	-	4
InstitutsleiterInnen	2	22
DezernentInnen	1	4
Sonstige Leitungspersonen	-	4
Gesamt	5	37

Konstruktion 53: Leitungs- und Managementpositionen Uni Hildesheim³⁹⁹

	Frauen	Männer	NN	Gesamt
ProfessorInnen	9	51	3	63
Wissenschaftlicher Mittelbau	11	37	3	51
Verwaltungs- und Bibliotheksdienst	3	10	1	14
Summe	23	98	7	128

Konstruktion 54: Mitglieder im BeamInnenverhältnis Uni Hildesheim

³⁹⁸ Die Zahlen beziehen sich auf Ende 1996 und auf MitarbeiterInnen aus Verwaltung/Rechenzentrum/Zentrum für Fernstudien und Weiterbildung/Bibliothek.

³⁹⁹ Sonstige Leitungspositionen in zentralen Einrichtungen: Bibliothek, Zentrum für Fernstudien- und Weiterbildung, Rechenzentrum.

Zentrum für Weiterbildung gGmbH Frankfurt	
Spezifisches	<p>»Unternehmensziel des Zentrums für Weiterbildung gGmbH ist die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im regionalen, nationalen und internationalen Wirtschafts- und Arbeitsmarkt, verbunden mit der Förderung interkultureller Kooperation und dem Abbau sozialer Benachteiligung«. Das Unternehmen hat als Kerngeschäft die Beratung und Qualifizierung von Frauen und Männern, verbunden mit der Eingliederung oder Wiedereingliederung von Arbeitskräften, und die Durchführung von Projekten. Schwerpunkte sind Informationstechnik, Betriebswirtschaft, Wirtschaftssprachen und berufsfeldübergreifende Kompetenzen. Darüber hinaus beschäftigt es sich mit der Durchführung von Fachtagungen und Kongressen und der Unterstützung von neuen Strukturen und Netzwerken zur Entwicklung hochwertiger Dienstleistungsangeboten und politischer Strategien. U. a. engagiert sich das Zentrum in der Ausbildung von qualifizierten Führungskräften und in der Schaffung von qualifizierten Fach- und Führungspositionen für Frauen. Hierzu gehört die Entwicklung eines <i>e-motion@/business-Managementkonzepts</i>, das die Folgen der IT-gestützten Steuerung von Geschäftsprozessen für Kommunikationsprozesse und Qualifikationsanforderungen im betrieblichen und außerbetrieblichen Kontext berücksichtigt. Beratungen richten sich an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen. Die drei Säulen der Unternehmensphilosophie beruhen auf Chancengleichheit, Networking und Professionalität.</p> <p>Zum Zeitpunkt der Untersuchung gibt es neben der Hauptniederlassung in Frankfurt, Niederlassungen (NL) in Usingen, Darmstadt, Langen und Arnstadt/Thüringen. In Frankfurt gibt es das Geschäftsgebäude, eine Außenstelle sowie ein Selbstlernzentrum zur Durchführung von Firmenschulungen und In-house-Seminaren. Die beiden erstgenannten Gebäude liegen zentral in einem kleinen Industriegebiet von Frankfurt, das Selbstlernzentrum in der City. Die Geschäftsstelle ist »männerfrei« und die Niederlassungen, was die Seite der festangestellten Mitarbeiterinnen betrifft. Vermutlich ist das Unternehmen das größte Frauenunternehmen Deutschlands mit 116 Mitarbeiterinnen. Freiberuflich werden auch Kurse von Männern gegeben. Auf der Seite der TeilnehmerInnen - täglich nehmen ca. 1 300 TeilnehmerInnen an Lehrgängen teil - finden sich Frauen und Männer, wenn auch der Schwerpunkt auf Angebote an Frauen liegt. Ca. 80% sind Teilnehmerinnen.</p>
Geschichte	<p>Das Zentrum für Weiterbildung wurde als gemeinnütziger Verein im Januar 1986 u. a. von den heutigen Geschäftsführerinnen in Rüsselsheim gegründet. Der Jahresumsatz lag bei 70 000 DM. Angeboten wurden Berufsorientierungskurse für Frauen. 1988 wurde die Niederlassung Frankfurt eröffnet und ein erster mehrmonatiger Computerkurs für Frauen angeboten, sowie mobile Computerkurse im Rhein-Main-Gebiet. Im Jahr 1990 wurde das Zentrum ein Frauenbetrieb. Zwischen 1989 und 1998 wurden verschiedene Niederlassungen (mit Schwerpunkt in der ehemaligen DDR) eröffnet und zum Teil wieder geschlossen. Die letzte Gründung wurde in Erfurt 1998 vollzogen. Gleichzeitig führte das ZfW unterschiedliche Projekte durch, organisierte Kongresse und Tagungen und initiierte Kooperationsprojekte mit europäischen Partnerschulen. 1994 gründete das ZfW die <i>Frankfurter Frauen-Beschäftigungsgesellschaft (GFFB mbH)</i>, die bis zu 150 Arbeitsplätze anbietet, und eine Qualifizierungswerkstatt für substituierte</p>

Frauen als Europäisches Modellprojekt wurde begonnen. Zwei Jahre später vollzog sich eine Umwandlung des Zentrums vom Verein zu einer gemeinnützigen GmbH mit zwei geschäftsführenden Gesellschafterinnen. Im Jahr 1997 starteten vier europäische Modellvorhaben in den Bereichen Lernsoftwareentwicklung, Informationsbroking, Qualität in der Verbundausbildung und Entwicklung von Modulen für die Erwachsenenbildung. Im gleichen Jahr war die ZfW Mitbegründerin des Dachverbandes *Deutsches Gründerinnen Forum*. Im Jahr 1998 wurden Fortbildungen zur Informationsbrokerin/InformationsmanagerIn durchgeführt und eine Train-the-trainer Seminarreihe. Hinzugekommen sind neue Ausbildungen zur Fachkraft für Telemworking und Officemanagement. Der Jahresumsatz liegt 1998 bei 11 Millionen DM. Auch 1999 sind Expansion und Weiterentwicklung nicht abgeschlossen. In einem Stadtteil von Frankfurt wird ein Selbstlernzentrum gegründet. Dies soll insbesondere auch Mädchen den Zugang zu informationstechnischen Angeboten ermöglichen. Existenzgründungen von Frauen werden als neuer Schwerpunkt in die Angebotspalette aufgenommen. Im April 1999 wird eine Fachtagung zum Thema *Väterförderung? Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen im Betrieb* angeboten.

Struktur

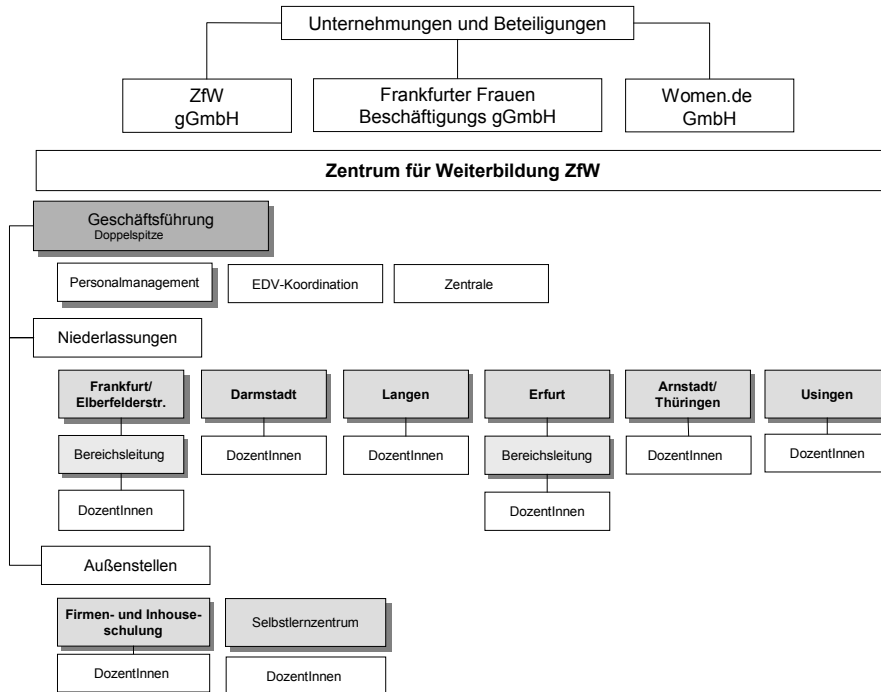
Das ZfW ist seit 1996 als gemeinnützige GmbH organisiert. Das Non-Profit Unternehmen hat eine Vier-Ebenen-Struktur. Die Geschäftsführung wird von zwei Frauen wahrgenommen (Doppelspitze), die untereinander ihre Zuständigkeitsbereiche in Geschäftsführung - Niederlassungsleitungen und Finanzen - Controlling - Marketing aufgeteilt haben. Auf der nächsten Ebene finden sich die Niederlassungsleiterinnen. In zwei Niederlassungen gibt es Bereichsleiterinnen, die die Bereiche Teilqualifizierung/Umschulung, Berufsorientierungskurse, EDV-Ausbildung und die Ausbildungsverbünde Jugend koordinieren. Die vierte Ebene umfasst schließlich die DozentInnen und TrainerInnen. Das Personalmanagement und die EDV-Koordination ist in der Zentrale in Frankfurt angesiedelt (Konstruktion 55).

Kommunikationsforen sind der Leitungskreis - Niederlassungsleiterinnen und die Leiterin der Außenstelle Firmenschulung treffen sich mit den Geschäftsführerinnen und der Personalmanagerin - und Teambesprechungen der Niederlassungsleiterinnen mit ihren Mitarbeiterinnen. Angedacht sind auch Sitzungen mit den Bereichsleiterinnen. Daneben gibt es vereinzelt in den Niederlassungen informelle Treffs wie ein Mitarbeiterinnenforum in der NL Frankfurt. Momentan wird ein Kommunikationsnetz (Intranet) erweitert, das alle Bereiche und Niederlassungen miteinander verbinden soll. In der Frankfurter Niederlassung und in der Zentrale laufen die Informationen für die MitarbeiterInnen über Memos (PC) und Schwarze Bretter.

Personal

Das Zentrum beschäftigt 112 Frauen. Ca. 12% der Beschäftigten sind in Führungspositionen. Neben den festangestellten Frauen gibt es ca. 100 freiberufliche MitarbeiterInnen, die vor allem im Unterrichtsbereich arbeiten. Unter den Freiberuflichen gibt es einige Männer, die dann angestellt werden, wenn in spezifischen Fächern wie Informatik oder Elektronik keine Expertinnen gefunden werden. Zwei weibliche Auszubildende in der Verwaltung arbeiten in der Zentrale. Zum Zeitpunkt der Untersuchung ist ein Mann als Praktikant im EDV-Bereich. Personalentscheidungen werden zugunsten von Frauen gefällt. Dazu im Original: *Die Entscheidung für Frauen bei der Besetzung von Stellen fällt uns angesichts der Potentiale nicht schwer und ist auch in keinem Fall gleich zu setzen mit einer Entscheidung gegen Männer*. Stellen werden prinzipiell intern ausgeschrieben, auch Leitungspositionen. Aufgrund einer hoher Fluktuation auf der

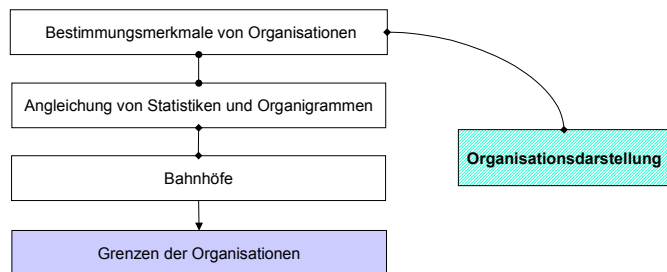
<p>Führungsebene werden Führungspositionen zunehmend extern besetzt. Ein Einstieg in die Organisation ist charakteristisch für viele Mitarbeiterinnen: Freiberufliche Frauen oder Kursteilnehmerinnen werden angeworben, deren fachliches Potential und berufliche Kompetenz den Leitungsfrauen aufgefallen ist. Es gibt nur geringe Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation, von der Dozentin zur Bereichsleitung oder Niederlassungsleitung. Es fehlt eine systematisierte Personalentwicklung, geplant sind regelmäßige zyklische Mitarbeiterinnengespräche.</p> <p>Alle Mitarbeiterinnen können sich intern und extern fortbilden, wobei die interne Weiterbildung Priorität besitzt. Wochenend-Seminare sind möglich, z. B. auf dem EDV-Gebiet, Fortbildungen für Führungskräfte. Die Weiterbildung ist kostenlos für jede Mitarbeiterin, als Gegenleistung wird Freizeit für Fortbildung erbracht. Dozentinnen werden zusätzlich für zehn Stunden im Monat für die Internet-Akademie (EU-Projekt) freigestellt.</p> <p>In der Organisation gibt es fünf Betriebsrätinnen. Anliegen sind vor allen Dingen die Beteiligung bei Personaleinstellungen und Verbesserung in den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten (z. B. die knappe Kalkulation der Arbeitszeiten der Dozentinnen, vergleichbar geringe Entlohnung gegenüber anderen freien Trägern). Das Zentrum für Weiterbildung hat eine hohe Fluktuation, wobei die jüngeren Mitarbeiterinnen im Durchschnitt nicht länger als zwei Jahre beschäftigt sind. Durchschnittlich sind die Mitarbeiterinnen 42 Jahre alt. Die Gehaltsstruktur ist transparent und einheitlich für alle MitarbeiterInnen, d. h. genau gestaffelt nach Berufserfahrung, nach allein erziehend und nach den zu erbringenden Aufgaben.</p>
<p>Geschlechterprogramme</p> <p>Aufgrund der Null-Prozent-Männerquote ist Frauenförderung und Gleichstellung kein Thema innerhalb des Unternehmens. Nach außen hin vertritt das Zentrum Chancengleichheit als Unternehmensphilosophie und als ein Instrument moderner Personalpolitik sowie eines Qualitätsmanagements. Respekt, Verantwortung und Diversity sind die Schlagworte. Mit dem selbstentwickelten Managementkonzept <i>e-motion@I business</i> und fachlichen Qualifizierungslehrgängen u. a. zu Schlüsselkompetenzen wie Total-E-Quality-Kompetenz wird das Commitment für Chancengleichheit in die Öffentlichkeit getragen. Ein flexibles Arbeitszeitmodell im Unternehmen bietet darüber hinaus den Frauen die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kinder können bei Unterbringungsschwierigkeiten mit in die Arbeit genommen werden.</p>
<p>Entwicklung</p> <p>Das ZfW hat im Jahr 1997 das TOTAL-E-QUALITY Prädikat verliehen bekommen.</p> <p>Es wurden Arbeitskreise für Unternehmensphilosophie und Organisationsentwicklung gegründet, die zur Restrukturierung der Organisation führten, so z. B. die Einführung der Lernenden Organisation. Die Umsetzung der Lernenden Organisation ist bei ZfW gescheitert und nach Hinzuziehen einer Organisationsberatung wurden in der Organisation wieder klare und flache Hierarchien eingezo-gen (Bereichsleitungsebene).</p>
<p>Quellen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerbung für den Tony-Sender-Preis der Stadt Frankfurt 1999. Script ▪ Chronologie. ZfW 1998 ▪ Interviews ▪ Bettina Wäckerle: Personalentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Manuskript Vortrag Januar 1997 ▪ Was ist Chancengleichheit in einem Frauenbetrieb. ZfW o. J.



Konstruktion 55: Organigramm ZfW⁴⁰⁰

⁴⁰⁰ Das Organigramm wurde von uns erstellt.

Grenzen der Organisationen



Nachdem nun »Umriss« der einzelnen Organisationen entstanden sind und zugleich die Weite unseres Forschungsfeldes anhand der *Bahnhöfe* aufgespannt wurde, sind wir mit den Grenzen, dem Inneren und dem Äußeren, der Organisationen konfrontiert⁴⁰¹.

»Das System ist, wenn ich genau rede, die Differenz, das was das System von der Umwelt trennt, und ich muß genau reden, damit niemand auf die Idee kommt, die Grenze des Systems sei räumlicher Natur«.

Peter Fuchs

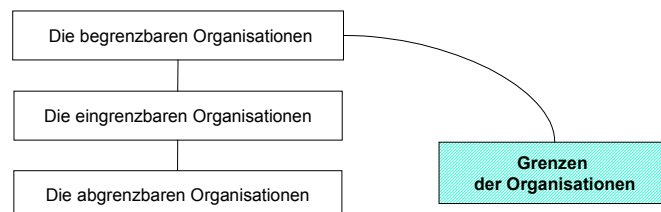
Grenzen sind als soziale Konstruktionen verstehbar, sie sind durch Handeln hergestellte und aufrechterhaltene Markierungen, also keine in einem empirisch-physischen Sinn natürlichen und messbaren Grenzen. Luhmann präzisiert Handlungen als Verhaltenserwartungen. Erst die Erwartbarkeit spezifischer Handlungen gibt die Grenzdefinition, Organisationen können genauer beschrieben und von anderen unterschieden werden, weil bestimmte Handlungen innerhalb eines abgrenzbaren Bereichs erwartet werden. Systeme, »die auf einen längeren Bestand abzielen, generalisieren bestimmte Erwartungen und machen die Anerkennung dieser zur Mitgliedschaftsbedingung« (Schreyögg 1999, 301f).

Um Organisationen in Raum und Zeit zu »erkennen«, wird auf der Grundlage der vorhergehenden Beschreibungen versucht, Grenzen der Organisationen aufzuzeigen, im Hinblick darauf, wie Organisationen:

⁴⁰¹ Die Beschreibung von Organisationen beruht auf deren Selbstbeschreibung. Organisationen charakterisieren sich selbst als Organisationen (Luhmann), sonst wären sie so nicht beobachtbar.

- begrenzt (Organisationsmitglieder) und
- eingegrenzt werden können (Funktionen bzw. Entscheidungsbereiche und Arbeitszeit) sowie
- gegen andere Organisationen abgrenzbar sind (Orientierungen).

Die Frage der Grenzen einer Organisation sind damit auch Fragen nach dem Organisationsspezifischem, also was macht Organisationen aus, worin sind sie vergleichbar und worin unterscheiden sie sich. Eine Annäherung an die Grenzen wird unter der Vorstellung, dass Organisationen geschlechtssensibel sind, über den Einschluss von Personen und Differenzierung der Entscheidungsbereiche in Organisationen vorgenommen. Wird hier in der *Organisationsdarstellung* hauptsächlich das Augenmerk darauf gelegt, welche Grenzen »vorhanden« sind, so kann es nicht darüber hinwegtäuschen, dass Grenzen nur scheinbar von einem externen, außerhalb der Organisationen liegenden Standort betrachtet werden können. In der Realität machen und halten sich Organisationen (Soziale Systeme) Grenzen verfügbar. Sie werden als Konstruktionen behandelt, die sozial und kulturell organisiert sind.

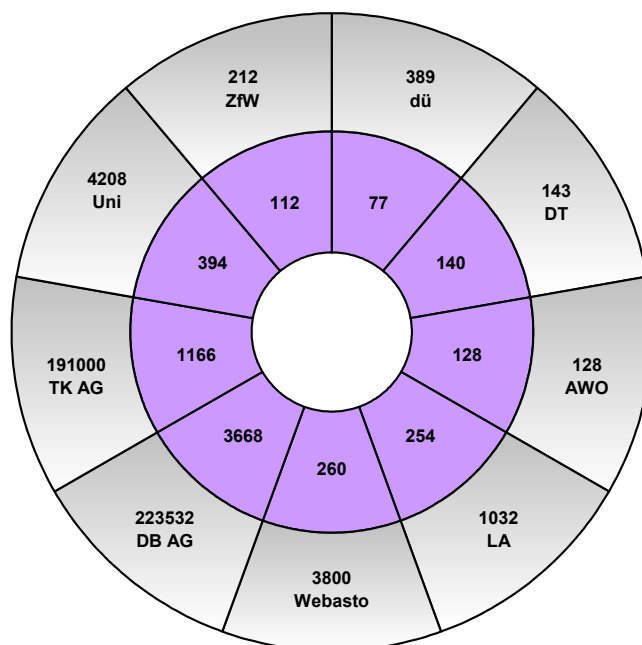


Die begrenzbaren Organisationen: Organisationsmitglieder

Jede Organisation erfasst auf je spezifische Weise ihre Mitglieder zahlenmäßig, auf Zeit (monatlich, halbjährlich) und dessen, was als zugehörig in einem engeren und weiteren Sinn bezeichnet wird. Um die Eingebundenheit in größere Organisationszusammenhänge deutlich zu machen, werden in der nachfolgenden Darstellung eines Kreises (vgl. Konstruktion 56) die untersuchten Organisationen mit Mitgliedern (innerer Kreis) und Personal aus dem gesamten Umfeld der Organisationen (äußerer Kreis) quantitativ bestimmt. Im weiteren wird dies für die Organisationen erläutert, was zu ihrem Umfeld zählt und wie sie Mitgliedergrenzen bezeichnen.

Die Organisationen sind different situiert, so sind **TK NL 3**, die **DB RB Süd** und die **Webasto** in ihre Konzernstruktur eingebettet, die sich nach Organisationseinheiten mit zentralen Aufgaben und Direktionen sowie Niederlassungen, Regionalbereichen oder Werken gliedern. Alles, was das Personal der Niederlassung, des Regionalbereichs oder des Werkes betrifft, ist Personalgesamtkonzept des Konzerns, was in den jeweiligen »Einheiten« umgesetzt wird oder versucht wird, umzusetzen. Entscheidungen bezüglich Personal reichen über die Organisation hinaus. Dennoch lässt sich die Organisation durchaus auf eine Mitgliederzahl begrenzen, die tatsächlich in der Organisation ihre Arbeit leistet und Aufgaben erfüllt. **dü** wird inklusive ihrer MitarbeiterInnen mit Auslandsverträgen beschrieben und den Honorarkräften; das **LA** ist in seinem Personalbestand beleuchtet, wenn als Umfeld der Landkreis und die mitverwalteten eigenständigen Einrichtungen wie Krankenhäuser oder Museen des Landkreises berücksichtigt werden; die **Uni** wird mit ihren Mitgliedern und Angehörigen dargestellt. **AWO** und **DT** hingegen bleiben auf die Mitgliederzahl des untersuchten Bereichs »beschränkt«. Die **AWO** präsentiert sich als ein Gefüge von Einzelprojekten und -einrichtungen (AWOs in der AWO) und Personen, die z. B. auf ehrenamtlicher oder Betreuungsbasis arbeiten, werden in der Grenzbestimmung durch Mitglieder nicht herangezogen. Von einer Zentrale aus kann überblickt werden, wer welchen Bereichen zugeteilt und mit welchen Zuständigkeiten versehen ist. Diese Zentrale (»Auge der Organisation«) stellt den Querschnittsbereich dar, der mit Verwaltungs- und Koordinationsaufgaben befasst ist und damit die organisatorischen Aktionseinheiten (Projekte, Abteilungen, Einzeleinrichtung) an die Organisation bindet. In der **DT** geschieht dies von der Spitze der Organisation her, die ihr Umfeld (Franchiseunternehmen und Laboshop) in die Organisation integriert hat, gleichzeitig in ihre Personalstatistiken alle nur möglichen MitarbeiterInnen unabhängig vom Status ihres Beschäfti-

gungsverhältnisses (von Vollzeit bis Aushilfe und Stundenkraft) inkludiert hat. Die **Uni** unterscheidet aufgrund des Niedersächsischen Hochschulgesetzes zwischen Organisationsmitgliedern, dazu gehören neben den festangestellten MitarbeiterInnen auch die Studierenden, und Organisationsangehörigen, wobei nach dem Gesetz Lehrbeauftragte sowie Hilfskräfte summiert werden. Das **ZfW** bezieht seine freiberuflichen MitarbeiterInnen nicht mit ein, damit auch keine Männer, und unterscheidet zwischen den KundInnen (KursteilnehmerInnen), DozentInnen und Festangestellten verstreut über mehrere Niederlassungen und Projekteinrichtungen (Festangestellte als der harte Frauen-Kern).



Konstruktion 56: Organisationen und ihre Mitglieder

Die Organisationen grenzen sich nach innen und außen mit ihren eigenen fest geregelten Berechnungen bezüglich der Anzahl derer, die in der Organisation tätig sind, wie über Arbeitsverträge, Festanstellungen, Aufgabenerfüllung am Standort etc., ab. Der »Graubereich« (das Umfeld, der Rand, der durchaus zur Organisation gezählt wird) spielt bei einigen Organisationen eine wichtige Rolle. Werden die freiberuflichen MitarbeiterInnen oder diejenigen, die die Organisation im Ausland vertreten wie z. B. bei **dü** oder **ZfW**, nicht formal zu den Organisationsmitgliedern (keine voll-

ständige Anbindung wie z. B. bei **dü** oder **ZfW**) aufaddiert, so signalisiert doch dieser Bereich die Durchlässigkeit von Organisationsgrenzen in zwei Richtungen. Es stellt die Zugriffsmöglichkeiten, das »Einfallstor« für künftige Organisationsmitglieder und den Pool für künftige Führungskräfte (interner Stellenmarkt) dar oder auch die Abwehrmöglichkeiten, den Versetzungs- und Verschiebepersonalbereich von Organisationen, die damit ihre Mitglieder innerhalb eines größeren Zusammenhangs positionieren und anordnen können. Ein Beispiel ist das *Dienstleistungszentrum Arbeit (DZA)* der **DB AG**, das wie eine Drehscheibe zwischen Personal und Organisation bzw. Konzern wirkt und ausschließlich die Funktion des Personalmarketings (»zentralisierter zweiter Arbeitsmarkt«) übernimmt. Ähnlich ist es bei der **TK AG**. Hier wird das »Verschiebepersonal« in das konzerneigene *Personalmanagementsystem (PMS)* überführt. Das PMS ist ein System im System, das für die Querverteilung in der Organisation sorgt. Diese Grenzziehung führt dazu, dass bestimmte Bereiche (z.B. Niederlassungen) geringere Mitgliederzahlen aufweisen können, als sie tatsächlich haben. D.h. MitarbeiterInnen fallen aus Statistiken heraus, obwohl sie real körperlich vorhanden sind, weil sie dem PMS zugeordnet sind.

Die durchlässigen Grenzen in Bezug auf die Mitglieder oder die Vorstellung, dass Organisationen mehr oder weniger dehnbare und durchlässige Grenzen beständig »setzen«, aufrechterhalten oder verändern, ermöglicht an dieser Stelle wiederum den Gedanken an firewalls, an die unsichtbaren Markierungen in Organisationen, die Inklusion und Exklusion von Organisationsmitgliedern bearbeiten (vgl. *Eine Sicht*). Grenzen konstituieren sich erst, wenn Personen ein- oder auszuschließen sind. Die Art und Weise dieses Ein- oder Ausschlusses gibt erst Auskunft über mögliche Grenzen und die Installation dieser Grenzen, die nicht nur in Bezug auf Zugehörigkeit zur Organisation dienen (also nach außen), sondern auch innerhalb des Organisationsbereichs differenzierte Markierungen, z. B. zum Management, erzeugen⁴⁰². In sozialer Hinsicht kann hier von Aus- und Eingrenzung und damit von »sozial organisierten Grenzen« gesprochen werden, die jede dieser Organisationen auf ihre Weise charakterisiert.

Inwieweit in der Herstellung von Personen-Grenzen auf Geschlecht zurückgegriffen wird, lässt sich durch eine Aufschlüsselung der Geschlechterver-

⁴⁰² Im vorhergehenden Abschnitt des Zugangs zu den Organisationen ist dies in bezug auf die Forschungsreise erläutert worden.

teilung in Organisationen nicht nachvollziehen. Abgesehen von der »Frauenorganisation« **ZfW** (und das auch nur, wenn sie in ihrem harten Kern betrachtet wird) weisen die Organisationen keine eindeutig erkennbaren geschlechtsspezifischen Grenzen auf.

DB RB Süd

Unsere Damen Ich arbeite gerne mit Frauen zusammen, wir sind halt eine Männerorganisation.

ZfW

Einmal ist der Postbote durchgelaufen, da ist mir erst bewusst geworden, dass hier nur Frauen arbeiten.

Mitgliedschaft stellt eine Beziehung der Organisation zu ihren Organisationsmitgliedern dar, die fundiert ist in der Anerkennung und Erfüllung bestimmter Erwartungen. Dass die Mitgliedschaft tatsächlich und ausschließlich von Geschlecht abhängig gemacht wird, ist relativ unwahrscheinlich. Für die Organisationen und deren Bestand sind zwar Frauen und Männer voraussetzungsvoll, aber die Aufnahme von Mitgliedern in Organisationen beruht auf Entscheidungen, die die Organisation auszeichnen (spezifische Handlungen), die erkennbar erst im Nachhinein mit Geschlecht belegt werden können. Dass z. B. in **Webasto** wenige Frauen arbeiten, heißt nicht, dass dies auf Entscheidungen beruht, keine oder nur im Ausnahmefall Frauen zu nehmen. Bei der Auswahl werden Kriterien der Flexibilität, der Zeit oder der Qualifikation (wie z. B. im **LA**) angelegt, die erst eine Beobachtung von Frauen oder Männern (**ZfW**) zulässt und Selektionskriterien deutlich werden, die Geschlecht ins Spiel bringen. Geschlecht kann damit nicht Prinzip der Mitgliedschaft oder der Grenzgestaltung sein, sondern eher Kriterium und Diagnose verschiedener Situationen, die die unterschiedlichen Organisationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu bewältigen haben. Der Bezug auf Geschlecht in der Grenzsetzung bringt Widersprüche hervor, auf die keine der untersuchten Organisationen mit eindeutig bestimmten Lösungen oder beständig gleichen Entscheidungen antwortet. Im Falle der

ZfW

Männer stellen wir nur ein, wollen wir nur haben, wenn keine Frauen auffindbar sind. Eine bewusst frauenpolitische Organisation sind wir nicht. Von Frauen für Frauen war einmal ein Prinzip, hat aktuell keine Bedeutung mehr. Die Entwicklung zur Frauenorganisation war erst bedingt durch den Arbeitsschwerpunkt Frauen. Es gibt Bereiche, da gibt es keine Frauen, da müssen Männer eingestellt werden: Elektronik, Fachinformatik; wir sind vom Gesetz her gehalten für Frau und Mann auszuschreiben, faktisch bevorzugen wir nur Frauen. Im Vordergrund steht der Arbeitsplatz, hier in der Organisation gibt es gespaltene Meinungen zu Männern in der Organisation.

AWO

Geringer Männeranteil wird bedauert. Es wäre sinnvoll mehr Männer in allen Abteilungen zu haben. Gerade in der pädagogischen Arbeit ist es wichtig, für alle Klienten sowohl weibliche wie männliche Vorbilder zu haben. Gerade Erzieher und Pfleger gibt es sehr wenig und noch weniger, die sich in diesem Bereich bewerben. Viele von ihnen bewerben sich aus persönlichen oder kompensatorischen Gründen, sie fallen oft aus Bewerbungsverfahren raus, weil sie nicht geeignet erscheinen.

ZfW z. B., die als Frauenorganisation firmiert, lässt die Diskussion, ob Männer aufgenommen werden mit festen Arbeitsverträgen, auf eine Unlösbarkeit dieser Widersprüche schließen, die weniger hinderlich ist als vielmehr eine Anlage darstellt, Grenzen zu reproduzieren und zwar mit den eigenen Mitteln: Sie kann sich selbst dadurch als Frauenorganisation vorführen.

Die eingrenzbaeren Organisationen

Funktionen und Geschlechterverteilung

Die Auflistung der Funktionen und der Geschlechterverteilung gibt Auskunft darüber, wie viele Frauen und Männer in der jeweiligen Organisation »vorhanden« sind, wie sich Frauen und Männer auf Führungsbereiche und den auszuführenden Bereichen verteilen, und wie viele Führungskräfte insgesamt dem übrigen Personal gegenüber stehen. In einigen Organisationen kann die Trennung des »operativen« und »strategischen« Geschäfts und die Verteilung bezogen auf die Organisationsmitglieder unter dem Aspekt der Geschlechtszugehörigkeit nur grob vorgenommen werden. Bei der Suche nach Führungspositionen, die dem Bereich der Durchführung oder der Strategie zugeordnet werden können, entstehen Probleme, diese aufzufinden bzw. das Kriterium für die Bezeichnung Führungsposition oder Leitungsaufgabe nachzuvollziehen. Wir sprechen deshalb eher von Entscheidungs- und Verantwortungsbereichen. Mit Blick auf den Entscheidungsbereich werden vorhandene Führungspositionen im Verhältnis zum Gesamtpersonal ausgedrückt, d. h. wie viele Personen insgesamt auf eine Führungskraft kommen. Z. B. ist bei der **AWO** das Verhältnis 1:16 (eine Führungskraft auf 16 Personen durchschnittlich). Die Verhältniszahlen sind auf- oder abgerundet. Bei der **DB RB Süd** und der **TK NL 3** liegen uns keine eindeutig zu benennenden Zahlen vor, wie viele Führungspositionen vorhanden sind und wie sich diese auf Frauen und Männer verteilen lassen. Es lässt sich nur vage beschreiben und kann als Hinweis der Organisation gedeutet werden, dass wenig Augenmerk auf diese spezifische Verteilung gelegt wird. Das passiert eher auf Konzern-Ebene, im Rahmen von ausgewiesenen Geschlechterprogrammen und ihrer Kontrolle/Durchführung, für die Chancengleichheits- oder Gleichstellungsbeauftragte zentral verantwortlich sind.

Webasto weist eine klare Struktur der Organisation nach Kundencenter auf, die Führungsebenen im Produktionsbereich aufblendet. Gruppenleitungsfunktionen (z. B. im Bereich Wareneingang und -ausgang) werden nicht aufgeführt. Diese Leitungsfunktion ist einer Frau übertragen und als unterste Ebene in der Führungshierarchie nicht eindeutig trennbar von der Ausführungsebene.

AWO-Einrichtungen oder -Projekte wie *SINUS* oder *Jugendwerkstätte* basieren auf Teamarbeit. Bis zur zweiten Führungsebene ist es klar definiert, wer Führungskraft ist bzw. deren StellvertreterIn. Auf Teamebene hängt dies im großen Maße von der Selbstdefinition der pädagogischen oder handwerklich-technischen Leitungsperson ab. Die Bezahlung der Leitungsarbeit, die verbunden ist mit mehr Verantwortung, ist nicht wesentlich höher als die der MitarbeiterInnen des Teams.

Eine Erfahrung, kaum in den Organisationen angekommen, war, dass uns sog. »Vorzeigefrauen« präsentiert wurden. Dieses Vorzeigen, im Sinne

Hervorheben, dass Frauen Zugang zu allen Ebenen der Organisation haben, also zu hoch dotierten Stellen und hoch sichtbar sind, haben wir in *Eine Sicht* als token bezeichnet (Kanter). Die token-Situation der Führungsfrauen wird klar hergestellt, besonders wenn Organisationen institutionalisierte Geschlechterprogramme fahren und den Erfolg dieser Programme mit der Tatsache bekunden, dass sie Frauen in Führungspositionen »gebracht« haben. Dass es sowohl in der **DB RB Süd** als auch in der **TK NL 3**⁴⁰³ nur sehr wenige Frauen in Führungspositionen gibt, ist zwar eine (reflektierte) Vermutung, dennoch zeugt es von einer Selbstverständlichkeit im Denken, dass Frauen in Organisationen auf allen Ebenen vorkommen, eben auch im Führungsbereich, wenn auch zahlenmäßig hoch unterrepräsentiert. Wie im Falle des **LA**, das sich durch ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern im oberen Management auszeichnet, wird das Aufzeigen von Frauen auch zum Aufzeigen einer funktionierenden Verwaltung, die intern gesetzliche Regelungen wie Gleichstellung umsetzt.

Kennzeichnend für die Organisationen sind die zum Teil gewaltigen Umstrukturierungs- und Reorganisationsmaßnahmen in der Vergangenheit und Gegenwart sowie bereits eingeplante. Gesamtstrukturen verändern sich laufend, sowie es sich u. a. bei der **TK NL 3**, **dü**, **Uni** oder der **DB RB Süd** aufzeigen lässt. In der letzt genannten Organisation sank durch die Eingliederung von Traktion und Werke der Frauenanteil rein quantitativ auf 26%. Die Zahl der MitarbeiterInnen schwankt zum Teil be-

LA: Bei uns ist alles in Ordnung!

Drei der insgesamt sieben Abteilungen und zwei der insgesamt 38 Sachgebiete werden von Juristinnen geleitet. Der Hinweis auf die Führungsriege, die mit drei Frauen besetzt ist, ist eine der ersten Informationen, die schon im Vorgespräch gegeben wird. Sie wird als ungewöhnlich für bayrische Landratsämter beschrieben, ebenfalls die Teilzeit-Lösung (2/3) für Führungsfrauen, die in Amberg als erstes in einem Landratsamt des Landes Bayern genehmigt wurde. Die hoch sichtbar gemachten Führungsfrauen arbeiten in einer Organisation, die ein Frauen-Männer-Verhältnis von nahezu 1:1 aufweist.

DB RB Süd: Da gab's ganz wenig Frauen

Eine Abteilungsleiterin und eine Zweigniederlassungsleiterin werden hervorgehoben. Dass Frauen nach wie vor Einzelfälle im Führungsbereich sind, wird der technischen Prägung der Eisenbahner Organisation zugeschrieben. Bundesweit hat die **DB AG** in den Jahren 1994 bis 1998 die Zahl der weiblichen Beschäftigten um etwa 40% abgebaut, in München sind derzeit drei Viertel der Beschäftigten Männer.

Eine Besonderheit gibt es bei der **Webasto** zu beobachten. Unter Verzicht auf Lohnerhöhung wurde die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden auf 40 Stunden angehoben (nach Zustimmung bzw. Befragung jeder MitarbeiterIn), um eine bevorstehende Werksschließung am Standort Schierling zu verhindern. In den Interviews betonten die MitarbeiterInnen »freudig und stolz« ein enges Zugehörigkeitsgefühl der Webastianer zu ihrer Organisation.

⁴⁰³ Genannt wird in einem Interview: *Im Topmanagement gibt es nur eine Frau.*

trächtlich, in einigen Organisationen gibt es deutliche Rückgänge durch Personalabbau zu verzeichnen, die auch auf Kosten von Frauen gehen können, wie z. B. beim **DB Konzern** oder auch bei der **Telekom AG**. Andere versuchen ihren Personalbestand so weit wie möglich konstant zu halten, wobei dies mit internen Umbesetzungen oder Einstellungsstopps, oder unter Ausnutzung natürlicher Fluktuationen einhergeht (**dü, TK AG, DB AG**). Dies lässt sich in einer »kleineren« Organisation wesentlich überschaubarer durchführen und nachvollziehen. Wie dieses die Führungsbereiche oder auch die Zahl und Art der Führungspositionen tangiert und sich darauf auswirkt, müsste im Einzelnen für jede Organisation aufgeschlüsselt werden⁴⁰⁴.

In der nachfolgenden Konstruktion zur Ordnung in Organisationen nach quantitativen Kriterien wird aufgeführt, welche Merkmale die einzelnen Organisationen im Vergleich von Führung und Frauen/Männern aufweisen. Die »Faktoren«, die in der Tabelle errechnet wurden, sind als Relationsangaben zu verstehen und als Lageverhältnisse bezeichnet, die den jeweiligen Organisationen eigen sind. Sie sagen nichts über die tatsächliche Verteilung aus, d. h. es ist keine Information, wie viele Personen im Verantwortungsbereich einer Führungskraft liegen. Die Aufstellung dient ausschließlich dazu, über die verschiedenen Lageverhältnisse und damit Ordnungen zu informieren. Die Prozentangaben haben den Sinn, Vergleiche zwischen den einzelnen Verteilungen anzustellen. Bei **DT** oder **Webasto** z. B. machen zwei Führungspersonen schon einen Anteil von 17% bzw. 13% aus. Sie verfälschen also eher den Eindruck bei niedrigen Zahlen. Beim Lesen dieser Statistiken kann diese auftretende »optische Täuschung« durch Angabe der Absolutzahlen vermindert werden. Dass die **Uni** zum Beispiel einen Professorinnenanteil von 18% aufweist und im Vergleich zu anderen Universitäten damit hervorsticht⁴⁰⁵, relativiert sich, wenn neun Professorinnen insgesamt 51 Professoren gegenüberstehen, wenn der Anteil von C3 und C4-Professuren oder die Entwicklung dieser Anteile in Bezug auf einzelne Fächer und auf Schrumpfungs- oder Expansionsprozesse in Universitäten betrachtet wird.

⁴⁰⁴ Es geht um den Status Quo. Eine Beschreibung der *Bahnhöfe*, die die Möglichkeit der Abgrenzung und Charakterisierung der einzelnen Organisationen birgt, kann auf diese Veränderungen und Wandlungsprozesse nicht eingehen. In analytischer Hinsicht sind sie sehr interessant, weil sie in Bezug auf die soziale Praxis und die Relationen in Organisationen hohen Informationswert haben.

⁴⁰⁵ Vgl. dazu Beate Kraus (2000, 12ff). Sie schlüsselt die Zahlen über wissenschaftliche Spitzenpositionen an deutschen Universitäten für das Jahr 1997 auf, auch in Abhängigkeit der Studienfächer. Es gibt so etwas wie eine 10% Hürde für Professorinnen in den neunziger Jahren, die in den Fächern Erziehungswissenschaften, Germanistik, Politik- und Sozialwissenschaften überschritten worden ist.

Organisation	Personen		Organisationsbereiche				Führungspositionen		
	Gesamt		Führungsbereich		Andere Bereiche		Verteilt auf		
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Gesamt	F:F	M:M
dü	51 66%	26 34%	11 42%	15 58%	40 78%	11 18%	1:3	1:5	1:1,5
DT	110 79%	30 21%	10 83%	2 17%	100 78%	28 22%	1:12	1:11	1:15
AWO	73 57%	55 43%	5 63%	3 37%	68 57%	52 43%	1:16	1:14	1:18
LA	131 47%	149 53%	5 10%	43 90%	126 54%	106 46%	1:6	1:26	1:4
Webasto	76 29%	184 71%	2 13%	13 87%	74 30%	171 70%	1:16	1:37	1:14
DB RB Süd ⁴⁰⁶	663 27%	1967 73%	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.			
TK NL 3 ⁴⁰⁷	406 35%	760 65%	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.			
Uni	173 44%	221 56%	5 12%	37 88%	167 44%	215 56%	1:9	1:34	1:6
ZfW	112	0	14	0	98	0	1:7	1:7	0:0

Konstruktion 57: Lageverhältnisse

Wird ausschließlich von der Organisation her nur auf den Führungs- und Managementbereich fokussiert, so können einige Organisationsmitglieder als sozial sichtbar (als das Besondere) und sozial eher unsichtbar (als das Normale) in fast allen Organisationen ausgemacht werden. Ob tatsächlich von token persons gesprochen werden kann, wie z. B. im Falle der Universitätspräsidentin, die in einer Organisation agiert, die einen Frauenanteil von 44% hat, Frauen und Männer also zahlenmäßige relativ ausgewogene Gruppen darstellen, wird unter dieser differenzierten Betrachtung fraglich, d.h. unter Einschluss des Nicht-Managementbereiches eröffnet sich eine andere Einschätzung der token-Situation. Zumindest ist es nicht zwingend, von token (sozial hoch sichtbar) auf eine geringe Anzahl von Personen zu schließen. Werden beide Aspekte Management und Gesamtverteilung der Geschlechter betrachtet, - so können nach Rosabeth

⁴⁰⁶ Bei **DB RB Süd** in München konnte zwar die Anzahl der Personen, unterschieden nach Geschlecht ermittelt werden, unterschieden nach Funktionen und Geschlecht jedoch nicht. Zwei Frauen, die uns als Führungsfrauen »präsentiert« wurden, stehen einer zahlenmäßig nicht genau zu bestimmenden männlichen Führungsriege gegenüber. Aus dem Organigramm werden diese Positionen auch nicht ableitbar, im Telefon- und Mitarbeiterverzeichnis des **RB Süd** sind zwei weitere Frauen der unteren Führungsebene angegeben, eine Außenkassenleiterin und eine Zugchefin. Die Unterscheidung nach Geschlecht und Funktion gibt es im gesamten Konzern nicht (vgl. Anja Fahrenholz 2001, 22ff).

⁴⁰⁷ Für die **TK AG** gilt das gleiche wie für die **DB AG**. Auf Konzernebene sind die Zahl der Führungskräfte auf den Führungsebenen I bis III bekannt, die unteren Ebenen sind nicht einbezogen. Ende 1997 gibt es ca. 370 weibliche und ca. 4000 männliche Führungskräfte; nur jede zehnte Führungskraft ist eine Frau, bezogen auf das Gesamtpersonal (ca. 70 000 Frauen) hat nur jede 180. Frau eine Leitungsposition (0,5%).

Moss Kanters Typenmodelle in Organisationen⁴⁰⁸ - eigentlich nur in einer Organisation tokens ausgemacht werden, und zwar die Männer in der **DT** (vgl. Konstruktion 57), die sowohl in den Entscheidungs- wie in den Ausführungsbereichen geringst vertreten sind.

Innerhalb von bestimmten Grenzen werden Gruppen von Organisationsmitgliedern hoch sichtbar gemacht, tokens »entstehen« im Zusammenspiel von Grenzen und Geschlecht, sie sind nicht nur das Produkt von Grenzziehungen innerhalb der Organisation, als Konstrukt werden sie in die beständige Aufrechterhaltung und Erneuerung von Grenzen, in der Konstitution bzw. der Geltung von Grenzen herangezogen. Tokens dienen der Unterstellung einer gewissen Ordnung, die Ordnung, dass es in bestimmten Bereichen oder in der ganzen Organisation wenig Menschen des einen Geschlechts gibt oder dass Personen des anderen Geschlechts überwiegen. In Organigrammen ist meist nur bis zu einer bestimmten Position/Verzweigung erkennbar, wo sich Führungspositionen verbergen. Nur in zwei der Organigramme (**dü, Uni**) sind die Positionen namentlich und geschlechtlich gekennzeichnet, also von welcher Person und welchem Geschlecht Funktionen besetzt werden. Folge ist, dass die Minorität der Frauen nicht über die Anzahl und Position von Frauen in Führungspositionen kommuniziert werden kann (exemplarisch gut hier der Konzern der **Deutschen Telekom AG**: Frauen werden summiert in die Führungsebenen 1 bis 3, obwohl faktisch nur eine Frau in Führungsebene 1 vorhanden ist). Manchmal entsteht der Eindruck, dass eine Frau in Führungsposition genügt/genügen würde, um zu »suggerieren«, generell wäre der Zugang zu jeder Position möglich. Auch wenn die Zahlen von Frauen und Männern ausgewogen oder ausgeglichen auf Gesamtebene sind, bedeutet dies nicht unbedingt die Ausgewogenheit einer Verteilung von Frauen und Männern auch auf Führungsebene. Folgt man/frau Kanters Theorie der tokens im Vokabular der unterschiedlichen Gruppentypen, so lässt sich eine Differenzierung der Organisationen vornehmen. Signifikante soziale Merkmale wie Geschlecht und Führungskräfte werden unterlegt, um Organisationen als uniform, ausgeglichen, schräg oder geneigt zu charakterisieren⁴⁰⁹ (vgl. Konstruktion 58). Die Konkretheit dieses sozialen Fel-

⁴⁰⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in der Lok *Eine Sicht*, Abschnitt *Organisation und Geschlecht in den Organisationswissenschaften*.

⁴⁰⁹ »Uniform« heißt, Geschlecht ist einheitlich als signifikantes Merkmal verteilt (homogen). »Ausgewogen« bedeutet, hinsichtlich der Verteilung von Frauen und Männern bewegt sich die Organisation in Richtung Gleichgewicht (heterogen). Unter dem Merkmal »schräg« wird eine in hohem Maße ungleichgewichtige Verteilung, egal ob Mann oder Frau verstanden, die in beiden Lagen (Gesamtverteilung und Aufteilung nach Zahl der Führungspositionen) in gleicher Weise beschreibbar ist. »Geneigt« kennzeichnet ein 2/3-1/3-Verhältnis, also eher Mehrheiten und Minderheiten in Organisationen (frauen- oder männerdominiert), die eine Bewegung oder Veränderung in

des hilft, Einsichten über die Grenzen und damit die Beschreibung von Organisationen zu präzisieren.

Organisation	Frauenanteil	Spitze	Führungskräfte	Verteilung des Merkmals Geschlecht	Erste Ausdifferenzierung
dü	Höherer	Frau	Mehr Männer	Ausgewogen	Frauendominiert
DT	Hoher	Frau	Wenig Männer	Schräg	Frauendominiert
AWO	Gleichverteilung	Mann	Mehr Frauen	Geneigt	Heterogen
LA	Gleichverteilung	Mann	Wenig Frauen	Schräg	Männerdominiert
Webasto	Geringerer	Mann	Wenig Frauen	Schräg	Männerdominiert
DB RB Süd	Geringerer	Mann	Wenig Frauen	Schräg	Männerdominiert
TK NL 3	Geringerer	Mann	Wenig Frauen	Schräg	Männerdominiert
Uni	Gleichverteilung	Frau	Wenig Frauen	Schräg	Männerdominiert
ZfW	Nur Frauen	Frauen	Frauen	Uniform	Homogen

Konstruktion 58: Organisationsordnungen nach Geschlecht

Grenzen im Sinne des Einschließens und Ausschließens von Personen in Führungsbereichen machen sich mehr oder weniger parallel durch die Trennung der Geschlechter kenntlich, was nicht unbedingt in analoger Weise passieren muss. Hier zeigen sich Gestaltungsfreiheiten einer Organisation, über Aufnahme und Verteilung ihrer Mitglieder, in dem sie ein Geschlecht oder beide aufnehmen. Geschlecht und Funktion können also als Modus der Grenzziehung und der Installation von Grenzen der Organisationen bezeichnet werden. Die Teilnahme bzw. der Einschluss im Führungsbereich wird geschlechtlich beschränkt oder wird geknüpft an bestimmte Bedingungen/Erwartungen gewährt. In der Organisation konstruierte Ordnungen, die für jede Organisation eine Begrenzung bilden, verweisen damit auf vorgängige Entscheidungen bzw. Orientierungen⁴¹⁰. Frauen und Männer werden durch Konstruktionen (durch prozentuales Aufteilen) sichtbar. Eine Vorstellung, die wir auch in den Organisationen gefunden haben und bestimmte Muster oder Ordnungen erkennbar werden lässt. Für das Management von Organisationen kann fast allgemeingültig gesagt werden, dass je höher die Position, je eindeutiger die Tren-

Richtung ausgewogene oder schräge Lage der Organisation offen lassen (vgl. auch die Lok *Eine Sicht*).

⁴¹⁰ Organisationen konstruieren ein Realitätsbild, innerhalb dessen auch sie sich einordnen. In methodischer Weise kann dieses Realitätsbild oder diese Sichtweise Aufschluss über das Verständnis oder Selbstverständnis geben. Die Tiefenstruktur, die Grammatik der Organisationsvorstellungen entspricht der Logik der Organisationen, ihrem Eigensinn.

nung nach Geschlecht. Konkret heißt das, dass der Anteil von Frauen in Spitzenpositionen als begrenzt bezeichnet werden kann. Anders zeigt sich dies in weniger machtvollen Positionen. Hier ist das Verhältnis von Frauen und Männern ausgewogener oder der Anteil von Männern scheint auf ein gewisses Maß beschränkt, wie z.B. in vielen Dienstleistungsorganisationen oder im psycho-sozialen Bereich⁴¹¹.

Arbeitszeit und Geschlechterverteilung

Noch eine weitere Abgrenzung der Organisationen soll hier vorgenommen werden, die im späteren Verlauf der Forschungsreise vertiefend aufgegriffen wird. Sie betrifft die Unterscheidung der Organisationen in Arbeitskräfte, die auf Teilzeit oder Vollzeit angestellt bzw. beschäftigt sind. Der Begriff der Vollzeit oder Teilzeit bezieht sich auf *Normalarbeitszeiten* in den Organisationen bzw. auf *stundenreduzierte Arbeitszeitvarianten*, die die Abweichung von der Normalarbeitszeit erfassen. Mit dem Blick auf die Verteilung der Organisationsmitglieder, also auf die Struktur der zeitlich unterschiedlich bestimmten und der vertraglich ausgehandelten Anwesenheit in den Organisationen soll das Verhältnis von Vollzeit und Teilzeit betrachtet werden und hinsichtlich der Verteilung auf die Geschlechter zugespitzt werden (vgl. Konstruktion 59). Sind Ordnungen erkennbar, so lässt sich dies erneut in Bezug setzen zu sozial hergestellten Grenzen in Abhängigkeit von Zeitverhältnissen in Organisationen (vgl. Konstruktion 60).

Organisation	Vollzeit- zu Teilzeitstellen	Vollzeit		Teilzeit		Führungskräfte in Teilzeit
	Gesamt ⁴¹²	Frauen	Männer	Frauen	Männer	
dü	1:1 (51% - 49%)	65%	35%	76%	24%	Nein, Vorstandsentscheidung
DT	5:1 (84% - 16%)	71%	29%	100%	-	Ja, z. Zeit keine
AWO	k. A.					Nein
LA	4:1 (80% - 20%)	35%	65%	98%	2%	Ja, nur Frauen
Webasto	5:1 (87% - 13%)	19%	81%	94%	6%	Nein
DB RB Süd	13:1 (93% - 7%)	22%	78%	69%	31%	Ja, nur Frauen
TK NL 3	11,5:1 (92% - 8%)	27%	73%	94%	6%	Nein
Uni	1,5:1 (59% - 41%)	20%	80%	78%	22%	Ja
ZfW	1:1 (46% - 54%)	46%	-	54%	-	Ja, ca. die Hälfte der Führungskräfte in TZ

Konstruktion 59: Zeitverhältnisse

⁴¹¹ Vgl. Angelika Wetterer 1992, Gaby Neujahr-Schwachulla/Sybille Bauer 1995, Antje Hadler 1995, Erika Sordon 1995, Ilona Rau 1995, Christiane Diemel 1996, Sonja Bischoff 1996, Europäisches Expertinnennetzwerk 1996, Bund-Länder-Kommission 1999, Margit Osterloh/Sigrid Wübker 1999, Sibylle Peters/Bensel 2000.

⁴¹² Zu den tatsächlichen Pro-Kopffzahlen in den einzelnen Organisationen siehe die Statistiken zu Vollzeit - Teilzeit im *Anhang 4: Zeitdimension von Organisationen*. Bei **DT** wird Vollzeit und Teilzeit auf der Basis von 106 Personen gerechnet, 37 Personen werden nicht unter Teilzeit definiert, sondern als Personen, die Aushilfsstunden leisten oder nur auf Stundenbasis eingestellt sind.

Obwohl im Vergleich der Organisationen keine einheitlich definitorischen Grenzen zwischen Vollzeit und Teilzeit aufgewiesen werden können (dazu im folgenden Panorama Zeit mehr), lässt sich mit Blick auf die Praxis von Arbeitszeitmodellen eine kontrastierende Typisierung unterstellen. Und zwar in Hinblick auf die noch starre Gegenüberstellung von Vollzeit und Teilzeit und der Nichtunterscheidung verschiedenster flexibilisierter Varianten, bzw. der ebenfalls starren Gegenüberstellung von Frauen und Männern in Teilzeit, die auch von uns als Forscherinnen hier nachvollzogen wird und Vor-Ort nachvollzogen wurde (siehe Kasten). Ebenso wie die geringe Anzahl von Frauen im Management der Organisationen plastisch genutzt werden kann, kann auch Teilzeit als soziales Struktur- und Ordnungsmerkmal in Organisationen (exemplarisch) als Markierung vorgeführt werden. Der Faktor Verhältnis Vollzeit-Teilzeit spiegelt den Anteil der Vollzeitbeschäftigten in Relation zur Teilzeitquote. Dieser errechnete Faktor stellt lediglich für jede einzelne Organisation einen Kennwert⁴¹³ dar, hinter dem der je spezifische Umgang mit Teilzeitlösungen und mit Vollzeitvarianten steckt.

Die Möglichkeit, reduziert zu arbeiten, ist häufig eine Zuweisung an die Gruppe der Frauen (**Webasto, TK NL 3**), wenn nicht sogar ein Merkmal, das ausschließlich diese Gruppe hervorhebt und damit mit der Besonderheit Teilzeit und Geschlecht ausstattet (**DT, LA**). In den Organisationen,

Die in den Organisationen nachgefragten Dokumente, die Auskunft geben sollten über die Verteilung nach Geschlecht und Arbeitszeit, wurden mit der Bitte, eine Übersicht über diese beiden Faktoren zu bekommen abgefragt bzw. ausgehandelt. Eine weitergehende Differenzierung (z.B. nach verschiedenen Arbeitszeitvarianten) oder eine Kombination mit anderen Faktoren (Managementposition, Alter etc.) wurde nur in den Interviews von uns als Forscherin(nen) nachgefragt. Bei der Codierung der Daten jedoch kristallisierte sich Zeit als Thema heraus. Die Erkenntnisse der kosmographischen Arbeit müssten in einem neuen Forschungsprojekt zu einer anderen »Ansprache« in Organisationen bzw. an Organisationsmitglieder führen. Letztendlich dokumentieren die Informationen in den Dokumenten, also das, was die Forscherin(inen) haben wollte(n) - der geschlechtliche Blick - und das was die Organisationen sowieso an Informationen zu Zeit kommunizieren. Nur eine Organisation (**DT**) differenzierte ihre Statistiken nach vier verschiedenen Rubriken (Teilzeit/Vollzeit-/Stundenkräfte/Aushilfe) in Kombination mit Alter, Länge der Zugehörigkeit zur Organisation und Geschlecht und schlüsselte zu jeder Position die tatsächliche Stundenzahl einer Person auf.

⁴¹³ Problematisch sind diese Kennwerte, die hier mit Hilfe der Bestandsdaten aufgezeigt werden. Das trifft zu für das Zahlen-Verhältnis von Führungskräften zum Personal wie auch die nachfolgende Verteilung von Vollzeit und Teilzeit auf Frauen und Männer. Aufgrund der sehr unterschiedlich genutzten Informationen und Daten ist eine beschränkte Vergleichbarkeit von Organisationen zu erreichen. Diese Kennwerte haben erst ihren Sinn auf dem Hintergrund der besonderen Bedingungen der Organisationen.

die eine größere Präferenz in Richtung einer Homogenität zwischen Teilzeit- und Vollzeitarbeitsplätzen aufweisen (**dü, Uni**), verändert sich jedoch die Zuspitzung auf Teilzeit nur für Frauen zu ca. 4 bis 5 Frauen, die einem »Teilzeitmann« gegenüberstehen. Teilzeitmänner verlieren also ihre Sichtbarkeit im Sinne von token persons. In beiden Organisationen ist das Zahlenverhältnis von Frauen und Männern jedoch auch eher ungewöhnlich (d.h. Gleichverteilung zwischen den Geschlechtern bzw. mehr Frauen in der Organisation). In den meisten Organisationen bleibt klar nachvollziehbar, welche Arbeitszeitregelungen bevorzugt angewendet werden und wie damit verfahren wird - in diesem Fall unterschieden in Teilzeit als Regelfall, als Ausnahme, als zur Verfügung stehende Option oder Alternative. Wie (und ob) diese Relationen unter Rückgriff auf geschlechtliche Aspekte (Konstruktion von Geschlecht) zustande kommen und wie dadurch die Beziehung der Organisationsmitglieder zu ihrer Organisation und die Beziehung der Mitglieder untereinander permanent organisiert wird, ist damit (noch) nicht geklärt.

In Teilzeit- und Vollzeitvarianten verbergen sich Praktiken und Ordnungen der Organisationen. Organisationen können sich dabei an Geschlecht orientieren, aber auch an spezifischen Kriterien der Aufgabenerfüllung (z.B. die Betriebszeit der Organisation), an Erfordernissen wie die Regulierung von Personalkosten, an sozialverträglichem Stellenabbau oder auch der Realisierung von Förderprogrammen. Bestehende Strukturen oder Ordnungen, die die einzelnen Organisationen in ihren Besonderheiten aufweisen, die bis jetzt aus den Bestandsdaten und statistischen Informationen gelesen wurden, deuten - wie bereits bei der Beschreibung der Besonderheiten zu Führungskräften in der Organisation - daraufhin, dass dahinterstehende Entscheidungen und vorhandene Orientierungen beachtet werden müssen. Ob das nun wie bei **dü** die Entscheidung betrifft, *eine paritätische Verteilung der Geschlechter* zu erreichen oder das *commitment für Frauen* bei **DT**, sie sind verbunden mit der Orientierung an Gerechtigkeit (Gleichberechtigung/Demokratie) bzw. dem Gebot der Dringlichkeit oder der Erfordernis oder dem Gebot der Existenzsicherung wie bei der **DB AG** oder **TK AG**.

Organisation	Verhältnis von Vollzeit zu Teilzeit	Charakteristik	Verteilung des Merkmals Teilzeit-/Vollzeit	Umgang mit der Differenz Teilzeit/Vollzeit
dü	Teilzeit als Regelfall	Frauen haben eine Mehrheit an Vollzeit- und Teilzeitstellen, Angestellte haben zunehmend mehr Zeitverträge	Ausgewogen	Geschlecht als Kennzeichen für Teilzeit- und Vollzeitstellen nicht erkennbar
DT	Teilzeit als Alternative	Frauen überwiegen bei Vollzeitstellen, haben alle Teilzeitstellen inne	Geneigt	Zuweisung von Teilzeitmöglichkeiten an Frauen
AWO	Keine Unterscheidung			Arbeitszeitleösungen können nicht nach Geschlecht differenziert werden
LA	Teilzeit als Alternative	2/3 der Vollzeitstellen sind von Männern besetzt	Homogen	Frauen als Kennzeichen von Teilzeit
Webasto	Teilzeit als Alternative	4/5 der Vollzeitstellen sind von Männern besetzt	Homogen	Frauen als Kennzeichen von Teilzeit
DB RB Süd	Teilzeit als Alternative (Veränderung in Richtung Regelfall)	Der Anteil von Männern an Teilzeitstellen überbrundet den Anteil von Frauen an Vollzeitstellen	Geneigt	Reduzierte Arbeitszeit als Möglichkeit der Kosteneinsparung bzw. zur Vermeidung von Personalabbau
TK NL 3	Teilzeit als Ausnahme	Ca. 1/12 aller Arbeitsplätze sind Teilzeitstellen, die überwiegend von Frauen besetzt sind	Schräg	Frauen als Kennzeichen von Teilzeit
Uni	Teilzeit als Regelfall	Hauptsächlich Frauen lassen sich auf Teilzeit ein ⁴¹⁴ . Sie stellen ca. 1/3 der Mitglieder. Der Männeranteil in Teilzeit entspricht in etwa dem Anteil von Frauen in Vollzeit	Geneigt	Zuweisung von Teilzeitmöglichkeiten und Befristungen von Stellen hauptsächlich an Frauen
ZfW	Teilzeit als Regelfall	Individuelle Lösungen je nach Arbeitsauftrag	Ausgewogen	Männer (Dozenten) werden nur zeitlich befristet und auf Honorarbasis beschäftigt

Konstruktion 60: Teilzeitverhältnisse

Eine hohe soziale Sichtbarkeit von Frauen in den Führungsetagen lässt sich allein aufgrund der Seltenheit (geringfügige Anzahl) nicht (immer) plausibel machen. Wenn Frauen und Männer homogen in der Organisation verteilt sind (**AWO, LA, Uni**), kann oder muss zu der Wahrnehmung von Frauen in Führungspositionen also noch eine andere Komponente hinzukommen, die zu einer »besonderen Behandlung« (auch im Sinne von Stereotypisierung) führt. Ebenso wie unter der Betrachtung der Verteilung und Ausstattung von Führungsbereichen und den übrigen Bereichen gewinnt die token-Situation eine andere Dimension unter Hinzuziehung von Arbeitszeitstrukturen (vgl. Konstruktion 60). Wird hier und im folgen-

⁴¹⁴ Oder anders rum: Weil es Teilzeitplätze und häufig zeitlich befristete Plätze sind, werden Frauen genommen?

den vor allem auf den Umgang mit Vollzeit und Teilzeit fokussiert, so wäre auch ein Seitenblick auf *zeitlich unbefristete und befristete Arbeitsverträge*, auf *Regelungen des Erziehungsurlaubes* oder auch auf *Angebote von Telearbeitsplätzen* lohnend.

Bei **dü** wurden zeitlich befristete Arbeitsverträge vor allem mit Frauen im Sekretariatsbereich und in der Sachbearbeitung abgeschlossen. Der hohe Grad an Teilzeitstellen (49%) wird dadurch erzeugt, dass aufgrund von knapper werdenden Finanzmitteln der Organisation vermehrt $\frac{3}{4}$ -Stellen vergeben werden, die unterschiedlich besetzt sind von ledigen Frauen und Männern. Eine andere Möglichkeit der Zeitreduzierung, der sog. Erziehungsurlaub, wird auch bei **dü** ausschließlich von Frauen wahrgenommen.

Im Personal- und Sozialbericht der **DB AG** wird für den Zeitraum zwischen dem 1.1.1994 und dem 1.1.1999 aufgeführt, dass 33,1% der Beschäftigten abgebaut wurden. Der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigung (bis zum Jahr 2002) ist verbunden mit der *Einführung der Jahresarbeitszeit (JAZ) zum 1. Januar 1998*, der *Teilzeitoffensive* der Bahn (*Reduzierung der Jahresarbeitszeit um 261 Stunden*), sowie *Vorruhestandsregelungen* bzw. *einer Herbstoffensive*, die sich an MitarbeiterInnen richtet, die mehr als zehn Jahre im Konzern sind und älter als 30 Jahre sind. Sie werden mit einem finanziellen Bonus zur Aufgabe des Arbeitsplatzes animiert. Auf der Ebene der Geschlechtsspezifika *haben Frauen eher die Abfindung genommen und Männer eher den Arbeitsplatz und Mobilität in Kauf genommen* (also Überführung in DZA).

In der **DT** wurden Telearbeitsplätze vor einigen Jahren auf Wunsch von Mitarbeiterinnen eingerichtet, die Idee war kompatibel mit der Vorstellung des Managements, hoch qualifizierte Frauen nicht durch Kindererziehung zu verlieren, da dies mit Kosten für das Unternehmen verbunden ist (Suche einer neuen Person, Einarbeitung etc.). In der **DB RB Süd** kann ein zunehmender Anteil der männlichen Teilzeitbeschäftigten verzeichnet werden. Er übertrifft inzwischen prozentual den ansonsten geringen Anteil der Frauen an Vollzeitstellen. Dies ist eine Veränderung aufgrund der Entscheidung, auf kosten- bzw. sanierungsbedingten Personalabbau zu verzichten (Kündigungen) und zukünftige MitarbeiterInnen nun mehr nur auf Basis verkürzter Arbeitszeiten (90 Prozent und weniger) einzustellen. In der männerdominierten Organisation wird jedoch die Teilzeitlösung, besonders im Management, recht ambivalent diskutiert und kommuniziert. Bei Frauen

DB RB Süd

Frauen haben ein biologisches Problem, im Verkauf und im Vertrieb ist es oft schwierig, Ausfallzeiten aufgrund von Schwangerschaft, Erziehungsurlaub etc. zu regeln; die Teilzeitlösung ist problematisch wegen der geringeren Mobilität und Flexibilität; daher sollte man Frauen ab 40 Jahren häufiger einstellen; eine unserer weiblichen Führungskräfte, in Teilzeit beschäftigt, kann es nicht vertragen, wenn in ihrer Abwesenheit ihr Vertreter Entscheidungen trifft, Teilnahme und schnelle Planung von Besprechungen ist fast unmöglich.

wird die Teilzeittlösung mitunter als wenig gern gesehen und auch als problematisch empfunden. Die durch die Einführung der JAZ und in Verbindung mit der Teilzeitoffensive reduzierten Arbeitszeitmodellen führen zu individualisierten Arbeitszeitmodellen, die über die Reduzierung von 261 Stunden (das entspricht 5 Stunden in der Woche) von der Einigung mit den Vorgesetzten abhängig sind. MitarbeiterInnen, die sich jedoch in dem Bereich der Stundenreduzierung von ca. 150 bis zu 261 Stunden bewegen, zeigten in den Interviews in ihrer eigenen Definition ihrer Arbeitszeit keine Hinweise, dass sie sich als Teilzeitkräfte verstehen. Der Teilzeitbegriff scheint also, für die darüber hinausgehenden Varianten reserviert zu sein. Teilzeitlösungen, deren Umsetzung Grenzen gesetzt sind (z.B. die Berücksichtigung von Öffnungszeiten des konzerneigenen Kindergartens in München führt zu einem Bärchen-Schichtplan⁴¹⁵) und damit eher als Alternative oder als Ausnahme geltend gemacht werden (halbe Stellen), erscheinen als besondere Arbeitszeitformen und damit kann gewissermaßen ein Sonderstatus einhergehen, der mit Geschlecht in Verbindung gebracht wird (Vereinbarkeit von Beruf und Familie).

⁴¹⁵ Bärchen-Schichtplan bezeichnet die Koordination der Schichtplanerstellung der einzelnen ArbeitnehmerIn mit den Öffnungszeiten der Kinderbetreuungsstätte.

Die abgrenzbaren Organisationen

Orientierungen

Woran sich Organisationen bei der Entscheidung über Verteilung von Funktionen unter Heranziehen von geschlechtlichen Aspekten oder über die Verteilung von Geschlechtern unter Heranziehen arbeitszeit- oder ordnungsbezogener Aspekte orientieren, kann in der Beschreibung der Organisationen nicht eindeutig beantwortet werden. In der Frage nach den Grenzen der Organisationen werden daher Organisationen erkennbar daran, welche Orientierungen vorhanden sind und zur Geltung kommen. Orientierungen werden im Zusammenhang von Organisationen grob gesprochen als Selektionsverstärker gesehen, die Reichweite, von dem, was die Organisation entscheidet und wie sie handelt, wird dadurch begrenzt. Künftige Entscheidungen werden unter dem Aspekt der Beachtung oder auch Nichtbeachtung der vorliegenden Orientierungen betrachtet, ohne jeweils »die volle Komplexität von Situationen neu aufzurollen« (Luhmann 2000, 224)

Durch die Spezifik ihrer Orientierungen oder Orientierungsmuster, so wie sie in den Dokumenten zu »lesen« oder in den Interviews zu »hören« sind, können Organisationen voneinander abgegrenzt werden. In der folgenden Konstruktion werden die Organisationen nach ihren Tätigkeiten, nach ihren Aufgaben bzw. Funktionen und nach ihren Orientierungsmustern aufgelistet, die sich in den Beschreibungen der einzelnen Organisationen finden lassen. Damit ist aber nicht die Gesamtheit der Orientierungen oder gar der Operationen der Organisation erfasst (es gibt keine Gesamtformel). Wichtig ist dabei, dass die Fixierung einer »Charakteristik« von Organisationen zwei Lösungen kennt, die InsiderInnen auseinanderhalten können: Eine Außendarstellung und eine Darstellung für Mitglieder. Mitglieder erkennen Systemgrenzen, um zu wissen, in welchen Kontext diese Darstellung (Konstitutionsleistung) gehört.

Organisation	Tätig in:	Aufgabe/Funktion	Orientierung
dü	Kirchlicher Entwicklungsdienst	Vermittlung von Fachkräften und Personalförderung für Entwicklungsorganisationen	Förderung, Wahrnehmung von Gemeinschaftsaufgaben, Verbesserung der Lebenschancen und -situationen, Integration
DT	Versandhandel	Vertrieb von zahnlabor-technischen Geräten und Material	Commitment für Frauen, Qualität, Virtualität, Virtuelle Organisation, Impuls geben, Global Player
AWO	Soziale Arbeit	Pflege und Betreuung; berufsbezogene Jugend- und Sozialarbeit	Bedarfsorientierung, Professionalität, Förderung und Versorgung, Öffentlichkeit und Finanzierung
LA	Kreisdienst, Staatsdienst	Verwaltung des Landkreises, Verwaltungsleistungen unter Umsetzung gesetzlicher Verordnungen nach Landesrecht	Rechtliche Rahmenbedingungen, gesetzliche Regelungen, Verordnungen; Lösung struktureller Probleme im Lebens- und Wirtschaftsraum der Region, Vorbildfunktion, Effizienz in der Verwaltung, Transparenz

Webasto	Technische Produktion	Entwicklung und Fertigung von Karoseriesystemen für Automobilindustrie	KundInnen/Markt, Leistung und Qualität in Zeit, Technische und personelle Lösungen, Optimale Ergebnisse, Gruppenarbeit, beständige Qualifizierung, Management der Umwelt
DB RB Süd	Verkehrswesen	Fernverkehr; Bewirtschaftung leistungsfähiger Zugstrecken des Regionalbereichs Süd	Strukturreform (Bewegung und Umsetzung), das Unternehmerische und Profitable, Regionales Management, Regulierung von Kosten, Auflösung des Beamten-Systems, Personelle Lösungen, Verbesserungsmanagement; Leistungsanreizsysteme
TK AG NL 3	Telekommunikationsbereich	Vertrieb und Service, Telekommunikationslösungen für national und international tätige GeschäftskundInnen in Niedersachsen	Wettbewerbsvorteile, Neupositionierung auf dem Weltmarkt, kommunikative Erreichbarkeit und Ultrageschwindigkeit, Umweltdynamik aufnehmen und dynamisch (re-)agieren, und eigene Dynamik im Wandel, Flexibilität und Wendigkeit (best player)
Uni	Bildung	Forschung, Lehre; Ausbildungen, Abschlüsse	Selbstverwaltung, Autonomie, Reformbedarf; Bildungs- und Ausbildungsauftrag;
ZfW	Weiterbildung	(Re-)Integration in den Arbeitsmarkt, Qualifizierungen, Beratungen	Chancengleichheit, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Networking, Entwicklung hochwertiger Bildungsangebote

Konstruktion 61: Orientierungen

Die Frage danach, welche Orientierungen oder Orientierungsmuster eine Organisation charakterisiert, bringt eine Unterscheidung ins Spiel, die Organisationen von ihrer Umwelt und damit von anderen Organisationen abhebt (»distinkte Individualität«)⁴¹⁶. Es gibt Orientierungen oder Werte (Präferenzen), damit die Organisation arbeiten/selektiv operieren kann. Aber diese Orientierungen werden nicht als externe Gegebenheiten verstanden, als unabhängige Variablen in das System eingeführt. Umwelt (Personen, Wirtschaft, Politik) ist ein turbulentes Feld, aus dem die Organisationen ihre eigenen Entscheidungsgrundlagen gewinnen.

Im folgenden sollen Orientierungen aufgedeckt und in Hinblick auf ihre geschlechtliche Konnotation und Relevanz thematisiert werden. Aus dem Vorrat von Orientierungen, die in den Aussagen der Organisationsmitglieder angedeutet sind, werden bestimmte (hervorstechende) herausgegriffen und als Aussagen der Organisationsmitglieder über Orientierungen spezifiziert. Mit dem Stichwort Geschlechterthemen ist die Rede über Orientierungen impliziert, wie sie von den Beteiligten behandelt werden. Damit ist eher Orientierungsleistung gemeint, die mit Ausschnitten aus den Interviews unterlegt werden.

⁴¹⁶ Luhmann nennt Organisationskultur einen Fall der unentscheidbaren, aber identifizierenden Entscheidungsprämissen (vgl. 2000, 239ff).

Organisation	Geschlechterorientierung	Thematisierung von Geschlecht
dü	Bewusstsein für und Wahrnehmung von Geschlecht (Dienstauftrag) Sensibilität auf Projekt- und Organisationsebene Aufstiegschancen für Frauen Paritätische Verteilung von Frauen und Männern auf allen Ebenen der Organisation Qualifikation unabhängig vom Geschlecht (keinen Frauenbonus) Frauen in dü machen Geschichte, gender ist Geschichte dü ist Lebensgemeinschaft	Gender als Vision oder Philosophie, »es gendered«, Gendertraining für alle (auch für Ausreisende); Vakanz von Führungspositionen, Fehlen von qualifizierten Frauen; Frauen kommen von innen in die Positionen, auch Männer haben Aufstiegschancen; Institution Frauenbeauftragte (keineR will dieses Amt übernehmen); Frauen-Begleitausschuß erstellt für die GF aktuell eine Vorlage für Frauenförderung; die Umstrukturierungen von dü und geplante Neustrukturierung (Fusion und Umzug) sowie die Knappheit der Finanzmittel haben Auswirkungen auf Frauen; Geschlechtssensible Sprache wird gefordert und eingehalten.
Sensibilisierung für Geschlecht	<i>Gender-Training hat sensibilisiert: Nachfrage nach Personal wird davon immer wieder bestimmt; ebenso der gender-Aspekt in Projekte getragen; Frauen werden vermehrt angefordert, eingebunden in Projekte und damit tritt Bewusstseinsveränderung ein; in der Auslandsabteilung sind immer mehr Frauen; die Geschlechtsbestimmung der Anforderungen in verschiedenen Bereichen werden z.B. im bildungspolitischen Bereich ernster durchgesetzt, die Frauenförderung ist in Projektanträgen eingeschlossen;</i>	
DT Committment für Frauen	Committment für Frauen Total-E-Quality DT ist eine Organisation, die von einer Frau geführt wird, Unternehmen einer Frauenförderin Sparsamkeit und Ästhetik;	Beschäftigung mit der Person der Firmengründerin und -leiterin; Chefin wird als starke Frau bezeichnet, die akzeptiert, respektiert und »gefürchtet« wird. Ihre Philosophie ist ein Committment für Frauen; Schwangerschaft ist eine Strategie und Fluchtmöglichkeit; Thema sind schwangere Frauen bzw. die Möglichkeit der Schwangerschaft sowie die Folgen für den Betrieb und die Einstellung gegenüber weiblichen Führungskräften oder die internen Karrierewege der Frauen; die hohe Fluktuation; Strukturen werden gefördert, aber nicht Frauen; das Unternehmen ist ein Sprungbrett für Frauen. <i>(Committment): Der Weg mit Frauen ist schwieriger: 1. Karrierewünsche der Frauen werden unterstützt, trotzdem nach dem Baby Abbruch der Karriere 2. Keine klare Lebensplanung der Frauen. Frauen planen um Männer herum (bei Männern ist es umgekehrt) 3. Männer können nicht zugeben, dass sie die Frauen nicht an die Macht kommen lassen wollen und Frauen können nicht zugeben, dass sie eigentlich Mann und Kind wollen 4. Es gelingt nicht, die konservativen Werte der Mitarbeiterinnen zu knacken 5. Frauen sind immer schwanger 6. Ich habe ein Committment für Frauen seit 20 Jahren.</i> Auszug aus der DT-Charta: <i>DT ist ein starkes Team, ..., jeder trägt zu unserer exzellenten Gesamtleistung bei. Jeder ist wichtig, jeder wird herausgefordert, sich selbst herauszufordern. Oben und unten, also Hierarchien, kennzeichnen unser Denken und Handeln nicht, sondern der starke Wunsch nach dem Miteinander zum Erfolg. Wer das Außergewöhnliche nicht denkt und umsetzt, wird auch das Gewöhnliche nicht erreichen. ... Die Begeisterung für diese Einstellung ist unser Fundament der Freiheit, der Flexibilität, der Fehlertoleranz, auf der diese Firma aufgebaut ist.</i>

<p>AWO</p>	<p>Geschlecht in pädagogischer Arbeit Gleichberechtigung und Förderung als Orientierung in der Arbeit mit KlientInnen Teamorientierung und gemischt geschlechtliche Teams markante Frauentradition und (sozial-)demokratische Wurzeln</p>	<p>Es ist wichtig für alle KlientInnen sowohl weibliche wie männliche Vorbilder zu haben (bei Kindern, im Außenbild z.B.); bereichert die Arbeit und erleichtert den Frauen die Arbeit; Unterschied zwischen pädagogischer und technischer Leitung von Projekten; zwischen Erbringung von Dienstleistungen und Wirtschaftlichkeit; Frauen und Männer machen AWO zum Profifladen; In Verhandlungen mit Kommune oder Arbeitsamt und in der Öffentlichkeit ist es geschickt, wenn Frauen und Männer auftreten; Sinnvoll wären mehr Männer in der Organisation, im pädagogischen Bereich; Beschäftigung mit den fehlenden Männern und dem Frauenüberschuss; Teamarbeit zwischen Frauen und Männern wenig konfliktbehaftet, Spannungen zwischen Teams und Teamleitung, Abteilungsleitung und Geschäftsführung, deren Führungsstil oft als hierarchisch empfunden wird (Chef als Vaterfigur); Leitungspositionen werden kaum von innen besetzt, weder Frauen noch Männer reißen sich darum; Gründerin, langjährige Aktivistin und Mitglied des Vorstandes ist eine Frau, deren Sohn die Geschäfte des Verbandes heute führt; Frauen werden in der Organisation als selbstbewusst und stark erlebt; Männer mögen Frauen als Kolleginnen und Mitarbeiterinnen; dem Chef fehlt manchmal der Austausch mit Männern.</p>
<p>Komplementarität der Geschlechter, Kooperation der Geschlechter Hierarchieloses Geschlecht, Frauen und Männer als Team</p>	<p><i>Sexuelle Belästigung ist kein Thema, eher tabu. Frauen würden gemeinsam gegen jeden Mann vorgehen, falls es bekannt wird. Es liegt aber nicht an den wenigen Männern und dem Frauenüberschuss, sondern eher daran, dass Mitarbeiterinnen feministisch angehaucht sind und dass in den Leitbildern der AWO der Umgang mit den Geschlechtern enthalten ist (Gleichberechtigung oder Koedukation). Frauen sind auch sehr selbstbewusst und können für sich eventuelle Konflikte oder Anerkennungsprobleme in dieser Richtung schnell klären; In der AWO sind so viele Frauen, dass Problematiken auf inhaltlich-sachlicher Ebene behandelt werden; das Rollenverhalten der Klienten soll geschärft werden; im Team selber besteht kein Gerangel, Frauen und Männer werden gleich bezahlt; Im Team ist tolles Arbeiten möglich, ich hätte Schwierigkeiten, in einem reinen Männerteam zu arbeiten, wir geben uns gegenseitig Kompetenz, das klappt unkompliziert, hierarchische Strukturen braucht es nicht, von der Leitung wird immer gedrängt, hierarchische Strukturen zu schaffen. In der Einrichtung ist Gleichgewicht vorhanden, wenn Männer und Frauen vorhanden sind; Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, liegt in der Geschichte des Verbandes begründet, es ist ein ungeschriebenes Gesetz, dass Frauen eine wichtige Rolle spielen; Männer bringen etwas anderes ein als Frauen, Entscheidungen werden im Team getroffen, Angst vor Leitungsfunktion, sie verändern die Beziehungen untereinander, durch die Neustrukturierung keine Verbesserung;</i></p>	

<p>LA</p>	<p>Gleichstellung gesetzlich vorgeschrieben Auswahl der BeamtInnen unterliegt Leistungsprinzip, Bewerbungen sind verschlüsselt, d.h. Kennziffern ohne Angabe von Geschlecht Hat Vorbildfunktion in der Einrichtung von Gleichstellungsstelle und Teilzeitleösungen für Frauen</p>	<p>Weibliche Führungskräfte nach Erziehungsurlaub in Teilzeit, sind präsent als Zeichen für innovatives Landratsamt; Wahrnehmung, dass mehr Frauen als Männer im Amt; noch mehr Frauen in Leitung zu bekommen, ist derzeit nicht möglich; Frauenquoten lassen sich verfassungsrechtlich nicht durchsetzen; Frauen sind gleichgestellt, Förderung qua Geschlecht ist eine Bevorzugung, Sachgebietsleitungen werden nicht ausgeschrieben. Gleichstellungsbeauftragte hat die Interessensvertretung für Frauen (Fragen von Mutterschutz oder Erziehungsurlaub), wird für die Erfüllung dieser Aufgaben nicht von Arbeitszeit freigestellt; Gleichstellungsbericht und -konzept für das Amt wird vom Referenten des Landrates erstellt.</p>
<p>Gleichstellung als Ermöglichung der gleichen Anteile von Frauen und Männern; Regelförderung</p>	<p><i>Früher gab es weniger Absolventinnen und mehr Männer in Führungspositionen. Das Aufstiegskriterium war das Dienstalter und hatte nichts mit Geschlecht zu tun, sondern die Stellen waren besetzt und wurden selten geräumt. Für Frauen war es um so schwieriger, je höher die Positionen;</i> <i>Die juristische Führungsriege ist zufällig zustande gekommen, war keine bewusste Entscheidung, das wird sich in Zukunft noch mehr ändern allgemein, weil Frauen ihr Jurastudium durchschnittlich besser abschließen;</i> <i>Spezielle Förderung, z. B. eine Einstellung qua Geschlecht ist nicht gerechtfertigt; Frauen haben vielleicht Familienpflichten und zusätzliche Leistungen, die sie erbringen müssen, da muss man das Geschlecht berücksichtigen, sonst nicht. Frauen mit Familien, die haben viel Einsatz. Aber wenn eine Abteilungsleiterin auf 2/3 macht, dann habe ich die Arbeit auf dem Tisch. Die Frauen in Teilzeit sagen, wir machen soviel Arbeit wie in Vollzeit und ich in Vollzeit sage, wir machen die Arbeit mit;</i> <i>Die Pflicht, ein Gleichstellungskonzept vorzulegen, ist von der Regierung vorgegeben. Es orientiert sich rein an den Beschäftigten und daran, ob Frauen quantitativ benachteiligt sind. Wie das ausgewertet werden soll, weiß ich nicht; es hat Auswirkung auf den Personalstellenschlüssel und auf die Beförderung von Frauen;</i> <i>In bezug auf Geschlecht gibt es keinen Handlungsbedarf, sowohl in der Führungsriege als auch im Amt sind mehr Frauen als Männer; weiß nicht, was der Sinn einer Gleichstellungsbeauftragten ist, vielleicht wichtig im Wirtschaftsunternehmen, aber hier im Amt weiß ich nicht, was damit erreicht wird, was eine Frau nicht erreichen wird, wenn eine Organisation keinen Anlass hat, nicht dahinter zu stehen;</i></p>	
<p>Webasto</p>	<p>Jede Aufgabe, jede Stelle wird unabhängig davon gesehen, welches Geschlecht die jeweilige Person hat Wahrnehmung von Problemen im Betrieb und von persönlichen Problemen der MitarbeiterInnen Leistungserhaltende, leistungssteigernde und leistungsunterbrechende Faktoren wie Flexibilität, Anwesenheit (Fehlzeiten) oder Qualifikation Ressourcen erkennen und Wege der »Verwertbarkeit«</p>	<p>Unterscheidungen der Mitglieder auf der Persönlichkeitsebene; Qualifikation und Rolle wird nicht auf Geschlecht, sondern auf Leistung bezogen; gleiche Bezahlung und gleiche Gehälter; Frauen und Männer übernehmen Aufgaben und Jobs, für die sie nicht unbedingt formal qualifiziert sind (doing on the job); Quereinsteige; Teamarbeit, Arbeitsplätze sind eng gefasst und eng gekoppelt und auf Koordination ausgerichtet; Individuelle Personalbetreuung, Frauen während des Erziehungsurlaubes weiterhin an den Betrieb gebunden (Urlaubsvertretung, Fortbildung, stundenreduziertes Arbeiten) und zurückgeholt;</p>

	aufzeigen	Nicht formale Qualifikationen oder Abschlüsse und Noten sind bei der Einstellung oder Zuweisung von Aufgaben ausschlaggebend, sondern Umlern- und Lernfähigkeiten, soweit es geht, wird intern besetzt; maßgeblich ist, was der Person alles zugetraut wird, welche Leistungen anerkannt und aufgedeckt werden; Kapazitäten von den Mitgliedern werden (voll) ausgeschöpft; Gegenseitige Beurteilung von MitarbeiterInnen und Vorgesetzten.
Mentoring und Synergie	<p><i>Uns interessieren die Menschen, egal ob männlich oder weiblich; Männer wie Frauen haben ihre Vor- wie Nachteile; wenn ich mich so umschau, haben wir fünf Frauen im Betrieb, die Leitungsaufgaben übernehmen, aber keine sitzt auf ihrem Posten, weil sie eine Frau ist, sondern weil sie ihre Aufgaben gut machen, und weil sie qualifiziert sind und weil etwas geht, ganz besonderes Beispiel ist Frau X, die Dame, die etwas bewegt; dass der Betrieb läuft und funktioniert, wird an der Leistung bemessen;</i></p> <p><i>Das Pochen auf formale Qualifikation oder auf Geschlecht ist hier unsinnig. Wir Führungskräfte müssen sehr offene Augen und Ohren besitzen, Vertrauen entwickeln und wissen, dass die Leute sich entwickeln können;</i></p> <p><i>Ich hole Frauen, wann immer es geht, aus ihrer Erziehungszeit zurück. Ich biete an, was mir zur Verfügung steht, Frauen nehmen das an, sie verfügen über Wissen und Fähigkeiten, die sie gut eingesetzt haben und das möchte ich erhalten. Momentan bin ich in Verhandlung, Werkverträge möglich zu machen. 30- bis 50jährige sind häufiger krank, liegt an der Doppel- und Dreifachbelastung der Frauen durch Job, Familie und Nebenerwerbslandwirtschaftsbetriebe; auf der Suche nach persönlichen Lösungen, Fehlzeiten zu reduzieren, es herrscht eine ländliche stockkonservative Einstellung bei der Arbeitsteilung, Frauen können Aufgaben nicht an Männer abgeben;</i></p> <p><i>Von Frauen werden keine besonderen Sachen erwartet, aufgrund ihrer Funktion und Position wird von ihnen das gleiche gefordert wie von Männern, sie werden nicht unterschieden, sondern nur die Positionen, die unterschiedlich besetzt sind. Erwartet wird kollegiale Zusammenarbeit, Kooperation und Teamfähigkeit wird generell erwartet;</i></p> <p><i>Frauen stehen ihren Mann und leisten darüber hinaus noch Familienarbeit, Männer haben die besseren Voraussetzungen ihre Leistungen zu erbringen, weil sie nur ihren Vollzeitjob bringen, aber Frauen sind in der Leistung ebenso gut wie Männer und emotional viel belastbarer;</i></p> <p><i>Aushandlung in der Meisterrunde:</i></p> <p><i>Ein Mann und eine Frau, die kurz vor ihrer Berentung stehen, schaffen ihr Pensum nicht mehr. Die Meister versuchen gemeinsam, Einsatzmöglichkeiten zu finden, damit sie nicht gekündigt werden. Es geht nicht um Verschiebung, es gibt eine Regel der gegenseitigen Aushilfe;</i></p>	
DB RB Süd	<p>Konzernrichtlinie der Chancengleichheit Gleichbehandlungsgebot in bezug auf den zu steigenden Anteil von Frauen und zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Politik der Teilzeit für alle Neueinstellungen Auszeichnung TEQM</p>	<p>Elternurlaub, Gleichbehandlung von Frauen und Männern, Gezielte Ansprache von Frauen; geschlechtsneutrale Stellenausschreibung; Kinderbetreuungseinrichtungen (Bärchen-Plan), Mutterschutz und Frauenförderung durch Qualifizierung; Der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen und Personalabbau durch natürliche Fluktuation führt dazu, dass Frauen bei internen Besetzungsverfahren Beachtung finden und dass das Thema Teilzeit auch für Männer diskutiert wird;</p>

<p>Chancengleichheit im Einzelfall, Sozialverträglichkeit, Höflichkeit</p>	<p><i>Wir sind ein technisch geprägtes Unternehmen, es ist zwar ein Führungsgrundsatz, aber wir machen nichts aktiv, außer in Einzelfällen, weil die Qualifikation richtig ist und die Frau als Leitung eingesetzt werden kann, z. B. in Nürnberg, sehr jung, aber mit guter Qualifikation, haben wir mit vielen Bedenken der anderen hinweg eingesetzt; ich habe nie etwas schlechtes gehört; ganz allgemein ist meine Erfahrung, dass viele Bedenken generell auftauchen mit eigenartigen Begründungen wie keine Toilette vorhanden, wo soll frau sich umziehen, keine Sozialräume, zu jung etc.;</i></p> <p><i>Frauen [im Reisedienst] haben sich früher immer krank gemeldet, wenn sie keine Versorgung ihrer Kinder hatten; alleinerziehende Mütter bereiten uns den Krankenstand; der integrative Dienstplan ermöglicht es uns, dass gemeinsames Arbeiten in Teams Qualität und Leistungssteigerung bringt;</i></p> <p><i>Für niemanden haben die Veränderungen Arbeitslosigkeit bedeutet, sondern zusätzliche Anforderungen an Mobilität und Qualifikation; das Ziel der Herbstoffensive, dass MitarbeiterInnen (besonders die älteren) ihren Arbeitsplatz für andere freimachen: Ruhestandsgelder und Abfindungen als sozialer und finanzieller Ausgleich. Bei der Niederlassung war erkennbar, dass Frauen eher auf den Job verzichten haben, Männer haben eher den Arbeitsplatz genommen und dafür Mobilität in Kauf; Führungskräfteentwicklung eher unsystematisch, im Geschäftsbereich Frankfurt angesiedelt, empfehlenswerte Mitarbeiterinnen (30 - 45 Jahre alt) werden vorgeschlagen, Kriterien sind Arbeitseffizienz und Zuverlässigkeit, kommt in eine Kartei, die Person wird eingeplant für Fort- und Weiterbildungen oder Projektarbeit; sollte eine Stelle frei werden, wird die Person gefragt;</i></p>	
<p>TK NL 3</p>	<p>Frauenförderungskonzept Gleiche Chancen für alle Beschäftigten</p>	<p>Gleichstellungskonzept mit den Schwerpunkten: Frau und Technik, Frau in Führungspositionen, Wiedereinstieg, Flexibilisierte Arbeitszeiten, Zusammenarbeit von Frauen und Männern; Frauenförderpreiswettbewerb und das Fairness-Programm; Förderung auf der individuellen Ebene; Verschiedene Aktionen nur für Frauen, Frauenliste, Mentoring für Frauen, Frauen-seminare.</p>
<p>Männliche Mentoren TEQM Möglichkeiten der Förderungen von Frauen, die Möglichkeit zu geben, etwas zu lernen</p>	<p><i>Die Auszeichnung TEQM für die Telekom: Der Niederlassungsleiter wollte die Urkunde nicht haben, ich weiß nichts darüber, alle wissen nichts darüber. Ist dann bei X [neuer Mitarbeiter] aufgehängt worden; In der erweiterten Geschäftsleiterkonferenz halten sich die Herren zurück, weil Frau X anwesend ist. Sonst reden sie über Frauen. Deshalb ist die Idee der Chauvikasse entstanden; Für Frauen gibt es Perspektiven, Aufstieg in die gehobene Laufbahn, man wird unheimlich gefördert, Leistung wird anerkannt; Personaleinsatz heißt richtige Leute an die richtige Stelle, der Personalabbau lief im großen Umfang, leistungsfähige Leute sind gegangen, schwache Tarifräfte sind gekommen, mehr Frauen sind geblieben, mehr Männer sind gegangen; Wenig Frauen in Führungspositionen, im gehobenen Dienst. Frauen haben nicht den Biss, Ein Mensch ist dann gut, wenn er sich in einer gemischten Gruppe zurecht findet. Frauen schaffen sich die Barrieren selber; Die Faktorierung ist ein typisches Frauenressort, hat eine Sondergruppe EDV, dort ungefähr 15 Männer. Die Vorbedingung für den mittleren Dienst ist die Realschule, deshalb typisch für Frauen der Job. Kleiderstil vorgeschrieben in der Kleiderfibel: Im Papier ist mir aufgefallen, dass es keine weibliche Führungskraft gibt in der Beschreibung; Frauen werden nicht gefördert, das Argument, mangelnde Fachkompetenz kann eigentlich nicht sein, denn die Führung wurde bei der Telekom gelernt; Das bedeutet die Frage: Gebe ich Frauen die Möglichkeit, das zu lernen. Es gibt viele Bereiche, wo sehr viele Frauen arbeiten und klare</i></p>	

	<p><i>Bereiche, wo Männer sind. Ich hatte immer Vorgesetzte, die mich fördern, z. B. X, [wird als showman bezeichnet];</i></p> <p><i>Begann 1966 im weiblichen Fernmeldedienst, ist aus Überzeugung Tarifrakft geblieben. Hab mich in dieser Frauenwelt nicht wohlgeföhlt und bin deshalb in eine Männerwelt gewechselt;</i></p> <p><i>Ich möchte mal Führungskraft werden. Ich möchte keine Quotenfrau sein, hat ein Dreitages-Seminar mitgemacht: Frauen im Vertrieb. Karriereberatung,</i></p> <p><i>Das, was ich heute erreicht habe, ist Eigeninitiative. Jeder ist für sein weiteres Weiterkommen verantwortlich;</i></p>
--	---

Uni	<p>Niedersächsisches Hochschulgesetz: Frauenförderung, im Sinne von Erhöhung des Frauenanteils in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind</p> <p>Erstellung eines Frauengleichstellungsplanes und eines Frauenförderplanes als Teil des Entwicklungsplanes</p>	<p>Frauen und Männer sind sensibilisiert durch institutionalisierte Geschlechterförderung. Sie ist in allen Bereichen der Universität erkennbar am Werk: Senatskommission für Frauenförderung und Gleichstellung, Frauenrat, Frauenbeauftragte, Gleichstellungsstelle, Studentisches Frauenbüro, Arbeitskreis NetworkDinner, die daraus entstandene Gruppe für die Gründung eines Zentrums für Frauen- und Geschlechterforschung (ZIF) und andere Gremienarbeit, über denen die offizielle Begegnung der MitarbeiterInnen über Institute, Fachbereiche und Verwaltung organisiert wird.</p> <p>Verstärkte Auseinandersetzung mit Frauenklischees, wonach Frauen oft nur auf Positionen kommen, weil sie Frauen sind;</p> <p>Die Kommission für Frauenförderung und Gleichstellung hat an alle Institute und Dezernate Anfragen gerichtet bzgl. des Frauenförderplans und gleichzeitig aufgefordert, einen eigenen Frauenförderplan zu erstellen.</p> <p>Einrichtung des Bedarfsschwerpunktes gender in der Bibliothek.</p>
<p>Förderung gegen Widerstand Individuelle Förderung</p>	<p><i>Neue Hochschulleitung ist eine deutlich größere Unterstützung bei Frauenförderung, es gibt so gut wie keine Widerstände seitens Präsidium und Kanzler, nur auf der Finanzierungsebene; Kaum Rückmeldungen aus den Instituten zum Frauenförderplan, dabei könnten sie über eigene Personalmaßnahmen Einfluss nehmen, ansonsten wird der Frauenförderplan von der KFG entwickelt und die notwendigen Maßnahmen an die Institute weitergegeben, das wirft Licht auf die Handlung: 2 Dezernate und 3 Institute haben ihren eigenen Plan entwickelt. Die Fachbereichsumstrukturierung ist dazwischen oder hinzugekommen;</i></p> <p><i>In der Arbeitsgruppe ZIF wenden wir uns aber ausschließlich an Frauen, Männer treten hauptsächlich als Förderer oder Unterstützer unseres Projektes auf; es gibt eine stillschweigende Vereinbarung, dass vorerst nur Frauen einbezogen werden; innewohnend ist der Gedanke der Frauenförderung, es werden auch Stellen gefordert, die mit und von Frauen zu besetzen sind; es ist eine unterschwellige Angst vorhanden, dass Männer diesen Prozess okkupieren;</i></p> <p><i>Austausch muss man sich erarbeiten; es braucht ein Anliegen, um ein Gespräch zu entwickeln, etwas von seinen Kollegen, auch Professoren zu erfahren; Nachwuchsförderung ist etwas sehr persönliches, meistens wird von den Professoren gefördert, wenn inhaltlich eine sehr enge Bindung da ist, die Erfahrungen sind so individuell, dass ich sie mit niemanden teilen kann;</i></p> <p><i>Blitzkarrieren, wer ist wohl wie in welche Stellen gekommen? Damals hat sich das alles so ergeben, haben sich nur Männer auf Professorenstellen beworben, es gibt wenig Frauen, die sich auf Professorenstellen bewerben können; Das Problem ist, Männer in hohen Positionen und Frauen hauptsächlich im Angestelltenverhältnis und in z.T. befristeten Stellen;</i></p>	

	<p><i>Wir [das Institut] haben einen Frauenförderplan vorgelegt, hab mich als Feminist geoutet, die Zahlen und Anteile der Frauen werden darin beschrieben, wir schauen da nicht gut aus, aber das wird sich ändern; ich glaube, dass in Zukunft häufiger Frauen zum Zuge kommen, dafür sorgen die Frauenbeauftragten als Kontrollinstanz;</i></p> <p><i>Zwei Diskurse laufen nebeneinander, Frauenförderung und Profilierung der Uni; Männer winken oft ab, was hat Frauenförderung beim Profilierungsprozess zu suchen, oft sind beide deckungsgleich, wenn Gleichstellung als strategisches Mittel benutzt wird, aber es gilt allgemein, dass Geschlechterfrage nur implizit behandelt wird und daher wird es von Männern als Störung begriffen, aber gerade gegenüber der Geschlechterpolitik, Männer beschäftigen sich damit oft als Anliegen von und für Frauen, gibt es eine seltsame Schließung, Ausgrenzung, liegt wohl an den verhärteten Institutionsformen, die einen starken Gegenwind produzieren, selbst wenn ich will, kann ich nicht viel machen und tun;</i></p>	
ZfW	Organisation, in der nur Frauen arbeiten	<p>Chancengleichheit hat eine erweiterte Bedeutung und bezieht sich auf substituierte Frauen, Arbeitslose, Akademikerinnen, Frauen in Unternehmen in Führungspositionen.</p> <p>Stärkung der Kommunikationsfähigkeiten von Frauen (emotional business).</p> <p>Qualifizierung von Führungsfrauen: Übernahme von Verantwortung, auch gesellschaftspolitisch, und Durchsetzung von Entscheidung, auch wenn sie unpopulär sind.</p> <p>Coaching und Voraussetzungen schaffen für Arbeits- und Leitungsstellen.</p>
Philosophie Frau Konsens und Beteiligung Frauen als Coach	<p><i>TEQM bedeutet noch lange nicht, dass wir frauenfreundlich sind; Führungsfrauen werden ausgetauscht, d.h. in der Organisation versetzt. Heute habe ich die Vorstellung, dass es besser wäre, sich von der Person zu trennen. Da bleiben Verletzungen;</i></p> <p><i>Der Aufstieg in der Organisation ist noch nicht systematisch, regelmäßige Personalgespräche sind geplant, ebenso die Strategie der individuellen Förderung; Vorschläge von den Mitarbeiterinnen sollen berücksichtigt werden; wichtig sind Konsensentscheidungen;</i></p> <p><i>Den Führungskräften ist das Konzept der lernenden Organisation vorgestellt worden und sollte zu einer Vision geformt werden, es wurde einfach ad acta gelegt. Dann wurde eine externe Beratung auf Führungsebene sog. Closed shops angeboten, um die 17. Unternehmensphilosophie einzuführen; die Initiative zur Lernenden Organisation wurde aufgegriffen, weil Probleme mit den Führungskräften vor Ort da waren; versuchten die Führungskräfte zu professionalisieren;</i></p> <p><i>Die externe Beratung wird immer nur von Männern gemacht, da gibt es keine Philosophie, Männer nicht zu nehmen; Organisationsentwicklung wurde auch von Männern gemacht, da stellen natürlich die Frauen die Frage, warum Männer und nicht Frauen. Das wären ja die lukrativen, ökonomisch interessantesten Verdienstmöglichkeiten von Frauen;</i></p> <p><i>Finde ich gut, dass nur Frauen da sind, die Kommunikation findet auf einem Level statt, den nur Frauen verstehen, Frauen und Mütter;</i></p> <p><i>Unser Frauenbewusstsein geht immer mehr zurück. Nach außen unterscheiden wir uns zu anderen Organisationen aufgrund unserer Chancengleichheit = Chancen für alle Menschen und anderer Konzepte wie emotional business;</i></p> <p><i>Bei Einstellungen haben interne Bewerberinnen einen Bonus, d.h. es wird zuerst intern gesucht, ansonsten wird die Stelle dann nach außen gegeben, gibt es interne, dann werden sie mit externen gleichgestellt, eine Frau wie jede andere;</i></p> <p><i>Frauen wollen in alles involviert sein, aber sie wollen keine Verantwortung, sie schreien nach Mitbestimmung und Klarheit zugleich, Entscheidungen können nicht von allen getroffen werden, das nimmt viel Zeit ein und die Zufriedenheit mit der Entscheidung wächst nicht unbedingt. Hier</i></p>	

	<p><i>für Frankfurt haben wir beschlossen, dass es Teamsitzungen geben muss, und die Frauen müssen das irgendwie zeitlich organisieren;</i> <i>Hohe Fluktuation in den Führungsebenen, besonders in der Zentrale. Ursache ist die Diskrepanz zwischen propagiertem Anspruch und der Wirklichkeit bei der Geschäftsführung;</i> <i>Die Geschäftsführerinnen haben eine Art, Prinzessinnen zu bestimmen für ihre Nachfolge;</i> <i>Frauen haben in der Organisation keinen finanziellen Entscheidungsspielraum;</i> <i>Auf sozialer Ebene ist die Organisation als Frauenorganisation erkennbar; es gibt viele alleinerziehende Frauen, ein Grund, warum ich eingestellt worden bin, hier werden Benachteiligungen von Frauen und Müttern versucht, zu verringern;</i> <i>Die Männer-Öffnung, in diese Diskussion bin ich nicht involviert, ich wäre vorsichtig, weil Männer wahrscheinlich versuchen, die Oberhand zu gewinnen, dass man sich mit Männern andere Strukturen einfängt;</i></p>
--	---

Orientierungen greifen auf Handlungen und Kommunikationen bzw. Entscheidungen über. Sie werden thematisiert und dabei werden Intentionen, Interessen, aber auch Konflikte sichtbar. Sie zeigen Hinweise von Mehrdeutigkeit oder Ambiguität. Auf sie kann explizit oder implizit Bezug genommen werden, ohne dass eine eindeutige Festlegung die Folge ist. Die Wirksamkeit von Orientierungen ist nicht davon abhängig, dass die Mitglieder in ihren Äußerungen und Vorstellungen dazu übereinstimmen, also Konsens vorliegt und dass dies auch nicht getestet wird; wohl aber so verfahren wird, als ob sich alle einig seien (working consensus)⁴¹⁷ und es ist auch nicht relevant, dass es einen gemeinsamen Bestand von Orientierungen gibt. Auch im Vergleich der neun Organisationen ist bezüglich Geschlechtergerechtigkeit, Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gleichheitspostulat, weiblichen Führungskräften in Teilzeit und allen weiteren Orientierungen kein Konsens vorstellbar. Gleichstellung oder Chancengleichheit wird z. B. unterschiedlich symbolisch ausbuchstabiert über Team, Teilzeit, gender, commitment etc. Sie werden nach außen formuliert, sogar betont und dienen explizit der Außendarstellung. Sie werden nach innen transportiert, um sich selbst zu charakterisieren. Damit werden die Grenzziehungen aus der eigenen (System-)Perspektive gegenüber der Außenwelt angeregt. Letztendlich liegen hier Konstitutionserfahrung und Identitätserfahrung zugrunde, d. h. die Abgrenzung nach außen und innen und die Einführung einer Identität muss der Organisation selbst zugeschrieben werden.

Orientierungen sind nicht bloße Instanz oder freischwebende, reflexive Einstellungen. Sie sind Rahmen, in denen Ereignisse, Handlungen, Motive

⁴¹⁷ Der Begriff »working consensus« geht auf Goffman zurück. Es geht nicht um wirklichen Konsens, sondern Konsens fiktiver Art: gegenseitige Zustimmung, ohne einig zu sein. Durch eine Stabilisierung des Konsens wird so getan, »als ob« sich alle einig seien (vgl. Wolff 2000d, 10).

etc. beschreibbar und darstellbar werden. In der Thematisierung von Orientierungen, die pikanterweise von den Mitgliedern zugleich beschworen und beklagt werden, denen irritierenderweise beigepflichtet und widersprochen wird, die stillschweigerweise praktiziert und abgelehnt werden, wird deutlich, dass sie nicht nur eine soziale Dimension haben, sondern zugleich eine sachliche und zeitliche. Organisationsmitglieder beschäftigen sich häufig mit Ereignissen oder mit Handlungen, die den Orientierungen, die sie als solche der Organisation als Spezifikum zuschreiben, scheinbar zuwiderlaufen und mit Erinnerungsbeigaben.

Widersprüche (Konsens und Dissens)

In der Lebensgemeinschaft **dü** werden Umstrukturierungen in der Vergangenheit als Zerstörung gesehen, die verbunden sind mit Verlusten von Werten wie dem Konsensprinzip, mit dem Wegfall von Auslandsreisen für SachbearbeiterInnen oder auch mit der Infragestellung der Karrierefreundlichkeit von **dü**. »Beliebtes Thema« in der **DT**, dass Frauen schwanger werden können und somit das commitment für Frauen unterlaufen und gerade die Kontinuität bei der Besetzung von Stellen (auch im Führungsbereich) fehlt. Die Ablehnung der TEQM-Philosophie bei den Mitarbeiterinnen wird häufig gekoppelt mit den Gerüchten wie *Frauen sind bbb* (billig, biegsam und blöd = unerfahren, jung). Im **LA** ist nach Auskunft einiger Männer die Gleichstellungsaktivität der Organisation an ihre Grenze gekommen, d.h. die oberen Positionen sind dicht, außer eine der Führungskräfte würde den Regierungsdienst kündigen, sich versetzen lassen oder den nächsten Karriereschritt tun und ins Ministerium wechseln. Junge nachfolgende Männer und Anwärter dieser Positionen erkennen eine Mauer (firewall). Die Einschätzung liegt vor, dass Frauen (Juristinnen) tendenziell die besseren Abschlussnoten vorweisen, mit Priorität in staatlichen Behörden arbeiten, deren Verweildauer in Landratsämtern vergleichbar länger ist als bei Männern. Damit ist auch die Vorstellung verbunden, dass sich ein Überhang von Frauen beobachten lässt, der mittlerweile weder für die Frauen noch für das Amt etwas Außergewöhnliches bedeutet, aber sich quantitativ nicht belegen lässt. Der hohe Frauenanteil, der immer angesprochen wird, gilt nicht insgesamt für die ganze Organisation, nur für den klassischen Frauenarbeitsbereich (Verwaltung und Sachgebietsaufgaben) und für die Abteilungsebene.

Bei **Webasto** wird häufig mitgeteilt, dass es keine Konflikte zwischen Frauen und Männern gibt, aber sehr wohl zwischen Frauen. Anzumerken ist in dieser Organisation, dass sie kein spezielles Programm für Frauen auflegen. Auf dem Mentoringprogramm der Personalleiterin stehen Rück-

holaktionen von Frauen in Erziehungsurlaub und die Besetzung von freierwerdenden Stellen mit Frauen, die Kinder zu versorgen haben. Sie hat mit Widerstand von Frauen zu rechnen, die nicht schon wieder den Zeitplan anderer Frauen in ihrer Arbeit berücksichtigen wollen. In zehn Jahren hat die **DB RB Süd** einen Teil der Belegschaft abgebaut und hat noch immer nicht den geplanten Stand erreicht, in besonderem Maße waren oder sind Frauen betroffen, die hauptsächlich im Verkaufsbereich zu finden sind oder eher vereinzelt im Verwaltungs- und Sekretariatsbereich. Frauen in Führungspositionen sind ungewöhnlich und in der Führungsriege (fünf außertarifliche Führungskräfte, Beamte auf Urlaub) nicht anzutreffen. In der Zentrale wird generell von »Damen« gesprochen, ob es um die Verteilung von knappen Parkplätzen für MitarbeiterInnen geht und hier die Damen den Vorrang haben oder ob Damen auch bei Stellenausschreibungen angesprochen werden sollen.

Bei der **TK NL 3** mit ihren langjährigen MitarbeiterInnen fallen »doppelzüngige« Aussagen auf wie: es gibt eine systematisierte Führungskräfteentwicklung und keine solche, Frauen werden gefördert oder nicht gefördert. Die Führungsriege ist stolz auf die eine Frau in ihrer Mitte, aber gleichzeitig bieten Frauen ihrer Ansicht nach nicht genügend Potential für Karrierewege. Deutlich ist eine Reibung der unterschiedlichen Orientierungen an ehemals vorhandenen (Quote gegen Chancengleichheit, Gleichstellung, TEQ, Mentoring, Frauen-Toplisten) und ein aktueller Orientierungsmix, der mit großem Aufwand nach außen hin dargestellt wird.

Zeitlichkeit (Vergangenheit und Zukunft)

In **dü** werden Durchbrüche als Beleg für gelebte Orientierungen zitiert, so der erste Aufstieg einer Sachbearbeiterin zur Referentin 1979 und der Aufstieg einer Referentin zur Abteilungsleiterin 1989, die später die Stellvertreterin der GF und die Geschäftsführung übernimmt. Die Geschichte einer Frau, die auf eigener Karriereerfahrung hin ein »Imperium« aufbaut, wird in der **DT** wachgehalten. Gleichzeitig bleiben neben TEQM, als Firmengesetz gehandelt, ständig die lokalen Arbeitsmarktbedingungen einer strukturschwachen Gegend lebendig. Dass es wenig Arbeitsplätze gibt und diese bei **DT** wie auch in der **Webasto** durchschnittlich besser bezahlt (unabhängig jetzt von der zu erfüllenden Aufgabe) werden als andere vor Ort. Bei der **TK NL 3** wird die Geschichte der Entwicklung des Fernmeldedienstes zu einem Globalunternehmen, von einem Berufsbeamtentum zu einer vergleichbar riskanten Dienstleistungstätigkeit herangezogen. Im Mittelpunkt der Aktivitäten des **LA** steht die Regelung durch Gesetze. Gleichstellung von Frauen und Männern wird häufig mit Reduzierung von erlaubten Handlungen gleichgesetzt. Ihr folgen zwar

erlaubten Handlungen gleichgesetzt. Ihr folgen zwar Normierungen wie Berichterstellung und Rechtfertigung im Gleichstellungskonzept, die aber lediglich den Zugewinn an Handlungsmöglichkeiten abschwächen. Gleichheitsbestrebungen wie Karrieremöglichkeiten vermehrt Frauen anzubieten, wird als Bevorrechtigung und Bevorzugung ausgelegt, die dem Gleichheitsgrundsatz nicht nur zuwiderlaufen, sondern ihn auch verletzen.

Im **ZfW** wird das Management durch zwei Frauen verkörpert, die die Geschichte der Organisation geprägt haben und weiterhin prägen. Die Beschäftigten haben nahezu die gleiche Laufbahn: Einstieg in die Organisation als Freiberufliche, dann mit festem Arbeitsvertrag, bei einigen noch die Vorstufe als Teilnehmerin in den laufenden Kursen, einige machen intern Karriere von der Referentin bis zur Niederlassungsleiterin oder Personalmanagerin. Wir bezeichnen sie als »clones of the bosses«. Es gibt eine »blass gewordene« Vorstellung einer Frauenorganisation. Einzig bei der Rekrutierung und Einstellung neuer Frauen spielt dies eine bevorzugte Rolle. Die Innenperspektive wird zu einer politikorientierten Außenperspektive, ihre Charakteristik wird nach außen gespiegelt, wie z. B. bei der Bewerbung um den *Tony-Sender-Preis* (gesucht sind frauenfreundliche Betriebe) oder bei der Einholung des TEQM-Prädikats. Die Organisation wird erlebt als schneller gewachsen als ihre Strukturen und als Organisation ständig mit neu auftauchenden Managementkonzepten konfrontiert. Der Versuch, eine Lernende Organisation zu werden, ist in der Umsetzung gescheitert und zurückgenommen worden. Die Differenzierung dieser Organisation wird auch als Dedifferenzierung (der Abflachung der Hierarchien folgt eine Einführung von drei Hierarchieebenen) erlebt, die auf der Orientierungsebene für die Frauen immer wieder mit De-Orientierung (im Alltag) einhergeht, beispielhaft dafür die immer wieder aufflammende Diskussion, ob sich die Organisation in Zukunft für Männer öffnen soll oder nicht.

In der **Uni** markieren und erlauben bzw. fordern die Gremienarbeit bzw. Gremien statusübergreifende Kommunikation. Während insgesamt in der Organisation mehr Frauen zum Erscheinungsbild der Uni gehören (Mitglieder und Studierende) sind die Gremien mehrheitlich von Männern besetzt. Die Vielfalt von Möglichkeiten mit »Fremden« umzugehen, korreliert mit der Vielfalt von Möglichkeiten mit Hierarchien oder unterschiedlichem Status umzugehen. Die interne Besetzung der Frauenbeauftragten hat Gremien Geschichte: Sie ist *Wissenschaftlerin aus dem Haus, als Handlungsentlastung steht ihr eine halbe Stelle für ihre Aufgaben zur Verfügung. Dies gründet auf Forderungen des Frauenrates und einer Senats-*

entscheidung, die zwei Möglichkeiten vorsah. Das Alternativmodell – die Stelle extern zu besetzen - hatte vehemente Gegnerschaft, die darin Funktionärin und Machtstellung vereint sah. Nicht nur Widerstände gegen den Beschluss, sondern auch Widerstände gegen Frauenförderung werden darin konstatiert. Widerstände sind das Thema, die als personenabhängig, status- und gremienabhängig wahrgenommen werden.

Geschlechtergrenzen (Sensibilität und Orientierung)

Grenzbildungen zeigen, dass es um eine sozial sensible Beobachtungsweise geht, die sich einer Schematisierung von Geschlecht bedient oder bedienen kann. Hieraus stellt sich die Frage, wie Organisationen mit dieser Unterscheidung umgehen. Wird angenommen, dass Organisationen diese Unterscheidung selbst produzieren und reproduzieren, so folgt daraus, dass sie dadurch auch veranlasst werden, Geschlecht zu beachten. Geschlecht ist real nicht zu beobachten, sondern nur kategorial und strukturell als Typus wahrnehmbar und bestimmbar. Die (Neu-)Bestimmung dieser Grenzen ermöglicht es, den Arbeitsbereich und auch die spezifische Orientierung und Sensibilität - gerade in bezug auf Geschlecht - herauszustellen und die Organisationen ihre eigene Charakteristik beschreiben zu lassen. Hierin zeigen sich geringe Spezifikation der Anforderungen in Bezug auf die Mitgliedschaft nach Geschlecht. Erst weitere interne Unterscheidungen ermöglichen Eingrenzungen. Und damit Besonderheiten, in denen Organisationen in ihrem »geschlechtlichen Verhalten« festgelegt und eine Struktur realisiert werden kann. Organisationen machen sich eine Vorstellung ihrer selbst und ihrer Umwelt und richten in ihren Orientierungen Entscheidungen auf diese selbst entwickelte Organisationsrealität aus. Den Grenzentwürfen folgen anschließend Modellentwürfe, die auf einer Charakterisierung der Beziehung von Organisation zu Organisationsmitglieder beruhen.

Geschlecht hat in der Welt von Organisationen eine eigene Realität, Organisationen können in ihren Beziehungen zu ihren Mitgliedern und in ihren entsprechenden Orientierungen geschlechtlich eingeordnet werden. Sie sind quasi Systeme oder Einheiten, die in ihrer sexuellen Orientierung beschreibbar sind und in denen die Beziehungsstrukturen die Form einer Konfiguration von sozialer Positionierung und Entscheidungsrepertoires annehmen. Hier hat es Sinn von Frauenorganisationen oder Männerorganisationen (homosexuellen) oder auch von solchen, die als geschlechtlich gemischt eingeordnet werden (heterosexuellen) oder die im Übergang von einem Modell zu einem anderen befindlichen (transsexuellen) zu reden. Die Grundidee besteht in der Darstellung von Geschlechtermodellen in

den Grundtypen heterosexuell, homosexuell und transsexuell, einer Analyse von *Zeit*, *Förderung* und *Raum* vorweggenommen. Organisationen haben keinen Körper, »aber sie haben einen Text« (Luhmann 2000, 422), mit dem sie sich identifizieren. Ähnlich wie die Art der Dienstleistungen oder Produkte oder auch die Adresse fungiert ein selbst benanntes Modell *Wir sind halt eine Männerorganisation (DB)*; *Wir sind das größte Frauenunternehmen (ZfW)*; *Wir haben den Anschein einer Frauenorganisation (dü)*; als Annahme einer Einheit, auf die die Organisation sich berufen kann.

Organisation	Überwiegendes Geschlecht	Relation Geschlecht und Funktion	Relation Geschlecht und Arbeitszeit	Sex als Modell von Organisationen
dü	Frauen	Ausgewogen	Ausgewogen	Transsexuell
DT	Frauen	Schräg	Geneigt	Heterosexuell
AWO	Frauen	Geneigt	Indifferent	Heterosexuell
LA	Männer	Schräg	Homogen	Heterosexuell
Webasto	Männer	Schräg	Homogen	Heterosexuell
DB RB Süd	Männer	Schräg	Geneigt	Homosexuell
TK NL 3	Männer	Schräg	Schräg	Heterosexuell
Uni	Frauen	Schräg	Geneigt	Heterosexuell
ZfW	Nur Frauen	Uniform	Ausgewogen	Homosexuell

Konstruktion 62: Geschlechtliche Modelle der Organisationen

Konstruktion 62 zeigt im Vergleich zu den bereits vorgenommenen Markierungen diejenigen »sexuellen Charakterisierungen« der Organisationen auf, die wir ihnen zuschreiben. Als Andeutung oder als Möglichkeit der Abgrenzung von Organisationen soll es an dieser Stelle ausreichend sein⁴¹⁸. Dass sich Organisationen nicht ausschließlich unter geschlechtlicher Perspektive auf eine Einheit berufen, also andere Beziehungsstrukturen damit hervorheben, ist in den Organisationen deutlich. In der **AWO**, bei **Webasto** oder auch in der **Uni** werden Modelle sehr klar formuliert, die als »Lebensgemeinschaft«, als »Unvollständige Familie« oder auch als Betrieb der »Hausgewächse« beschrieben werden.

⁴¹⁸ Die Ausführung der Geschlechtermodelle bleibt marginal. Die Idee zu den Geschlechtermodellen scheint uns aber so interessant, so dass sie einiger Bemerkungen wert sind, aber nicht weiter ausgearbeitet werden können.

Grenzen sind nicht auf Dauer gestellt. Die Darstellung der Organisationen vermittelt einen Eindruck davon, welche Bezüge hergestellt werden, um Grenzen sichtbar zu machen. Allein, dass Organisationen in jeweiligen gesellschaftlichen Bereichen tätig sind, markiert ihre Grenzen noch nicht, auch sind diese nicht notwendigerweise deckungsgleich mit den räumlichen Grenzen. Mitgliedschaft mobilisiert die Organisationsstruktur (Ordnung) ebenso wie Funktion und Stelle, Arbeitszeit oder Orientierungsmuster artikulieren in besonderer Weise die Innenseite der Organisation. Sie sind jeweils unter die Beobachtung des Geschlechts (der geschlechtlich sensible Blick) und damit der geschlechtlichen Differenzierung gestellt worden.

Spezialitäten der Organisationen

Im folgenden (vgl. Konstruktion 63) werden »Spezialitäten« der Organisationen aufgezeigt. Sie beschreiben umfassend jene Merkmale und Besonderheiten, die in einer Gesamtschau aller Organisationen (Kosmos) möglich ist. Sie enthält die Zusammenfassung von bisher Gesagtem und gleichzeitig noch nicht Betrachtetem, aber im weiteren Verlauf noch zu verwertende Informationen (siehe Reisepanorama)⁴¹⁹. Generell gibt es eine Unterteilung in sieben verschiedene Bereiche. Bereich 1 umfasst »besondere Instrumente und Werkzeuge der Organisation«. Bei der »MitarbeiterInnenbefragung, dem -jahresgespräch und der -zeitung« zeigen »ja oder nein« an, ob dies Instrumente der Organisation sind oder nicht. Für die beiden Konzerne, wird, wenn möglich, eine Unterscheidung auf der Ebene Niederlassung oder Regionalbereich und Gesamtkonzern getroffen. Waren in den Interviews, Beobachtungsnotizen und Dokumenten keine Informationen zu den Instrumenten zu finden, wurde dies in der Konstruktion mit »keine Angaben notiert«. Die Punkte »Führungskräfteentwicklung/-auswahl und -training« umfassen Einschätzungen der Forscherinnen auf Basis des Datenmaterials.

Ähnlich verhält es sich im zweiten Bereich »Statistiken«. Auch hier sind Einschätzungen der Forscherinnen oder gefundene Fakten enthalten. Exemplarisch der Punkt »Fluktuation«. In dem uns vorliegenden Datenmaterial gibt es Statistiken, die klar und deutlich und meist prozentual Auskunft

⁴¹⁹ In den denjenigen Textstellen, die sich auf diesen Vergleich der Organisationen in ihren markanten Punkten bezieht, soll dies im folgenden immer markiert werden. Sinn dieser Zusammenstellung ist es, das Gesamt der Informationen und Aspekte zu Organisationen vorzustellen, auf das in der Datenauswertung zurückgegriffen wurde und das eine beständige Orientierung und Übersicht ermöglicht. Einige der Informationen werden verarbeitet, andere bleiben dagegen »unberücksichtigt«, aber nicht unentdeckt.

über den Schwund an Organisationsangehörigen in den einzelnen Organisationen geben. Selten - so wie hier - liegen Statistiken für alle Organisationen vor, da es, wie bereits beschrieben, keine Intention gab, eine quantitative Erhebung vorzunehmen. Auch eine Nacherhebung wurde von uns nicht vorgenommen. Trotzdem erscheint der Faktor bei einer näheren Betrachtung der Daten für uns sinnvoll und die hier vorliegende Übersicht soll die Suche in den Daten und Ergebnissen dokumentieren. Auf den Aspekt der Fluktuation beispielsweise wurden wir aufmerksam über eine Aussage, die in der Organisation **DT** getroffen wurde. Eine Mitarbeiterin berichtete, dass sie in 2.5 Jahren insgesamt 52 Zeugnisse (wegen Kündigungen) geschrieben hat. Wir nahmen dies als Hinweis, für die Fluktuationsrate der **DT** das Label »sehr groß« zu vergeben. Im Bereich der Statistiken wurden bei der »Organisationszugehörigkeit« im unteren Teil der Zellen Namen - in-vivo-Codes - für alle Organisationen eingesetzt, die in den jeweiligen Interviewtexten gefunden wurden. Diese betreffen also eher das Gesamt der Organisation und ihre MitarbeiterInnen. Im oberen Teil der Zellen in dieser Zeile beziehen sich die Aussagen dagegen auf die von uns interviewten MitarbeiterInnen bzw. auf den visuell in den Blick bekommenen Ausschnitt an Personen/Organisation. Bei **dü**, der **DB RB Süd**, der **TK NL 3** bewegen wir uns hier im Bereich von 20, 30 oder 40 Jahren Organisationszugehörigkeit, dass »sehr kurz« bei der **DT** und beim **ZfW** bewegt sich von einem Monat bis ca. ein Jahr bis zwei Jahre. »Lang/kurz« bei der **AWO** bedeutet sieben bis acht Jahre oder ein halbes bis ein ganzes Jahr. Die **Uni** verzeichnet als »zum Teil sehr lang«, MitarbeiterInnen zwischen zehn, fünfzehn oder zwanzig Jahre und die befristeten Stellen bewegen sich zwischen ca. einem Jahr und drei bzw. mit Nachschlag fünf Jahren. Bei der **Webasto** bezeichnet eine lange Zugehörigkeit einen Durchschnitt, der zwischen 10 und 15 Jahren liegen dürfte.

Im Bereich drei werden die Punkte »Fortbildung, Beratung und Entwicklung« in den einzelnen Organisationen gegenübergestellt. »Supervision, Coaching und Mentoring« wurden trotz ihrer Unterschiede in eine Zelle gefasst und abgefragt. Die Spalte »eher weiche Themen« und »eher harte Themen« unterscheidet zwischen fachbezogener Fort- und Weiterbildung, die eng auf den Arbeitsplatz zugeschnitten ist (letzttere) und Fortbildung, die eher zum Bereich der soft qualities, der Schlüsselqualifikationen zu zählen ist.

Der Bereich vier umfasst »Kommunikation und Qualifikation«. Eine erste Einschätzung und Gegenüberstellung nehmen wir in der Bedeutung des Faktors »Zeit« für die Organisation und ihre Organisationsmitglieder vor.

Unterschieden wird in »Zeitplanung« und zwar im Sinne einer klassischen und konventionellen Terminplanung: Termin X, Y und Z und einem »Zeitmanagement«, das eher die professionelle (gelernte/sich angeeignete) Seite des Umgangs mit Zeit; z. B mit Hilfe einer ABC-Analyse, verbunden mit Prioritäten setzen: Terminieren, delegieren, eliminieren und kontrollieren und der Planung von der Zukunft in die Gegenwart (vom Ende der Zeit zu ihrem Beginn), im Visier hat⁴²⁰. Eine ähnliche Zweiteilung nehmen wir bei der »Moderation und Gesprächsleitung« vor. Moderation umfasst den professionellen Part im Sinne einer Managementtechnik und -methode, die in einer Fortbildung als »besonderes Thema« und als »besondere Qualifikation« erworben wurde⁴²¹. Gesprächsleitung soll dann der Begriff für das konventionelle »doing on the job« sein. Der dritte Begriff der »Sitzungsleitung« dagegen steht für den minimalsten Aufwand einer Person in dieser Rolle. Sie leitet offiziell/qua Funktion die Versammlung, ohne eine größere Aufgabe für die Kommunikation zu übernehmen (d.h. keine Redelisten, Protokolle, Tagesordnung etc.). Der Punkt »organisationsspezifische Sprache« enthält Stichworte zu Besonderheiten der Organisation, die über eine von uns als Forscherin dort vermutete bzw. eine zu verstehende Fachsprache hinausging. Die »geschlechtssensible Sprache« markiert die Hinweise, die zu finden gewesen sind, dass in der Organisation ein Bewusstsein sprachlicher Natur für die Unterscheidung zwischen Frauen und Männern existiert. Ein »ja oder nein« weist auf ein Durchdrungensein in verschiedenen Bereichen der Organisation hin. So kann sowohl im schriftlichen Material der Organisation als auch in den Interviews bei **dü** und den Sitzungen, bis hin zum Pförtner der Organisation die Sprachsensibilität »bewundert« werden, ohne krampfhaft Hinweise zu suchen oder political correctness Anmerkungen zu finden, die über die zweite Seite eines Dokumentes mit großer I Schreibung oder Schrägstrichschreibung für die Nennung von Frauen und Männern nicht hinausgehen. Die letzten Zeilen geben Auskunft über die interne Vernetzung von Arbeitsplätzen und das Vorhandensein von PC's im Management sowie die Präsentation im World Wide Web. Alle Organisationen haben eine Homepage.

Der fünfte Bereich wendet sich dem »Management« bzw. der Organisationsspitze zu. Welche bevorzugte Managementphilosophie ist in der Organisation anzutreffen? Welche offiziellen »Zeitregelungen und Arbeitszeitmodelle« sind zu beobachten? Was konnten wir zu »Gehalt und Lohn« finden? Gibt es ein »Leistungsanreizsystem« (LAS)? Hat das »Total Quality Management« eine Bedeutung und wie ist es mit dem eingefügten E?

⁴²⁰ Vgl. dazu Renate Haimerl-Brosch 1992, 199ff, Anita Bischof/Bischof 1997, 46 ff.

⁴²¹ Vgl. Elisabeth Mehrmann 1993, Karin Klebert/Schrader/Straub 1987.

Sind die Unternehmen hier zertifiziert? Die »Themen der Organisation« enthalten Stichworte und Assoziationen zu dem, was die Organisation gerade beschäftigt, d.h. worin sie einen großen Teil ihrer Energie bündelt. Bei »Management und Hierarchie« haben wir versucht, den Begriff der am häufigsten vorgenommenen Beschreibung des Führungsstils aufzunehmen bzw. die Aussagen der Interviews in einen Begriff zu fassen. Aussagen betreffen hier bei den »kleinen« Organisationen die Geschäftsleitung/Geschäftsführung und damit den eingrenzbaeren Bereich des Topmanagements auf eine reale Person oder einem realen Team⁴²². Bei den großen Organisationen steht der Führungsstil für die in der Organisation vertretene oder propagierte Philosophie.

Im Bereich »Menschen« notieren wir Auffälligkeiten aus unserem *Ethnographischen Sehen* und zwar gibt es einen Personalrat oder Betriebsrat? Mit welcher Intensität beschäftigen sich die MitarbeiterInnen mit dem Management und/oder der Leitung ihrer Organisation? Der Punkt schließt also nahtlos an den vorherigen »des Managements/der Hierarchie« an. Der Punkt »AusländerInnen« spricht das reale Vorhandensein von Menschen in der Organisation an. Die niedrigen Positionen in den Konzernen und in der Niederlassung 3 der **TK** und im Regionalbereich der **DB** erklären sich durch die Geschichte: Menschen ohne deutschen Pass können keine BeamtInnen werden.

Der letzte Bereich umfasst schließlich die »Sensibilitäten«. Hier binden wir konkret auf unsere Forschungsfragen zurück und stellen einmal das Besondere der einzelnen Organisation im Vergleich zum Alltag »Geschlecht« in den Fokus; betrachten die »Komfortzonen« in einem Unternehmen, d.h. nennen die motivationssteigernden Annehmlichkeiten in einer Organisation und dann den Punkt »Sonstiges«, als eher ungewöhnliche Markierung. Ungewöhnlich bezieht sich auf die Häufigkeit des Vorfindens dieser Praxis in Organisationen. Wir nennen also das uns aufgefallene Besondere im Sinne von Einmalige der Organisation. Generell umfasst die gesamte Konstruktion mit ihren sieben Bereichen jene Sensibilitäten der Organisationen, die von den Forscherinnen in Kontexte gestellt werden. Hier werden sie in bestimmten Perspektiven auf den Begriff gebracht; im bisherigen Verlauf und im weiteren Verlauf differenziert, auseinandergenommen, zergliedert und zusammengefügt. Praktiken und Ordnungen sind damit in dieser Konstruktion enthalten. Die Übersicht verdeutlicht also und visualisiert den Zusammenhang, den wir im Ganzen als Struktur von *Geschlecht Organisation* und *Kultur* bezeichnet haben oder bezeichnen.

⁴²² Die Schwierigkeit solch simpler Klassifizierung ist uns bewusst, wird jedoch wegen dem Wunsch nach einer Tendenzaussage, die aus den Daten zu lesen war, zurückgestellt.

	dü	DT	AWO	LA	Webasto	DB	TK	Uni	ZfW
Organisationsinstrumente									
MitarbeiterInnenbefragung	Keine Angaben	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja (neu eingeführt)	Ja (wird eingeführt)	Nein	Nein
MitarbeiterInnen-Jahresgespräche	Keine Angaben	Ja	Nein	Ja (BeamtenInnen)	Ja	Ja	Ja	Nein	nein
MitarbeiterInnenzeitung	nein	Ja	Ja	Ja, für die Aussendarstellung	Ja	Ja, im Konzern	Ja, in der NL	Ja	Ja
Stellenbeschreibung	Ja	Ein Tabuthema	Wenige	Ja	Ja, jedoch nicht prod. MitarbeiterInnen	Ja, für alle Einzelarbeitsplätze	Ja	Ja, zum Teil	Ja
Betriebliches Vorschlagswesen	Ja, ohne Prämie	Als Ideencache, ohne Prämie	Nein	Nein	SVP-Gruppen	Ja	Ja	Nein	Nein
Führungstraining	Ja	Ja, z. B. Meilenstein-Report, Pate	Ja, extern	Ja, Inhouse-Seminare	Auf Konzernebene	Eher nein, auf der Ebene RB Ja, im Konzern, Führungsakademie	Ja, im gesamten Konzern, z.B. Führungsakademie, Förderkreise, Projekt High Potential, in NL, STEP	Erste Versuche im Bereich Verwaltung	Ja, sporadisch, z. B. Netzwerk, Kolleginnen schulen Kolleginnen
Führungskräfteentwicklung und -auswahl	Eher interne Unterstützung der Karriere durch Einzelne; externe Auswahl durch Vorstand und GL	Systematisch, jedoch eher schwach ausgeprägt intern; externe Rekrutierung durch GF	Nein, eher persönliche Unterstützung und Förderung durch GF	Nein	Auf Konzernebene	Schwach im RB, extern ausgelagert in DZB und DZA	Systematisch, stark, Aufgabe der Führungskräfte; extern durch PMS	Schwach, eher individuell oder durch Gremien, d.h. politische Konstellationen, externe Auswahl durch Kommissionen	Nicht systematisch, Karrieremöglichkeiten für MitarbeiterInnen; externe Rekrutierung
Statistiken									
Statistiken Fluktuation, Alter, Geschlecht etc.	Nein, werden auf Anfrage produziert	Fast über alles	Nein, Buchhaltung weist die Grunddaten aus	Ja	Ja, für Veröffentlichungen wie Jahresberichte, Gleichstellungsbericht etc	Ja, aber gehören nur begrenzt zum Alltag	Ja, gehören zum Alltag in bestimmten Bereichen	Ja gehören zum Alltag des Frauenbüros	Nein, nur in den Köpfen
Unterscheidung nach Geschlecht	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein, im RB	Nein, in der NL	Ja	-
Alter	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nicht bekannt	nein	-
Krankenstatistiken	Nein	Nicht bekannt, aber wahrscheinl.	Nein	Ja	Ja, auch ein besonderes Thema	Ja, auch ein besonderes Thema	Ja, auch ein besonderes Thema	Nicht bekannt, eher nein	nein
Fluktuation	Nicht so groß	Sehr hoch (52 Zeugnisse in 2,5 Jahren)	Mittel (TeilnehmerInnen der Projekter/Beschäftigungsmaßnahmen)	Sehr gering	Niedrig, Stammpersonal hat Arbeitsplatzgarantie	Hoch, durch Personalabbau	Hoch, durch Personalabbau	Hoch durch Alter (Emeritierung/ Rente und befristete Stellen)	Sehr hoch
Statistiken	Nein	Ja	Nein	Ja, für Personalabteilung und Betriebsrat	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein
Organisationszugehörigkeit	Meist sehr lang „Lebensgemeinschaft“	Sehr kurz „Matriarchat“ „DT als Sprungbrett“	Lang und kurz „Unvollständige Familie“	Sehr lang „Amt, Patriarchat, disziplinierte Kommune“	Lang „Uhrwerk“	Überwiegend sehr lang „EisenbahnerInnen-Familie“	Überwiegend sehr lang „Postfamilien“ „Dinosaurier“	Zum Teil sehr lang, ein Teil befristet „Hausgewächse“	Sehr kurz „Durchlauferhitzer“
Fortbildung/Beratung/Entwicklung									
Fortbildungen	Meist intern	Intern	Intern und extern	Inhouse-Seminare	Intern und extern in der Webasto-Akademie	Im Konzern: eigene Akademien, Fachhochschulen etc.	Im Konzern: eigene Akademien, Fachhochschulen etc.	Intern, Zentrum für Fernstudien und Weiterbildung	Intern durch eigene MitarbeiterInnen
Eher weiche Themen	ja	Beide Schwerpunkte	Ja, Sozialmanagement	EDV-Fortbildungen	Ja, Teamqualifikation	Eher harte Themen für Führungskräfte, General Management Seminare	Schwerpunkt weiche Themen für Führungskräfte	Ja	Ja
Eher harte Themen							Wird von Führungskräften nicht genutzt		

	dü	DT	AWO	LA	Webasto	DB	TK	Uni	ZfW
Coaching/ Supervision/ Mentoring	Ja	Auf Führungsebene Coaching, Marketing, Telefoncoaching	Ja, Teamvision, durch GF Mentoring	nein	Mentoring zwischen Teams, Teams und Führungskräften	Nein, nicht im RB	Coaching für Führungskräfte, Mentoring der MitarbeiterInnen	Nein	Ja
Organisationsberatung	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	ja
Kommunikation/Qualifikation									
Zeit	Hohe Bedeutung, feste Termine für Gruppen- und Einzelgespräche Zeitplanung und Zeitmanagement	Hohe Bedeutung; Zeitmanager, d. h. Pläne im PC (Time Schedule – offener Terminkalender für Führungskräfte) GL Zeitmanagement, Zeitplanung	Organizer in der Geschäftsstelle im PC Zeitplanung	Hohe Bedeutung, zugeschnitten auf die Öffnungszeiten des Amtes Zeitverwaltung, Archivierung	Scayduber Terminplaner im PC für Führungskräfte, Terminzentrale Pforte Terminmanagement „just in time“	Eher geringe Bedeutung, zumindest nicht transparent	Sehr hohe Bedeutung im Topmanagement, Zerstückelung in Zeitblöcken von 15 Min. Zeitmanagement	Bedingt sich durch den Alltag und Gremiensitzungen Eher Zeitplanung, auf Präsidialebene Zeitmanagement	Erzwungenes individuelles Management, da eine zu geringe Zeit für die Arbeitsaufgaben kalkuliert wird Zeitplanung
Zeiterfassung für Führungskräfte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja, Werks- und Personalleitung nicht	Topmanagement nicht	Topmanagement nicht	Topmanagement nicht	Ja
Präferierte Kommunikationsforen im/vom Management	Sitzungen; Persönliche Gespräche	PC; Persönlich	Persönliche Gespräche	Sitzungen	Persönlich/Handy; Teamgespräche; PC	Schriftlich; Telefonisch; Persönlich	Sitzungen; Persönlich; Telefonisch	Sitzungen; Schriftlich; Telefonisch	Telefonisch/Fax
Sitzungskultur	Sehr ausgeprägt, Runden	Nein, unregelmäßig, Status Quo Sitzungen	„Kaffeepause“, Zusammenkünfte formell und informell	Intern gering und nicht-öffentlich, mit ihren Umwelten hoch und öffentlich	Sehr ausgeprägt, Runden	Eher schwach, Sitzungen und Gespräche	Sehr ausgeprägt	Ausgeprägt und institutionalisiert	nein
Moderation, Gesprächsleitung	Moderation	Sitzungsleitung	Moderation	Sitzungsleitung	Moderation	Gesprächsleitung	Moderation	Sitzungsleitung	Gesprächsleitung
Kenntnisse über Moderation und Präsentation im Management	Ja	Nein, zumindest nicht sichtbar	Nein	Nein	Ja	Nein, eher Ausnahme	Ja	Absolute Ausnahme	Eher nein
Moderation, Leitung unabhängig vom Status	Ja	Nein	Ja, in den Teams	Nein	Ja	Nein, eher Ausnahme	Ja	Nein, absolute Ausnahme	Eher nein
Organisations-spezifische Sprache	Ja, viel mit Kürzel, englische Begriffe und entwicklungspolitisches Vokabular	Eher nein, Kürzel, haben zum Teil im Bereich des TQM eine Bedeutung	Ja, pädagogisiert	Sprache, die Gesetze und Regelungen mit vorführt „das gibt es bei uns nicht“	Ja, direkte und funktionale Sprache, „Flexibel“, „es funktioniert“, „die Unproduktiven“	Ja, ausgeprägte Eisenbahnsprache	Ja, viel mit Kürzel, Fachsprache, viele Managementbegriffe	Ja, zum Teil Kürzelsprache, in der Verwaltung und in den Gremien	Nein, Namenskürzel haben eine Bedeutung
Geschlechts-unterscheidende Sprache	Ja	Nein	Nein	In Dokumenten der Verwaltung, in der Zeitung, ansonsten nein, nur der Landrat	An Infobrettern und in Darstellungsbroschüren; individuell	Nicht in Dokumenten des RB; individuell	Nicht in Dokumenten der NL; individuell	Laut Senatsbeschluss in Dokumenten, sonst individuell	Individuell
Intranet	Ja	Ja	Im Aufbau	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
Präsentation im Netz/www	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Computer-Arbeitsplätze	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Eher nein	Ja	Eher ja	Ja

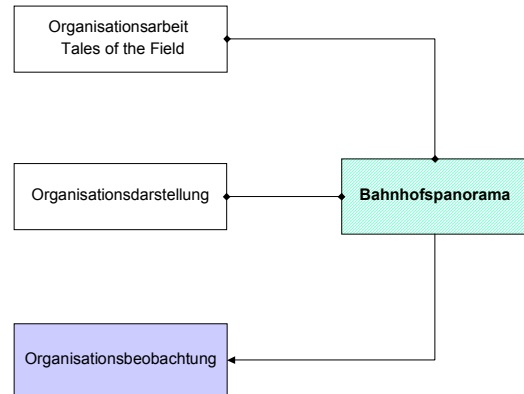
	dü	DT	AWO	LA	Webasto	DB	TK	Uni	ZfW
Management									
Management-philosophie	Den Bedürfnissen gerecht werden	Qualitätsmanagement, Commitment	Wirtschaftlichkeit	KundInnenorientierung; Vorschriften	Webastokonzept; SVP; Zielerreichung	Wirtschaftlichkeit	Telekommethode, Global Player	Autonomie	Chancengleichheit, Networking
Zeitregelungen	Gleitzeit/ Kernzeit; Sabbatical; Teilzeit nicht für Führungskräfte Eigennotierung	Alle möglichen Varianten; Teilzeit auch für Führungskräfte Zeiterfassung mit PC	Flexible Arbeitszeitgestaltung	Gleitzeit/ Kernzeit; Teilzeit für Angestellte 50%, für BeamInnen 75%; Teilzeit für Abteilung- und Sachgebietsleitung Zeiterfassungsgeräte	Variomodell Zeiterfassung mit PC	Jahresarbeitszeit; Gleitzeit/ Kernzeit und Normalzeit im RB; Teilzeit für Führungskräfte Versch. Arten der Zeiterfassung	Verschiedene Zeitmodelle in der NL; Teilzeit nicht für Führungskräfte Zeiterfassungsgeräte	Gleitzeit und individuelle Zeitgestaltung; keine Teilzeit für Leitungs-kräfte Für MTV's Stempel-pflicht	Gleitzeit/ Kernzeit; Teilzeit auch für Führungskräfte Eigennotierung
Gehalt/Lohn	Überdurchschnittlich im Vgl. zum Tarif, nicht für Führungskräfte Keine Unzufriedenheit	Individuell, zum Teil überdurchschnittlich, Führungskräfte eher unterdurchschnittlich Unzufrieden mit Bezahlung	Tarif	Tarif	Leistungs-unabhängig, überdurchschnittlich Mit Bezahlung zufrieden	Tarif, Topmanagement zum Teil außertariflich, d.h. freie Verhandlung Keine Unzufriedenheit	Tarif, Topmanagement zum Teil außertariflich, d.h. freie Verhandlung Keine Unzufriedenheit	Angestellte Tarif (BAT); BeamInnen Besoldungsstufen Kein Thema	Unterdurchschnittlich; Führungskräfte werden nicht angemessen bezahlt Ein Thema
In Interviews									
LAS	nein	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja, bei Drittmittel	Nein
TQM	Nein	Ja, zertifiziert	-	-	Ja, zertifiziert	Hat eine Bedeutung	Hat eine geringe Bedeutung	Bekommt gerade eine Bedeutung	Hat schwache Bedeutung
TEQM	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja
Geschlechterprogramme	Ja	Nein	Nein	Ja, BayGLGz	Nein	Ja, auf Konzern-ebene	Ja, verschiedenste	Ja, NGG	Nein
Themen in Organisationen	Umstrukturierung der Geschäftsstelle; vorgegebene Einsparungen	Kunst, Qualitätsmanagement; Nachfolge-regelung	Umwandlung in einen Profiladen; Vorbereitung einer Zertifizierung; Finanzierungsmittel	New Public Management; Budgetierung	Diebstähle in der Organisation; Konflikte zwischen Frauen; Flexibilität	Befragung der MitarbeiterInnen; Zugang/lück Eschede; Börsengang; Projekt 'Die Bahn kommt zurück'; Pünktlichkeit und Präzision	Befragung der MitarbeiterInnen; Loyalität bzw. mangelnde Identifikation der MitarbeiterInnen; Innovationsoffensive 2000	Frauenförderplan; Globalhaushalt; Entwicklungsplan	Neue Unternehmensphilosophien; neue Standbeine finden; Entwicklung zu einer Holding-Struktur
„Probleme“	Umzug nach Bonn, Fusionierungspläne	Schwangerschaft von Frauen	Zusammenarbeit Projekte und Einrichtungen mit Leitung; Feminismus in Organisation	Bevorzugung von Frauen; Blockade von Abteilungs-leistungsstellen; Zusammenarbeit von Frauen und Männern	Maßnahmen zur Standortsicherung	BeamInnen; hohes Alter im Management	BeamInnen; hohes Alter im Management	Schließungs-diskussion	Wachstum der Organisation
Führungsstil und Hierarchie	Eher demokr. Führungsstil von GF und Vorstand; Konsensprinzip; flache Hierarchie, 3 Ebenen	Eher autokratischer Führungsstil; primus inter pares GF; flache Hierarchie; 3 Ebenen	Eher hierarchisch autoritärer Führungsstil GF; flache Hierarchie; 3 Ebenen	Weisungsgebundener Führungsstil; klare Hierarchie; 3 Ebenen	4 Bereichsebenen	Ausgeprägte Hierarchie; verschiedenste Ebenen	Ziel: operatives Führen (partizipativ durch Zielvereinbarungen, ausgeprägte Hierarchie; Vereinheitlichung auf 5 Ebenen im Konzern	Hierarchie durch Gesetze; Präsidentin, Kanzler, Gremien, DekanInnen, Institutsvorstände, DezerentInnen; 4 Ebenen	Doppelspitze GF, eher konsensorientierter Führungsstil (Ziel: partizipativ durch Zielvereinbarung); ausgeprägte Hierarchie; 3 ½ Ebenen

	dü	DT	AWO	LA	Webasto	DB	TK	Uni	ZfW
Menschen									
Betriebsrat Personalrat	Mitarbeiterinnenvertretung	Nein Vertrauensperson	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Auffällig bei MitarbeiterInnen	Beschäftigten sich wenig mit GF und sonstigen GL/Management	Beschäftigten sich ausgesprochen intensiv und emotional mit GF	Beschäftigten sich ausgesprochen intensiv mit Geschäftsführer als Mann	Beschäftigten sich ausschließlich mit ihrer Arbeit, ohne ein passendes Anliegen keinen Kontakt	Positive Aussagen zur Personalleitung	Beschäftigten sich sehr intensiv mit der Konzernleitung	Positive Aussagen zum Niederlassungsleiter und zum Top-Management	Beschäftigten sich mit der Frauenbeauftragten und z. T. mit der Präsidentin	Beschäftigten sich sehr zwiespältig und intensiv mit der Doppelspitze und mit Führungskräften
Ausländerinnen im Unternehmen	Ja	Nein, d.h. Ausnahme	2 Aussiedlerinnen als Reinigungskräfte VZ	Nein	Nein, d.h. Ausnahme; hoher Anteil bei Leiharbeiterinnen	Ja, nur in unteren Positionen (Transport und Rangierbereich)	Ja, nur in unteren Positionen	Ja	Ja, als Philosophie der Chancengleichheit
Themen der MitarbeiterInnen	Evt. Umzug bzw. Arbeitsplatzverlust; Verlust von Komfortzonen	Unbehagen über Zertifizierung und ständige Umstrukturierungen	Gutes Arbeitsklima im Team	Sicherer Arbeitsplatz; der aufgeschlossene Landrat	Zuviel Arbeit bei zu wenig Zeit	Umstrukturierungen	-	Frauenförderplan der einzelnen Institute	Zuviel Arbeit bei zu wenig Zeit; Männer

Sensibilitäten									
Geschlecht	Gendertraining für alle; Mitarbeiterinnen; Wahrnehmung von Geschlecht	Commitment für Frauen; Abwehr von TEQM; schwangere Frauen	Frauen und Männer wollen keine Führungspositionen; Geschlecht hat eine wichtige päd. Rolle	Frauen umrunden die Männer; mehr Frauen werden wahrgenommen als vorhanden sind	Frauen werden aus dem Erziehungsurlaub zurückgeholt	Teilzeit bzw. Jobsharing in Führungspositionen; „Wir sind eine Männerorganisation“	Chauvi-Kasse im Topmanagement; über TEQM-Urkunde weiß niemand mehr Bescheid; Frauenlisten	Frau und Topmanagement (Präsidentin); Buchkatalogisierung Gender Studies; Männer, die wegen Quote keine Chance haben	Emotional Business; Commitment für Chancengleichheit; feste Stellen nur für Frauen; Frauen über 45 bekommen eine Chance
Komfortzonen	Auslandsfahrten; Kaffeekultur; Teilnahme in Seminaren; Sozialraum; verbilligtes Essen	Nutzungsmöglichkeiten Labtop/Gemüsegarten; Verbilligter Einkauf; Sprüche am Arbeitsplatz	Großhändlerinnenrabatte; Bildungstage; Zuschüsse zur Weiterbildung	2 Jahresfeste (Fasching/Sommerfest); renoviertes historisches Gebäude; Betriebsausflüge	Verbilligtes Essen; offene Gespräche mit Meister und Werksleiter	Freifahrten Zug; verbilligtes Essen; betriebliche Sozialeinrichtungen wie Erholungswerk, Bahnwohnungen etc.	Freies Telefonieren; Kaffeekultur; betriebliche Sozialeinrichtungen wie Erholungswerk, Betreuungswerk, Studienstiftung etc.	Verbilligtes Essen für WissenschaftlerInnen; freie Zeitgestaltung und Lehrfreiheit	Kostenlose Fortbildung; Mitnahme von Kindern bei Engpässen
Sonstiges	Raum- und Arbeitsplatzgestaltung	Kunst im Unternehmen	-	Personalauswahl nach Noten	Gespräche mit kranken/leistungsschwachen Mitarbeiterinnen; learning by doing	Reduzierte Stundenzahl für alle Neueinstellungen	10er Gespräch; Professionalität	Quotierungen; Unterschied in Arbeitszeitkontrollen; Heimarbeit	Pärchenbildung

Konstruktion 63: Spezialitäten der Organisationen

Organisationsbeobachtung



In erster Linie besteht das Ziel, Organisationen unter geschlechtlicher Perspektive zu beschreiben und über ihre besondere Sensibilität gegenüber Geschlecht Erkenntnisse zu gewinnen. Was haben Organisationen denn überhaupt mit Geschlecht zu tun und inwiefern sind sie als sensible charakterisierbar? Eine konstruktivistische Sicht stellt erst einmal klar, dass es allein die spezifischen Konstruktionen der Forscherinnen und Beobachterinnen sind, die Aus-

sagen über ihren Forschungsgegenstand bzw. Beobachtungsgegenstand generieren und die Voraussetzungen für diesen Gewinn an Aussagen nur sich selbst zuschreiben können. Geschlechtliche Perspektive heißt, dass wir Geschlecht voraussetzen und dies kenntlich machen und damit erst den Zugang zu Beschreibungen schaffen, mit was haben wir es eigentlich zu tun (was bringt die Ausgangsdifferenz hervor, die in der Organisationsdarstellung in ihrem Ergebnis gezeigt wurde). Aber wie jede Beschreibung sind auch diese Beschreibungen von Multiperspektivität geprägt. Für unser Vorhaben müssen wir die Perspektive jeder Organisation zulassen, um Form und Inhalt der angelegten Differenzen zu wissen und sie gegeneinander abzugrenzen. Dies ist erst möglich, wenn sie in ein Gesamtmodell gebracht werden (Kosmos). Auf einen Vergleich der neun Organisati-

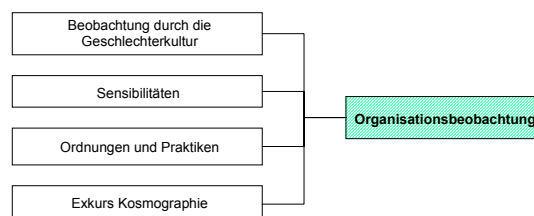
»Diese »Kulturen« halten etwas auf Distanz: das Wissen, daß man nach wie vor Fleischfresser ist, oder die Scham um den eigenen Körper oder ... die Ahnung, daß jedes Wort sich in ein Urteil verwandeln kann. Aber diese »Kulturen« spielen auch mit dem, was sie auf Distanz halten. Sie beschwören es, sie drohen damit, sie locken damit. Sie erlauben vorzuführen, wie souverän man mit den Dingen umgehen vermag, die Souveränität unmöglich machen. Erst daran zeigt sich wahre Souveränität. Und nur dazu braucht man Kultivierung«.

Dirk Baecker

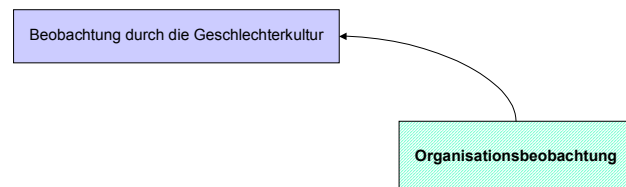
onen läuft es nicht hinaus, sondern auf die Erprobung oder den Einsatz eines Widerspruchs des Vergleichbaren und Unvergleichbaren. Dieses Wechselspiel erfordert, die Daten unabhängig von der Organisation, von den LieferantInnen (und damit ihr Geschlecht) und unabhängig von der jeweiligen Situation solange zu halten, solange damit neue Differenzen aufgedeckt werden können.

Um neue Möglichkeiten aufzuzeigen, zu Erkenntnissen und Beschreibungen über Organisationen und Geschlecht zu gelangen, führt dies notwendigerweise weg von der Unterlegung eines permanenten geschlechtlich orientierten Blicks. Wenn der Blick auf das Prozesshafte fällt, so ist er nicht (mehr) ausschließlich auf Geschlecht ausgerichtet, sondern auf organisationale Bedingungen, Verhältnisse und Voraussetzungen, und wie in Organisationen selbst Geschlecht beobachtet wird: Denn sonst wäre alles geschlechtlich oder gar nichts.

Die empirisch verwendbare Bestimmung von Organisationen ist bis einschließlich des *Abschnittes Organisationsarbeit und Organisationsdarstellung* als Sensibilität für Geschlecht deklariert worden. Als »gemeinsames Kennzeichen« formt sie den Kosmos der untersuchten Organisationen - sie stellt die Verbindung zwischen den Organisationen analytisch her als Ausgangsschema unserer Beobachtungen und methodisch in der Formulierung als Geschlechterkultur als Möglichkeit der Beobachtung. In den vorhergehenden Organisationsbeschreibungen selbst hat uns die Frage nach den Grenzen der Organisationen immer wieder auf Strukturen aufmerksam gemacht und auch auf Themen und ihre besondere Behandlung in der einzelnen Organisation. Diese kennzeichnenden »Elemente« fassen wir in den Begriffen der Geschlechterpraktiken und der Geschlechterordnung. Sie werden im Exkurs Kosmographie als Schnitte bezeichnet, die sich bildlich gesprochen quer durch alle Organisationen ziehen lassen.



Die Beobachtung durch die Geschlechterkultur⁴²³



Was ist Geschlechterkultur? Die Frage nach einer für alle Organisationen gültigen Definition kann so nicht beantwortet werden. Vielmehr ist die Frage, was tut Geschlechterkultur? Die Einführung von Geschlechterkultur schafft eher Unklarheit als Klarheit, sie setzt Mehrdeutigkeit gegen die Eindeutigkeit auf der Ebene der Organisation. Sie ist nicht ausschließlich die Kultur einer Organisation, aber doch entsprechend als Geschlechterkultur konkretisierbar. In ihrer spezifischen Umgangsweise und in der Behandlung ihrer Mitglieder, ihrer Umwelten und ihrer selbst liefert Kultur die Konstruktion einer Welt für und durch ihre InterpretInnen. Gleichzeitig ist sie Erkenntnisstil und -gegenstand (Söffner). In ihrer »Beschaffenheit«, in der Form ihrer Erscheinung zeigt sie Entwürfe, Ordnungen und Handlungswerkzeuge, repräsentiert sie ihre spezifische Einstellung zur Welt und zu sich selbst. Viel mehr wird also danach gefragt, was unter dieser Überschrift in Organisationen beobachtet werden kann und was als Kultur beobachtbar ist. Unterlegt ist der Modus der Beobachtung zweiter Ordnung, die Selbstbeobachtung⁴²⁴. Damit werden durch Kultur Grenzen ver-

⁴²³ Die Bezeichnung Geschlechterkultur haben wir gewählt und wissen doch um die Irritation und Assoziation, die sie hervorrufen kann (homogene Vorstellung von Kultur, die Trennung in eine Kultur der Frauen und eine Kultur der Männer, die Vorstellung von zwei »genres«, die jeweils eine Harmonie von kulturellen und körperlichen Identitäten erzeugen) und die hier nicht thematisiert werden sollen. In diesem Begriff wird aber die Doppeldeutigkeit am besten bezeichnet: Sie wird begriffen als etwas durch den Menschen Konstruiertes und zugleich tritt sie uns in ihrer jeweiligen Erscheinungsform oder Konkretion gegenüber. Vgl. hierzu den Wagon *Kultur* und den Abschnitt *Geschlechterkultur*.

⁴²⁴ Zusammenfassend sollen noch einmal die wichtigen Aussagen zur Bestimmung eines sozialwissenschaftlichen Konzeptes aufgegriffen werden (vgl. Wagon *Organisation*). Sie führt das Wissen um die Kontingenz aller Lebensformen ein. Kultur ist nichts anderes als Beobachtung je gegenwärtig wahrgenommener Möglichkeiten und jeweils

füßbar, und erst der Vorgang der Grenzüberschreitung macht erkennbar, was die Grenze leistet. Kulturelle Grenzen sind nicht identisch mit subjektiven Grenzen ebenso wenig kann Kultur als rein symbolische Veranstaltung behandelt werden. Luhmann beschreibt Kultur als Gedächtnis der Gesellschaft, die ohne irgendwelche externen Anhaltspunkte operiert, und ihr nichts anderes zur Verfügung steht als die Vergangenheit der Gesellschaft, in der es Beschreibungen und Differenzen ausfindig zu machen versucht, in deren Rahmen die Zukunft sich bewegen kann.

Die Entfaltung einer Geschlechterkultur ist die Antwort der Organisation, die nach wie vor geschlechtlich strukturiert ist, auf die Zumutung, sich nicht mehr geschlechtlich zu strukturieren. So kann es formuliert werden, wenn Geschlecht und Organisation, gefasst unter dem Kulturaspekt, auf Funktionen der Ordnungs- und Sinnstiftung abgestellt werden. Entscheidend ist dabei, dass dies nicht mehr entlang von Hierarchien - betriebliche Hierarchien von oben nach unten oder geschlechtliche Hierarchien von oben nach unten und ebenso umgekehrt - geschieht, sondern die Leistungen von Beobachtungen auf allen Ebenen und Positionen (horizontal und vertikal) entlang loser Kopplungen geschehen. Und so wie es Dirk Baecker für Organisationskultur formuliert, um noch einmal auf ihn zurückzugreifen, soll es zugleich für Geschlecht gelten: »Die Organisationskultur ist ein Verfahren, die Hierarchie des Unternehmens als verzichtbar und unerlässlich zugleich im Unternehmen selbst vorzuführen und zur Disposition zu stellen« (1996, 315). Geschlechterprogramme wie Chancengleichheit oder Orientierungen wie Mentoring oder auch die Teamphilosophie stellen Möglichkeiten zur Verfügung, auf die die Organisationen zurückgreifen können, ohne gleich ihre Strukturen (Ordnungen), auf die sie nach wie angewiesen sind, über Bord zu werfen.

Geschlecht oder eine Aufteilung der Welt in Frauen und Männer kann ohne Kultur erst gar nicht zur Kenntnis genommen werden. Da Organisationen Geschlecht nicht wahrnehmen können (sie können überhaupt nicht wahrnehmen), stellen sie vielmehr Kommunikationen, Entscheidungen, Entscheidungsprogramme oder -prämissen bereit, in denen Geschlecht wahrnehmbar wird, also beobachtet werden kann. Kultur als Aufmerksamkeitsraster oder sensible Struktur schafft die Möglichkeit der Irritation durch Geschlecht. Sensibilität für Geschlecht kann auf dieser Abstrakti-

ausgeschlossener Möglichkeiten. Durch Kultur kann nur höchst selektiv in den Strukturen der Gesellschaft wahrgenommen werden und nur jeweils aktuell gemacht (Baecker). Es ist eine Möglichkeit, die Organisation innerhalb der Organisation zu unterscheiden, d.h. zu beobachten.

onsebene ein Synonym für Geschlechterkultur⁴²⁵ sein. Zu fragen bleibt nur noch, inwieweit diese Definition von Kultur in eine methodische Perspektive im Forschungsprogramm, *Empirisches Handeln* und *Ethnographisches Sehen*, überführt werden kann.

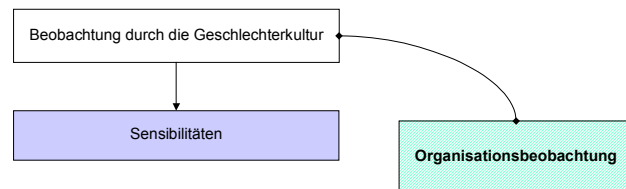
Die Einführung von Kultur transportiert zugleich die Möglichkeit (Erfordernis) des Vergleichs prinzipiell verschiedener Kulturen. In der Folge, Geschlechterkultur als etwas besonderes (kulturelle Relativität) zu verstehen, als eigensinnige Konstruktionen aus jeweils selbstverantwortenden Interpretationen der Welt, stellt sich die Frage nach den Spezifika der jeweiligen Kultur der untersuchten Organisationen. Welche Eindeutigkeiten bringen sie gegen Mehrdeutigkeit in Anschlag? Unter dem Blickwinkel, welche Möglichkeiten und Chancen in Organisationen realisierbar und damit feststellbar wären, Frauen wie Männer auf allen Ebenen einschließlich des Managements gleich zu beteiligen, wird den Organisationen eine Gemeinsamkeit unterstellt, ein Merkmal, das sie als geschlechtssensibel markiert. Unter diesem Titel werden Organisationen beobachtet, wie sie die Welt beobachten und sich in ihr anstellen. Und diese Beobachtung ist möglich, weil Organisationen eine eigene »Beobachtungsinstanz« haben, und diese auf eine Ebene durchschlägt, »auf der Handlungen nicht nur tun, was sie tun, sondern sich als das, was sie tun, gleich mitvorführen« (Baecker 1996, 315).

Um das herauszufinden, was wir eigentlich wissen wollen, bedarf es einer Konstruktion von Wirklichkeit, einem Vorführen von Grenzen, Strukturen und Unterscheidungen. Es ist eine Beobachtung dritter Ordnung, die beobachtet, was die Organisationen beobachten, wenn sie sich selbst beobachten. Dies kann bewerkstelligt werden, indem die Organisationen in ein System gebracht werden, dem »Kosmos der Geschlechterkulturen«, den wir für unsere Analyse »entwerfen«. In diesem System von Geschlechterkulturen werden die vielfältigen kulturellen Realitäten zum Ausdruck gebracht und der Zugang zur Wirklichkeit über den Kosmos der Organisationen gesucht. Geschlechterkultur erhält ihre Bedeutung als Beobachtungssystem (dieser Zugang hat empirisch viel), in dem sie uns in der Entdeckung der Sensibilitäten von Organisationen leitet⁴²⁶. Im Beobachtungssystem Kultur sind Geschlechterordnungen und Geschlechterpraktiken die Komponenten.

⁴²⁵ Um einen Zugang zur Wirklichkeit zu finden, wird allererst eine Welt konstruiert, gerade weil kein anderer Zugang ermöglicht werden kann, als den, den man sich selber gibt. Nach Luhmann entsteht Organisationskultur wie von selbst: Es geht um die »praxis, nicht um die Herstellung eines Werkes, sondern um eine Tätigkeit, die als solches genossen wird« (2000, 243).

⁴²⁶ Vgl. das Symmetriepostulat von Karin Knorr-Cetina, *Wagon Konstruktivistisches Denken*.

Sensibilitäten



Geschlechtersensibilität

Unter Sensibilität wird generell der Grad und die Richtung an Empfindlichkeit verstanden, mit dem Personen ihre Umwelt wahrnehmen und einen Sinn für Gespür für Umwelt und eigenen Reaktionen entwickeln. In diesem Sinne wird sensibel für Geschlecht zu sein oft formuliert als die Gleichsetzung mit wachsender Sensibilität für Diskriminierung (vgl. Bettina Heintz et al. 1997, 225), eine wachsende Aufmerksamkeit für das benachteiligte Geschlecht oder auch für die Vorrangigkeit eines bestimmten Geschlechts. Für unsere Zwecke der Analyse von Organisationen, die nur auf der Grundlage von Kommunikation operieren können, ist das aber noch zu eng gefasst. Wir verstehen es als Beobachtungsstruktur, in der eine Wahrnehmung produziert und zugleich reflektiert wird. Also eine bestimmte Sicht (Selektion) zu entwickeln, mittels derer das wahrgenommene »Objekt« eigentlich erst entsteht und die Wahrnehmende auch. Sensibilität ist Beobachtung und zugleich Konstruktion und Erkenntnisleistung. Aus der Sicht von sozialen Systemen ist Sensibilität auf Strukturen oder Differenzen rückführbar, die auf die Wahrnehmungsleistungen von Personen zwar angewiesen sind, jedoch mit diesen nicht in eins zu setzen. Sie haben für die Mitglieder eine andere Bedeutung im Hinblick auf deren Betroffenheit (Bewusstsein), Handlungsorientierungen und Konstruktionen von Wirklichkeit. Erst im Zusammenspiel können Systeme nach ihrer eigenen Logik und Maßgabe diese Erkenntnisleistungen verarbeitbar machen. Wie bereits in der Geschlechterkultur und in der sozialwissenschaftlichen Konzeption von Organisation ausgeführt worden ist, stellen Organisationen Kommunikationsstrukturen zur Verfügung, womit Geschlecht wahrnehmbar gemacht wird und Organisationen in diesem Sinne für Ge-

schlecht sensibel werden und sich ihre eigenen Strukturen kenntlich machen können. Geschlecht ist auf dieser Ebene nur verständlich im Rahmen von Kommunikationsmustern und kann dementsprechend nur seine Verfassung in Handlungen und Strukturen gewinnen und seine Wirkung entfalten, sowie es am Beispiel der Förderung oder Zeit als Kommunikationsmuster dargestellt wird.

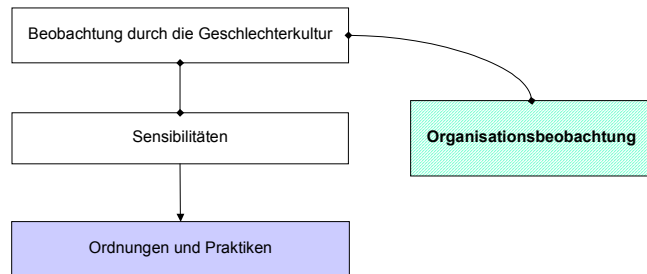
Forscherinnensensibilität

Ziel ist Struktursensibilität, wobei darunter nicht verstanden werden kann, sensibel für die Strukturkategorie Frau oder Mann zu sein; Kategorien wie weiblich oder männlich können nicht vorab definiert, als definiert vorausgesetzt werden noch unreflektiert übernommen werden, sondern sind in Handlungs- und Sinnzusammenhängen der Organisationen zu orten. Das ist bereits im Wagon *Geschlecht* geklärt worden. Die Formen der Sensibilitäten werden nicht analog dem Geschlecht der Organisationsmitglieder klassifiziert, sondern empirisch im Kontext eines begrenzten Handlungs- und Entscheidungsfeldes = Organisation gewonnen. Das erfordert methodisch eine Beobachtung und analytisch eine Auswertung, die von der Geschlechtszugehörigkeit der Mitglieder abgelöst wird, d.h. als Beobachtungsschema, das von vornherein an die Organisationen angelegt wird. Die Klassifizierung von Geschlecht selbst ist damit nicht aus der Welt geschafft, sie verliert an universal gültiger Bedeutung und gewinnt eine relationale. Sie muss erst als »Folge« oder Wirkung einer Sensibilität gesehen werden, die auf Kommunikationsstrukturen und Differenzorientierungen bezogen werden, die sowohl von der Organisation als auch von der Gesellschaft bereit gehalten werden, erst darin kann eine differenzierte Beobachtung eine Klassifizierung von Geschlecht hervorbringen. Die analytischen Begriffe der Geschlechterordnung und der Geschlechterpraktiken beziehen sich explizit auf ein kulturelles System der Zweigeschlechtlichkeit, in der die wahrgenommenen Möglichkeiten (Eindeutigkeit der Klassifizierung) gegen die ausgeschlossenen Möglichkeiten (Mehrdeutigkeiten) ins Spiel gebracht werden. Geschlecht als soziale Kategorie bedeutet, dass die individuelle Geschlechtszugehörigkeit nicht trennbar ist von sozialen und kulturellen Erwartungen und Entscheidungen. Aber eine Untersuchung in System-Zusammenhängen kann mit einer Beschreibung aus der Sicht von Organisationen nicht die individuelle Geschlechtszugehörigkeit meinen, sondern die Struktur Geschlecht, die »materialisiertes« Geschlecht und soziales Geschlecht durchaus zu unterscheiden weiß.

Die Forscherinnensensibilität erfordert gerade hier das Spiel, wie es sich schon in der Ausführung von Geschlechterkultur angedeutet hat. Sensibili-

tät, um Sensibilitäten wahrnehmbar zu machen, ist nicht rückführbar auf die Forscherinnen als Personen, sondern deren Wahrnehmungs- oder Beobachtungsleistungen, Geschlecht nicht zu beachten oder außer Kraft zu setzen, um es zu finden, wo es agiert und wie es agiert (es aus sich selbst hervortreten kann). Dies muss im Rahmen einer Suche verortet werden, die nichts anderes macht, als die Eindeutigkeit gegen die Mehrdeutigkeit solange in der Spannung zu halten, solange damit Geschlecht als Struktur aufgedeckt werden kann. Praktisch bedeutet die Spannung zu halten, erst von der Organisation oder von einem Kosmos der Organisationen auszugehen und die Paradoxien zu entfalten, sei es nun im Bereich der Förderung, der Zeit oder des Raumes. Die Formulierung des Befundes Geschlechtssensibilität der Organisation fällt selbst unter den Befund, dass wir es mit einem performativen Widerspruch zu tun haben.

Ordnungen und Praktiken



Simpel formuliert unterliegt diesen beiden Begriffen eine Vorstellung, dass Organisationen Geschlecht konstruieren. Sowohl Geschlechterordnungen und -praktiken⁴²⁷ sind sozial Hergestelltes und sozial Herstellendes und setzen in ihrer Bezeichnung Kommunikationen, Handlungen, Orientierungen und Entscheidungen voraus und sind auf die Leistungen von Personen in diesen Bezügen angewiesen. Das heißt, hier sind Systemreferenzen auseinander zu halten. Eine Person ist als Körper wahrnehmbar (in ihrem Sex), als Mitglied bestimmbar (in ihren Erwartungen und Handlungen) und in ihrer Position sichtbar (in ihrem Verhältnis zur Organisation), aber das gibt nicht die Bedingungen der Konstruktion von Geschlecht, sondern darin sind zugewiesene, interpretierte und laufend nachaktualisierte Bedeutungen von Geschlecht »eingearbeitet«.

Wirklichkeit »repräsentiert Relationierungen in einer Welt der Auseinandersetzung mit und der Verständigung über Objekte, die dadurch erst konstituiert werden und die man im Alltagsleben ständig mit anderen koproduziert. ... [Soziale Systeme] sind nur denkbar unter Bezugnahme auf handelnde und bewussteinfähige Subjekte, die sich auf einen Welthorizont berufen«.

Manfred Lueger

Auf der Ebene der Konstruktion ist der Wechselbezug von Organisation (Organisationsmitgliedern) und Geschlecht in einem Konstitutionszusammenhang zu sehen. Wirklichkeit ist nicht allein auf Geschlecht gemünzt, sondern auf die Relation von erkennenden Personen und Geschlecht im

⁴²⁷ Hier geht es um analytische Begriffe oder um terminologische Klarstellungen, die zum Teil in theoretischen Arbeiten oder in Fachliteratur verwendet werden. In Abgrenzung dazu vgl. Wagon *Geschlecht*.

Prozess der Erkenntnistätigkeit. Organisationsmitglieder und Organisationen sind nicht nur BeobachterInnen von Geschlecht, sondern ErzeugerInnen und Produkt. Organisation bzw. Organisationsmitglied ist ein soziales Produkt aus dem praktischem Umgang mit ihrem Erkenntnisobjekt Geschlecht. Geschlecht wird als Praxis begriffen, wenn von den Handlungs- und Konstruktionsleistungen⁴²⁸ der Mitglieder ausgegangen wird und als in Ordnungen begriffen, wenn von der Strukturermöglichung und -erfordernis der Organisationen ausgegangen wird. Handelnde sind an der Erzeugung von sozialen Strukturen beteiligt, an der Erzeugung von Geschlechterordnung ebenso wie sie selbst in der Produktion und Reproduktion dieser Strukturen erzeugt werden. Grundlegend ist die interaktive Sinnkonstruktion und Handlungsrealisierung, die in Praktiken sichergestellt wird und dadurch Geschlecht in seinem genuin sozialen Charakter deutlich hervortritt, also die Sinnkonstruktion dessen, was rund herum passiert und unter den gegebenen Umständen und Möglichkeiten, die Komplexität der Welt in eine sozial intelligible Welt zu transformieren, sich auf eine charakteristische Weltsicht einzuspielen. Sie »signalisieren« und bewirken ein bestimmtes Verständnis von Geschlecht. In den Augen der »kompetenten KonstrukteurInnen« trägt dieses Verständnis dazu bei, Geschlechterpraktiken verständlich und rational erscheinen zu lassen.

Geschlechterpraktiken werden als beobachtbare Aushandlungsprozesse (oder Aushandlungen) der Mitglieder der Organisation auf der Ebene von Arbeitsteilung, Arbeitsgestaltung, Arbeitsanforderung, Kommunikation und Kooperation von Frauen und Männern bei der Arbeit etc. formuliert. Geschlecht (Identität und Differenz) ist also etwas, was sich erst in Praktiken herstellt und daher auf die geleistete Mitwirkung anderer Mitglieder angewiesen ist. Geschlechter erschaffen sich in ihren Aushandlungen sozusagen gegenseitig (die gesehene und in Beziehungen stabilisierte soziale Realität als Konstruktion). Die gemeinsame Realitätsdefinition zeichnet Geschlecht als eigene Ebene der Wirklichkeit aus, in Praktiken hergestellt und reproduziert, aber nicht auf Handlungen und Eigenschaften einzelner Personen oder Mitglieder verkleinerbar. Geschlechterpraktiken lassen sich nicht auf doing gender Vorstellungen reduzieren. Darunter verstehen wir den erweiterten Bezug vom symbolischen System der Zweigeschlechtlichkeit auf »vorliegende« zentrale Orientierungsmuster, in der Organisation geteilte und verstreute Erfahrungs- und Wissensbestände (embodied organized practices). Die Herstellung von Geschlecht oder auch die Modifi-

⁴²⁸ Organisationsmitglieder agieren in einer symbolischen bzw. einer interpretationsbedürftigen und interpretierten Umwelt, und zwar in einer von ihnen interpretierten Welt.

zierung der Geschlechterdifferenz wird auf den Rahmen der Organisationsbedingungen und -voraussetzungen abgestellt und wird zur »Angelegenheit« der Organisation.

Mit der Beobachtung von Geschlechterpraktiken verlagert sich der Schwerpunkt auf die empirische Rekonstruktion von Geschlechterordnungen. Sie werden in den Dimensionen der Forschung auf der Ebene der Rekonstruktion angesetzt. Strukturen sind in Abhängigkeit vom Umgang mit Unterscheidungen zu interpretieren. Hierin manifestiert sich das Wechselverhältnis von Prozess und Struktur. Zum einen erscheinen Strukturen als Momentaufnahme von Prozessen (also das Relationale der Elemente zu einem Zeitpunkt) und zum anderen über Zeitdistanzen hinweg als Muster in der Bewegung von Elementen und Ordnungen in der (Be-)Verwandlung des sozialen Phänomens Geschlecht: Strukturen werden als Ordnungsphänomene bezeichnet, denen Prozesse vorgelagert sind. Interessant ist die Verknüpfung verschiedener Momentaufnahmen und ihre selektive Wirkung über die Zeit⁴²⁹. Ordnungen können zugleich vertikal wie horizontal gelesen werden und sie lassen sich nicht auf ein hierarchisches Grundmuster (zweiklassig, oben-unten) zurückführen. Oder noch dazu mit einer Klassifikation der Geschlechter einheitlich über die ganze Organisation in Deckung bringen.

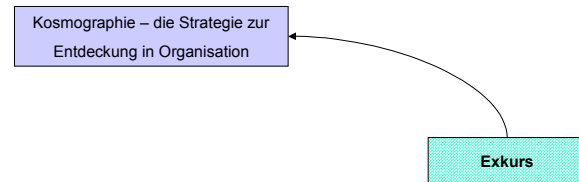
Im Abschnitt Organisationsgrenzen haben wir aufgezeigt, wie »liquide« diese Ordnungen unter bestimmten Betrachtungspunkten wie Zeit oder Funktion werden. Sie sind je nach Kontext oder Referenzpunkt keine Rekonstruktionen monolithischer Genusgruppen, sondern Rekonstruktionen traditierter kultureller Handlungen und Auseinandersetzungen, also Entscheidungen (nach Luhmann Entscheidungsprämissen), die erinnert und in der einen oder anderen Hinsicht für weitere Entscheidungen relevant werden. Auch sie können nicht gedacht werden als alleinig in einem kulturellen System der Zweigeschlechtlichkeit vorausgesetzt und regulativ wirksam. In ihrer differentiellen Variation können Ordnungen auch dahin reichen, eine konkrete Organisation von anderen zu unterscheiden.

⁴²⁹ »Strukturen sind nicht umfassend definierbar, sondern durch selektive Beziehungen von Relationen zueinander bestimmt, lassen Transformationen zu und .. treffender als Strukturierungen bzw. Restrukturierungen zu begreifen. So gesehen besteht Gesellschaft nicht einfach, sondern sie beruht auf ihrer unentwegten (Re-)produktion, welche Strukturierungsleistungen erbringt und selbst aufgrund der Vorgeschichte Folge von Strukturierungen ist; sie operiert mit in die Zukunft gerichteten Bedingungen der Vergangenheit und schafft aus der Vergangenheit die Bedingungen der Zukunft, wobei Strukturierungen den Übergang zwischen dem Gegenwärtigen und Abwesenden (dem Vergangenen und Künftigem) regulieren« (Lueger 2000b, 56).

Gerade in der Untersuchungspraxis geschlechtssensibler Organisationen finden wir es aus dieser Sicht wenig sinnvoll, auf Ordnungsvorstellungen oder Beobachtungskonstrukte wie Geschlechterdifferenz zurückzugreifen. Im Zugang zu Führungspositionen würden Frauen und Männer nur zu einer »amorphen« Masse, die über den Zugang zu Positionen definiert wäre. Die Beobachtungsstrategie Sensibilität eröffnet andere Optionen, die im nachfolgenden Reisepanorama beschrieben werden, dadurch dass ein Zugriff auf Sensibilitäten wie *Zeit*, *Förderung* und *Raum* ermöglicht wird.

Exkurs

Kosmographie - Strategie zur Entdeckung in Organisationen



Im Folgenden wird das Verfahren skizziert, das wir im Rahmen der Forschungsarbeit als »Kosmographie« bezeichnen⁴³⁰. Was im Wagon *Empirisches Handeln* ausgeführt wurde unter den Aspekten des organisierten Forschungsprozesses, dem Gewebe aus Handlungen und Entscheidungen und schließlich des sozialwissenschaftlichen Forschungsprogrammes wird hier in den Blick genommen und in eine Form »gegossen«. Intention ist nicht, Überlegungen zum Forschungsprogramm erneut zu diskutieren, sondern Absicht dieses Exkurses ist es, das Forschungsverfahren und die -logik als Methode festzulegen, diese zu bezeichnen und ihre Besonderheiten hervorzuheben.

Wie bereits festgehalten wird die Methode der »Kosmographie«⁴³¹ als ein Ergebnis unseres Forschungsprozesses verstanden. Kosmographische Verfahren dienen zur Entdeckung in Organisationen oder, weiter gefasst, in sozialen Systemen, d. h. sie stellen Strategien zur Erforschung von und Forschung in Organisationen dar. Kosmographie wird als eine Verknüpfung von Organisationsanalyse (Organisationsdiagnose), Kulturanalyse (für unsere Untersuchung Geschlechterkultur) und soziologischer Ethno-

⁴³⁰ Die kosmographische Arbeit und deren Beschreibung beinhalten auch den Versuch, sich selbst auf das hin zu beobachten, was die Forscherin tut und in welchem Kontext sie das macht. Mit dieser Methode stellen wir uns selbst aus, indem wir ihr folgen. Vgl. auch Karin Knorr-Cetinas Postulat der Selbstanwendung. Nur durch eine gelungene Choreographie eröffnen sich Bereiche, die selbst in einer bestimmten Weise choreographiert sind.

⁴³¹ Die Entwicklung dieses Vorgehens, die wir als Kosmographie bezeichnen, führen wir an als eigene Entwicklung einer qualitativen Strategie. Der innovative Aspekt liegt nicht nur im Neuen bezüglich der sozialen Wirklichkeit der Organisation, sondern auch bezüglich der Methode.

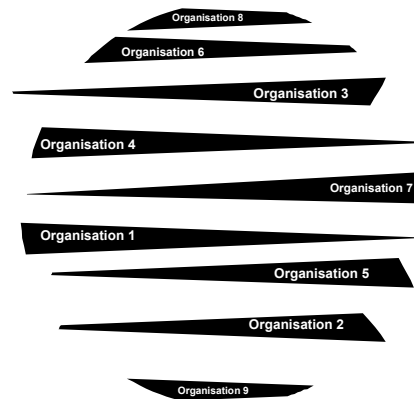
graphie (Befremdung in der eigenen Kultur) gesehen. In qualitativer Weise ermöglicht sie die Rekonstruktion von organisationalen Phänomenen. Organisationen werden dabei als soziale Einheiten oder Systeme betrachtet, deren Grundkomponenten die Prozesse zur Erzeugung sozialer Wirklichkeit und zur Erhaltung von sozialen Einheiten bilden. Dies ist für die Perspektive der Forschungspraxis, der Blick auf die Organisationen, eine entscheidende Weichenstellung. Nicht die Organisationsmitglieder erscheinen als Elemente, sie sind »lediglich« in diesen Prozessen beteiligt und eingeschlossen. Wesentlich konstruktiv für die Kosmographie ist die Fragestellung oder Forschungshypothese, sie »konstituiert« einen Kosmos. Für den Zusammenhang von Geschlecht und Organisation wird von uns der Begriff des Kosmos der Geschlechterkultur konzeptualisiert⁴³². Kultur in diesem Sinne ist dann als ein methodisch konstituiertes Phänomen zu begreifen:

Unter Kosmos wird die »soziale Welt von Organisationen«, ein geordnetes Ganzes, verstanden als eine Art Gestalt (kultureller Bereich oder kulturelle Identität), die sich aus den erfassten, unterschiedlichen Kontexten (Organisationen) rekonstruieren und interpretieren lässt.

Der Kosmos kann identisch mit einer Organisation sein, er kann auch das Gebilde aus mehreren sozialen Einheiten formen. Stets bildet der Kosmos das, was klassisch als Forschungsfeld bezeichnet wird. Wird der Kosmos einer Organisation betrachtet, sind soziale Einheiten z. B. Frauen und Männer, verschiedene Abteilungen oder Funktionsbereiche, Managementebenen etc. inbegriffen. Wird das Forschungsfeld über mehrere Organisationen entfaltet, kann der Kosmos gleichartige Organisationen (z. B. nur Verwaltungen oder Wirtschaftsunternehmen) oder verschiedene Organisationen wie in der vorliegenden Studie umschließen.

⁴³² Die Idee des Kosmos ist die eines Raumes und einer Form bzw. Gestalt, die ein soziales System wie Organisation durch bestimmte Operationen gewinnt, die auf die Forscherinnen zurückgeführt werden. Die soziale Welt von Organisationen hat also nicht von Beginn an eine räumliche »Version«, durch das Einziehen von Schichten wird die Räumlichkeit entfaltet. Dadurch unterscheidet sich die Vorstellung eines Kosmos von einer »social world perspective«, wie sie von Anselm Strauss eingeführt wurde, um besondere soziale Welten »like activities, memberships, sites, technologies, and organizations« (1978, 235) zu erforschen. Beispiele wie die Welt der Oper, des Baseballs, der Medizin, der Homosexualität etc. zeigen, dass soziale Welten charakteristisch für jeden realen Bereich sind (substantive area) und dass sich in jeder sozialen Welt eine primäre und die soziale Welt repräsentierende Aktivität ausmachen lässt.

Konstruktion 64 stellt bildhaft den Kosmos unserer Untersuchung dar. In diesem organisationsumspannenden oder organisationenumfassenden Konstrukt erscheint jede Organisation als Ausschnitt der Wirklichkeit, der nur in Bezug auf diesen Kosmos verständlich wird und - umgekehrt - der Kosmos nur in seiner Referentialität auf seine »Umwelten«



Konstruktion 64: Der Kosmos

oder inneren Sphären erkennbar wird. Damit ist im Programm der Organisationsforschung eine Sicht auf die Organisationen angelegt, die eine holistische Erfassung impliziert. Den Kosmos als Raum zu begreifen, heißt die Gesamtheit aller beobachteten Phänomene in Relation zu den Beobachtungen/Beschreibungen einzelner Organisationen zu stellen.

Für das kosmographische Verfahren folgt, jede einzelne Organisation für sich und in ihrer Einzigartigkeit zu betrachten (wie im *Bahnhofspanorama*). Die Beschreibung kann nur in Bezug auf die Mitglieder und deren Reflektionen und mit ihnen geliefert werden. Mit dem Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung werden im Hinblick auf ihre Konstruiertheit organisationale Phänomene rekonstruktionsfähig gemacht. Und damit handelt sich die ForscherIn »Figuren« ein, die unterschieden werden. Die Struktur wie die Dynamik dieser Phänomene können dann in Abhängigkeit vom Umgang mit diesen Beobachtungen/Beschreibungen interpretiert werden. Auf dieser Grundlage wird die Praxis des Vergleichs von Organisationen und die Betrachtung der Besonderheiten dieser Kulturen möglich: Kultur ist das, worin sich die Organisationen von anderen unterscheiden und vergleichen lassen⁴³³ und darüber hinaus in einem Kosmos der Kultur ver-

Der Kosmos wird bestimmt durch:

- Die Fragestellung oder Forschungshypothese, d. h. den Ausschnitt des Ethnographischen Sehens
- Die Anzahl der Organisationen (eine oder mehrere Organisationen)
- Die Anzahl der sozialen Einheiten (Abteilungen, Menschen, Schichten, Gruppen etc.)
- Die Triade von ForscherIn, Organisation und Organisationsmitgliedern
- Das Zeitfenster, das über eine oder mehrere Organisationen gelegt wird.

⁴³³ Siehe hierzu den Wagon *Kultur*. Dass eine Unterscheidung und ein Vergleich von Kulturen möglich ist, beruht auf der theoretischen Vorstellung, dass Kultur das ist, was

ortet werden. Die von innen heraus konstruierten Wirklichkeiten bestimmen sich durch eine gemeinsam geteilte Wirklichkeit, die erst im Prozess des Zueinander-in-Bezug-Setzens hervorgebracht wird und keineswegs als die Summe oder der Querschnitt aller betrachteten Organisationen gehandelt werden kann.

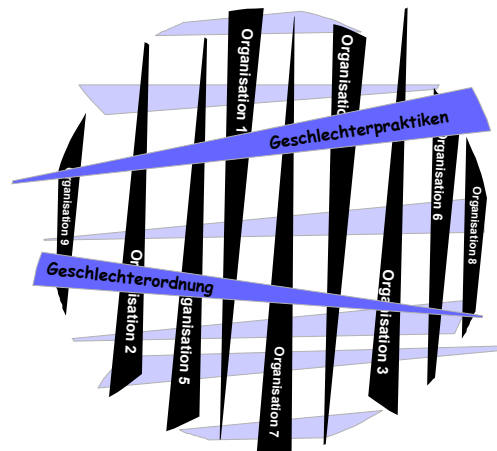
Die ForscherIn sieht sich in ihrer Rolle als KosmographIn, die ihre Bewegung im Spannungsfeld von Organisation und Organisationsmitgliedern bestimmt. Die Komponente der Gleichheit und Differenz kommt gleichsam zur Wirkung, indem zwischen ForscherIn und ForschungsteilnehmerInnen keine Unterscheidung auf der Ebene der »Zugehörigkeit« zum Kosmos besteht, indem die ForscherIn sich von ihnen als Fremde abhebt und indem sie durch ihre besondere Art des Sehens zur EntdeckerIn auf Zeit und damit KosmographIn wird. In dieser Rahmung wird die aktive Leistung der ForscherIn erkennbar: Im Einziehen von Schichten und im Vornehmen von Schnitten modifiziert und grenzt sie das Forschungsfeld sukzessiv ein. Dies geschieht durch die »Bildung« von theoretischen und gegenstandsbezogenen Konzepten (vgl. Konstruktion 65)⁴³⁴. Zu Beginn herrscht jedoch noch eine eher statische Vorstellung vor, der Kosmos durchzogen von Schichten, die (in unserer Forschung) durch verschiedene Organisationen dargestellt sind. Durch die Anreicherung des Forschungsprozesses im »Theoretical Sampling« (Glaser/Strauss 1976)⁴³⁵ nimmt der Kosmos an Komplexität zu. Der Kosmos als aufgespanntes Feld ist weder in der Breite noch in der Tiefe durch einen gleichen Abstand der Schichten, gleichmäßige Schnitte oder Kerbungen, durch Beobachtungskonstrukte und Methoden etc. zu bestimmen.

unvergleichbare Lebensweisen vergleichbar macht. »Denn die Kultur zieht in die Organisation eine Vergleichsebene ein, auf der die Organisation sich unter dem Schutz der Arbeit an der eigenen Identität mit den Leistungen, Errungenschaften und Strukturen anderer Organisationen auseinandersetzen kann. Und sie schafft unter dem Schutz des Rückgriffs auf die eigene Geschichte eine hinreichende Offenheit für die Möglichkeit, sich als Resultat dieser Geschichte durchaus verschiedene, jedoch: selbst zu entscheidende, Zukünfte vorzustellen« (Baecker 1999, 12).

⁴³⁴ In der Grounded Theory sprechen Strauss, Strauss/Juliet Corbin von der Möglichkeit zwei Typen von Kategorien zu bilden. Erstens kann die ForscherIn »soziologische Konstrukte« erfinden, zweitens kann sie »natürliche Codes« finden. Natürliche Codes, auch »In-vivo-Codes« sind Begriffe des Feldes, soziologische Konstrukte sind Begriffe der Forscherin (Strauss 1998, 64f). Konstruktion 65 zeigt nach dieser Unterscheidung unsere soziologischen Konstrukte. Werden die soziologischen Konstrukte aus der Fachliteratur etc. übernommen, bergen sie die Gefahr, dass sie als »geborgte Konzepte .. oftmals mit allgemein vertretenden Bedeutungen und Assoziationen verbunden« sind (Strauss/Juliet Corbin 1996, 50).

⁴³⁵ Vgl. dazu z. B. die Auswahlkriterien und die Entscheidungen, in welchen Organisationen geforscht wurde und wie das Sample der Organisationen zustande gekommen ist.

Hilfreich in der Vorstellung von Forschungsfeld gleich Kosmos gleich Kugel ist ein Blick, der das Feld in der ersten Organisation als kleinen Kosmos konstruiert. In weiteren Handlungsschritten wird der Kosmos verdichtet, bei gleichbleibender Größe, und vergrößert, bei ansteigendem Volumen. Verdichtung bezeichnet



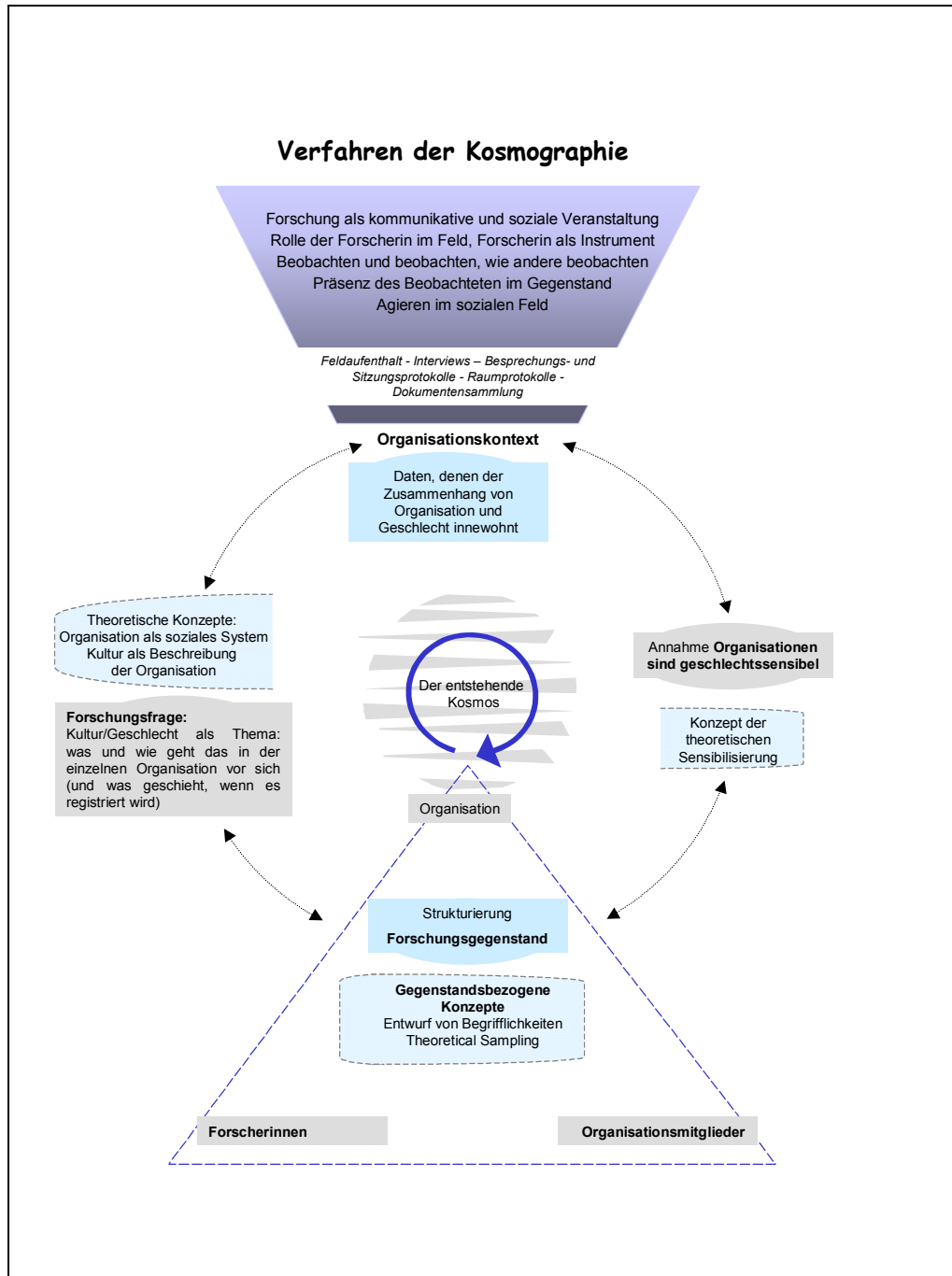
Konstruktion 65: Schnitte im Kosmos

im Forschungsprozess die Anwendung verschiedener Strategien zur Erhebung von Daten (z. B. Daten aus Beobachtungen, Daten aus Interviews, Daten aus Dokumenten) in einer Organisation. Wachstum im Sinne einer Zunahme des Volumens oder einer Vergrößerung des Durchmessers vollzieht sich erst im Durchlaufen verschiedener Organisationen. Die Figur, d. h. das Forschungsfeld, bleibt eine Kugel, jedoch gewinnt sie an Umfang und an interner Strukturierung.

In der schematischen Darstellung (Konstruktion 66) werden die Ausführungen zur Strategie der Kosmographie auf Papier gebracht. Besonders betont wird bei dieser Form der Darstellung der zirkuläre und selbstorganisierende Charakter des Forschungsprozesses. Womit auch deutlich gemacht wird, dass all die »Bestandteile«, seien es Forschungsfragen, Entscheidungen oder auch die Begrifflichkeiten, die den Gegenstandsbezug der Beobachtung und Interpretation betonen, als intern zu begreifen sind, also im Prozess des kosmographischen Vorgehens erzeugt und reproduziert werden. Trichter und Dreieck als geometrische Symbole deuten zugleich die Offenheit und Geschlossenheit des Forschungssystems an, innerhalb dessen im »Durchlaufen« der einzelnen Organisationen empirisches Wissen mobilisiert wird.

Das Verfahren der Kosmographie ist eine qualitative Strategie, die, wie bereits betont, eine Entwicklung und ein Produkt der vorgestellten Untersuchung ist, vorzugsweise aus unserer Sicht auf Organisationen und Geschlecht »entworfen«. Wir verstehen sie damit als spezifische Methode zur Untersuchung von Geschlecht in Organisationen. Betrachten wir die Me-

thode außerhalb von ihr, d. h. im Hinblick auf ihre Verwendungsmöglichkeiten, so verstehen wir sie als generelles methodisches Mittel, Organisationen unter den verschiedensten Blickwinkeln zu durchleuchten, damit sie dadurch Gestalt gewinnen. Die nachfolgende Konstruktion zeigt auch, wie das kosmographische Verfahren sich für unsere Forschung gestaltet hat.



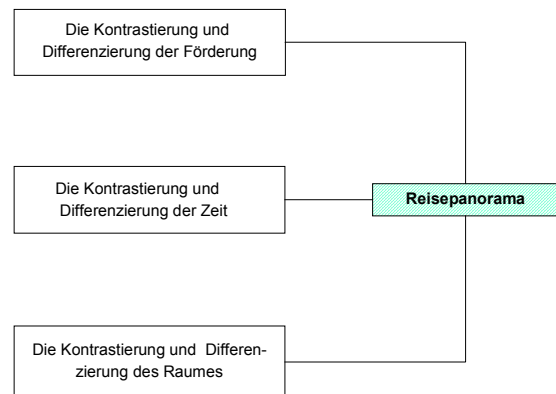
Konstruktion 66: Kosmographisches Verfahren

Deutlich wird in der Vorstellung einer Methode der Kosmographie, dass sich verschiedene Dreiecke in einem Kosmos spannen. Triaden liegen ineinander (das Dreieck im Dreieck im Dreieck) oder nebeneinander. Die Form bzw. die Anordnung wird durch eine weitere Schichtung, die Bildung von »Konzepten« bestimmt. Konzepte lösen Triaden auf und bilden neue Triaden. Je nach Forschungsinteresse und »Theoretischer Sensibilisierung«, z. B. durch Begrifflichkeiten, die ein Raster in der Beobachtung Im-Ort bilden - hier Begrifflichkeiten Geschlechterpraxis und Geschlechterordnung -, schneidet die Triade Forscherin, Organisation und Organisationsmitglieder den Kosmos. Legten wir als Forscherinnen ein Raster in der Betrachtung von Daten an, nach dem Im-Ort-Gewesen-Sein, so wirkte dies wiederum, wenn wir einen neuen Ort (neue Organisation) gingen. Die Erfahrung, die Beobachtungen waren wesentlich und bestimmend für die nächste Triade. Auch nach der vollständigen Vor- und Im-Ort-Datenerhebung und der nun abschließenden Auswertung und Analyse der Daten blieb die Triade ein wesentliches Bild in der Kosmographie. Eine Summierung der Daten aus verschiedenen Systemen⁴³⁶, verschiedenen Arten des *Ethnographischen Sehens*⁴³⁷ führte zu einer anderen Triade auf der Ebene des Inhalts, d. h. der Daten, doch die Triade selbst: Forscherin, Organisation und Organisationsmitglieder (und das konstruktivistische Moment) blieb erhalten. Die Kontrastierung der Daten über verschiedene Organisationen hinweg und die Subsumption unter dem Kosmos Geschlechterkultur führten zu Konturen der Relevanz, die im Reisepanorama aufgegriffen und in der Vertiefung der Dimensionen von Förderung, Zeit und Raum erörtert werden.

⁴³⁶ Hier in unserer Forschung Organisationen, bei der Forschung in einer Organisation vielleicht Abteilungen, Managementebenen, Beobachtungsorte, Beobachtungszeiten etc.

⁴³⁷ Z. B. ein Mix aus Beobachtungen, Interviews, Dokumenten, Teilnahme an Sitzungen etc.

Reisepanorama



Nachdem nun die Organisationen als erkenn- und unterscheidbare Kugeln entwickelt worden sind, wir metaphorisch also neun Kugeln vor unseren Augen haben, jedoch bei jeder der Betrachtungen des Ethnographischen Sehens, der Triade von Forscherin, Organisation und Organisationsmitglieder wir auch den Kosmos der Geschlechterkultur entwickelt haben, geht es im *Reisepanorama* um die vollständige Auflösung der Sicht auf einzelne Organisationen. Konsequenterweise wird deshalb im folgenden nicht mehr von **dü**, **DT**, **AWO**, **Uni**, **Webasto**, **ZfW**, **TK NL 3**, **DB RB Süd** und **LA** gesprochen. Das im Exkurs dargestellte Verfahren der Kosmographie rückt also in den Mittelpunkt. Die Strategien der Forscherinnen, der Organisationen und der Organisationsmitglieder stehen im Fokus des Interesses. Für die weitere Datenauswertung bedeutet dies, die Auflösung bzw. das Unkenntlichmachen sämtlicher Merkmale der Organisationsmitglieder (z.B. Geschlecht, Alter, Position, Organisationsmitgliedschaft), der Organisationen und der Forscherinnen (welche hat was, wo, wann und in welchem Kontext erhoben)⁴³⁸. Die so entkontextualisierten Daten, wobei die

⁴³⁸ Konkret eine Arbeit in WinMAX, die zeit-, jedoch nicht komplexitätsaufwendig zu bewerkstelligen war. Die 1. Einlese aller Daten aus dem *Ethnographischen Sehen* getrennt nach Interview, Sitzung, Beobachtung und Dokumente, war begleitet von der getrennten Eingabe numerischer Variablen (z.B. Alter, Geschlecht) und String-Variablen, d.h. Variablen mit Zeichenketten (z.B. Name, Beschreibung der Umstrukturierung, Beruf/Position der Person). Im weiteren Verlauf wurden Theoretische Konzepte, d.h. kodierte Daten (z.B. der Codebaum Zeit unterschieden in Memberzeit, Organisationszeit, Forscherinnenzeit) zurücktransportiert in WORD, dort von noch vorhandenen Erkennungszeichen bereinigt und dann in einer zweiten Einlese wieder WinMAX zugeführt. Dort wurden die Daten einer erneuten Kodierung unterzogen. Bezogen auf das gesamte Forschungsprogramm wurde an dieser Stelle weiteres Datenmaterial aus Dokumenten der einzelnen Organisationen paraphrasiert, d.h. ein Sampling des Axialen Kodierens vorgenommen (im Sinne der Kosmographie erfolgte also hier die Verdichtung und die Vergrößerung des Kosmos). Diese Daten wurden in einer Einlese dann auch WinMAX zugeführt und parallel dazu, die Daten ebenso in WORD zurück-

Entkontextualisierung natürlich in den Köpfen der Forscherinnen nicht wirklich funktionierte durch die Erinnerungsleistungen, d.h. die Verbindung einzelner Worte und Sätze mit den Bildern der Organisationen und Situationen, fließen im Folgenden in den Kosmos ein. An einigen Stellen gerät das Unkenntlichmachen an seine Grenzen, bei der Darstellung von Sequenzen aus dem *Ethnographischen Sehen*, wie z.B. Schwangerschaft, Erziehungsurlaub, typisch weibliche Berufe etc., aber auch da, wo im *Bahnhofspanorama* deutliche Bilder entstanden sind, die die Entzifferung hier für die LeserIn zulassen⁴³⁹.

Das Panorama wird in bewährter Dreigliederung vorgestellt. Förderung, Zeit und Raum, als besondere Sensibilitäten der Organisationen, stehen zur Betrachtung im Kosmos an.

Die von Anselm Strauss und Juliet Corbin (1996) empfohlenen Strategien, der Satz-für-Satz-Analyse, der Wort-für-Wort-Analyse und die Methode des generativen Fragens⁴⁴⁰, wurden von uns sporadisch eingesetzt zur Steigerung Theoretischer Sensibilität und zwar Protokolle aus den Interviews, den Beobachtungen, den Dokumenten und den Sitzungen aufgebrochen (Offene Kodierung)⁴⁴¹, eine Reihe thematischer Relevanzen (Konzepte) entziffert, die unter den Phänomenen der *Förderung*, *Zeit* und

transportiert und wieder eingelesen. *Förderung*, *Zeit* und *Raum* nehmen damit den Weg zur Kategorie über Konzepte, über verschiedene Arten des Samplings und wiederholten Codierens (vgl. dazu den Wagon *Empirisches Handeln* und für das technische Vorgehen Kuckartz 1999).

⁴³⁹ Im folgenden werden in den Dokumenten der Organisationen enthaltenen Ausrufezeichen/Fragezeichen etc. mit übernommen und stellen keine Markierungen von unserer Seite dar. Textbetonungen (an wenigen Stellen) werden durch Anführungszeichen kenntlich gemacht. Textauslassungen werden mit Punkten markiert oder mit einem X für die Organisation, Einfügungen mit eckigen Klammern. Da, wo in den Interviews eine »geschlechtssensible« Sprache benutzt wurde, wurde diese zur Verkürzung an den meisten Stellen mit großem I geschrieben, dies gilt auch für eigene Beobachtungen. Aus den Dokumenten wird die präferierte Schreibweise übernommen. Die Kursive verweist weiterhin auf Texte oder Worte des gesamten *Ethnographischen Sehens*. Die Trennung der verschiedenen Texte wird durch einen Strichpunkt vorgenommen, wonach eine Großschreibung des nächsten Textes beginnt.

⁴⁴⁰ Wer? Wann? Wo? Was? Wie? Wieviel? Warum? (vgl. Strauss/Juliet Corbin 1996, 58).

⁴⁴¹ Das »Aufbrechen« der Daten, das gründliche Untersuchen auf Unterschiede/Ähnlichkeiten und das Stellen von Fragen über die Phänomene bezieht sich auf das gesamte vorhandene Material und wurde zu verschiedenen Zeitpunkten (also nach der ersten Organisation, nach der zweiten Organisation etc.) vorgenommen. Trotzdem bleibt festzuhalten, dass auch im qualitativen Forschungsprogramm, die wesentliche Arbeit der Datenanalyse im Sinne einer routinierten Tätigkeit des Codierens und Interpretierens, nach Abschluss der Vor-Ort-Phase absolviert wird. Konkret wurden also von uns als Forscherinnen die Protokolle nach den neun Organisationen codiert, die Interpretationen der Daten jedoch bereits während der Feldforschung vorgenommen und nach der Feldforschung intensiviert. Diesmal auf Basis der Real-Codierungen.

Raum von uns subsummiert bzw. betrachtet werden. Nachdem die Kategorien der *Förderung*, der *Zeit* und des *Raumes* als besondere Sensibilität in und von Organisationen, Organisationsmitgliedern und Organisationsforscherinnen ausgemacht worden waren, wurde eine erweiterte Axiale Kodierung vorgenommen, die zu einem dichten kategorialen Netz von verschiedensten Subkategorien führte. Da die Codes auf unterschiedlichsten praktischen und theoretischen Niveaus lagen und auf verschiedenen Ebenen zu dimensionieren waren, wurden sie für eine Konzeptualisierung, d.h. zu einer Klassifikation zusammengefasst und die Daten einem Selektiven Kodieren unterzogen. Der »rote Faden der Geschichte« (vgl. Strauss/Juliet Corbin 1996, 98) wurde entwickelt. *Anhang 6* zeigt exemplarisch für *Zeit* die Codes als Einzelereignisse, Vorkommnisse und Phänomene aus den Daten aller Organisationen und die Verdichtung auf sechs Kategorien: Organisationszeit, Arbeitszeit, Ressource Zeit, Zeit als Dauer/Dimension, Auszeit/Private Zeit und Biologische Zeit. Wie deutlich wird, liegt keine Trennschärfe zwischen den einzelnen Kategorien vor, zumindest auf der Ebene der Codes. Sie war/ist nicht angestrebt worden, da die Codes für paraphrasierte Textpassagen stehen, die im Selektiven Kodieren aufgelöst wurden⁴⁴². Die sechs Kategorien führten zur Kernkategorie, die bei der *Zeit* als »Flexibilisierung von Zeit« bezeichnet werden kann. Welche Bedeutung die *Zeit* und ihre Flexibilisierung für die Forschungsfragen hat, wird nach der *Förderung* beschrieben⁴⁴³.

Die *Förderung* differenziert sich in sieben Kategorien: Personenabhängige *Förderung*, Personenunabhängige *Förderung*, Festgeschriebene *Förderung*, Aktive *Förderung*, Engagierte *Förderung*, Gewachsene *Förderung* und Problematische *Förderung*. Ebenfalls liegt keine Trennschärfe vor, als Kernkategorie kann die »Fordernde *Förderung*« ausgemacht werden.

Der *Raum* differenziert sich in vier Kategorien: Organisationsraum, MitarbeiterInnenraum, Zwischenraum, Virtueller Raum. Als Kernkategorie zeigt sich Vernetzter Raum.

⁴⁴² Im folgenden gehen wir auf diese Kategorien jedoch nicht ein. Somit nehmen wir auch wieder Abstand von den dezidierten Auswertungstechniken der Grounded Theory.

⁴⁴³ Die verschiedenen Arten des Kodierens und die verschiedenen möglichen Prozesse, die von Anselm Strauss und Juliet Corbin für die Grounded Theory beschrieben werden (Verknüpfen von Sequenzen/Bedingungsmatrix), wurden für das gesamte Datenmaterial eingeschränkt angewandt (z.B. Dimensionieren, paradigmatisches Modell). Trotzdem kann der Prozess der Datenauswertung als Pendeln zwischen induktivem und deduktivem Denken bezeichnet werden. Die Forschungsfragen zielten auf abduktive Anstrengungen. Im Verständnis von Charles Sanders Peirce ist das *Ethnographische Sehen* eine »Großstrategie« gewesen, zum Gelingen der Abduktion (vgl. Wagon *Empirisches Handeln*).

Das Panorama Förderung

Förderung in enger Verbindung mit Forderung ist eine Sensibilität in und von Organisationen. In der Ausprägung als Frauenförderung zeigt sich das Thema als Geschlechtssensibilität in Organisationen. Sie wird ausgelöst durch Geschlechterprogramme der Organisationen oder/und individuellen Entscheidungen von Organisationsmitgliedern. Das Panorama der Förderung dokumentiert einen Blick auf das Management der Organisationen im Kosmos und die Aufgaben der ManagerInnen in den Organisationen. Es enthält die Fördermodelle in den Organisationen, die sich vielfältig differenzieren. Das Management in und von Organisationen wird betrachtet und die Kommunikation erweist sich als entscheidendes Moment für ManagerInnen. Ein Blick auf die Förderung der Forscherinnen in den Organisationen zeigt die damit verbundenen Forderungen der Organisationen.

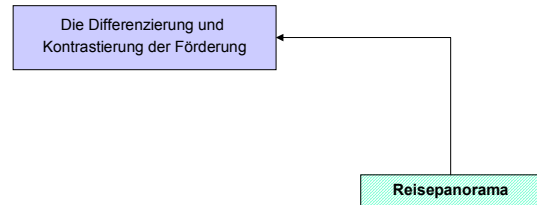
Das Panorama Zeit

Zeit, im besonderen die Diskussion um Arbeitszeitflexibilisierung und zwar in verschiedenen Arbeitszeitmodellen, zeigt sich als besondere Sensibilität in und von Organisationen. Ein Schwerpunkt wird bei der Auswertung auf die Gegenüberstellung von Vollzeit- und Teilzeitmodellen gelegt. Hier können Frauen und Männer entdeckt werden und es zeigen sich Geschlechtssensibilitäten von Organisationen. Im Abschnitt der Zeitdokumentation und Zeitkommunikation zeigen sich die Verbindung zur Flexibilisierungsdiskussion in den Organisationen. Die ZeiterkraftunternehmerIn als neuer Typus in Organisationen wird sichtbar.

Das Panorama Raum

Die Betrachtung der Sensibilität Raum weist auf die Unterscheidung zwischen materialisiertem Raum und virtuellem Raum. Die Sensibilität von vernetzten Räumen in Organisationen zeigt nur wenige Hinweise auf das Geschlecht in Organisationen. Raum weist jedoch einen engen Bezug zu Zeit und Förderung auf. Erkennen lassen sich Gemeinsamkeiten der Sensibilitäten von Organisationen. Wissensräume, als spezifische Form virtueller Räume verbinden nicht nur die Organisationsmitglieder, sondern auch die Organisationen.

Die Differenzierung und Kontrastierung der Förderung



Allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen wie die zunehmende Komplexität der Aufgaben und wirtschaftliche Dynamik führen zu veränderten Erwartungen an Verwaltungen (z.B. Legitimationsdruck), neuen Konzepten in sozialen Organisationen/Non-Profit Organisationen (z.B. Qualitätsmanagement und Controlling) und gravierenden Neuzuschnitten in großen Konzernen. Blicken »wir« auf unsere Organisationen, können wir einiges aufdecken.

»Der Mensch ist Mittel. Punkt«.
Oswald Neuberger

In Anlehnung an das Sinnstiftungsmodell der Organisationen⁴⁴⁴ ist die zentrale Aufgabe von Organisationen und damit auch von ManagerInnen, Unklarheiten zu reduzieren und Verständnis sowie Zugänglichkeit zu einer selbstkonstruierten Welt zu schaffen. Diese Welt, in der Organisationen sich bewegen, gilt es, durch ihre Entscheidungen zu bestätigen, als gültige Wirklichkeiten zu etablieren und zu versuchen, sie zu reproduzieren. Mit Blick auf die Wissensbestände in Organisationen kommt es zu der Aufgabe, das unter den Mitgliedern verstreute Wissen zusammenzufassen. An dieser Stelle landen wir in der Betrachtung der Daten bei der Organisationsentwicklung. Alle im Kosmos befindlichen Organisationen sind mit Veränderungen konfrontiert, die es zu managen gilt und zwar, indem die Organisationen sich in eine ihr angemessene Richtung weiterentwickeln und somit das verstreute Wissen ihrer Mitglieder zusammenfassen. Dabei beschäftigen sich die Organisationen mit dem Kompromiss von Stabilität und Flexibilität.

⁴⁴⁴ Vgl. dazu die Vorstellung dieses Modells im Wagon *Organisation*.

Zwei Zielrichtungen werden bei der Betrachtung von Organisationsentwicklung deutlich: Es geht um den Erhalt, die Verbesserung und Steigerung organisationaler Effektivität und es geht um individuelle Humanität. Die Doppelstrategie stellt den Menschen in den Mittelpunkt der Organisationsentwicklung und sie stellt den Menschen in den Mittelpunkt der Organisationen⁴⁴⁵.

Wir sind Zahnräder, und wir sind nur so gut wie das schlechteste Zahnradstück funktioniert, es geht eben nur miteinander; Wenn Sie das Gestern und Heute eines Unternehmens interessiert, studieren Sie die Zahlen, ... wenn Sie die Zukunft interessiert, studieren Sie die Mitarbeiter; Jeder muss handeln, keiner darf auf den anderen warten ... Wir müssen uns alle gemeinsam verbessern.

Den »Ernst der Lage«, d.h. die Bedeutung der MitarbeiterInnen für die Entwicklung der Organisation, haben alle Organisationen im Kosmos erkannt. Stellen wir das so lapidar an den Anfang unserer Betrachtung.

Wir haben das Ziel:

- *Unseren Kunden durch Zuverlässigkeit und Preiswürdigkeit maximalen Nutzen zu bieten und damit ihr attraktiver Partner zu bleiben...*
- *Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Bedingungen zu bieten, in denen sie ihre persönlichen und beruflichen Vorstellungen engagiert umsetzen können und wollen*
- *Den Lieferanten fordernder und fördernder Partner zu sein. ...*

Die Herausforderung für die Unternehmensleitung besteht darin, im Mittel der Zeit ein ausgewogenes Optimum all dieser Einflussgrößen zu gestalten und nicht ein Kriterium auf Kosten anderer zu pflegen ...

Im alltäglichen Wirken konzentrieren wir uns darauf,

- *die für unser Geschäft maßgeblichen strategischen Eckpfeiler*
- *und das Fundament unseres Unternehmens, die Zusammenarbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

weiter zu entwickeln.

Trotzdem können Unterscheidungen vorgenommen werden bezüglich der Strategien von Organisationen, sich zu entwickeln und zu verändern. Umstrukturierungen in den Organisationen können nach der Philosophie er-

⁴⁴⁵ Vgl. exemplarisch zum Konzept der Organisationsentwicklung den Überblick und die kritische Würdigung bei Oswald Neuberger 1994, 238ff und den eher historischen Aufriß bei Harald Geißler 2000, 114ff.

folgen, (wie es eine ManagerIn sagte) *Partizipation oder Bombenwurf*. Entscheidet sich die Organisation für die Partizipation ihrer MitarbeiterInnen an der Veränderung der bestimmenden Faktoren in einer Organisation, zumindest in den Interviews und natürlich auch in den Selbstdarstellungsbroschüren, zeigt sich diese Zielrichtung, bekommt die Ausrichtung der Organisation eine besondere Bedeutung. *Vorteile der Organisation gegenüber Konkurrenten werden durch Investitionen, neue Technologien, optimierte Arbeitsabläufe und das hervorragende Engagement vieler Mitarbeiter herausgearbeitet.*

Den MitarbeiterInnen soll bei der Umsetzung ihrer Arbeitsaufgaben großer Entfaltungsspielraum gewährt werden und gleichzeitig fordert die Organisation hohes, dem Ganzen verpflichtetes Verantwortungsbewusstsein. Beides zusammen ist ... kein Widerspruch, sondern zeitgemäßes unternehmerisches Handeln.

Hier zeigen sich die Aufgaben für Führungskräfte, die Leitung oder das Management von Organisationen. Schlagworte wie das *Hoshin-Management*, d.h. ein *Management bei Policy*; *Ganzheitlicher Führungsansatz*; *Führen durch Vorbild*; *Führen durch Zielvereinbarung* oder auch das *Organisationale Lernen* zielen auf eine Veränderung des Organisationsprozesses und zwar *in Richtung Integration aller Mitarbeiter auf allen Ebenen*, sowohl top down als auch bottom up. *Verbesserungsgruppen, Cross functional Teams, Teams; Pärchen, Zirkel, Runden, Teilautonome Gruppen* und MitarbeiterInnen, die sich selbst organisieren (*sollen*), werden *an der Entwicklung der Organisation beteiligt*.

Kurze Entscheidungsprozesse, Teamfähigkeit und die Nutzung aller Ressourcen sind bei X wichtige Bausteine erfolgreicher Arbeit; Messgrößen für die Effizienz und Effektivität einer Organisation sind der Marktanteil, Schlüsselprozesse, Information, Mitarbeiter, Lieferanten und Material, Vermögenswerte und Technologie.

Deutlich wird hier, dass verschiedenen Ressourcen in und von Organisationen ein Beitrag zur Entwicklung einer Organisation zugesprochen wird und deutlich wird, dass die Zielrichtung einer Organisationsentwicklung sich als MitarbeiterInnenentwicklung zeigt. Der Mensch als zu gestaltende Ressource gerät in den Fokus der Aufmerksamkeit. Ihn gilt es zu »fördern und zu fordern«. Hier werden Aufgaben des Managements in Organisationen deutlich. Beide Aspekte sind eng miteinander verknüpft und sie können als aktuelle Sensibilitäten in den Organisationen im Kosmos ausgemacht werden. Förderung und Forderung können eine besondere Sensibi-

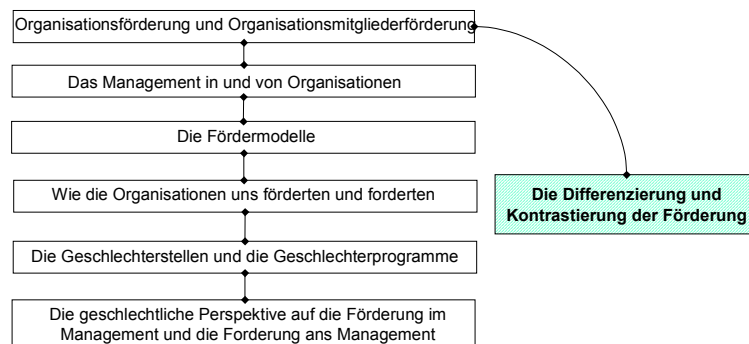
lität und sie können eine besondere Geschlechtssensibilität in und von Organisationen sein. Sie unterscheidet sich hier nicht wirklich in ihren Inhalten, aber in ihren Ergebnissen. Das augenfälligste Ergebnis einer Geschlechtssensibilität in Organisationen ist Frauenförderung, wenn es anders verpackt wird, nennt es sich Gleichstellungspolitik. Geschlechterprogramme in und von Organisationen kultivieren nun die Geschlechterförderung, die sich jedoch bei näherer Betrachtung fast immer als Förderung von Frauen oder als Forderung zur Förderung von Frauen herausstellt. Stereotypisierung ist eine weitere Folge der Geschlechtssensibilität in Organisationen, sie führt zur besonderen Behandlung von Frauen und Männern. Auffällig sind dabei Diskurse einer Männerförderung und einer Frauenförderung, die unabhängig von der Person, Gruppe oder Organisation, die fördert, sein können. Sensibilitäten von Organisationen und Geschlechtssensibilitäten von Organisationen führen dazu, Förderung in verschiedenen Teilbereichen der Organisation und der gesamten Organisation zu aktivieren, sie führen, wenn man über alle Organisationen schaut, aber auch zur Anwendung von Förderinstrumenten, die wenig differieren, gleichzeitig aber eine Vielfalt aufweisen. Diese gilt es näher in den Blick zu nehmen.

Stellen wir zuerst einige (Hypo-)Thesen an den Beginn der Auseinandersetzung.

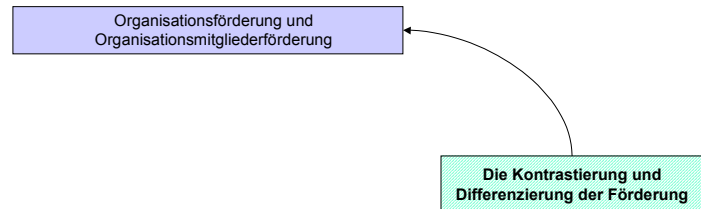
- Förderung ist ein sensibler Faktor für Organisationen
- Förderphilosophien sind eng mit Forderungen der Organisationen an die Organisationsmitglieder verbunden
- Die Organisationen haben als verbindendes Moment die Qualität als wirtschaftlichen Faktor ausgemacht
- Zur Qualität der Organisation wird die Qualitätsförderung der MitarbeiterInnen
- Organisationen verwenden viel Zeit auf die Gestaltung ihrer Förderkonzepte
- Förderkonzepte, die für alle Organisationsmitglieder entwickelt und angewendet werden, führen zu Veränderungen der Geschlechterordnungen
- Es ist schwierig zu entziffern, was Management in Organisationen bedeutet und welche Aufgaben ManagerInnen übernehmen
- Geschlechterprogramme verengen durch ihre Forderungen nach Frauenförderung den Blick auf Frauen
- Frauenförderung aktiviert geschlechtsspezifische Diskurse in Organisationen und trägt zu Stereotypisierungen bei

- Organisationen fördern Pärchen-, Team- und Gruppenarbeit und sehen dies als Ideal.

Schauen wir nun auf das Kraftfeld von Fördern und Fordern. Wie wirkt Förderung und Frauenförderung? Wie sind sie miteinander oder werden sie verbunden? Welche positiven Ansätze wir in Organisationen finden konnten, die Vorteile bringen im Sinne von gleichen Start- und Landechancen für Frauen und Männer, soll hier deutlich werden.



Organisationsförderung und Organisationsmitgliederförderung



Blicken wir auf die Förderung in Organisationen, können verschiedene Blickwinkel eingenommen werden.

»Personal - das ist die Mitgliederschaft, die in Reih und Glied steht und so gegliedert (= einer systematischen Ordnung unterworfen) ihre Funktion erfüllt«.

Oswald Neuberger

Zuvorderst macht es Sinn, auf die AkteurInnen der Förderung zu schauen und zwar auf die, die gefördert werden, nennen wir sie pauschal erst einmal die Menschen, obwohl durchaus von uns die Position vertreten wird, dass es »vor und hinter« den Menschen noch etwas anderes gibt, und auf die, die fördern, und bezeichnen wir sie als Organisationen und das Management von Organisationen.

Der Blick auf die Organisationen zeigt den Rahmen *des Ethnographischen Sehens* und er macht das *Konstruktivistische Denken* möglich. Die FörderInnen wurden sichtbar in den Organisationen und zwar am »eigenen Leib, der eigenen Haut der Forscherinnen«, also wo wurden wir gefördert und wie fühlte sich das an, und sie wurden sichtbar in der Beobachtung zweiter Ordnung, d.h. wie und wo konnten wir Förderung beobachten, welche Hinweise lieferten uns die Interviews mit den Organisationsmitgliedern, die Sitzungen von Gruppen, Teams und ähnlichen größeren Formationen und die sonstigen Beobachtungssequenzen und Dokumente der Organisationen?

Organisationsphilosophien enthalten Förderphilosophien

Individualisieren wir den Blick auf »die« Organisation und »das« Management der Organisation treten die Organisationsphilosophien vor unser Auge. Meist in Selbstdarstellungsbroschüren - Hochglanz und mit vielen

Bildern - geben die Organisationen, gibt die Organisation oder eine Abteilung in der Organisation »einen Einblick in die Seele«. Die Förderphilosophie wird deutlich und das Fördermodell tritt hervor. Hat die Organisation keine Selbstdarstellungsbroschüre(n), finden sich sowohl Philosophie als auch Modell in den Köpfen der MitarbeiterInnen⁴⁴⁶. In den Interviews wurde dieses Wissen aktualisiert. Fragen des Leitfadens zielten u.a. auf die Organisationsphilosophie, auf die Organisationskultur und auf die Leitlinien der Organisation. Besonders die ManagerInnen in Organisationen wurden zu »wahren Fundgruben« für das Thema Förderung in der Organisation. Sie bezeichneten es als *ihr alltägliches Brot* - Personalförderung. Dazu einige Sequenzen:

Die Anforderungen und Erwartungen an die Organisationen sind dramatisch gestiegen. Die Projekte werden immer komplexer, der Entwicklungsaufwand verdoppelt und verdreifacht sich, und damit wächst der Druck auf das Ergebnis ... dramatisch an. ... Engagierte und qualifizierte Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. ... Führungskräfte und Personalmanagement haben gemeinsam die Aufgabe, Engagement, Qualifikation und Identifikation im Unternehmen weiter zu entwickeln und zu stärken. Damit ist Personalarbeit integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse; Unser Anspruch: Unsere Mitarbeiter sind bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen, ihre Persönlichkeit in die Arbeit einzubringen und sich am Erfolg messen zu lassen. Diese Chancen werden wir durch ein glaubwürdiges, kompetentes und an Chancengleichheit orientiertes Personalmanagement für die .. X nutzen; [Selbstbeschreibung des Personalmanagements]: Wir fördern die Bereitschaft zu neuem Denken und Handeln; die Qualifizierung und Entwicklung der Mitarbeiter, Kommunikation im Unternehmen, die Internationalisierung der .. [Organisation]; Die Mitarbeiter sind Dreh- und Angelpunkt im Unternehmen. Ihr Engagement erzeugt alle Leistungen und dient der Erreichung des Unternehmensziels. Hierbei wird vor allem Teamarbeit und selbstständiges eigenverantwortliches Arbeiten groß geschrieben; Ein Unternehmen ist so gut wie seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies gilt selbstverständlich auch für die .. [Organisation]. PE ist deshalb unabdingbare Voraussetzung für eine moderne, leistungsbereite und zukunftsorientierte .. [Organisation], denn die Leistungsfähigkeit ... hängt entscheidend von den Leistungen und Fähigkeiten ihrer Beschäftigten ab. ... Durch PE werden Veränderungsprozesse systematisch gestaltet. Dies ermöglicht, das Leistungs- und Lernpotential der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und nach Bedarf zu fördern. Der Prozess beruht auf das Lernen aller Beschäftigten durch direkte Mitwirkung und durch praktische Erfahrung.

⁴⁴⁶ Die findet sich natürlich auch in den Köpfen, in den Organisationen, die Broschüren haben.

Förderung unterscheidet sich
in freiwillige Förderung und Zwangsförderung

Deutlich treten Organisationsphilosophien, individuelle Philosophien und Modelle hervor. Fördermodelle der Organisation lassen sich zuerst einmal in den Daten im Kosmos auf zwei Merkmale reduzieren:

- freiwillige Förderung
- Förderung durch gesetzliche Vorgaben

Unter freiwilliger Förderung fallen Modelle, die die Organisationen ohne Zwang von außerhalb des Systems und hier kommt die Einschränkung, also gesetzlichen Zwang, installiert haben. Der Zwang in den Organisationen ist natürlich durch andere Gegebenheiten trotzdem vorhanden. So »kämpfen« die Organisationen mit der Tatsache, mit dem *gegebenen Material* vorgezeichnete Veränderungen und Entwicklungen in den Griff bekommen zu müssen. Oft klingt ein Bedauern in den verbalisierten Aussagen dabei durch:

Wir haben nur die Möglichkeit, mit „diesen“ unseren Mitarbeitern, den Weg zu gehen; Verzicht auf betriebsbedingte Beendigungskündigungen bis zum 31. Dezember 2000 bei Arbeitnehmern, deren Arbeitsplatz infolge einer Rationalisierungsmaßnahme im Sinne des Tarifvertrages Nr. ... wegfällt oder verlegt wird; Wir haben unseren Mitarbeitern eine 5 Jahresgarantie auf den Arbeitsplatz gegeben. Das bedeutet, dass wir einige Probleme in den Griff bekommen müssen, bei der veränderten Konjunktur; [Die Person] hat zwei ehemalige Ressortleiter [also Führungskräfte] in der Abteilung. Es handelt sich um „Herunterstufungen“, die mit großen Problemen verbunden sind [bedingt durch Zusammenschluss verschiedener Einheiten]. Andere können den Job besser. Stellvertreterin des Jobs ist jetzt eine Frau. Sie ist jung. Bewusst habe ich die Altersstruktur nicht zugrunde gelegt. Sie ist auch am kürzesten da; Die Organisation hat sich entschieden, es mit den „Alten“ zu machen. Keine Wortlektion, sondern Lebenslektion.

Es (er)scheint also durchaus ein »Problembewusstsein« bei Mitgliedern der Organisation durch, dass die *kritische Ressource Mensch* sich nicht »so ohne weiteres und immer« verändern lässt. Besonders das Management entziffert die geringe Verfügung über die tatsächliche Anwesenheit eines Organisationsmitgliedes oder die Abwesenheit als schwer belastenden Faktor, den es *in den Griff zu bekommen* gilt. Auch die nicht möglichen Trennungen werden problematisiert.

Ich würde mich gerne von viel mehr Menschen trennen. In der Führungsetage würde ich vieles verändern wollen, z.B. die schlechte Bezahlung Behörde. In vielen Bereichen könnte man es durch Trennungen vernünftiger machen, intelligenter machen; [Was würde sie verändern]: Wir müssen mehr Freiheiten haben. Wir sind ein Unternehmen. Beamte, wir können uns nicht trennen, eingebunden in gesetzliche Regelungen; [Was würden sie verändern]: Das Berufsbeamtentum sofort abschaffen. Man hat hier kein Faustpfand in der Hand. „Keiner kann mich zwingen“ denken die Leute und „auch nicht was abgeben zu müssen“. Personal kann nicht dort eingesetzt werden, wo wir es brauchen. Alles ist schlecht, wir können keine Karriere machen und das Anspruchsdenken ist zu hoch. Wir leiden auf einem hohen Niveau; Das Arbeitszeitmodell ist sehr flexibel, zu flexibel. Es kann nicht nur Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnenrechte geben. Die Organisation hat auch Rechte und Ansprüche; Es ist schon bedauerlich, dass wir so viel Beamte haben. Da wird es richtig schwierig, Veränderungen zu initiieren. Andere Unternehmen haben es da einfach leichter; Ist ein Problem in der Organisation [die hohen Fehlzeiten], das muss gemanagt werden; [Was würde sie verändern]: Ich würde mich nach einer bestimmten Phase von Mitarbeitern trennen, die Mitläufer sind. Nur Mitarbeiter haben, die voll zum Unternehmen stehen.

Anders sieht die Perspektive vieler Organisationsmitglieder aus. Sie genießen den sicheren Arbeitsplatz, erwähnen die Arbeitsplatzgarantien, verweisen auf familienfreundliche Arbeitszeiten und große Freiheiten im Unternehmen, die ihnen Sicherheit und Vertrauen vermitteln.

Organisationsmitglieder sind
kritische (Human-) Ressourcen in Organisationen

Drei der Organisationen haben Tarifverträge mit den Gewerkschaften ausgehandelt, die Bestandsgarantien von Arbeitsplätzen über mehrere Jahre enthalten. Konkret haben sich die Organisationen also verpflichtet, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Vier Organisationen haben BeamtInnen in den Organisationen und auch hier ist die Trennung, als endgültige Trennung von MitarbeiterInnen nicht möglich. Organisationen stehen also vor der Aufgabe, mit ihren tatsächlich vorhandenen Mitgliedern umgehen zu müssen. Sie beschäftigten sich mit der Entwicklung ihres eigenen Systems. Dabei gibt es einen »Zwang zu guten MitarbeiterInnen«.

Die Organisationen werden permanent umstrukturiert. Sie verändern sich. Das bedeutet, Flexibilität der MitarbeiterInnen muss vorausgesetzt werden. Mitarbei-

terförderung besteht dann oft in Vorbereitung auf Veränderungen/Umstrukturierungen; Sie haben erkannt, dass ihre MitarbeiterInnen ein hohes Unternehmenswissen haben, wenn sie gehen. Deshalb gibt es eine Politik des Haltens und des in der Organisation Qualifizierens; Flexibilität mündet in Fortbildung, um dann Personen dort einsetzen zu können, wo Bedarf ist. Die einfachen Tätigkeiten sind meist wegrationalisiert worden. Der freigesetzte Mitarbeiter reicht unter Umständen nicht aus, die Ziele Innovation, Veränderung und Wandel zu erreichen.

Der »Zwang zu guten und qualifizierten MitarbeiterInnen« steht dem Problem, vielleicht zu viele »alte« MitarbeiterInnen zu haben, diametral gegenüber. Besonders im Management wird in den großen Organisationen eine »Überalterung« konstatiert. Man glaubt, dass Veränderungen schwieriger sind/schwieriger werden. *Die Alten lassen sich nicht lenken, sie sind nicht bereit, sich so schnell zu verändern, sie sind einfach nicht so flexibel.* Die »Langjährigen« können zum Problem werden oder sind ein Problem, auch weil sie den alten Zeiten nachtrauern, der *Lebensgemeinschaft*, der *Gemütlichkeit*, dem *Früher war alles besser*.

Hier kommen verschiedene Aspekte auf den Punkt. Die Organisationen verändern sich, weil sie gezwungen werden sich zu verändern (z.B. Wirtschaftlichkeit). Durch ihre Einbindung Gewerkschaften, Tarifverträge etc. können sie sich kaum/wenig von MitarbeiterInnen trennen. Hinzu kommt die »BeamtInnenproblematik«. Das bedeutet dann beim Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen mit dem vorhandenen Personal umgehen zu müssen. Gleichzeitig gibt es in manchen Organisationen eine hohe Anzahl von »langjährigen« MitarbeiterInnen, die auch häufig auf eine »interne Karriere« zurückschauen können. Hinzu kommen aber auch bedingt durch permanente Umstrukturierungen neue MitarbeiterInnen oder ständig wechselnde MitarbeiterInnen. Diese nun müssen alle vorbereitet werden darauf, dass sie theoretisch jederzeit auch an einem anderen Ort oder an einer Stelle arbeiten können (bedingt durch Rationalisierung) und sie müssen vorbereitet werden darauf, mit den permanenten Änderungen in Organisationen adäquat umgehen zu können. Förderung bedeutet nun, die MitarbeiterInnen zu motivieren, zu qualifizieren und eben auch darauf vorzubereiten, dass (vielleicht) »alles mit ihnen gemacht werden kann«. Hier setzen die Aufgaben eines »modernen Managements« an. Der Kapitän, der schaut, welches Personal an Bord ist⁴⁴⁷. Ob es an der richtigen

⁴⁴⁷ Zur Maschinen-Metapher und der Rolle von Führungskräften als Kapitäne siehe Neuberger 1994, 242 ff. Er stellt in einer Übersicht zwölf Organisationsmetaphern vor und skizziert in diesen Metaphern, die Aufgaben bzw. Rollen von ManagerInnen. Auf-

Stelle positioniert ist und ob alle Positionen ausreichend besetzt sind, dass das Schiff nicht untergeht, sondern im Gegenteil an Fahrt gewinnt. Erwartet wird von den MitarbeiterInnen u.a. ein »learning by doing« und die Bereitschaft, sich permanent weiter zu qualifizieren. Organisationsentwicklung besteht dann aus Mitarbeiterentwicklung und zwar werden die Durchlässigkeiten der Arbeitsbereiche geprüft. »Passt diese Person auf den Arbeitsplatz, entspricht er seinen/ihren Neigungen« usw. ManagerInnen werden zu Kapitänen und zu Lotsen. Hier kommt das Führen durch Zielvereinbarung hinein. Sie sind ControllerInnen und BegleiterInnen⁴⁴⁸.

Organisationen haben eine Vielfalt von Förderstrategien

Ausgehend von der Operationsbasis mit gegebenen Mitgliedern oder dazu »erworbenen« Mitgliedern, haben die Organisationen nun also freiwillig verschiedenste Fördermodelle institutionalisiert oder beschäftigen sich mit weniger oder mehr spontanen Förder(ungs)strategien.

Organisationsförderung der Organisationsmitglieder umfasst u.a. folgende Bereiche: *Team- und Gruppenarbeit, Förderkreise, Training und Seminare, Weiterbildung, Coaching, Mentoring, Supervision, Netzwerke, Anreizsysteme und commitment*⁴⁴⁹. Als Förderer in Vertretung der Organisationen treten dabei Einzelpersonen (z.B. die ManagerIn), Abteilungen (z.B. die Personalabteilung), Teams oder Gruppen (z.B. Gremien, Geschäftsleitung) und Strukturen (z.B. Arbeitszeiten, Raumgestaltung, Gehalt) auf⁴⁵⁰.

Bei der gesetzlichen Förderung kommen institutionalisierte Stellen, z.B. Umweltbeauftragte, Datenschutzbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte, Betriebsrat/Personalrat, aber auch die Geschlechterstellen⁴⁵¹, wie die Frauenbeauftragte, das Gleichstellungsbüro etc. hinzu. Das Handeln der Organisation wird bestimmt durch gesetzliche Rahmenbedingungen, Verordnungen und Festschreibungen. Für die Geschlechterprogramme in

schlussreich auch das Buch von Gareth Morgan 1998: Löwe, Qualle, Pinguin. Imaginieren als Kunst der Veränderung.

⁴⁴⁸ Später wird deutlich, dass der Kapitän in Organisationen meist wirklich ein Kapitän ist und keine Kapitänin. Dass dieser Kapitän jedoch eher Ausschau nach einem Land hält und dass der 2. Kapitän und die Steuerfrau die Aufgaben übernimmt, zu schauen, ob Frau oder Mann, ob Mensch oder Maschine »richtig« an Deck und unter Deck verteilt ist.

⁴⁴⁹ Die Aufzählung lässt sich ohne Schwierigkeiten weiterführen, wir begrenzen uns auf die Informationen aus dem Material.

⁴⁵⁰ Besonders strukturelle Veränderungen durch die Organisationen erweisen sich als markante Organisationsmitgliederförderinnen.

⁴⁵¹ Als Geschlechterstellen bezeichnen wir institutionalisierte Stellen, deren »Stellenbeschreibung« den Auftrag Geschlecht umfasst.

den Organisationen und für die Organisationen gelten hier das Niedersächsische Gleichberechtigungsgesetz (NGG), das Bayerische Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern (BayGIG), oder das Grundgesetz im Artikel 3, das 1994 um den Absatz 2 erweitert wurde:

Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung und Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

Auch den Organisationen wird also als Aufgabe höchsten Ranges übertragen, Aktivitäten zu entwickeln, um die bestehenden Nachteile für Frauen und Männer zu beseitigen. Ein näherer Blick zeigt schnell, dass die Nachteile an den Frauen haften und zwar ohne immer und explizit die Vorteile der Männer zu erwähnen oder zu benennen und die Aufgabe in den Geschlechterprogrammen sich darauf konzentriert, die Förderung von Frauen zu übernehmen.

Bei der Förderung der Mitglieder bewegen sich die Organisationen auf der Ebene einer Organisationsveränderung und -entwicklung, die *nur mit allen Mitgliedern in Angriff genommen werden kann*, zwischen reaktiven und kognitiven Strategien. Wie bereits an anderer Stelle beschrieben, können die Organisationen in einer immer turbulenter werdenden Gesellschaft, die die Organisationen vor Herausforderungen einer Wissens- und Informationsgesellschaft stellen, als reaktive Strategien u.a. *Lean-Production, Konzentration auf das Kerngeschäft, Outsourcing* oder *Just-in-Time-Produktion* betreiben oder sie greifen zu kognitiven Strategien, die als langfristige Planung, *Visionäres Management, Wissensmanagement, Business Reengineering* oder als *Lernende Organisation* benannt werden können. Ohne es hier im besonderen zu vertiefen, können für alle Organisationen solche Strategien entziffert werden. Mitgliederförderung wird eingebunden in eine Philosophie und in eine Strategie des »Anders als bisher«.

Qualität(-smanagement) verbindet Organisationen

Als verbindendes Moment über die verschiedenen Branchen und Bereiche der im Kosmos befindlichen Organisationen kann die »Qualität im Sinne eines wirtschaftlichen Faktors« ausgemacht werden. Konkret arbeiten also

alle Organisationen an einem Qualitätsmanagement oder haben dieses bereits seit vielen Jahren installiert⁴⁵².

Die .. X verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, das die Einhaltung der für ihre Produkte festgelegten Qualitätsanforderungen sicherstellt. ... Das Unternehmen ist zertifiziert nach DIN ISO 9002. ... Die qualitätssichernden Maßnahmen der Verfahrensanweisungen werden konsequent im Unternehmen verwirklicht. Umfang und Einzelheiten sind unternehmensspezifisch der Komplexität der Arbeiten und der Qualifikation der Mitarbeiter angepasst; Die Organisation ist schnell gewachsen in den letzten Jahren, auch uns hat der Virus des Qualitätsmanagements erfasst, der Prozess der Zertifizierung wird nach und nach jetzt durchgeführt. TÜV-Prädikat im .. -Projekt und TQM für alle Bereiche. Das ist eine Angelegenheit, die ich sehe zwischen Pflicht (z.B. Arbeitsamt, Träger) und Eigeninteresse. Ziel der Neustrukturierung und Zertifizierung soll sein, Transparenz und Sicherheit des Ablaufes in allen Arbeitsbereichen. ... Bundesweit hat die .. X einen Verbund der Qualitätssicherung gegründet, ist finanziell günstiger beim Erwerb des Zertifikates; Qualitätsansprüche wachsen ständig, unsere Arbeit ist also mehr auf kontinuierliche Verbesserung gerichtet als auf das Erreichen einmal festgelegter Zielgrößen. Qualitätszirkel sind selbstverständlicher Bestandteil der .. Organisation; Ziel der Arbeit: Bei allem, was wir tun, müssen wir uns fragen, dient es den Klienten, den Mitarbeitern, der Qualität, der Innovation, der Wirtschaftlichkeit. Grundwerte des Unternehmens: Klientenorientierung, Mitarbeiterförderung, Qualitätssicherung, Innovation, Transparenz; Projekt Total Quality/Total E-Quality. Es gibt einen Zusammenhang zwischen Total Quality Management (TQM) und Frauenförderung bzw. Gleichstellung. Qualitätsmanagement funktioniert nur dann, wenn es mit den Prinzipien der Gleichstellung arbeitet, wenn sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt einbringen können. Gerade hier aber werden Frauen oft außen vor gelassen, da sie meist in administrativen Bereichen arbeiten, während Qualitätsmanagement primär in den Produktionsbereichen eingeführt wird. Aber TQM kann nicht funktionieren, wenn Frauen nicht mit einbezogen werden. Deshalb kann ein Unternehmen nicht auf E-Quality - Gleichstellung - verzichten; QM-Beauftragter. Dieser war auf Einführungslehrgang und hat inzwischen berichtet, was auf die .. X zukommt und wie die einzelnen Bereiche zertifiziert werden. ... Es gibt die Notwendigkeit, alle Mitarbeiter einzubinden und zu informieren, weil sie eingebunden werden in die Prozesse; Die Qualität der ...X: Tue alles, um Kundenwünsche voll und ganz zu erfüllen! Handle stets so, wie Du als Kunde behandelt werden willst. Qualität - im Mittelpunkt steht der Mensch und seine Umwelt.

⁴⁵² Siehe dazu und auch im folgenden die differenzierte Übersicht über die verschiedenen »Spezialitäten« in den Organisationen im *Bahnhofspanorama – Grenzen der Organisation*.

Förderung ist eng mit Forderung verbunden

In Verbindung mit Qualitätsmanagement geht es nun um die spezifischen Anforderungen an die »Humanressourcen« in den Organisationen, die gefördert und gefordert werden sollen. Diese Verbindung ist ein wesentliches Moment. Die Qualität in Organisationen ist zu beeinflussen, wenn die Qualität der MitarbeiterInnen beeinflusst wird, das Organisationsmitglied also in allen seinen Wünschen und Bedürfnissen gefördert wird, auch da wo es keine eigenen gibt und die Organisation damit gleichzeitig bestimmte Ergebnisse fordern kann. In vielen Broschüren wird dies auch klar und deutlich auf den Punkt gebracht. Zu entziffern ist eine Förder-Forderungsphilosophie: »Da wir fördern, können wir fordern oder umgekehrt, weil wir fordern, müssen wir fördern«.

Nur ein starkes, effizient arbeitendes Unternehmen wird sich im globalen Wettbewerb behaupten können. In Zukunft wird der entscheidende Leistungsunterschied ... weniger durch Technik als vielmehr durch die Handlungskompetenzen sowie die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des einzelnen Konzerns geprägt. Dies erfordert von .. [der gesamten Organisation], wie von den Personalentwicklern, die Entwicklung und die Umsetzung konkreter Maßnahmen, die dem veränderten Umfeld gezielt Rechnung tragen; Der Erfolg liegt .. in deren intelligenten, auf das Unternehmensziel ausgerichteten Verknüpfung [gemeint sind: Rohstoffe, Kapital und andere Geschäftsfaktoren]. Dies leisten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - sie sind damit das Fundament für den Unternehmenserfolg. Angesichts dessen legen wir größten Wert auf ein ebenso forderndes wie förderndes Miteinander. Im Kern geht es um folgende Punkte:

- *Leistungsbereitschaft, die positive Einstellung zum Erfolg erwartet .. X von jedem .. Mitglied. Wir setzen auf unternehmerisches Denken und Handeln*
- *Leistungsfähigkeit und professionelles Können sind Anforderungen, die sich an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von X richtet wie an das Unternehmen selbst. Wir sehen Fort- und Weiterbildung als permanente Aufgabe. ... Von unseren .. [Mitarbeitern] erwarten wir Aufgeschlossenheit bei der Nutzung sowie Engagement beim Umsetzen des Angebots*
- *Leistungsentfaltung zuzulassen, also unternehmerisches Wirken im Unternehmen zu ermöglichen, ist eine Aufgabe, die .. X erfüllen muss. Durch eine flache Hierarchie, gründliche Information und durch Klimagestaltung, welche Vertrauen und fördernde Reflexion großschreibt, entsprechen wir dieser Anforderung bestmöglich.*

Jeder trägt zur exzellenten Gesamtleistung bei. Jeder ist wichtig. Jeder wird herausgefordert, sich selbst herauszufordern.

Förderprogramme und Förderkonzepte erweisen sich als Mittel der Organisation zur Einbeziehung der Beschäftigten in den Prozess des ständigen Wandels in einem Unternehmen:

Durch gruppenspezifische und individuelle Fördermaßnahmen sollen die Beschäftigten in die Lage versetzt werden, sich tätigkeitsübergreifendes Orientierungswissen und arbeitsplatzbezogene Handlungskompetenz anzueignen.

Entwicklungsmaßnahmen zielen dabei auf die MitarbeiterInnen in ihren derzeitigen Positionen und die Weiterentwicklung in mittelfristiger Sicht:

Ziel ist es zu gewährleisten, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ihren oder seinen Stärken entsprechend gefördert oder eingesetzt wird und dass die Arbeitsergebnisse optimiert werden. Entwicklungsmaßnahmen, die hier vereinbart werden, können den Besuch von Seminaren betreffen, aber auch ebenso die Übernahme von Projekten, die Förderung durch die/den Vorgesetzten selbst, durch persönliche Anleitung, Coaching-Maßnahmen usw.

Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen
wird eng mit der Qualität der MitarbeiterInnen verbunden

Verbunden mit dem Produkt oder der Dienstleistung in der Organisation, bedeutet es also die Qualität des Produktes, der Dienstleistung etc. mit der Qualität (Qualifikation) der MitarbeiterIn zu verbinden. Dies gipfelt in der Aussage: *Wir sind nur so gut, wie unsere Mitarbeiter sind; Die Qualität der Organisation setzt voraus, dass jeder einzelne Qualität produziert.* Förderung zeigt sich zielgerichtet, damit Forderungen an die MitarbeiterInnen gestellt, Produkte und Dienstleistungen konzipiert, entwickelt, produziert, optimiert und kontrolliert werden können.

Wenn die Beschäftigten keine Qualität haben, wie soll die Dienstleistung eine Qualität haben?; Generell gilt: Ohne Beteiligung der Mitarbeiter, die die Situation vor Ort am besten beurteilen können, kommt kein Verbesserungsprozess in Gang. Allerdings brauchen alle Projekte eine gute Grundlage. Sorgfältige Planung ist daher nötig. Um einen Ablauf zu verbessern, muss man ihn am besten in kleine Schritte zerlegen und seine Besonderheiten beschreiben. Damit wird der Ist-Zustand festgehalten, um später sehen zu können, ob sich die Situation verbessert hat. Weil das nicht immer einfach ist, muss das Verständnis zur jeweiligen Situation transparent gemacht werden. Alle Mitarbeiter müssen wissen, worum es geht, müssen Weg, Ziel und Fortschritt verstehen können. Nur so werden

sie sich aktiv einbringen können, denn der Erfolg einer Verbesserung ist nicht nur Chefsache, sondern Erfolg aller; Unsere Qualität ist maßgeblich von der Qualität der Mitarbeiter beeinflusst.

Aus den Organisationen erschallt ein *Wir brauchen durchgängige Verbesserungen in allen Bereichen* und auf die Organisationsmitglieder bezogen heißt es *Wir rechnen mit Ihnen!* Gleichzeitig wird die Verbindung zur Zeit aktualisiert. Zeit wird zur Größe in einer Qualitätsentwicklung von Mensch (also Personal⁴⁵³) und Maschine (also Produkt oder Dienstleistung)⁴⁵⁴. Organisationsentwicklung und eine »Innovationskultur« fordert den Organisationen einen holistischen Blick ab, ein Blick, der die Organisation, die Organisationsmitglieder und die Organisations- und Organisationsmitgliederinteressen wahrnehmen kann. *Komplexes Denken und vernetztes Denken* und Handeln stehen also für die Organisationen an. Ihre Folge schlägt sich in der Förderung und Forderung »aller« Beteiligten nieder.

Die Qualifikation der Teammitglieder prägt die Lösungsqualität; Wir brauchen aktive Mitarbeiter, die unser Unternehmen mit Kreativität und Engagement weiterhin auf Erfolgskurs halten. Deshalb: Engagieren Sie sich!

Ein kleiner Blick auf ein Gutachten von Christiane Schiersmann und Martin Baethge 1998 für das *Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie* kann deutlich machen, wie sehr die im Kosmos befindlichen Organisationen mit diesem ihren »ganzheitlichen Blick« im »Trend der Zeit« liegen. Baethge und Schiersmann kommen in ihrem Gutachten zu der Feststellung, dass das »deutsche Produktionsmodell« (gezielt wird hier auf das duale System von Berufsausbildung, d.h. darauf wie Arbeiten und Lernen organisiert wird) den zu erwartenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen nicht mehr gewachsen ist und deshalb scheitern wird. Dies, weil es drei Trends bzw. Entwicklungstendenzen zu beobachten gibt: Doppelte Innovationsdynamik durch Globalisierung, Vermischung von Dienstleistung und Produktion und die durch neue Medien sich entwickelnde »Netzwerkgesellschaft«. Letzterer Trend

⁴⁵³ Für Neuberger ist Personal »ein Sammel- und Summenbegriff, ein Kollektivsingular, ein Neutrum: das Personal! ... Definiert man Personal als die Gesamtheit oder Summe der Arbeitskräfte (oder Aufgabenträger, Stelleninhaber, Organisationsmitglieder, Mitarbeiter usw.), dann wird das Neutrum unter der Hand personalisiert«. Dies verfehlt für Neuberger das charakteristische, wenn an Personal oder Ganzheit gedacht wird. Alternative Bezeichnungen können sein: Belegschaft, Arbeitskörper, Mannschaft, Human Ressource oder Sozialpotential (1994, 8). Wir präferieren den Begriff Organisationsmitglied.

⁴⁵⁴ Vertieft wird die *Zeit* im nächsten Teil des *Panoramas*, warum es bei diesem Anriss hier bleiben soll.

führt zu neuen Formen der Handlungskoordination und zwar zwischen den AkteurInnen innerhalb eines Unternehmens und zwischen Unternehmen an sich. Eine traditionell funktions- bzw. berufsorientierte Betriebs- und Arbeitsorganisation in Unternehmen kann nun nur durch die Alternative eines »betrieblichen Governance-Konzept« ersetzt werden. Es zeichnet sich durch ein Viereck von Qualität, Kundennähe, schnelle Innovation und kostengünstige Preisgestaltung aus. Wichtig wird ein Blick auf alle Faktoren. Um diese Ziele zu erreichen, müssen Organisationen eine zunehmende Prozessorientierung und Flexibilisierung in ihren eigenen Reihen durchsetzen. Bedeutsam wird die Veränderung von Anforderungsprofilen, Arbeitskrafttypen und die Belegschaftsstruktur⁴⁵⁵.

Halten wir fest: Organisationen verbinden ihre Qualität mit der Qualität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Förderung zielt darauf ab, Forderungen an Mitarbeiterinnen stellen zu können.

Neben der Qualitätsphilosophie kann als weitere Sensibilität in den Organisationen die Umstellung, oder bereits Anwendung, einer Politik der *Zielvereinbarung* festgestellt werden. Das Führen durch Zielvereinbarung zeigt sich als neues, sich entwickelndes oder angewendetes Instrument im Management von Organisationen. Es wird als wirksames, wichtiges und kompetentes Führungsmittel betrachtet.

Organisationen fördern und fordern durch Zielvereinbarung

Im Rahmen des Wandels ... hat sich .. die X auch eine neue Führungskultur gegeben; Geführt wird nicht mehr primär über Vorgaben, sondern partizipativ über Zielvereinbarungen. Der Erfolg eines Unternehmens wird von den Menschen geprägt, die darin arbeiten. Die Führung der Mitarbeiter erfolgt auf der Basis der Zielvereinbarung. ... Die Ausführenden werden in den Zielbildungsprozess mit einbezogen. Wichtig ist, dass neben der fachlichen auch die oft unterschätzte persönliche Entwicklung der Mitarbeiter gefördert wird. Dabei sind qualitative Gesichtspunkte wie Stärken und Schwächen der Mitarbeiter, bezogen auf die derzeitigen und zukünftigen Anforderungen zu berücksichtigen; Führen durch Veränderungsaufträge: Die Umsetzung der Veränderungsaufträge erfolgt in der Abfolge kurzer Lernschleifen, die die Veränderungs- und Entwicklungsarbeit in kleine, zeitnah auswertbare Schritte zerlegt. Lernen erfolgt so für die Beteiligten am Arbeitsplatz zeitnah, nachvollziehbare Lernfortschritte und -hindernisse treten

⁴⁵⁵ Vgl. die Darstellung und Zusammenfassung bei Geißler 2000, 8ff. Die Bedeutsamkeit der Flexibilisierung von *Zeit und Organisationsmitglieder* wird ebenfalls im nächsten Abschnitt näher beleuchtet.

sehr früh zu Tage und der beschleunigte Prozessfortschritt wird steuer- und nachregelbar. Die Umsetzungsarbeit wird von Führungskräften mit den MitarbeiterInnen vor Ort geleistet; [Aus einer Arbeitsplatzbeschreibung]: Ihre Aufgabe ist es, die Zieldefinitionen vorzunehmen und mitzuteilen, damit sie verständlich, plausibel sind, einsehbar zu erklären; Auf der Basis der Unternehmensziele werden für jeden Bereich mindestens drei bis sieben konkrete Ziele für das folgende Jahr festgelegt. Die Ziele werden mit Angaben von Benchmarks, mit Meilensteinen und Angaben des zuständigen Mitarbeiters festgelegt; Der Chef hat einen konsensorientierten Führungsstil. Ziele werden vereinbart und die müssen dann erreicht werden. Wenn es mal nicht klappt, können wir darüber reden.

Führungskräfte und das Management der Organisationen *führen durch Zielvereinbarungen*. Mit der Kostenverantwortung nach unten und der Budgetaufteilung sind *Führungskräfte vor Ort an Innovationen gebunden, weil sie budgetabhängig sind. Damit ist die Führung sehr an Innovationen interessiert, um die Kosten zu regulieren*. Es gibt so etwas wie eine »Innovationsfreude und Innovationsgläubigkeit«. Von *oben-nach-unten wird mit Zielvereinbarung geführt*. Zielvereinbarungen zielen auf die noch stärkere Einbindung der Mitglieder in eine Organisation und zwar so, dass die Organisation die Mitglieder in die Verwirklichung unternehmensspezifischer Fragestellungen/Aufgaben und Anforderungen involviert und ein Übertrag der Verantwortung für die Zielerreichung oder die Antwort auf die Frage, auf verschiedenste Menschen in der Organisation verteilt wird. Ziele werden damit nicht mehr nur vom Management der Organisation operationalisiert und angestrebt, sondern auch die Mitglieder, *das Fußvolk* und die *breite Masse* werden gefordert, die Ideen des Unternehmens, zu ihren eigenen zu machen. In den sozial-fürsorglichen Organisationen und in den staatlich-hoheitlichen Organisationen⁴⁵⁶ bedeutet dies, die Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien, konkret die Hinführung zu *wirtschaftlichem Denken*. In den wirtschaftlichen Organisationen bedeutet es die Zuspitzung auf die Organisationsmitglieder, im besonderen auf die Führungskräfte in den Organisationen, die zu unternehmerischen Denken angeleitet werden. Die MitarbeiterIn als UnternehmerIn tritt also auf den Plan.

⁴⁵⁶ Übernommen wird hier für die Zusammenfassung von Organisationstypen eine begriffliche Unterscheidung, die Harald Geißler (2000) in seinem Buch *Organisationspädagogik* vornimmt. Er entziffert acht Organisationstypen. Die bereits genannten drei, hinzu kommen kompetenzvermittelnde Organisationen, idealistisch-weltanschauliche, kämpferische, erlebnisorientierte und erkenntnissuchende Organisationen. Die Typologie findet für uns ihre Anwendung in den drei genannten Typen, um eine minimale Differenzierung zwischen Behörden, Wirtschaftsunternehmen und sozialen Organisationen vorzunehmen.

Es ist wichtig, wirtschaftliches Wissen reinzukriegen. Es ist eine bittere Erkenntnis, dass nicht nur das Pädagogische reicht, sondern auch das Wirtschaftliche, Unternehmerische wichtig ist; Ich kann selbstständig über ein Budget verfügen. Wichtig ist ein Verständnis über die Finanzierung. Das haben die Leute noch nicht. Es macht Sinn, die wirtschaftliche Seite zu verstehen, ich kann über den Tellerrand schauen, habe dann einen Gesamtüberblick; Das Zauberwort ist effektiv. Es muss sich rentieren. Wir müssen als Wirtschaftsunternehmen denken. Man hat Zahlen vorzuweisen, Quoten. ... Das Individuelle der Jugendlichen wird als nicht wichtig angesehen; Aufgabe ist es, den Ablauf der Organisation zu sichern und zukunftsweisend den Aufbau Profildaten zu steuern. .. X hat sozialdemokratische Wurzeln, sehe ich differenziert, sowohl soziale Einrichtung als auch Strukturierung in Richtung Profildaten. Aber es muss in Richtung Profildaten gehen, dies ist notwendig, weil .. X stehen geblieben ist; Der Erfolg von .. X beruht auf eigenverantwortlichen, unternehmerisch denkenden Mitarbeitern.

Organisationsmitglieder müssen/sollen sich selber organisieren

MitarbeiterInnen, die sich selbst organisieren, sollen (werden) an der Harmonisierung von Zeit, Qualität und Kosten beteiligt werden - Optimierungsgrößen und Messgrößen in Organisationen für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Ohne Zusammenarbeit zwischen Organisation und Personal scheinen sie nicht (mehr) zu optimieren zu sein⁴⁵⁷. Qualität in allen Bereichen ist eine ständige Herausforderung, der sich alle Mitarbeiter stellen müssen. Dies geht nur durch unternehmerisches Denken, so die Richtung der Argumentation und Philosophie.

Dazu passen Pongratz und Voß. Sie machen als neuen Typus in Unternehmen den »Arbeitskraftunternehmer« aus. Er oder sie muss sich selbst effektiv organisieren und das bedeutet ein hohes Engagement zeigen. Die MitarbeiterIn wird zum Mitglied der Organisation, die diese mit »Haut und Haaren« haben will *Wir brauchen sie voll und ganz*. Konkret ist es verbunden mit dem Anspruch, dass die Organisationsmitglieder ihr berufliches wie privates Leben »voll im Griff haben«. Die ArbeitskraftunternehmerIn verfährt wie eine UnternehmerIn. »Es besteht der mehr oder weniger neue Herrschaftsmodus darin, Bedingungen zu schaffen, unter denen die Beherrschten mehr als bisher dieselben Ziele verfolgen, wie die Herrschenden (sich also in funktional Selbstbeherrschte verwandeln), womit sich eine Aktualisierung im selben Maße erübrigt« (Moldaschl/Sauer 2000; zitiert in Ute Krüger 2001, 101).

⁴⁵⁷ Dazu im folgenden Abschnitt *Zeit* etwas mehr.

Es geht um die Erarbeitung eines neuen Rollenverständnisses der Führungskräfte ... als unternehmerisch denkende und handelnde Führungskraft. ... Entwicklung und Verankerung von Lernstrukturen in den beteiligten Organisationseinheiten, die auf Eigenverantwortlichkeit und -initiative der beteiligten Führungskräfte und MitarbeiterInnen aufbauen und diese in die Lage versetzen, zukünftig Lern- und Entwicklungsbedarfe selbstständig und zeitnah zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen anzugleichen.

Hier zeigt sich ein interessanter Gedanke für Organisationen, der für die Veränderung einer Organisation (überlebens-)wichtig wird, die Selbstorganisation der MitarbeiterInnen. Das individuelle Arbeitsplatzengagement des Organisationsmitgliedes wird zur Stellgröße für Innovationen und Turbulenzen in Organisationen. Die MitarbeiterInnen werden in das Gleichgewichtsmodell von Stabilität und Flexibilität mit einbezogen. Es wird mit ihnen »gerechnet«. Die lernende Organisation braucht die lernenden MitarbeiterInnen. Nur partizipative Managementmodelle scheinen in der Lage zu sein, die MitarbeiterInnen so zu involvieren, dass sie sich selbst involvieren. Organisationsziele müssen Organisationsmitgliederziele werden. Erst dann, mit vollem Einsatz jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters kann die Organisation sich verändern. Es werden Gedanken deutlich, die auf ein Wanken hinweisen und zwar, was das Wesen des Managements betrifft.

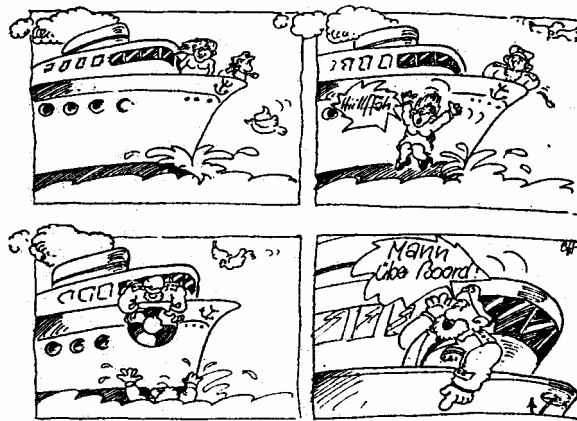
Im folgenden soll nun ein Blick auf die Aufgaben des Managements geworfen werden, wenn Organisationen sich für eine Förderungsphilosophie der MitarbeiterInnen entschieden haben - und dass sie das haben und zwar alle Organisationen im Kosmos wurde bereits dargestellt - und dass sie Fördern mit dem Fordern eng verzahnen. Der Blick soll es erleichtern, die Dateninterpretation im weiteren Verlauf der *Förderung*, aber auch der *Zeit* und des *Raumes* zu folgen.

Doch fassen wir kurz zusammen:

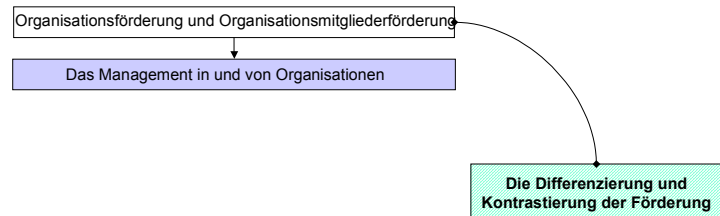
Organisationsphilosophien enthalten Förderphilosophien. Sie sind in zwei Merkmalen zu unterscheiden und zwar als freiwillige Förderung und Förderung auf der Basis gesetzlicher Grundlagen. Die Organisationen im Kosmos haben eine Vielfalt von Förderstrategien, die als Einzelförderung oder Gruppenförderung ihre Anwendung finden. Das verbindende Thema in allen Organisationen ist die Qualität. Qualitätssteigerung, aber auch Qualitätssicherung stellt spezifische Anforderungen an die Humanresource Mensch in den Organisationen. Die Qualität der MitarbeiterInnen wird beeinflusst durch Förderung, damit die Organisation ihre Förderun-

gen an die MitarbeiterIn artikulieren kann: Ihren Beitrag zur Qualitätssicherung der Organisation und der Qualitätssteigerung zu leisten. Im Ideal wird ein System aufgebaut, so dass MitarbeiterInnen sich selbst organisieren und als ArbeitskraftunternehmerInnen agieren.

Was bedeutet nun Management in Organisationen und wie artikulieren sich die Aufgaben des Managements? Versuchen wir eine Eingrenzung.



Das Management in und von Organisationen



Das Management in und von Organisationen zeigt sich als schwieriges Terrain im Kosmos der Organisationen. Schwierig, weil die Grenzziehung, was Management und Nicht-Management ist, sich in den Organisationen gravierend unterscheidet, ebenso gravierend ist der Unterschied zum Verständnis der Aufgaben von Management in Organisationen bzw. die Beschreibung der Aufgaben, die Managerinnen/Manager, Führungskräfte, LeiterInnen, Vorgesetzte etc. übernehmen. Es zeigen sich Gemeinsamkeiten, die sich unabhängig von Branche oder Größe aktualisieren können und es zeigen sich Unterschiede, die in Abhängigkeit zur Branche sichtbar werden. Ebenso zeigen sich aber auch Unterschiede innerhalb einer Branche, also z.B. in den Verwaltungen, in den Sozialorganisationen oder in den Wirtschaftsunternehmen.

Im *Bahnhofspanorama* wurde die Bedeutung der Grenzziehung in Organisationen deutlich. Die eingrenzenden Organisationen zeigen die Lageverhältnisse, d.h. die quantitativen Zahlen in Führungspositionen. Eine Differenzierung innerhalb des Managements wurde nicht »errechnet«. Trotzdem scheint es hilfreich, hier und im folgenden eine Unterscheidung im Management von Organisationen vorzunehmen, die die verschiedenen Ebenen berücksichtigt. Sinnvoll zeigt sich eine Dreiteilung in oberes, mittleres und unteres Management und zwar aus drei Gründen: Erstens ist eine solche Dreiteilung recht häufig auch in der Literatur bzw. der Forschung über Management in Organisationen anzutreffen (exemplarisch die Beiträge in Bullinger/Warnecke 1996). Zweitens zeigen die im Kosmos befindlichen Organisationen eine Bandbreite analoger bzw. nur gering abweichender Managementebenen. Die kleineren Organisationen verfügen häufig über 2 - 2.5 unterscheidbare Managementebenen (die 0.5 stehen für einzelne Position wie Geschäftsführung oder ähnliches). Die mitt-

leren Organisationen lassen 3 - 3.5 Managementebenen deutlich werden. Die großen Organisationen bewegen sich zwischen 5 und mehr Managementebenen (bis zur Konzernspitze), weisen jedoch Vor-Ort, d.h. in ihrem Regionalbereich und ihrer Niederlassung auch 3 - 3.5 Managementebenen auf⁴⁵⁸. Drittens ermöglicht der Blick der Dreiteilung, die Unterschiede zwischen Topmanagement und Lowmanagement deutlicher zu schärfen, weil die Abweichungen in das »Dazwischen« geschoben werden können, gleichzeitig aber Management nicht nur als Polarisierung konstruiert werden kann. In der Diskussion um neue Modelle in Organisationen zeigen sich gravierende Unterschiede in den Aufgaben gerade zwischen Topmanagement und Lowmanagement. Dem mittleren Management wird eine Vermittlungsaufgabe zwischen den beiden Ebenen zugewiesen. Auch für uns als Forscherinnen waren die Unterschiede in einer solchen vereinfachten Zweiteilung Oben-Unten deutlich zu beobachten. Sie sollen jedoch nicht aktualisiert werden oder nur da, wo sie eine Relevanz aufweisen. Z.B. lässt sich in den Organisationen eine klare Tendenz feststellen, die auf eine größere Anzahl von Frauen in unteren Managementpositionen hinausläuft und eine größere Anzahl von Männern in Topmanagementpositionen. Genau hier aber markieren sich auch die Übergänge für Frauen und Männer. Frauen und Männer, die in Organisationen aufsteigen, müssen die mittleren Managementpositionen durchlaufen oder überspringen, um ins Topmanagement von Organisationen zu gelangen.

Der Kreis der Führungskräfte in Organisationen wird heute sprachlich größer gezogen - auch sichtbar in den neun Organisationen. Dies bedeutet, dass sich die Anzahl der Führungskräfte in Relation zur Anzahl der Nichtführungskräfte erhöht hat. Die Erweiterung der Führungskräfte umfasst operative Kräfte. Einher geht die quantitative Erweiterung mit qualitativen Aspekten (z.B. Veränderung des Aufgabenzuschnitts), die jedoch nicht unbedingt dazu führen muss, dass die nun mit dazugerechnete Person auch einen monetären Ausgleich erfährt. Konkret können also Organisationsmitglieder zu Führungskräften »mutieren«, ohne eine Erleichterung auf ihrem Gehaltsauszug festzustellen. Gerade dies hat auch in Organisationen, die Führung als Wahlamt praktizieren, d.h. die Führungsrolle wird auf eine bestimmte Zeit vergeben, eine Relevanz.

Schauen wir nun auf die Aufgaben des Managements, kommen wir, um uns zu verständigen, um eine Minimaldefinition bzw. Beschreibung der Aufgaben nicht umher. ManagerInnen verbringen eine große Zeit mit der

⁴⁵⁸ Unterscheidungen sind für uns als Forscherin hier auch nur sehr schwierig vorzunehmen, warum eine schlichte Dreiteilung das ganze in der Betrachtung etwas erleichtert.

Kommunikation in Organisationen, wie verschiedene Untersuchungen zeigen können. Kommunikation plus führen/leiten/managen zeigt das Ergebnis: Der Manager managt, die Führungskraft führt und die Leitung leitet Kommunikation. Nehmen wir die Förderung dazu, warum genau in diesem Abschnitt die Auseinandersetzung mit Managementdefinitionen, Begrenzung und Abgrenzung ja verhandelt wird, und ersetzen führen, leiten und managen kommen wir zu der Aussage: ManagerInnen fördern Kommunikation. Mit der Ergänzung der Forderung, wie wir es bisher dargestellt haben, wollen wir von hier unseren Ausgang nehmen.

ManagerInnen fördern und fordern Kommunikation

Nehmen wir diese simple Feststellung und werfen wir einen Blick auf die Daten im Kosmos. Wie definieren Führungskräfte ihre Aufgaben, wie schreiben Nichtführungskräfte Aufgaben dem Management zu und was sagen Stellenbeschreibungen, Organisationsdarstellungsbroschüren etc. zu den Aufgaben von ManagerInnen⁴⁵⁹. Voranzuschieben ist, dass der Blick verwirren wird und minimalistisch ist. Zu prüfen ist, ob er trotzdem zu einer Klärung beitragen kann.

Die PE-Prozess kann nur gelingen, wenn er vom Willen der Führungskräfte getragen wird. Die Führungskräfte haben durch ihre Funktion einen großen Wirkungskreis; PE ist eine elementare Führungsaufgabe aller Vorgesetzten; Mitbestimmung bei der Personalauswahl, Planung des Personalbedarfs, Planung des Personaleinsatzes unter Berücksichtigung der Auslastung jeder Einzelnen ... Vertretungsregelungen, Durchführen von Teamsitzungen, Einarbeiten neuer MA; Führung: Fähigkeit und Bereitschaft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln; Die/der Vorgesetzte ist verantwortlich für das quantitative und qualitative Management seiner Personalressourcen im Rahmen der ihr/ihn gesteckten Unternehmensziele; Eine Führungskraft ist eine Person, die Einfluss auf Mitarbeiter und deren Arbeitsergebnisse nimmt, indem sie mit diesen aufgabenbezogene Ziele erreicht. Auf der Führungsebene wurde die Idee der Einsparung durch eine 40 Stunden Wochen aber Bezahlung für 35 Stunden entwickelt, an den Vorstand gegeben, um die Schließung zu verhindern. Jeder einzelne wurde befragt.

⁴⁵⁹ Im folgenden präferieren wir in der Darstellung den Begriff der Managerin bzw. des Managers und wenden ihn im Rahmen der vorgenommenen Dreiteilung für das Management in Organisationen auch für Vorgesetzte, Führungskräfte, LeiterInnen etc. an. Die Bezeichnungen durch die Organisationen und Organisationsmitglieder werden jedoch in der Darstellung übernommen. Abweichungen von der Präferenz ManagerInnen sind deshalb durchaus an einigen Stellen möglich und können einhergehen mit Abweichungen in unserer Darstellung.

Also:

ManagerInnen müssen entwickeln
und diese Entwicklung kommunizieren

Wir müssen am Kopf beginnen - die Führungskräfte müssen hinter Verbesserungen stehen. ... Alle Vorgesetzten müssen akzeptieren, dass permanente Verbesserungen unbedingt notwendig und ohne die Mitarbeiter nicht zu machen sind; Die Führungskräfte übernehmen eine aktive, vorbildliche Rolle und werden so zu den verantwortlichen PersonalentwicklerInnen ihrer MitarbeiterInnen; Die einzelnen Führungskräfte sind in ihren Funktionen die prägenden Vorbilder. Die Entwicklung der Führungskräfte hat Auswirkungen auf alle Beschäftigten; Die Vorgesetzten agieren ihren MitarbeiterInnen gegenüber als ... Vorbilder. Sie begleiten den Prozess nicht beobachtend, sondern sie werden zum Treiber des Prozessfortschritts und leben neue Verhaltensweisen auch durch Vormachen beispielhaft vor; Identitätskarten. Alle, bis zu den TopmanagerInnen tragen Identitätskarten (mit Foto). Sie sind an einer Kette befestigt, die um den Hals hängt oder an einem Klips, der am Jacket befestigt ist. Eine Nachfrage bei einer TopmanagerIn ergibt, dass, wer diese nicht trägt, gefragt wird und die Philosophie der Organisation ist: Wir sind die Vorbilder.

Also:

ManagerInnen müssen Vor-Bild-Sein
und dieses Vorbild kommunizieren

Krankenstatistiken verfolge ich genau, nicht nur jährliche Kontrolle, sondern laufende Statistik; Er ist beschäftigt mit Mitarbeiterförderung. Ständig schauen, ob die richtigen Leute am richtigen Platz sind; Die Abteilungsleiter lenken, koordinieren und überwachen die Tätigkeit der Sachgebiete; Unsere Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle bei der Realisierung des X - Konzepts. Ihre Qualität wird in der Leistung ihrer Mannschaft gemessen und daran, wie sie die Potentiale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entdecken und nutzen; Die Vorgesetzten agieren ihren MitarbeiterInnen gegenüber als Entwicklungshelfer; Sie will viel mitkriegen. Ihre Stärke ist, wie sie sagt, ein hoher Wahrnehmungspegel. Sie kennt alle MitarbeiterInnen persönlich mit dem Namen, durch Gespräche bedingt im Rahmen ihrer Personalarbeit und durch persönliches Interesse. .. X geht jeden Tag ihre/seine Runden im Werk; Bei Frauen stellt .. X fest, dass 30- bis 50jährige sehr viel kränker sind, wobei die unter 30 und über 50 gesünder sind. Erklärung ist die Doppel- und Dreifachbelastung der Frauen, durch Job, Familie und zum Teil Nebenerwerbslandwirtschaftsbetriebe; Ich bin bemüht .. Blockaden

aufzudecken, d.h. ich trage diese Neidverhältnisse nach außen. Die Verhältnisse untereinander stimmen nicht, das muss erkannt und es muss eine Antenne dafür entwickelt werden.

Also:

ManagerInnen müssen beobachten
und diese Beobachtungen kommunizieren

Die ManagerInnen sind einem permanenten Training unterworfen. Das kann sowohl extern sein, als auch intern, d.h. on the job. Das ist unabdingbar, anders können sie ihre Aufgaben nicht wahrnehmen; Wir sind hier stark in Trainingsmaßnahmen eingebunden. Das ist wichtig, sonst kommen wir nicht weiter. Mein Wissen kann ich dann sehr gut in dieser Position weitergeben; Eine .. [Person] tut sich schwer in der Position [Führung], sie schafft es einfach nicht. Ich hole sie immer wieder zu einem Gespräch. ... Sie kann sich zur Durchsetzung nicht durchringen. ... Harmoniesuche geht so weit, dass sie Konflikte ausklammert. ... ich hole sie jedes Mal und sage, dass das so nicht geht. Sie muss das verbessern.

Also:

ManagerInnen müssen trainieren
und dieses Training kommunizieren

Führung: Aufgaben sinnvoll und zielorientiert verteilen (Delegation); Die Vorgesetzten agieren ihren MitarbeiterInnen gegenüber als Auftraggeber; Der/die Stelleninhaber/in... koordiniert die Arbeit der Referate und Fachressorts innerhalb der Abteilung; Die Führungskraft koordiniert die Urlaubs- und Dienstreiseplanung der Mitarbeiter/innen der Abteilung, regelt die Vertretung; Bei langen und häufigen Abwesenheiten hole ich mir die Personen und befrage sie, was der Grund ist, will nicht kontrollieren, sondern Bescheid wissen, was der persönliche Grund sein kann und bei chronischen Erkrankungen, wie sich der Betrieb darauf einstellen kann und vielleicht einen geeigneten Arbeitsplatz findet.

Also:

ManagerInnen müssen koordinieren
und diese Koordination kommunizieren

Führungskräfte auf allen Ebenen müssen durch ihr Führungsverhalten ihre MitarbeiterInnen motivieren und individuell fördern. Es gilt, ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln und eine verbindliche Leitlinie für Führung und Zusammenarbeit in .. X zu erarbeiten; Führung: Die Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begeistern (Motivation); Ich muss halt schon oft motivieren, damit die Leute ihre Arbeit richtig machen; Ich bin jederzeit Ansprechpartnerin für alles mögliche. Ich besitze ein hohes Einfühlungsvermögen, es geht mir um das Wohl ... [des Unternehmens]; Wenn es geht, hole ich .. [die Personen] immer aus ihrer Erziehungszeit zurück, auch auf TZ. Ich hole sie mir als Vertretungen. .. nehmen das gerne an, .. verfügen über Wissen und Fähigkeiten, die sie hier gut eingesetzt haben und das möchte ich erhalten.

Also:

ManagerInnen müssen motivieren
und diese Motivation kommunizieren

Sie passen am besten zu uns, wenn Sie: Unter Führung Kooperation und Teamorientierung verstehen; Wir erwarten, dass unsere Führungskräfte kooperieren. Ich muss mit verschiedenen Kräften zusammenarbeiten. Das ist manchmal schwierig; Selbstverständlich kooperieren wir eng mit unserem Betriebsrat. Kooperationen sind das A und O, sonst können wir nicht wirklich was in Angriff nehmen.

Also:

ManagerInnen müssen kooperieren
und diese Kooperation kommunizieren

Die AbteilungsleiterIn berät das Leitungsteam in allen Fragen, die die Abteilung und ihre Mitarbeiter/innen betreffen, insbesondere in Personalangelegenheiten; Beratungsarbeit ist ein wesentlicher Schwerpunkt in meiner Arbeit; In meiner Stellenbeschreibung habe ich 25 Prozent Beratung; Die Beratungsarbeit hat sich in den letzten zwei oder drei Jahren wesentlich verändert. Einmal läuft viel mehr über das Telefon ab und dann merke ich aber von Tag zu Tag auch, wie sich mein e-mail Kasten mehr und mehr füllt und dann kann ich mir überlegen, wann ich die mails lesen will und welche Art von Reaktion; Die ManagerInnen übernehmen die Aufgabe im betrieblichen Vorschlagswesen, die MitarbeiterInnen bei ihren möglichen Vorschlägen zu beraten und sie bei den Formulierungen zu unterstützen.

Also:

ManagerInnen müssen beraten
und diese Beratung kommunizieren

Schlummernde Potentiale des oder der Beschäftigten gilt es zu berücksichtigen. Grundlage hierfür sind die Beurteilung, das Mitarbeiterjahresgespräch, Potentialanalyse, Personalrunden; Regelmäßige Beurteilungsgespräche, oft in Gruppen, machen den Standort des Einzelnen klar. Dies ist keine Einbahnstraße: seit Jahren schon ist das Beurteilen bei .. X „von oben nach unten“ und „von unten nach oben“ gerichtet; Führungskräfte erstellen Beurteilungen und werden von ihren MitarbeiterInnen beurteilt.

Also:

ManagerInnen müssen beurteilen
und diese Beurteilungen kommunizieren

Entscheidungen müssen getroffen werden, die nicht gerade angenehm für alle MitarbeiterInnen sind. Ich habe die letzte Entscheidung für das Personal, ... und ich bin Coach für die Beschäftigten und direkt für die Bereichsleitung; Entlassungen. Das ist oft eine Gratwanderung und auch grausam, wenn ich jemandem sagen muss, wir respektieren Dich, aber wir entlassen dich doch. Wir sind keine Insel, in ökonomischen Härtesituationen müssen wir auch handeln und trotzdem versuchen, das in Einklang mit allen zu lösen. Es ist ebenfalls eine Gradwanderung: demokratisch kann ein Unternehmen nicht überall sein, die Verantwortung muss bei einigen bleiben; Sie fixieren den Personalentwicklungsbedarf. Nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern individuell für den einzelnen wird das festgelegt. Sie fördern und fordern ihr Personal und sie sind entscheidend daran beteiligt, wenn Personal entlassen wird; Leistung ist bei uns ganz wichtig, da haben wir uns auch schon von Mitarbeitern getrennt. Natürlich kann man schauen, ob jemand entsprechend seiner Leistungsfähigkeit eingesetzt wird. Aber das findet hin und wieder schnell seine Grenzen.

Also:

ManagerInnen müssen entscheiden
und diese Entscheidungen kommunizieren

Das ganze lässt sich nun auch in allen Aspekten umdrehen, d.h. ManagerInnen haben Vorbilder, werden entwickelt, beobachtet und trainiert, sie

werden koordiniert, motiviert und in Kooperationen eingebunden, sie werden beraten, beurteilt und über sie wird entschieden. Auch hier lassen sich genügend Sequenzen in den Daten finden, die dies unterstreichen können. Die Willkür und Beliebigkeit von Managementaufgaben wird deutlich und die Willkür und Beliebigkeit der ForscherInnen Daten zur Kontrastierung und Differenzierung ihrer Aussagen »auszuschneiden«.

Also müssen ManagerInnen tatsächlich entwickeln, motivieren, kooperieren, beobachten, trainieren, kommunizieren, koordinieren, beurteilen, beraten, entscheiden und Vorbild sein? Managementaufgaben verweisen auf Definitionsmacht, auf Festlegungen und es scheint unmöglich, zu einer Handvoll Kriterien zu kommen, die für jede Managementposition bedeutsam sind. Ausgehend von dieser Schwierigkeit oder im Bewusstsein dieser Schwierigkeit sollen die hier vorgestellten Kriterien trotzdem angewendet werden. Sie sollen, weil sie sich über alle Organisationen als mehr oder weniger bedeutsam für die Beschreibung von Führungspositionen herauskristallisiert haben, eine Verständigungsbasis für Aufgaben des Managements liefern. Nicht mehr und nicht weniger.

Stellen wir ans Ende unserer Betrachtung eine Zusammenfassung von einem Flipchart aus einem Fortbildungsseminar für TopmanagerInnen in einer der großen Organisationen (die ManagerInnen bewegen sich hier auf der zweiten Ebene von oben betrachtet), also da, wo es noch mindestens fünf verschiedene Managementpositionen zu entziffern gibt und sechs verschiedene Ebenen in der Organisationen bis zum »bottom« noch gezählt werden können.

Welche Rolle wollen sie als Führungskraft übernehmen/übernehmen sie? Coach, Verantwortlicher, Koordinator, Entscheider, Controller, Ansprechpartner, Mittler (an Schnittstellen), Personalentwickler, Mannschaftsführer; Antreiber, Schiedsrichter, Auftraggeber. Aktiv, fördernd, ermutigen, selbst lernen, Zeit nehmen, geduldig, delegieren, Kompetenzen übertragen, Prioritäten setzen, Handlungsrahmen geben, Spielfeld und Regeln gestalten⁴⁶⁰.

Und stellen wir ans allerletzte Ende einen Blick auf die in der Literatur dargestellten Veränderungen im Management von Organisationen. Erich Zahn konstatiert ein neues Denken in der Unternehmensführung. Führungskonzepte sind im Wandel begriffen. Dieser Wandel bedingt sich durch veränderte Anforderungen an Organisationen, die durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet sind, d.h. Leistungsanforderungen, die eine Re-

⁴⁶⁰ Die Vorstellung von Management als Spiel und der ManagerIn als SpielgestalterIn, die unterschiedliche Rollen und Aufgaben übernimmt, erscheint sympathisch und wird häufig in der Literatur zu einem modernen Management kolportiert.

aktion auf fundamentale gesellschaftliche Veränderungen darstellen. Für Harald Geißler führt dies zu einem Paradigmawechsel in der Organisationspraxis. Er kann durch folgende globale Tendenzen charakterisiert werden. Die Tendenz zu weltweiter Präsenz, zu Globalisierung, zur Demassifizierung, zur Durchlässigkeit, zu steigender Turbulenz und die Tendenz zur Beschleunigung bzw. zu temporärer Relevanz. Letzteres ist Folge moderner Kommunikations-, Produktions- und Transporttechnologien. Diese lassen Zeit zu »der« knappen Ressource werden. Dies führt vom Kostenvettbewerb zum Zeitwettbewerb. Wie im folgenden noch deutlich werden wird, können wir in allen Organisationen die besondere Bedeutung der Ressource Zeit lesen. Die Folge: der Paradigmawechsel führt zu einer Veränderung der Managementpraxis. Vorannahmen des Managements, also das, was zu den klassischen Selbstverständlichkeiten einer Organisationspraxis gehört, gerät ins Wanken. Das »klassische Management« sieht Management als Menschenführung, die sich auf die einzelne Person richtet. Management ist Führung einer kritischen Gruppe und somit angewendet nur auf wenige Organisationsmitglieder. ManagerInnen sind begrenzt von der Anzahl in den Organisationen und Management ist ein direktes Einwirken auf andere Menschen. Generell ist Management auf Optimierung ausgerichtet und in der Lage, sich die wichtigen Informationen zu beschaffen. Der letzte Punkt umfasst das Ziel, das im Management auf Gewinnmaximierung ausgelegt ist (Geißler 2000, 64ff).

Ein »modernes Management« hat nun sieben Alternativen zu den bisher dominierenden Denkmustern. Es besteht »Grundüberzeugung, dass Management:

1. nicht Menschenführung, sondern Gestaltung und Lenkung komplexer sozialer Einheiten (Organisationen) und ihrer Umwelt meinen muss
2. sich nicht auf eine kritische Gruppe beschränkt, sondern alle Organisationsmitglieder erfasst
3. eine Aufgabe ist, die von allen Organisationsmitgliedern wahrzunehmen ist, so dass die Differenzierung von Führern und Geführten obsolet wird
4. eine Aktivität ist, die mehr auf indirektem als auf direktem Einwirken beruht
5. den Anspruch der Prozessoptimierung, der Flexibilität wegen der damit verbundenen Kosten zurückweist und stattdessen auf die Optimierung von Steuerbarkeit und Anpassungsfähigkeit setzt
6. sich der Tatsache stellt, dass es grundsätzlich nicht möglich ist, alle für Managemententscheidungen wichtige Informationen zu haben, und

dass man sich deshalb darum bemühen muss, alle Entscheidungen möglichst revidierbar zu gestalten

7. das traditionelle Hauptziel der Gewinnmaximierung relativiert und sich als Hauptziel setzt, die Lebensfähigkeit der Organisation zu maximieren« (67)⁴⁶¹.

Zahn kommt zu ähnlichen Interpretationen, die in der Folge eines Paradigmawechsels zu einer strategischen Neuausrichtung der Organisationen führen. Kollektives Lernen (aller Mitglieder z.B. durch Teamarbeit); Vernetzungen und Verflechtungen (der MitarbeiterInnen, mit LieferantInnen, anderen Unternehmen etc.); Kooperationen und Allianzen in und mit der Umwelt, aber auch die Entwicklung von Gemeinschaftssinn (Abbau von Widerständen, offene Kommunikation, Beseitigen von Ängsten, Schaffen von Vertrauen); die rasche Reaktion auf KundInnenbedürfnisse; die Erneuerung des Unternehmens, die Einbeziehung des Marktes (z.B. der KlientInnen) und die Überwindung des Gegensatzes von Qualität und Kostenführerschaft sind Schwerpunktthemen.

Solche »agilen Unternehmen« zeigen eine Veränderung im Management. Das Topmanagement löst sich von den Aufgaben, UnternehmerIn zu sein, RessourcenverteilerIn, ArchitektIn und KonfliktlöserIn und übernimmt die Rolle der VisionärIn und KritikerIn. Das Frontlinienmanagement (hierunter versteht Zahn das untere Management) wandelt seine Rolle von der UmsetzerIn, InitiatorIn und ProblemlöserIn und wird zur UnternehmerIn und LeistungstreiberIn. TopmanagerInnen sind dann für den Erneuerungsprozess zuständig und das Lowmanagement für den Unternehmensprozess. Dazwischen bewegt sich auf der Ebene der Integration und zwar zwischen oben und unten das Mittel-Management. Das mittlere Management steht im klassischen Management für administratives Controllen, und übernimmt die Rolle des vertikalen Informationsbrokers. Im neuen Modell der Organisationen erlangt diese Managementebene eine tragende Rolle im Integrationsprozess. Neue Rollen sind die horizontale Informationsverteilung und die Übernahme der Integration von Fähigkeiten. Die Schlüsselstellung des mittleren Managements besteht dann im Verbinden von Fähigkeiten, Wissen und Ressourcen, die Schlüsselstellung des Topmanagements im Formen und Verinnerlichen von Unternehmenszielen und -visionen sowie die Schlüsselstellung des unteren Managements im Schaffen und Verfol-

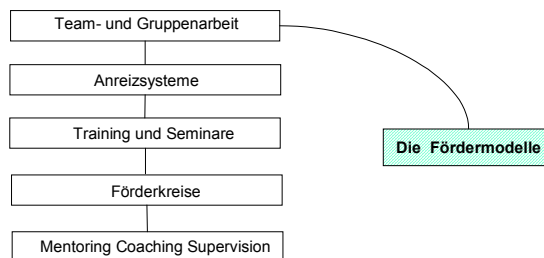
⁴⁶¹ Geißler fasst hier Gedanken von Fredmund Malik zusammen. Er betrachtet das Denkmodell von Malik als zweckrationale Verdichtung, fügt jedoch den Gedanken der Menschen als Kulturwesen hinzu und die damit verbundene Wertrationalität und ein normatives Identitätslernen. Erst im Dialog von Zweckrationalität und Wertrationalität kann die »Selbstentwicklung von Organisationen als Promotoren und Garanten für die Steigerung gesellschaftlicher Systemrationalität« ihre Bedingung finden (Geißler 2000, 68).

gen von Chancen. Hier im unteren Management wird der Unternehmensprozess getragen (vgl. Zahn 1996, 279ff).

Nehmen wir diesen kleinen Exkurs auf das Management und seinen Output und wenden wir uns den Erkenntnissen aus dem *Ethnographischen Sehen* wieder zu. Geschärft mit dem Blick auf die Veränderungen in Organisationen und für das Management von Organisationen, schauen wir auf die Förder- und Förderpraxis in Organisationen und differenzieren wir verschiedene Praktiken. Einige Erkenntnisse lassen sich unter dem veränderten Rahmen für Organisationen besser einordnen. Setzen wir nun voraus, dass Organisations- und Personalentwicklung eine Aufgabe des Managements in Organisationen ist, dass sich (bzw. wir) drei Managementebenen in Organisationen unterscheiden lassen und dass die Aufgaben der ManagerInnen ein Bündel von Aktivitäten umfassen, die mit Entwickeln, Vorbilden, Beobachten, Trainieren, Koordinieren, Motivieren, Beraten, Beurteilen und Entscheiden umschrieben werden können, aber ebenso auch mit anderen Begriffen.

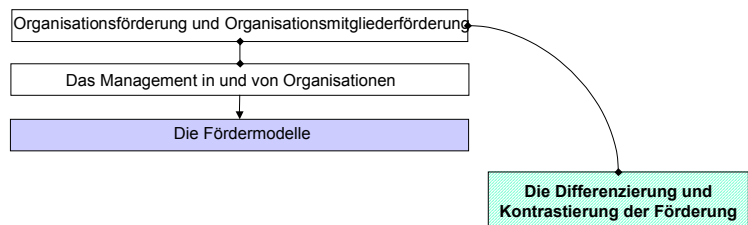
Und halten wir fest, dass Förderung bzw. Förderungspolitik sich jedoch auch bei anderen Dimensionen als klassische Aufgabe des Managements in Organisationen entziffern lässt und/oder als moderne Aufgabe der ManagerInnen in Organisationen. Förderung zeigt sich aber auch als relevant, um als Organisationsmitglied in eine Managementposition zu kommen. Hier geht es um die Beförderung nach oben⁴⁶².

Im Anschluss an die allgemeinen Förderkonzepte und den besonderen Sensibilitäten in Organisationen nehmen wir die Geschlechterprogramme und -praktiken in den Blick.



⁴⁶² Vom Matrosen zur Steuerfrau, von der Steuerfrau zum Kapitän.

Die Fördermodelle



Schauen wir differenzierter auf verschiedene Förderkonzepte in Organisation, so kann Team- und Gruppenarbeit, als wesentliches Moment der Förderung und Forderung der Organisation und ihrer Organisationsmitglieder entschlüsselt werden.

Teamarbeit ist Gruppenförderung und mehr
als die Summe ihrer Mitglieder

Team- und Gruppenarbeit zeigt sich in den Organisationen in vielfältigen Komponenten. Verbunden sind sie mit der Idee der größeren Leistungsfähigkeit im Sinne eines $1+1+1+1+1=6$ und der Rücknahme individueller Förderung durch Gruppenförderung und damit Entlastung des Managements in Organisationen.

Eine Grundvoraussetzung zum Erreichen unserer Qualitätsziele ist die Teamarbeit. Bei der Teamarbeit ist auf die optimale Nutzung aller notwendigen und verfügbaren Kenntnisse, intern und extern, zu achten; SVP-Gruppen - ständiger Verbesserungsprozess. Gruppen treffen sich alle 14 Tage mit einem Moderator für ca. 1.5 Stunden. Die Ergebnisse werden dokumentiert und ausgehängt. Verbunden mit den Gruppen ist ein ständiges Verbesserungsprogramm, dass aus Schulungen besteht. Baustein 1 enthält die fachliche Weiterbildung aller gewerblichen Mitarbeiter und reicht von Entstehung und Inhalt unserer Ziele über Handhabung von Qualitätsregelkarten und Zeitstudien bis zu Kennzeichen eines geregelten Materialflusses. Baustein 2 wendet sich an Mitarbeiter der SVP-Gruppen und dient dem Training und der Förderung der Teamfähigkeit. Hier vermitteln wir in einem 1.5tägigen Seminar Inhalte wie Notwendigkeit von Teams, Gruppenregeln und Problemlösung im Team. Darüber ist es inzwischen üblich, dass Pro-

duktionsmitarbeiter in Problemlösungsteams mitarbeiten; Es geht um das Zusammenführen von Menschen im Unternehmen, um somit die Voraussetzungen für ein optimales Ergebnis zu schaffen. Eines der Führungsprinzipien heißt Förderung des Teamgeistes durch Gruppenarbeit; Es wird nur in Teams gearbeitet, Besprechungen finden in Teamsitzungen statt. Ziel ist es, gegenseitige Information aktuell anliegender Dinge, Entscheidungen werden hier getroffen.

Das Zusammenspiel von alt und jung, von Frauen und Männern, von Management und Nicht-Management und anderen Kombinationen wird in den Organisationen als »ideal« angesehen. Gruppenarbeit wird/ist Symbol einer neuen Arbeitswelt⁴⁶³. Auch die Sicht von Organisationsmitgliedern kann diese Euphorie enthalten.

Das Zusammenwirken von Generalisten und Spezialisten, von erfahrenen und jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eröffnet die fruchtbare Spannweite, die gute Ergebnisse fördert. ... Einsätze an wechselnden Arbeitsplätzen und internationalen Standorten fördern wir systematisch, denn sie sind für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso gewinnbringend wie für das Unternehmen selbst; Bei .. X setzen wir auf Teamarbeit, auf das intensive Zusammenarbeiten unterschiedlicher Talente und Nationalitäten; Es wird miteinander verzahnt gearbeitet, weil Teamebene. Das bringt mit sich, dass man sehr viel von der Arbeit des anderen mitkriegt, dass man keine Scheuklappen hat, man muss und kann jederzeit den Arbeitsplatz eines anderen übernehmen, wenn auch beschränkt. Und es gilt, sich zu unterstützen. Wenn ich mal Luft habe, dann drücke ich keine Däumchen, sondern schaue, wie ich wen unterstützen kann.

Selbst Organisationen, die in der Realität über nur geringe Teamstrukturen verfügen, die keine ausgeprägte Sitzungskultur haben, sind im Aufbau neuer Strukturen involviert, die auf eine Gruppierung verschiedenster Arbeitsanforderungen in einem Team hinauslaufen, auf Konferenzen/Sitzungen etc. hinführen wollen zur Effektivitätssteigerung oder ähnlichem. »Projekte entstehen«, die den flüchtigen und vergänglichen Charakter der Begegnung von Menschen in der Organisation charakterisieren und den Zwang der Organisationen auf Umweltturbulenzen zu »reagie-

⁴⁶³ Dabei kann in der Realität der Organisationen Gruppenarbeit als komplexes, vielschichtiges und auch kontroverses Phänomen wahrgenommen werden. Besonders die Geschlechterproblematik, jedoch mit einem hohen Fokus auf Frauenkommunikation bzw. den Schwierigkeiten in Frauenarbeitsgruppen, wird kommuniziert. Antoni, Hoffmann und Bungard weisen auf das Doppelleben von Gruppenarbeit in Organisationen hin. »Scheinbar objektive Darstellungen werden mit impliziten Glaubensmustern allzu oft verwechselt. Man hält sie für sehr wichtig, bekennt sich offen zu ihr und handelt dann in mikropolitisch brisanten Situationen nach genau dem Gegenteil« (1996, 489).

ren«. Hier zeigen die Organisationen also genau die Hinweise, die im vorherigen Abschnitt von Zahn und Geißler beschrieben wurden. Projekte stellen die Organisationen ohne Geschichte bzw. Tradition der Gruppenarbeit vor das Problem, Gruppen zu organisieren.

Kriterien für die Auswahl von Projektteams: Die Mitglieder sollten ca. 20 - 50 Prozent (im Kernteam 30 - 70 Prozent) ihrer Arbeitszeit für das Projekt einsetzen wollen und können. ... Die Mitglieder müssen Akzeptanz in der Organisation haben Alle Mitarbeiter sollen die Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung und zur beruflichen Weiterbildung mitbringen. ... sollen den Willen haben sich für die Entwicklung zu engagieren. Sie sollen die Fähigkeit und Lust haben, andere (Mitarbeiter/innen, Gruppen ...) zu motivieren, zu begeistern und einzubeziehen. Sie müssen die Fähigkeit haben, mit komplexen Themen und Situationen lösungsorientiert umzugehen, und die Eignung, diese auch durchzustehen; Effizienz und Flexibilität stehen in enger Verbindung: jeder .. beherrscht mindestens drei verschiedene Arbeitsplatzanforderungen; Flache Hierarchie ist effizient: Vom ... [Arbeiter] bis zum Vorstand hat .. X nur vier Bereichsebenen. Bei .. X setzen wir auf Teamarbeit - auf das intensive Zusammenarbeiten unterschiedlicher Talente und Nationalitäten; Leitlinien der Grundwerte in der Organisation sind: Unternehmenseinheiten, Kommunikation, Teamarbeit, Corporate Identity, Fairer Wettbewerb, Partnerschaftliches Verhalten, Umweltschutz und Erfolg; Im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses - basierend auf dem Konzept der lernenden Organisation - werden Hierarchien verflacht. Jede einzelne MitarbeiterIn wird stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden, die somit transparenter werden. Die Teambildung in sich selbst steuernden Gruppen wird gefördert.

Organisationen verflachen ihre Hierarchien -
Organisationen bauen ihre Hierarchien aus

In der letzten Sequenz wird eine interessante Komponente angesprochen: Die Verflachung der Hierarchien in den großen Unternehmen. Interessant ist sie deshalb, weil die »mittleren/großen« Organisationen und divisionalisierten Organisationen sich mit der Verschlinkung von Strukturen: Abbau von Managementebenen, Verflachung von Hierarchien, Einführung und weitere Umsetzung von Gruppen- und Teamarbeit, Neuzuschnitt von Räumen usw. beschäftigen. Hier werden neue Möglichkeiten der Organisationen gesehen, *direkter, schneller und partnerschaftlicher miteinander zu kommunizieren, kostengünstiger agieren zu können* und das Ideal einer *fördernden Arbeitsumgebung, die aus Lernen, Nähe und Distanz* und der Zusammenarbeit *gemischter Teams* (statusübergreifend) besteht. Also

kleine Regelkreise, dezentrale Organisationen, wenig Schnittstellen zur Erhöhung der Manövrierfähigkeit. Die »kleinen« Organisationen und sich divisionalisierenden beschäftigen sich dagegen mit dem »Einziehen von Schichten«, mit der Konturierung ihrer Hierarchien, mit der Gestaltung von Einzelarbeitsplätzen (Büros), mit der Ablösung der *Basisdemokratie*, des *Konsensprinzips* usw. Vereinfacht gesagt: Weg von der *Lebensgemeinschaft* hin dazu, *die Familie zu zerschlagen*, ist die Zielrichtung der kleinen Organisationen und hin zum *Kuschelnest* und einer »wir-haben-uns-lieb-Philosophie« und »wir-sind-alle-gar-nicht-soweit-auseinander«, die der großen.

[Was würden sie verändern]: Neuer Einkauf von einer Ebene; Jetzt und in den nächsten Monaten wird es gravierende Veränderungen geben, sie sind verbunden mit dem Zuschnitt von neuen Hierarchieebenen, der Zusammenlegung mit einer anderen Organisation; Was hier Leitung ist, ist gar nicht klar. Wir müssen das stärker ausprägen: Die Organisation steht vor einer großen Veränderung hier vor Ort. Es bedeutet, aus 2 mach 1. Einige Stellen gibt es dann doppelt; Wir haben trotz Streiks etc. einen .. Bereich verloren. Der Entwicklungsplan zeigt jetzt, dass wir uns auf die verbleibenden drei Bereiche konzentrieren müssen; Nach der Umstrukturierung haben sich die Ebenen angeglichen. Die Hemmschwellen sind geringer geworden, zwischen den Ebenen von oben nach unten und umgekehrt zu agieren. Das war Zielrichtung; Die .. Leiter haben die Großraumbüros durchgesetzt und gestaltet. Da war viel Skepsis bei den Leuten, aber die Erfahrung hat dann die positive Wirkung gezeigt auf das Miteinanderarbeiten, die Betriebsergebnisse wurden besser, sowohl die Produktmenge als auch die Qualität.

In den Organisationen kommt es nun je nach Schritt, der ansteht, zu unterschiedlichen Ängsten, Irritationen und Unsicherheiten, die mit dem »Beklagen des Verlustes« von *Atmosphäre* und *Transparenz* einhergehen (können), dem »Nachtrauern« um *die guten alten Zeiten*, dem »Anmahnen« jetzt *fehlender Förderung* und dem »heroischen« Festhalten an dem Gedanken *Früher war es einfach besser* oder der »lakonischen« Aussage *Was soll sich denn dadurch ändern*. Die Organisationen, die ihre 2.5 - 3.5 Ebenen Modelle ausbauen, d.h. Organisationen, die nur eine oder maximal zwei Managementstufen vorweisen und danach gleich schon die Spitze in Form der Geschäftsführung präsentieren, »kämpfen« darum, intern Führungskräfte für ihre neuen Positionen zu finden, d.h. MitarbeiterInnen, die bereit sind, »eine andere Art der Verantwortung« zu übernehmen. Gleichzeitig zeigen diese Organisationen eine hohe Kommunikationsdichte, die durch das Reden über vorhandene Führungskräfte entsteht. Der Chef oder die Chefin stehen im »Mittelpunkt der MitarbeiterInnen« und die

Überlegungen, noch mehr zu verändern und zwar im Sinne des Einzugs ganzer Managementebenen. Hier kommunizieren die Organisationsmitglieder übergreifend über alle Etagen der Organisation und/oder über alle Einrichtungen/Filialen⁴⁶⁴.

Intern bewerben sich kaum .. MitarbeiterInnen auf die Ausschreibungen. Viele lehnen noch mehr Verantwortung ab. ... Die Nähe zur GF schreckt; Wir sind eine gute Truppe, wir leben keine Hierarchien und wir brauchen keine Hierarchien [angespielt, wird auf die bevorstehende Veränderung]. Chefln sein finde ich blöd. Wir sind Leute zum Anfassen. Wir haben insgesamt eine lockere Atmosphäre. Das soll sich nicht verändern; Es herrscht die Vorstellung, dass .. [Menschen] keine Macht haben dürfen. Sie .. regen sich auch furchtbar über Prestigeobjekte auf, z.B. der BMW der GL, aber .. jedeR darf ihn als Firmenwagen fahren; Das Thema VorgesetzteR ist hier schwierig. Die Hierarchien sind unklar, es gibt viele unklare und diffuse Sachen, die unzufrieden machen; In Teamarbeit ist Basis immer die Persönlichkeit, im Team ist tolles Arbeiten möglich. Wir geben uns gegenseitig die Kompetenz und wir fördern uns. Das klappt unkompliziert. Hierarchische Strukturen braucht es nicht. Von der Leitung wird immer gedrängt, hierarchische Strukturen zu schaffen; [Was würden sie Verändern]: Chefs absägen, ganz andere Chefs aussuchen, die die Arbeit schätzen und Interesse daran haben, uns zu fördern.

Es finden sich die Organisationsmitglieder in einem Engagement, dass als »Herausbeförderung« von Organisationsmitgliedern bezeichnet werden kann. Sie werden zu »Katalysatoren eines Scheiterns« und/oder schauen dabei, zumindest zum Teil, »freudig« zu.

Das ist schwierig für Leitungspersonen. Sie steigen in das Unternehmen ein, werden nicht akzeptiert und nicht gestützt und dann abgesägt; In den letzten Jahren gab es vier oder fünf Wechsel in den Leitungen. Wir hatten dreimal nicht die Richtige. Wir .. halten gut zusammen. Da konnten ... die eigentlich nur scheitern. ... Argument war immer „Ach war das schön in den alten Zeiten, ach war das gemütlich“. Viele haben nicht kapiert, wir leben nicht mehr in diesen Rahmenbedingungen. Wir haben dann auch Fehler begangen, wir haben denen .. zugesehen, bis sie gescheitert sind; AbteilungsleiterInnen gab es schon drei Stück, die sind gescheitert. Die waren kurz da und haben ihre Arbeit schlecht gemacht. Wir achten auf Qualifikation. Die Qualifikation sollte berufliche Erfahrung sein.

⁴⁶⁴ Durchweg in allen kleinen Organisationen im Kosmos kann dies beobachtet werden.

In den großen Organisationen wird der Abbau von Hierarchien meist gelassen gesehen. Die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen, meist Organisationsmitglieder, die auf viele Jahre Betriebszugehörigkeit zurückschauen, scheint nicht gefährdet zu sein. Selbst große Umstrukturierungen führen mit einem Beamtenstatus im Hintergrund und/oder einer Bestandsgarantie der Unternehmen (nur sozialverträgliche Umsetzungen oder keine betriebsbedingten Kündigungen) zu keinen Ängsten der Organisationsmitglieder um Arbeitsplatzsicherheit oder vor der Tatsache, bald einen neuen Vorgesetzten zu haben⁴⁶⁵.

Hier tut sich einiges. Aber das hat keine Auswirkungen auf meinen Arbeitsplatz. Ich kann dieser Verschlankung locker entgegensehen; Die machen jetzt einen auf Kuschnest mit ihren Führungsphilosophien. Die wollen einen abholen, da wo man steht. ... Wenn die mich mal da finden; Es gibt wenig Unruhe in der Abteilung und hier in der gesamten ... Es gab schon viele Veränderungen. Jetzt wird wieder etwas zurückgenommen, was man vor zwei Jahren eingeführt hat. Dabei werden jetzt einige Personen arbeitslos. Also sie verlieren nicht wirklich die Arbeit, sie müssen sich nur auf einen Arbeitsplatzwechsel einstellen.

Halten wir fest: Teamarbeit ist eine aktuelle Sensibilität in allen Organisationen. Sie wird als »Ideal« der Problemlösungen für Organisationen konzipiert. Es gibt unterschiedliche Tendenzen in den Organisationen, die zwischen Abbau von Hierarchie und Zukauf ganzer Schichten sich bewegen. Organisationen zeigen eine unterschiedliche Kommunikationsdichte, die in Abhängigkeit zum Hierarchieabbau oder zur Hierarchisierung auf das Topmanagement fokussiert bzw. generell die Führungskräfte mehr oder weniger in den Mittelpunkt stellt. MitarbeiterInnen finden sich in flachen Organisationen schon einmal in einem Engagement, das als Herausbefördern von Führungskräften bezeichnet werden kann und Teamarbeit entlastet das Management von Aufgaben, weil die Gruppe einen Anteil der Förderung übernimmt bzw. im Ideal eine Förderung von außen obsolet macht.

⁴⁶⁵ Diese Sicherheit und Zufriedenheit lässt sich recht deutlich in der Frage *Was finden sie gut* ablesen. Die MitarbeiterInnen der großen und mittleren Organisationen äußern unabhängig von der Höhe/Status ihrer Position eine große Zufriedenheit mit dem, »wie es ist«. Gravierender Personalabbau und gravierende Veränderung tangieren nicht das Sicherheitsgefühl (zumindest können wir in den Daten keine Hinweise finden). Anders ist das in den kleinen Organisationen. Veränderungen werden hier als bedrohlicher und auch existentieller erlebt.

Leistungsanreizsysteme

Blinzeln wir als nächstes einen kurzen Moment auf einen interessanten Aspekt im Management von Organisationen, der Konturen bekommt in der Entscheidung der Organisationen zu mehr Team- und Gruppenarbeit: Bonussysteme.

Die Implementierung und der Ausbau von Anreizsystemen ist eine besondere Sensibilität in Organisationen

Anreizsysteme/Bonussysteme stellen ein besonderes Instrument der MitarbeiterInnenförderung dar und scheinen in Deutschland trotz langer Anwendung in verschiedensten Organisationen besonders im wirtschaftlichen Bereich erst jetzt auch den Weg in andere Organisationen zu finden und zwar bedingt durch die Veränderungen für Organisationen, auf Markt und Wirtschaftlichkeit zu reagieren.

Alle Organisationen im Kosmos zeigen »zumindest besonderes Interesse« an Anreizsystemen. Dies konnte bereits deutlich werden zu Beginn der Förderung, wenn es um die Auseinandersetzung mit der kritischen Masse bzw. der schwierigen Ressource Mensch in Organisationen geht, nämlich in den Organisationen, die noch eine starke Gliederung in BeamtInnen und Nicht-BeamtInnen aufweisen. Hier bedauern die Führungskräfte (aber nicht nur die), dass sie sich nicht von MitarbeiterInnen trennen können bzw. kaum Motivationsinstrumente in den Händen halten⁴⁶⁶. Auf dem Weg von der Behörde zum Unternehmen scheint sich nun zumindest für ein Teil der MitarbeiterInnen etwas geändert zu haben, denn die Organisationen und das Management von Organisationen haben nun auch die Möglichkeit mit finanziellen Anreizen zu fördern und damit ihre Forderungsoptionen zu erhöhen. Auf den simplen Nenner gebracht »Mehr Geld für mehr Leistung«. Interessanterweise weisen diese großen Organisationen eine hohe Anzahl von Komfortzonen im Unternehmen auf - also Anreizsysteme - die genau dann, wenn sie wegfallen zu einem Problem werden und die Motivation der MitarbeiterInnen zum Teil massiv beeinflussen. Auf die Frage *Was würden Sie verändern* werden diese Komfortzonen problematisiert und auch in den Interviews haben Komfortzonen wie *freie Telefonnutzung, Freifahrten, Veränderung der Bezahlung von Getränken, Aussetzen von Belohnungen für langjährige Zugehörigkeit* und ähnliches eine Bedeutung. Der Arbeitsplatz wird als sicher empfunden, die Streichung des Bonus als Bedrohung und Kränkung, die, wie die Organisationsmitglieder zum Teil äußern, zu mangelnder Identifikation mit dem Unterneh-

⁴⁶⁶ Im übrigen bedauern dies nicht nur Führungskräfte.

men führen/führen können⁴⁶⁷. Anreizsysteme können nach Udo Neugebauer und Hubert Grosser vier Funktionen übernehmen:

1. die Aktivierung der Leistungsbereitschaft
2. die Steuerung des Verhaltens der MitarbeiterInnen
3. Informationen geben über Organisationsziele und
4. die Veränderung unerwünschter Zustände herbeiführen (vgl. 1996, 916).

Als Führungsinstrumente können sie intentional, d.h. geplant wirken, aber auch ungerichtet und funktional.

Anreizsysteme können Ungerechtigkeiten
zwischen Frauen und Männern verändern

Schauen wir auf die Organisationen im Kosmos, gibt es zwei Organisationen, die ein ausgebautes betriebliches Vorschlagswesen besitzen und eine Organisation, die eine lange Tradition bezüglich eines monetären Anreizsystems vorweist. Hier wird der Bonus für einen besonderen Beitrag gezahlt⁴⁶⁸. Aus der Historie gibt es in letzterer Organisation eine enge Verbindung von individueller Leistung und individueller Belohnung, d.h. die Organisation verfügte in ihren Anfängen über viele Einzelarbeitsplätze (Akkordlohn/Prämienlohn). Leistet die MitarbeiterInnen mehr als 100 Prozent der errechneten möglichen Arbeitsleistung, gibt es bis zu einer bestimmten Mehrleistungskapazität einen finanziellen Zuschlag, der von der Organisation festgelegt wird.

⁴⁶⁷ Angeführt werden hier keine Sequenzen, es lassen sich im Material aber verschiedenste Hinweise finden und zwar als individuelle Sensibilitäten, Praktiken und Ordnungen in den Organisationen, durch die Organisationen und durch die Organisationsmitglieder. Komfortzonen zählen zu den nichtmonetären Anreizmitteln. Zu fragen ist jedoch, ob der Anreizbegriff sinnvoll erscheint (warum wir z.B. auch unterscheiden). Die geschichtliche Dimension von Komfortzonen in Organisationen bekommt eine besondere Bedeutung (also z.B. die Komfortzone ist länger da als die MitarbeiterIn). Einige Komfortzonen sind nicht unter einer strategischen Zielsetzung entstanden, also es gibt einen Mix von Entstehungsbegründungen. Gleichzeitig erkennen wir sie als Komfortzonen, in den Interviews werden sie nicht als Komfort oder Anreiz thematisiert. Erst der Wegfall, d.h. die Streichung führt zu einer Problematisierung. Bedeutsam wird also der Verlust und nicht unbedingt die Einführung.

⁴⁶⁸ Die Anreiz-Beitragstheorie, die sich dahinter verbirgt, bzw. der Inhalt dieser Theorie weist auf eine komplexe Diskussion in Organisationen, die Beitritts- und Beitragsentscheidungen von Organisationsmitgliedern dahingehend interpretieren, dass der Anreiz nur hoch genug sein muss für ein Organisationsmitglied. Die Motivation des Organisationsmitgliedes soll durch materielle oder immaterielle Anreize gesteigert werden: Leistung für Anreiz (vgl. dazu exemplarisch Neugebauer/Grosser 1996, 913ff).

Der Lohn besteht aus dem Grundlohn, für jeden Tag, an dem man 155 Prozent schafft, kriegt man 5,- DM mehr Stundenlohn, 99 Prozent schaffen die Prämie.

Veränderungen innerhalb der Organisation führten von individueller Belohnung zu kollektiver Belohnung. Der Wandel bedingte sich durch die Einführung teilautonomer Gruppen und Fertigungsteams. Die Mehrleistung eines Teams wird nun belohnt. Der Bonus ergibt sich also nur, wenn das Team funktioniert und gemeinsam das errechnete Soll bzw. das Darüber erreicht wird. Fördern und fordern wird hier also von den Organisationen verlagert und zwar in die Hände verschiedener Organisationsmitglieder. JedeR im Team muss ein Interesse haben, dass die Zusammenarbeit funktioniert und sich im Leistungsergebnis dokumentiert. Eine enge Bindung an die Komponente der Zeit wird hier deutlich. Die Steuerung der Organisationsmitglieder wird zur Selbststeuerung eines Teams in einem über der Aufgabe liegendem Zeitfenster. Genau hier markieren sich dann auch die Schwierigkeiten, wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert bzw. unterschiedliche LeistungsträgerInnen kombiniert sind und der Ausfall oder die reduzierte Arbeitsleistung eines Organisationsmitgliedes zum Wegfall der Prämie führt (führen kann).

Früher gab es viele Einzelarbeitsplätze und jetzt sind die im Verschwinden, die meisten Arbeitsplätze sind verkettet, das heißt voneinander abhängig, es gibt oft Druck von den Kollegen .. wegen der Prämie, das ist eine Schwachstelle, denn wir haben es hier indirekt mit Gruppenentlohnung zu tun. Häufig werden Personen an Einzelarbeitsplätze gesetzt ... wenn sie in ihren Leistungen nicht so gut sind. ... Momentan haben wir noch 15 Einzelarbeitsplätze, die werden auf diese Leute verteilt, um sie noch in die Arbeit zu integrieren.

Vorteile von Leistungsanreizsystemen, die in Teamarbeit angewendet werden, zeigen sich deutlich in gemischten Teams. Eine unterschiedliche Bezahlung nach Geschlecht ist nicht möglich.

Es besteht Lohngleichheit aufgrund der Leistung, die im Vordergrund steht. Die Leistungsvorgabe bedingt die Prämie. Da gibt es keine Abhängigkeit davon, ob viel oder wenig Arbeit da ist oder nicht, gleichmäßige Leistung wird verlangt; ... Da muss Harmonie drin sein, die Springer müssen sehr flexibel sein; Geschlechtsspezifische Konflikte? Habe nicht den Eindruck, wir sind gleichberechtigt und haben die gleiche Bezahlung.

Leistungsanreizsysteme haben verschiedenste Varianten

Das hier vor gestellte Modell des anforderungsgerechten Grundentgelts plus leistungsbezogenem Gruppenentgelt findet in drei weiteren Organisationen durch die Einführung von Team- und Gruppenarbeit bzw. die Konturierung von Verkaufs- und Marketingteams und die Installation von Call-Centers eine »freundliche Aufnahme« bzw. einen Ausbau. Konkret bedeutet es, dass die Organisationen differenzierte Modelle des Grundlohns plus Leistungslohn entwickeln oder entwickelt haben.

Wir haben ein Prämiensystem und zwar individuelle Gratifikationen. Bandbreite ist zwischen 5 Prozent und 20 Prozent Zuschlag. Ziele werden erarbeitet und müssen innerhalb von sechs Monaten erreicht werden; Jeder bei .. X ist über das Bonusmodell am Erfolg seines Bereiches beteiligt; Einflussmöglichkeiten und Erfolgsbeteiligung müssen für den Einzelnen im Alltag persönlich erfahrbar werden. Leistungsanreize für die Mitarbeiter gehören ... dazu. [Die MitarbeiterInnen] mit ihrer Kompetenz, ihrer Einsatzfreude und ihrem Stolz ... bilden die Basis des Unternehmens. .. Konstruktive und zupackende Menschen; Umsätze vom vergangenen Jahr werden bekannt gegeben. Ziele werden festgelegt. 5 Prozent Steigerung. MitarbeiterInnen werden in Teams eingeteilt. TeamsprecherIn wird gewählt. System auf Wunsch der MitarbeiterInnen: leistungsgerechte Entlohnung. Umsatzdenken muss bei den Mitarbeiterinnen erzeugt werden. Umsatz bestimmt die Arbeitsplatzsicherheit. Wer gute Leistungen bringt, soll gut entlohnt werden. Zwischen den Teams gibt es bereits ganz schöne Kämpfe, LAS ist Belohnung für besondere Leistungen, der Modus ist mit dem BEV abgesprochen. Hier sind Beamte und Tarifkräfte gleich. Ist bundesweit eingeführt worden, es gibt nur wenige Betriebe, wo es nicht eingeführt wird. Umsatzsteigerungen werden belohnt.

In der obigen Darstellung wird ein Aspekt deutlich, der von Führungskräften betont wird. *Wir führen das Ganze nur ein, weil unsere MitarbeiterInnen das wollen*⁴⁶⁹.

Schaut man weiter, finden sich auch in den staatlich-hoheitlichen und sozial-fürsorglichen Organisationen Überlegungen von Anreizsystemen. Hier gehen sie nicht einher mit der Belohnung von Gruppenleistungen, sondern

⁴⁶⁹ Zu fragen ist, wie begierig das Management auf solche Wünsche der MitarbeiterInnen reagiert und ob es nicht zu einer Überlagerung der Wünsche bzw. der Zielrichtung durch das Management kommt, nach der Devise Leistung muss sich wieder lohnen. Wir können es in unseren Daten nicht unterscheiden. Zu vermuten ist, dass für das Management von Organisationen es leichter ist, Anreizsysteme zu installieren, wenn sie nicht ausschließlich von Organisationsinteressen ausgehen und die MitarbeiterInnen tatsächlich ein Bonussystem wollen.

ein Anreiz soll den individuellen Organisationsmitgliedern eine stärkere Arbeitsmotivation bzw. Leistungsmotivation abfordern.

Einführung eines Bonussystems zur Förderung der Einwerbung von Drittmitteln für Forschungsprojekte: Für jeden formellen Antrag an eine forschungsfördernde Einrichtung erhält das antragsstellende Institut einen Beitrag in Höhe von 500,- DM (Antragsbonus) und für jeden erfolgreichen Antrag erhält der Antragssteller/ die Antragsstellerin einen Erfolgsbonus nach Staffelung; Es gibt keine öffentlichen Anerkennungen oder Prämien für einzelne ... es gibt kleine Gefälligkeiten wie Telefonnutzung, PC-Nutzung, Inanspruchnahme von freien Stunden oder Späterkommen. In Zukunft soll hier stärker differenziert werden und mehr Anerkennungsmodelle angestrebt werden.

Ähnliche Überlegungen, aber auch schon Praktiken, gibt es in einigen anderen Organisationen und zwar bezogen auf Fehlzeiten bzw. Krankheits-tage. Grundgehalt soll es dann geben für alle »normalen Leistungen« und der Bonus soll ausgeschüttet werden für »zusätzliches Engagement«⁴⁷⁰. Normale Leistungen bekommen eine Definition zur Seite gestellt, die da heißen kann, Anwesenheit an mindestens drei oder vier Tagen, Absolvierung mindestens dieser Arbeitsleistung, nicht mehr als x Krankheitstage etc.

Sie ist für ein Prämiensystem auch bei Krankheit und Gesundheit; Finanzielle Anreize bieten zu können, wenn die MitarbeiterInnen geringe Fehlzeiten haben, finde ich, ist eine interessante Variante; Prämien. Direktversicherung in Form von Rentenversicherung. Hängt mit dem Werksergebnis zusammen und die Fehltage werden abgezogen. Wer mehr als 14 Tage krank war, bekommt nur die Grundprämie von 330,- DM. Die anderen bekommen die 330,- DM und mehr oder die Anteile aus den Aktien.

Indikatorensteuerung ist das Schlagwort, das einhergeht mit neuen Steuerungsmodellen in den staatlich-hoheitlichen Organisationen, die von der Fremdsteuerung (durch den Staat) zur Selbststeuerung (durch die Organisation und die Organisationsmitglieder) führen soll und nach einer Globalisierung des Haushaltes den Output erhöhen. Hier verändern sich die Aufgaben des Managements gravierend. Mit einem Minimum an zentralen Kontrollen und Regulierungen soll unter der möglichen Beteiligung der Organisationsmitglieder bei der Ausgestaltung der Indikatoren ein Maximum an Leistung erzeugt werden. Hier verbirgt sich auch die »moderni-

⁴⁷⁰ Konkret bedeutet es also unter der Typologie des Arbeitskraftunternehmers, dass das Organisationsmitglied seine Fehltage überprüfen muss.

sierte« Diskussion um Frauenförderung. Durch Anreize (z.B. höheres Budget, Vorab, aber auch Malus und ähnliches) soll sich das quantitative Verhältnis von Frauen und Männern besonders in den Positionen, wo der Anteil der Frauen unterrepräsentiert ist, schneller verändern. Förderung erfolgt hier also durch Umverteilung von Geld für ganze Abteilungen, Fachbereiche, Dezernate etc. Förderung wird entindividualisiert, zumindest was die realen Ergebnisse sind. Das einzelne Organisationsmitglied hat »nicht mehr in der Tasche«⁴⁷¹.

Bonussysteme zeigen den Zusammenhang
von Fördern und Fordern

Noch eine dritte Form der Leistungsanreize ist in den Organisationen festzustellen. Sie besteht in der Auslobung eines Bonus für besondere Leistungen. Der Bonus kann sich auch in eine institutionalisierte Komfortzone verändern⁴⁷². Dazu ein paar Beispiele. In den Wirtschaftsorganisationen bedeutet es den differenzierten Ausbau des betrieblichen Vorschlagswesens. Diese Form des Leistungsanreizes hatte schon zu Behördenzeiten eine Bedeutung in den großen Organisationen. Kreative Organisationsmitglieder wurden und werden gefördert. Auffällig unter einer Geschlechtsspezifik ist, dass der Anteil der Vorschläge im Unternehmen zwischen Frauen und Männer ausgewogen ist (also ungefähr Hälfte/Hälfte), obwohl die Frauen quantitativ als Organisationsmitglieder sehr in der Unterzahl sind. Der Bonus für angenommene Vorschläge variiert, liegt aber auf der Ebene eines finanziellen Anreizes, den die MitarbeiterInnen bekommen⁴⁷³. Betriebliches Vorschlagswesen läuft auf institutionalisierte Stellen hinaus, die sich um die »Abwicklung der Sache« kümmern. Dabei ist das Management in die Begutachtung der Vorschläge involviert und in den Gutachtenkommissionen vertreten. Die Aufgabe von ManagerInnen besteht hier jedoch auch in der Motivation (Aufforderungscharakter etwas einzureichen) und in der Beratung der Organisationsmitglieder für einreichende Vorschläge, hier finden sich LowmanagerInnen und durch die Belobigung in Form einer öffentlichen Präsentation das Topmanagement. Der Zusammenhang von Fordern und Fördern wird unmittelbar deutlich.

⁴⁷¹ Ohne es zu vertiefen, sind Anreizsysteme (besonders da wo sie mit einer »Bestrafung« verbunden sind - also z.B. weniger Geld für eine Abteilung) besondere »Reizthemen«, wenn sie die hier angeführte Geschlechterkomponente mit einbeziehen. Ähnlich wie die Diskussion um Quoten. Auf einmal wird auch das »letzte Organisationsmitglied wach«. Das Anreizsystem entpuppt sich als Irritationssystem.

⁴⁷² Z.B. Arbeitszeitmodelle, die den MitarbeiterInnen als Anreiz eine größere Zeitsouveränität zusprechen. Vgl. dazu den nächsten Teil des Panoramas *Zeit*.

⁴⁷³ Hinzu kommen einmalige Auslosungen von Prämien für alle, die sich mit Vorschlägen beteiligt haben, z.B. Reisen, Elektrogeräte etc.

Jede Idee zählt, egal ob groß oder klein! Die .. X braucht aktive Mitarbeiter, die unser Unternehmen mit Kreativität und Engagement weiterhin auf Erfolgskurs halten. ... Wenden Sie sich mit Ihrer Idee an ihren direkten Vorgesetzten. Er beurteilt den Vorschlag in Absprache mit Ihnen und leitet die Realisierung ein. ... Sie können sich auch an den zuständigen VM Beauftragten wenden; Betriebliches Vorschlagswesen gibt es seit Anfang der achtziger Jahre. Seit Mitte der achtziger Jahre etabliert. Anzahl der Vorschläge ist danach enorm gestiegen ... Prämie bedingt sich aus dem Jahresnutzen an Einsparung, davon 25 Prozent. Bei nicht errechenbaren Nutzen gibt es Schätztabellen; Vorschläge können beim direkten Vorgesetzten eingereicht werden oder über die Stelle. Der Vorgesetzte oder Fachdienst beurteilt den Vorschlag in vier Wochen. Gutachten geht auch an den Ideenlieferanten. Es gibt eine zentrale Datenbank für die Vorschläge und ein Beschwerdemanagement bei Ablehnung; 700 Vorschläge in 1997, davon ca. die Hälfte von Frauen; Bei uns bedeutet das Verbesserungsmanagement, es gibt aber zweimal im Jahr einen Ideenwettbewerb. Es gibt eine Werbung dafür, der Zeitraum ist festgelegt. Per Losentscheid werden Reisen und andere Prämien (z.B. Laptop) gewonnen; Die vierstündige Sitzung beginnt mit der Auszeichnung eines kundenorientierten Verbesserungsvorschlags. 13 Personen sind im Raum. Die EinreicherIn ist anwesend, schlägt eine einheitliche und kostenlose Telefonnummer für KundInnen vor. Der Vorschlag ist nicht angenommen worden. 300,- DM Anerkennungsprämie werden der Person ausgehändigt. In Vertretung der hausinternen Zeitung fotografiert eine MitarbeiterIn den Einreicher mit der TopmanagerIn und zwar mit einer digitalen Kamera. Anmerkung der Fotografin: "Immer die gleiche Person auf dem Bild. Jedes Mal morgens zu den Sitzungen gibt es eine Verbesserungsidee".

Eine ähnliche Form übernehmen *Ideencafes*, *Verbesserungsgruppen* und *Zirkel*. Organisationsmitglieder werden zusammengeführt (freiwillig oder in Pflicht), damit neue Ideen entstehen. Finanzielle Belohnung gibt es keine/kaum, aber öffentliche Anerkennung (z.B. durch Aushang der Idee, durch Mitteilung in der MitarbeiterInnenzeitung, eine Urkunde etc.) und soziale Belohnungen (gemeinsames Essen auf Kosten des Unternehmens, ein paar Blumen, »warme Worte« und ähnliches). Hier zeigt sich eine Aufgabe des unteren Managements, das die Koordination der Treffen übernimmt.

Wir schenken unseren MitarbeiterInnen eine Uhr, wenn sie fünf Jahre da sind; Etwa alle vier Wochen finden im Haus Ideencafes statt, zu dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeladen werden. Die Teilnahme ist freiwillig. Ziel des Ideencafes ist es, Probleme in der internen Organisation anzusprechen und Lösungen zu suchen. ... Möglichkeit, seine Ideen einzubringen. Wir sorgen für den

entsprechenden angenehmen Rahmen. ... Organisiert wird es von einer Führungskraft; Das Vorschlagswesen ist in letzter Zeit eingeschlafen. Die SVP-Gruppen haben viele Vorschläge eingebracht, die nicht von Personen, sondern von Teams eingebracht wurden [Es gibt kein Prämiensystem].

Eine spezifische Form der Anreizsysteme für das Management in Organisationen konnten wir in den Daten nur in einer Organisation finden: Umsatzbeteiligung durch Aktienpakete oder sonstige Ausschüttungen. In einer weiteren Organisation gibt es erste Überlegungen, das Topmanagement so besonders einzubinden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass:

- es vielfältige Anstrengungen in allen Organisationen gibt, die Leistungen und die Motivationen der MitarbeiterInnen durch finanzielle und sonstige Anreize zu erhöhen, um ein »commitment« der Organisationsmitglieder an der Verbesserung ihrer Qualität und der Organisationsqualität zu erzeugen
- Menschen in eine Philosophie des Besser-und-Mehr-als-bisher eingebunden werden und damit in ein System von kontinuierlicher Verbesserung
- Anreizsysteme eigene Systeme sind, die aus verschiedenen Schritten bestehen können (z.B. Situationsanalyse, Zieldefinition, Bewertungszeitraum; Bewertungssystem, Entgeltfestlegung bei Zielerreichung, etc.)
- es verschiedene Varianten gibt, nämlich Einzelförderung und Gruppenförderung und dass bei letzterer Variante der Druck der Gruppe eine Bedeutung bekommt bzw. Fördern und Fordern verlagert wird
- die Einbeziehung der MitarbeiterInnen an der Erstellung von Zielen/Indikatoren sinnvoll erscheint
- Anreizsysteme Motivationssysteme sind für das Management in Organisationen
- Anreizsysteme zu Instrumenten des Managements gehören und ein Schwerpunkt der Aufgaben des unteren Managements in der Entwicklung, Beratung und Koordination liegt und das Topmanagement für die symbolischen Akte zuständig ist
- die offizielle Variante des betrieblichen Vorschlagswesens mit finanziellen und sonstigen materiellen Anreizen verbunden wird und institutionalisierte Stellen besitzen kann
- andere Varianten mit der Einrichtung von Komfortzonen einher gehen können (z.B. kostenloser Kaffee, Essen, Gutscheine)

- und dass die Belohnung bzw. der Bonus direkt an die MitarbeiterInnen fließen kann oder indirekt, weil sie einer Abteilung etc. zugesprochen wird.

Das System läuft auf die Motivation der Organisationsmitglieder hin, die Einbindung der MitarbeiterInnen in das Ganze und auf die Orientierung an organisationalen Leistungszielen und Bedürfnissen.

Und vielleicht noch ein wichtiger Aspekt für das Management in Organisationen und für die Organisationen. Wenn Anreizsysteme installiert worden sind oder installiert werden, bedeutet es in der Nachfolge, Zeit auf die Gestaltung und Anpassung der Anreizsysteme an organisationale und individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen aufzubringen. Damit verbunden ist also das Monitoren/Evaluieren bestehender Systeme, damit mögliche Veränderungen, die zu negativen Ergebnissen führen, rechtzeitig wahrgenommen werden. Eine solche negative Auswirkung wird für den Bereich der nichtmonetären Anreizmittel (Fortbildung) im nächsten Abschnitt deutlich. Nur in einer Organisation konnten Anstrengungen, also eingeführte Anreizsysteme zu begleiten, beobachtet werden.

Und noch etwas wichtiges: Anreizsysteme stehen bei Kostenschumpfungen als erstes zur Disposition.

Wir können zur Zeit wegen der Konjunkturschwäche das Prämiensystem nicht anwenden. Es gibt Konjunkturbrüche. Wir haben keine Kurzarbeit eingeführt.

*Training und Seminare*⁴⁷⁴

Schauen wir noch einmal näher auf spezifische Formen der Förderung, die jenseits von Teamarbeit organisiert sind und trotzdem auch auf die Gruppe, ihr Gefüge und ihre Zusammensetzung als wesentliches Element von Förderung aufbauen.

Training und Seminare lassen sich in allen Organisationen als spezifische Form der Personalförderung lesen. Unterschieden wird in eine interne Förderung und eine externe Förderung. Für die großen Organisationen lassen sich im Dazwischen noch einige Angebote identifizieren. Konkret haben sie eine große Palette von Seminar- und Trainingsangeboten, die eng Vor-Ort mit eigenen MitarbeiterInnen durchgeführt werden. Darüber hinaus besitzen sie im größeren Verbund TrainerInnen und Seminarmodu-

⁴⁷⁴ Für den Überblick unterscheiden wir nicht zwischen Training und Seminare.

le, aber auch ausgegliederte Akademien und Fortbildungsinstitute sowie eigene Schulen und Fachhochschulen. Hinzu kommen individuell verpflichtete freiberufliche TrainerInnen und Unternehmensberatungen, aber auch enge Kooperationen mit Universitäten.

Schwerpunkte der Seminarthemen liegen auf weichen Themen

Die Organisationen im Kosmos differenzieren in ihren Angeboten im Seminarbereich. Auch hier kann eine Zweiteilung ausgemacht werden und zwar in Seminaren, die eher »weiche Themen« umfassen: Training von Schlüsselqualifikationen, Zeitmanagement, Gendertraining, Konflikttraining, Mediation, Führungstechniken, Moderations- und Präsentationstechniken etc. und eher »harten Themen«, die sich auf fachspezifische Kenntnisse EDV, Controlling, Beamtenrecht, Bilanzierung, Steuerrecht, Arbeitsrecht, Datenschutz etc. oder bestimmte fachspezifische Arbeitsplatzanforderungen richten. Schwerpunkt über alle Organisationen im Kosmos kann dabei auf die eher weichen Themen ausgemacht werden, wobei es für uns als Forscherinnen schon auffällig war, dass unabhängig von der Art der Organisation die Themen sich ähnelten/fast identisch waren und sie in allen Organisationen eine Bedeutung - zumindest für einen bestimmten Ausschnitt an MitarbeiterInnen - hatten. Unterschiede gab es nur in den folgenden Dimensionen: Auf der Ebene der Teilnahme/Auswahl (also wer darf), der Zeit (innerhalb/außerhalb der Arbeitszeit), der Finanzierung (kostenlos/mit Beteiligung), des Angebots (externe/interne DozentInnen) und des Ausgleichs (Freizeit).

Fortbildung wird soweit wie möglich intern abgedeckt, Frauen nehmen das kaum war, es besteht die Grundregel: jede kriegt was, jede gibt was, also Freizeit für Fortbildung, kein Freizeitausgleich; Die MitarbeiterInnen werden in der Organisation durch das Management ermuntert, an einer Fortbildung über Zeitmanagement teilzunehmen; Über die Hälfte der Belegschaft hat 1994 bis 1996 eine Moderationsschulung gehabt. Das betraf nicht nur Personen in Entscheidungsfunktionen, sondern generell alle, um die Durchführung dieser Methode zu verstehen. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin soll an einem Gender-Training teilnehmen; Als Komfortzone in der Organisation lassen sich u.a. die kostenlosen Fortbildungen ausmachen. Die MitarbeiterInnen erwähnen diese häufig in den Interviews auf die Frage „Was gefällt Ihnen“; Interne Fortbildungen sind gegeben. Wochenendseminare sind möglich. Ich will im Jahr an zwei bis drei teilnehmen. Fortbildungen gibt es intern. Sie liegen alle in der Arbeitszeit; Jede MitarbeiterIn kann kostenlos - außerhalb der Dienstzeit bzw. ohne Freizeitausgleich - am Seminarangebot teilnehmen, das eigentlich für die KundInnen konzipiert ist; Fortbil-

dungen: In den letzten Jahren ein weitgehend gutes Angebot. Z.T. wird Fortbildung dienstlich angeordnet. Es gibt eine Fortbildungskommission. Jetzt wird Fortbildung nur noch für EDV beantragt. Der finanzielle Einbruch macht sich bei den Fortbildungen sichtbar; Fortbildungen sind als Dienstauftrag formuliert.

Seminarteilnahme ist ein sensibles Thema in Organisationen

Seminarangebote und Seminarteilnahme werden in allen Organisationen auf den verschiedenen Dimensionen zu einem für die Organisationsmitglieder sensiblen Thema. Es »entzündet« sich Debatten über Gerechtigkeit, Belohnung und Bestrafung, Stereotype werden deutlich und Empfindlichkeiten. Seminare werden als Komfortzonen in Organisationen erlebt, als individuelle Förderung und der Wegfall von dieser Art der Qualifizierung wird da, wo es so ist, als Verlust und Defizit der Organisation angekreidet. Auf die Frage *Was würden Sie verändern* äußerten Organisationsmitglieder dann häufig: *Die Art der Fort- und Weiterbildung im Unternehmen.*

Zur Zeit gibt es keine gemeinsamen Fortbildungen, die von der Organisation finanziert wird; [Die Person bedauert, dass in ihrem Bereich und Interessensgebiet es keine Fortbildungen gibt]: Andere Fortbildungen finden im EDV-Bereich statt. Wir müssen stark einsparen und im Fortbildungsbereich wurde da schon eingegriffen; [Was würde ich verändern]: Möglichkeiten interner Weiterbildung. Ist alles weggefallen, außerdem war es ungerecht, wer welche Förderung bekommt; Gender-Training hat sensibilisiert. Alle mussten es machen und das war richtig; Frauen können weniger an den Seminaren teilnehmen. Sie sind einfach nicht so flexibel; Die Organisation sollte mehr Zeit auch zur eigenen Fort- und Weiterbildung bereitstellen. Das war mal anders; Ich wurde gefördert und gefordert. Diese Aussage stimmt aber jetzt nicht mehr. Förderung war Sprachkurse, EDV, Teilnahme an Tagungen, die arbeitsübergreifend waren. Jetzt hat sich alles verschlechtert. Ist alles gestrichen worden. Besonders die Auslandsseminare fehlen mir.

Qualifikation wird zum privaten Thema der Organisationsmitglieder (gemacht)

Ein weiterer Aspekt scheint wichtig zu sein. Die propagierte notwendige Qualifikation von MitarbeiterInnen ist in den Organisationen eines der ersten Themen, die in Frage gestellt wird bzw. wo ein Abbau des Angebots und eine Veränderung des Modus (also wer darf daran teilnehmen und wie viel muss sie/er bezahlen oder was bekommt sie/er als Ausgleich) zu

beobachten ist⁴⁷⁵. Besonders die Organisationen, die mit großen finanziellen Problemen zu kämpfen haben, nehmen ihre Kosteneinsparungen u.a. auch in diesem Bereich vor. »Eliten« bekommen dann nur noch den Vorzug der Förderung durch Seminare und auch die Qualifizierung im privaten Bereich wird stärker hervorgehoben. Organisationsmitglieder sollen ihre Fortbildung als Selbstverständlichkeit wahrnehmen, die außerhalb der Arbeitszeit stattfindet, gleichzeitig aber auf jeden Fall wahrnehmen. Die Stichworte der *lebenslangen Qualifikation* und des *Halbwertszeitwissens* werden strapaziert. Es wird also so etwas wie ein commitment deutlich, das die Organisationen in Zeiten von Sparmaßnahmen ihren Organisationsmitgliedern abfordern (Stichwort Arbeitskraftunternehmer). Auch hier wird also die enge Verbindung von Fördern »und zwar in guten Zeiten« und Fordern »und zwar in schlechten Zeiten« deutlich. Eine Person bringt es auf den Punkt.

Wir erwarten selbstverständlich, dass in mageren Zeiten die Organisationsmitglieder selber die Verantwortung für ihre besondere Förderung übernehmen. Wir gehen davon aus, dass die Mitarbeiter sich in ihrer Freizeit weiterbilden. Wir brauchen gute ausgebildete Menschen. Und das wissen auch alle.

Erkennbar - zumindest in manchen Organisationen - ist die Naivität bzw. das geringe komplexe Denken, wenn aus Kostengründen Seminare/Fortbildungen »geschrumpft werden«, die Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen nicht weiter registriert wird, gleichzeitig wie selbstverständlich eine andere Art der Qualifikation - nämlich außerhalb der Organisation/der Arbeitszeit - vorausgesetzt und die reale Nachfrage nicht überprüft wird. Hier zeigte sich eine Diskrepanz zwischen propagiertem Anspruch *Ohne die MitarbeiterInnen geht nichts; Wir brauchen qualifizierte Leute* und der Verwunderung, wenn dies nicht so ist. Slack wird abgebaut (Qualifikations- bzw. Förderungslack) und wenige Überlegungen führen dazu, wieder welchen anzulegen⁴⁷⁶.

Die Kapazitäten der Leute werden ausgeschöpft. Wir haben uns keine Gedanken zu den Überschüssen gemacht, die eine Firma braucht, um auf äußere Bedingungen zeitschnell und optimal zu reagieren. Wir sind hier nur die .. und nicht die Entwicklungszentrale, von daher ist die Überlegung so nicht da. Aber wenn ich mir das so überlege, muss ich versuchen noch Leute zu finden, die die richtige Ausbildung haben. Der Markt wird immer enger. Wir müssen die Leute hier mehr

⁴⁷⁵ Siehe auch die Aussetzung von Anreizsystemen.

⁴⁷⁶ Zum Gedanken von organisationstheoretischen Slack-Konzepten Weidemann 1984, 18ff.

fördern; Die erwarten, dass wir uns in der Freizeit weiterbilden. Da können sie lange warten. Mir hat nämlich niemand verständlich gemacht, warum ich das jetzt alles selber zahlen soll und dann noch in meiner Freizeit machen soll.

In den Daten lässt sich aber auch eine Zufriedenheit lesen, wenn Fortbildungen für alle angeboten werden und/oder wenn das Seminar verpflichtender oder gewünschter Bestandteil in der Organisation ist und alle teilnehmen müssen. Hier wird ebenfalls eine besondere Sensibilität deutlich. In den Interviews dieser Organisationen lassen sich viele Hinweise finden, auch wenn die Forscherinnen nicht wussten, wie das Seminarangebot aussieht, was denn das besondere und alle einigende Seminarthema ist: Z.B. Sprachkurse, Gender-Training, Moderation und Präsentation, TQM, sowie EDV-Fortbildung. Konkret heißt es, dass die Organisationsmitglieder das Thema der Fortbildung nennen und Hinweise geben, dass viele das gemacht haben oder machen müssen. Es scheint ein »Gerechtigkeitsgefühl« durchzuschimmern bzw. die Problematik des Themas hat aufgrund der Masse, die das Seminar besucht hat, scheinbar nur noch geringe Bedeutung. Dies auch bei eher heikleren Themen: Wie Budgetierung und Gender-Training. *Wenn alle das machen, ist es gut.*

Was bleibt festzuhalten?

Seminare und Seminarteilnahme sind ein sensibles Thema in Organisationen. Teilnahmemöglichkeiten werden von den Organisationsmitgliedern als individuelle Förderung verstanden. Seminargruppen übernehmen Aufgaben des Managements, weil sie eine fördernde Atmosphäre darstellen. Die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder steigt, wenn alle am Seminar teilnehmen müssen oder teilnehmen. Es lassen sich eher weiche Themen als aktuelle im Fort- und Weiterbildungsbereich und im Training der Organisationen identifizieren. Konjunkturschwäche, Umsatzeinbrüche und Sparmaßnahmen führen besonders schnell zum Abbau von Bildungsprivilegien. Das Management von Organisationen macht sich geringe Gedanken über den slack in Organisationen.

Förderkreise

In den Organisationen sind verschiedene Arbeitskreise, Verbesserungsgruppen und Förderkreise vorzufinden. Förderkreise können als besondere Form der Einzel- oder Gruppenförderung identifiziert werden und als Sensibilitäten der Organisationen, weil sie mit Identifizierung verbunden sind. Frauen oder Männer werden individuell in den Blick genommen und einer spezifischen Form der Förderung unterworfen. Diese kann verschie-

dene Aspekte umfassen. Förderkreise sind auf Zeit angelegt und agieren mit einer unterschiedlichen Anzahl von Mitgliedern. Die Häufigkeit der Treffen, die meist verbunden sind mit einem Seminarcharakter oder einem Beratungs- und Coachingaspekt, werden individuell in der Gruppe ausgehandelt. Eine TrainerIn, ModeratorIn oder eine ManagerIn/Team übernimmt die Führung und Begleitung der Gruppe. Förderkreise in Unternehmen werden als Instrumente der Personalentwicklung verstanden:

Entscheidend für Qualifizierung und Förderung sind einerseits persönliche Motivation, Leistung, Flexibilität sowie Mobilität und andererseits der betriebliche Bedarf an qualifizierten Beschäftigten. Die betriebliche notwendige Aus- und Weiterbildung erfolgt während der Arbeitszeit.

Die Förderkreisphilosophie bringt besonders deutlich den Doppelaspekt des Fordern-Fördern hervor. Die Unternehmen dokumentieren ihr Interesse an qualifiziertem Personal im eigenen Unternehmen, sie ermöglichen Querkarrieren im Unternehmen. Personalförderung wird so kostengünstiger, weil ein Bedarf nicht von außen durch Neueinstellungen gedeckt werden muss. Die Personalentwicklung wird so zum Vorteil für das Unternehmen und dem individuellen Organisationsmitglied *Wir tun was für unseren Mitarbeiter*, das führt dazu, dass die Forderung an die Leistungsfähigkeit bzw. genereller der *Output* erhöht werden kann. Die Devise ist *Gute Leute kommen dorthin, wo sie hingehören*.

Förderkreise orientieren sich an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens

Förderkreise zielen häufig auf eine bestimmte Gruppe: Z.B. Nachwuchskräfte, weibliche Fachkräfte, jüngere MitarbeiterInnen, MitarbeiterInnen im Vertrieb oder technische MitarbeiterInnen, GruppenleiterInnen und ähnliches. Sie orientieren sich an der strategischen Ausrichtung der Unternehmen und zwar:

... Vor dem Hintergrund der momentanen Personalsituation und sehr geringer Neueinstellungen bei gleichzeitigem Bedarf an Führungskräften ist es von besonderer Bedeutung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit hohen Potentialen durch Förderprogramme eine Perspektive zu bieten und diese somit enger an das Unternehmen zu binden. ... Durch zielgerichtete Kundenorientierung, Eigeninitiative, Identifikation mit dem Unternehmen sowie durch die hohe Qualität der Arbeitsleistungen trägt jeder Beschäftigte der .. X zur Verwirklichung der Unter-

nehmensziele bei. Dieses Potential gilt es, im Hinblick auf die Festigung und den Ausbau der Marktposition der .. X stärker als bisher zu aktivieren und zu nutzen.

Förderkreise setzen ein Interesse bei den MitarbeiterInnen voraus. Große Organisationen unterscheiden nicht nach Tarifkräften und BeamtInnen. Folgende Rahmenbedingungen werden genannt:

- *Förderung ist (zeit)begrenzt*
- *Förderung ist altersbegrenzt (ca. 30 bis 40 Jahre)*
- *Förderung bzw. Förderkreise haben Rahmenbedingungen*
- *Förderung ist ein kontinuierlicher Prozess*
- *Förderung ist freiwillig und setzt Eigeninitiative, Flexibilität und Mobilität (auch örtliche) voraus*
- *Förderung erfolgt auf Funktionsbereichen, nicht auf konkreten Positionen*
- *Förderung erfolgt auf Bedarf und nicht auf Halde*
- *Den TeilnehmerInnen wird eine Entwicklung zugetraut*
- *Förderung ist keine Karriereplanung, aber Karriereunterstützung.*

Förderkreiskonzepte können verschiedene Ziele verfolgen. Ein Unternehmen bringt es folgendermaßen auf den Punkt:

- *Perspektiven im Unternehmen bieten*
- *Entwicklung bedarfs- und anforderungsgerecht gestalten*
- *Positionsbesetzung transparent (laufbahndurchlässig) realisieren*
- *Frustration der Potentialträger vermeiden*
- *Motivation der Potentialträger steigern*
- *Fluktuation von Potentialträgern senken*
- *Qualität der auswählenden und beobachtenden Führungskräfte verbessern*
- *Förderkreisteilnehmern Gelegenheit geben, den Wunsch Führungskraft zu werden, zu überprüfen (Reflexion der eigenen Wünsche).*

Förderkreise zielen auf *High Potentials*

Hier wird die besondere Zielgruppe - die Führungskräfte - im Unternehmen angesprochen. Potentielle Mitglieder für einen Förderkreis werden in *Listen* in den Organisationen erfasst. Führungskräfte identifizieren KandidatInnen und schlagen sie für eine mögliche Aufnahme in einen Förderkreis vor. Mitglied dann zu sein, bedeutet etwas Besonderes zu sein. Hier verbirgt sich die Vorstellung, dass *Förderkreiskonzepte kein Massensport-*

ereignis, sondern Hochleistungssport sind. Die Anzahl der Teilnehmer ist begrenzt.

Wir haben in der Organisation eine TOP 100 Liste. Da werden immer mal wieder Personen in der Organisation identifiziert, die für eine besondere Förderung vorgesehen sind. Es ist Aufgabe unserer Führungskräfte, sich da Gedanken zu machen und mögliches Potential zu entziffern; 10er Gespräch: Einmal in der Woche werden nach einem Zufallsprinzip (Lottozahlen) MitarbeiterInnen im Unternehmen ausgesucht, die dann für zwei Stunden ein Gespräch mit dem .. -Leiter des .. Unternehmens haben. Das ganze ist freiwillig und es geht um Gedankenaustausch. Trotzdem kann ich hier auch Potentiale entziffern. Ich begegne Menschen, die ich noch nie gesehen habe. Da sind nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, keine Führungskräfte; Es gibt hier Listen der 10 Prozent der Besten pro Ressort, die identifiziert werden. Je drei Frauen sollen genannt werden. JedeR RessortleiterIn soll ihre/seine 2. Frau und seinen 2. Mann nennen; Die TOP 30 machen gemeinsame Seminare und Fortbildungen. Außerdem gibt es Ausgleichsaktivitäten. Zuletzt haben wir einen Zoobesuch gemacht; Förderkreise gibt es im Unternehmen. Verschiedene Personen werden ausgesucht und vorgeschlagen. Das Ganze läuft als Führungskräfteentwicklung. Ist aber etwas eingeschlafen.

Noch einmal zusammengefasst:

Förderkreise umfassen verschiedene Eckpfeiler. Eckpfeiler eins ist die *Analyse*, hier wird die Menge möglicher KandidatInnen eingegrenzt. Eckpfeiler zwei ist die *Kommunikation (Schaffung von Transparenz und Interesse durch Information)*. Eckpfeiler drei ist die *Identifikation (Auswahl auf Vorschlagsbasis sowie Einbeziehung von Bewerbungen in den Auswahlprozess)* und als vierter Pfeiler steht die *Entwicklung*, d.h. die konkrete Maßnahme als *individueller und vernetzter Ansatz*.

Hinter dem Eckpfeiler drei verbergen sich verschiedene Instrumente in den Organisationen, die zur Identifikation genutzt werden: *MitarbeiterInnenjahresgespräche*⁴⁷⁷; *MitarbeiterInnenbeurteilungen*, *Potentialanalysen*, *360 Grad Beurteilungen*, *Anforderungsprofile* und weiteres. Eckpfeiler vier umfasst konkrete Maßnahmen, wie Einzel- und Gruppencoaching, Training, Seminare und Fortbildungen.

⁴⁷⁷ In vielen Organisationen vorhanden, vgl. die Konstruktion Spezialitäten im *Bahnhofspanorama*.

Um einen nachhaltigen Erfolg des Konzeptes [Förderkonzepte] gewährleisten zu können, sind situations- und personenbezogene Entwicklungselemente zielorientiert einzusetzen. Dabei gibt es verschiedene Aktionsfelder:

- *Into-the-job: Vorbereitung auf eine Positionsübernahme (z.B. Einführung neuer MA)*
- *On-the-job: Durchführung direkt am Arbeitsplatz (z.B. job enlargement, job enrichment)*
- *Near-the-job: räumlich, zeitliche und inhaltliche Nähe zur Arbeit (z.B. Schulung in der .. Abteilung)*
- *Off-the-job: Räumliche und zeitliche Distanz zur Arbeit (z.B. Seminare)*
- *Parallel-to-the-job: Unterstützende Maßnahmen bei der qualifizierten Beratung (z.B. Coaching, Mentoring).*

Die Zusammenfassung:

Förderkreise zielen auf Gruppen mit meist homogenen Merkmalen. Sie sind eine spezifische, weil hoch strategische Form, der Personalentwicklung. Sie umfassen Einzel- und Gruppenarbeit und unterschiedliche Ansätze. Förderkreise zielen auf High-Potentials. Sie sind mit der Identifikation (Selbst- und Fremdentifikation) verbunden, die sich als Aufgabe des Managements darstellt. Förderkreise ziehen Grenzen. Förderkreise umfassen ein Set von Maßnahmen, die arbeitsplatznah oder -weit durchgeführt werden (können). Und zu guter letzt: Förderkreise zielen auf Netzwerkbildung. Dazu jedoch im *Raum* mehr.

*Mentoring Coaching Supervision*⁴⁷⁸

Mentoring, Coaching und Supervision sind Schlagworte, die in allen Organisationen zu finden waren. So äußerten Führungskräfte, dass sie ihre MitarbeiterInnen coachen und MitarbeiterInnen sprachen von ihren Vorgesetzten als Coach, an die/den sie sich *immer wenden können*. *Kollegiale Supervision* hatte in den sozialen Organisationen ihren Platz oder es wurde von Organisationsmitgliedern wie selbstverständlich festgestellt, dass alle MitarbeiterInnen Supervision unterworfen sind. Der Coachingbegriff bekam in den Interviews mit dem Topmanagement eine Bedeutung. Auch der Mentoringbegriff hatte einen hohen Stellenwert. Besonders die ManagerInnen des Lowmanagements und die des Topmanagements in den kleinen Organisationen (also GeschäftsführerInnen) bekundeten ihre Rolle, die sie als MentorInnen innehaben und als Coach.

⁴⁷⁸ Zum Coaching im Management vgl. Weßling et. al 1999, zur Abgrenzung bzw. Nähe von Coaching und Supervision Wahren 1997, 20.

Coaching, Mentoring und Supervision sind Einzelförderung und Gruppenförderung von Organisationsmitgliedern

Die Bedeutung von Supervision in den sozial-fürsorglichen Organisationen zeigte sich in der Gruppensupervision als professionelle Variante, d.h. eine ausgebildete SupervisorIn nahm von außen ihre Rolle wahr. In einzelnen Interviews wurde jedoch auch deutlich (mit dem Wissen, bei den Forscherinnen, dass es diese Variante nicht gibt), dass als Supervision, die Tatsache verstanden wird, dass man/frau sich in regelmäßigen Abständen trifft und Teamsitzungen macht, in denen *über alles geredet wird* oder das Treffen mit der ChefIn als Supervision bezeichnet wird.

Konnten verschiedenste Arten von Förderkreisen in den Organisationen aufgespürt werden, war es bei »wirklichen« Mentoring-, Coaching- und Supervisionsprojekten ungleich schwerer. Das Coaching und Mentoring erwies sich bei einer näheren Betrachtung häufig allein in der antizipierten Möglichkeit, auf eine Person zugreifen zu können, oder in der Tatsache, dass MitarbeiterInnen (meist in Vorgesetzten-Positionen) ihre Führungsrolle der BeobachterIn und BeraterIn von Entwicklungsprozessen in einem »normalen Rahmen« wahrnahmen. Nur einzelne TopmanagerInnen wiesen tatsächlich einen »professionellen Coachingprozess« auf. Und zwar wurden sie gecoacht von TrainerInnen außerhalb der Organisation (also UnternehmensberaterInnen, PsychologInnen, OrganisationsentwicklerInnen etc.) und übernahmen, wenn sie das praktische und theoretische Wissen über Coaching hatten, Coachingfunktionen für das mittlere Management. Ohne dies hier näher überprüfen zu können, scheint der Coachingbegriff in Wirtschaftsunternehmen den Führungsbegriff zu ersetzen. Der Coach (was machen wir mit den weiblichen?) ist Begleiter einer Wegstrecke von MitarbeiterInnen im Hause und beteiligt sich an der Zielerreichung eines Organisationsmitgliedes, an der Zielerreichung eines Pärchens oder eines Teams/einer Gruppe. Er wird zum Helfer oder Reflektor und übernimmt die Aufgabe des Förderers⁴⁷⁹. Als Aufgabe des Managements haben wir diese Funktion von ManagerInnen als Motivieren, Trainieren und Beraten beschrieben. Deutlich sind Coachingfunktionen deshalb an die Beobachtungsfähigkeit der ManagerIn gebunden. Und sie sind gebunden an die Vorstellung der Gestaltung von Menschen in Organisationen. Coaching und Mentoring »kaschieren« und »nivilieren« den Unterschied zwischen FührerInnen und Geführten. Sie erzeugen eine emotionale Nähe, die auch zu Fehlinterpretationen Anlass geben. Besonders im Zusammenhang mit Frauenförderung bzw. mit dem verfeinerten Blick auf Frauen und Männer findet der Coach- und Mentorbegriff seine

⁴⁷⁹ Exemplarisch Rudolf Meindl 1996 zu dem, was Coaching in Organisationen bedeutet, welche Rolle ein Coach übernimmt und welche Ziele Coaching hat.

Anwendung. Er zeigt die enge Verzahnung zum Kraftfeld von Fördern und Fordern.

Hinter dem Mentoringbegriff und auch hinter Coaching verbirgt sich häufig eine individuelle, d.h. persönliche Protektion oder Auswahl einzelner MitarbeiterInnen. Förderung, die als einzel- und namensgebundene Förderung dechiffriert werden kann. In den kleinen Organisationen führt diese Förderung im Management von Organisationen zum *Prinzessinnenphänomen*. So bezeichneten die Organisationsmitglieder die Auswahl, die Geschäftsleitung oder GeschäftsführerInnen vornahmen unter dem Aspekt, eine Person auf eine bestimmte Position zu befördern oder als mögliche NachfolgerIn zu identifizieren. Hier entbrennen um diese Personen und um diese Art der Förderung heftige Diskussionen.

Coaching findet persönlich statt. Frau .. X hat uns gut geholfen. Bei Fragen und Problemen können wir uns immer an sie wenden; Nachwuchsförderung ist meist persönlich. Meistens wird von ProfessorInnen gefördert, wenn inhaltlich eine sehr enge Beziehung besteht. Es gibt keine Kultur der Nachwuchsförderung; Die GL hat eine Art, Prinzessinnen zu bestimmen. Diese .. haben eine schwierige Position den anderen gegenüber. Ich war teilweise gefährdet, eine zu werden. Aber ich habe mich Gott-sei-Dank dem entzogen; In einem Interview wird der Forscherin als Top Secret vom Topmanagement der Nachfolger präsentiert, also verbunden mit der Auflage, darüber nichts zu erzählen. In der Organisation zeigt sich aber in mindestens zwei Interviews, dass die Organisationsmitglieder „Bescheid wissen“. Die Person selber scheint jedoch keine Ahnung zu haben; Ein Mann hat sich dafür eingesetzt, dass sie Nachfolgerin wird. Das war dann von der Organisation/dem Vorstand eine bewusste Entscheidung und gleichzeitig Protektion.

In zwei Organisationen gibt es spezifische Mentoringprojekte. Hier wird Managementnachwuchs identifiziert und einer besonderen Betreuung und Begleitung unterworfen. Mentoring erweist sich so als spezifisches Instrument der Führungskräfteentwicklung. Im Gegensatz zu den Förderkreisen in den Unternehmen, die eine größere Anzahl von Mitgliedern enthalten und die auch auf die gegenseitige Unterstützung, Motivation und Anregung der Mitglieder in einem Kreis setzen, verbirgt sich hinter dem Mentoring ein Zweierkonzept, dass jedoch durch eine Gruppe, d.h. regelmäßig stattfindende Seminaren oder Supervisionssitzungen etc. gerahmt wird.

Wir haben ein Mentoringprojekt für Frauen. Ist in der Pilotphase. Das Ganze ist auf zwei Jahre festgelegt. Nach einem Jahr erfolgt die erste Evaluation und es kann dann mit einer zweiten Gruppe gestartet werden. Es sollen alle Hierarchiestufen miteinbezogen werden. Die Mentees werden in der Zentrale vom jeweili-

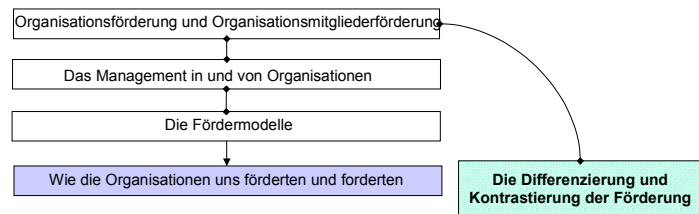
gen Vorstandsbereich benannt. ... Mentee und Mentor sind aus dem Unternehmen ... Das Ganze ist im internationalen Projekt Diamond eingebunden. ... Insgesamt gibt es zehn Paare. ... Die Aufgaben der Mentoren sind vielfältig und umfassen beispielweise: regelmäßige Gespräche mit den Mentees mindestens einmal im Monat, das gemeinsame Erstellen eines Entwicklungsplanes mit Weiterbildungskonzept, das Mitnehmen der Mentee in Führungsbesprechungen, das Vermitteln von Kontakten, die Erfahrungsvermittlung; Eine Möglichkeit, die gläserne Decke zu durchdringen, liegt in einem Mentoringprogramm für Frauen. ... Damit soll erreicht werden, dass das vorhandene Potential von Frauen erkannt und sichtbar gemacht wird, die Kommunikation zwischen den Hierarchien, Generationen und Geschlechtern verbessert wird, mehr Frauen in Führungspositionen kommen, ein Motivationsschub für Mitarbeiterinnen der .. X entsteht, der Pool der Nachwuchskräfte um den Faktor Frau vergrößert wird, somit das vorhandene Potential besser genutzt wird.

Deutlich wird hier die geschlechtliche Zielsetzung und der geschlechtliche Blick. Bevor wir dies als Überleitung zur besonderen Variante der Frauenförderung in Organisationen nehmen und dort auf die Geschlechterprogramme schauen, soll der Mentoringcharakter bzw. die individuelle Förderung, die auch die geschlechtliche Förderung enthält, am Beispiel der Förderung und den damit verbundenen Forderungen an die Forscherinnen in den Organisationen skizziert werden. Der Prozesscharakter von Förderung erlebten die Forscherinnen am eigenen Leib. Sie bekamen je nach Organisation einen Coach an die Seite gestellt.

Festzuhalten bleibt:

Coaching, Mentoring und Supervision sind Schlagworte in allen Organisationen. Die Rolle des Coach oder der MentorIn wird häufig von Führungskräften eingenommen oder erwartet. Sie betreiben Einzel- und/oder Gruppenförderung. Bei einer näheren Betrachtung »entpuppen« sich Coaching-, Supervisions- oder Mentoringprojekte häufig jedoch als schlichte Anfrage von MitarbeiterInnen nach Betreuung, Beratung und Information. Der Coach- und Mentorbegriff zeigt eine enge Verzahnung zum Kraftfeld von Fördern und Fordern und findet seine besondere Anwendung im Rahmen von Frauenförderung. Die Förderung von NachwuchsmanagerInnen, -wissenschaftlerInnen und ähnlichem - das Prinzessinnenphänomen - kann heftige Diskussionen in den Organisationen entfachen. Fördern durch Coaching, Supervision und Mentoring erlaubt dem Management von Organisationen ihre Forderungen an die Mitglieder zu erhöhen. Das Tauschsystem Fördern um zu Fordern tritt deutlich hervor. Spezifische Projekte zielen auf Frauen und nicht auf Männer qua Geschlecht.

Wie die Organisationen uns förderten und forderten



In der Palette der bisher dargestellten Förderkonzepte wurde deutlich, dass Förderphilosophien in Organisationen mindestens zwei verschiedene Ansatzpunkte haben können:

1. Sie können an der Gruppe, dem Team etc. ansetzen und zielen auf Teamentwicklung. Diese führt zu einer höheren Qualität des Outputs. Der Nutzen, d.h. die Qualität wird höher eingeschätzt als der Nutzen der Aktivitäten einzelner MitarbeiterInnen und dieser Nutzen strahlt in das Unternehmen
2. Förderphilosophien können am individuellen Organisationsmitglied ansetzen. Hiermit ist die Vorstellung verbunden, dass Förderung Auswirkungen auf die Qualität der MitarbeiterInnen hat und diese quasi zurückstrahlt in das Unternehmen.

Beide Modelle, Gruppen- und Einzelförderung, zielen also auf Qualitätsverbesserung, sind Aufgabe des (Personal-)Managements und haben ihren Stellenwert im Rahmen von Organisationsentwicklung. Die Organisationsentwicklung liegt im Spannungsfeld von individueller Humanität und der Steigerung von organisationaler Effektivität. Das Management übernimmt die Aufgabe, beide Aspekte in sinnvollem Einklang zu bringen. Zielt im zweiten Ansatz die Förderung auf das individuelle Mitglied der Organisation und die Erhöhung der Qualität, führt dieses jedoch, so der unausgesprochene Konsens, zur Erhöhung der Qualität der Gruppe bzw. der Organisation. Im ersten Ansatz ist es genau umgekehrt. Hier versprechen sich Adepten durch die Förderung der Gruppe die Qualität selbiger zu steigern, es besteht aber ebenfalls Einigkeit darüber, dass es zur Erhöhung der Qualität des je einzelnen Organisationsmitgliedes führt.

Schauen wir näher auf die Organisationen und auf das, was mit uns passiert ist, können wir Momente der Einzelförderung und Gruppenförderung ausmachen. Und zwar in der Variante, dass tatsächlich eine Gruppe die Förderung der Forscherin übernahm oder eben nur eine einzelne Person sich als FördererIn, als Coach oder MentorIn herausstellte. Hier verbergen sich die Varianten, dass die Forscherin allein Vor-Ort war. Das Verhältnis von FördererIn zu Geförderte zeigte sich also 1 : 1 oder mehrere : 1.

Gleichzeitig gab es jedoch noch eine weitere Variation von Möglichkeiten und zwar dann, wenn die Forscherinnen zu zweit in den Organisationen waren. Sie traten quasi als »Pärchen« oder als Team auf und wurden als solche(s) behandelt. Konkret kam es auch hier zu beiden Varianten der Förderung, also 1 : 2 das Verhältnis von Förderer und Geförderte oder das Verhältnis von mehreren : 2.

Was bedeuten nun diese Konstellationen? Welche Unterschiede lassen sich ausmachen? Blicken wir auf die verschiedenen Varianten.

Wie bereits im *Bahnhofspanorama* und hier in *Organisationsarbeit Tales of the Field* beschrieben, stellten die Organisationen uns, nachdem die gatekeepers uns den Weg ins Feld geebnet hatten - eine Schlüsselperson im Feld an die Seite. Diese erwies sich, und das meist freiwillig, als FördererIn der Forscherin. Eine Relevanz bekam die geschlechtliche Zugehörigkeit der Schlüsselperson und eine Relevanz, so lässt sich begründet vermuten, hatte das Geschlecht der Wissenschaftlerin. Neben diesen Schlüsselpersonen traten in den Organisationen jedoch auch eine Vielzahl von Organisationsmitgliedern auf, die sich der Sache »Förderung der Wissenschaftlerin(nen)« verschrieben hatten. Anzumerken ist, dass dies nicht unbedingt als Aufgabe des Managements verstanden wurde, d.h. unabhängig vom Status traten Frauen und Männer auf den Plan, die sich der Sache Forschung, Forscherin oder Thema der Forschung annahmen. Ein *commitment*, ebenfalls eine häufig genannte Aussage in der Förderphilosophie der Organisationen führte also dazu, dass sich jemand einem dieser drei Aspekte widmete. Bei der Betrachtung der Daten im Kosmos zeigte sich nun, dass diese Förderstrategien nicht unbedingt eine Spezifik der besonderen Situation von Organisationsmitglied und Forscherin waren, sondern dass durchaus ähnlich Förderstrategien, die auf uns angewendet wurden, zum allgemeinen Repertoire des/der FördererIn gehörten, oder mit dem allgemein gültigen Fördermodell der Organisation kompatibel waren. Das erscheint nicht verwunderlich.

Konkreter auf den Punkt gebracht, da wo die Organisationen in Vertretung durch das Management und ihren Organisationsmitgliedern sich durch eine Einzelförderphilosophie von Mentoring oder Coaching auszeichneten, gerieten wir in die Rolle von Mentees oder Gecoachten oder wir wurden gefordert, Mentorinfunktion oder Coachingfunktion zu übernehmen. Da, wo die Organisationen eher eine Förderpolitik der Fort- und Weiterbildung aufwiesen und Trainings für ihre MitarbeiterInnen forcierten, wurden wir trainiert oder in eine »Bildungspolitik« der Organisation eingebunden. Gleichzeitig forderten diese Organisation unseren Beitrag an Weiterbildung und Training. Und da, wo die Qualitätspolitik der Organisation mit einem Fördermodell der Zielvereinbarung einherging und als wesentliches Förderkonzept in den Organisationen zu erschließen war, wurden wir als Forscherinnen in Zielvereinbarungen eingebunden.

Förderung, bezogen auf die Forscherin, wurde also nicht eine exklusive Sache des Managements und auch die Forderungen an die Forscherin konzentrierten sich nicht auf Forderungen von ManagerInnen, sondern konnten von jedem Organisationsmitglied ausgehen. Haben wir im vorherigen Förderung als Auftrag oder Mission des Managements dargestellt und die Förderung durch andere Personen wegen der Zuspitzung des Themas außer acht gelassen, sollen sie hier für einen kurzen Moment eine Bedeutung bekommen. Also der Blick soll auf alle FörderInnen in den Organisation fallen und er soll auf die Forderungen aller Organisationsmitglieder, unabhängig von ihrem Status und der Variante Einzelforderung, Pärchenforderung oder Gruppenforderung gerichtet sein.

Haben wir bisher gezeigt, dass die Organisationen natürlich eine Vielzahl von Fördermodellen aufweisen und dass es eine enge Verbindung von Fördern und Fordern gibt, so scheint es doch wichtig - wir glauben es zumindest in der Zeit, in der wir in der Organisation waren, erlebt zu haben und durch die Betrachtung der unterschiedlichen Datenquellen es aus dem *Ethnographischen Sehen* herauslesen zu können - darauf hinzuweisen, dass es eine »bevorzugte Strategie« in Organisationen gibt, unter die andere Förderstrategien subsummiert werden bzw. von dieser überschattet. Zumeist ist die vorherige Entscheidung, die Organisationen treffen, ihre Förderung eher mehr als Einzelförderung »überkommen zu lassen« oder eher als Team- bzw. Gruppenförderung. Eingebunden ist diese, und das wurde ja auch bereits deutlich, in die Organisationsphilosophie. Sie kann getragen sein von einem *commitment für Chancengleichheit*, der *Idee des Networking*, der *Prämisse einer Qualitätspolitik*, der *Vision einer Lernenden Organisation*, dem *Ziel einer gerechten, partizipatorischen und*

ökologisch überlebensfähigen Gesellschaft oder *dem Einsatz für benachteiligte Menschen* usw. Weitere Faktoren, die hier alle nicht ausgeführt werden (können), betreffen die Unternehmenskultur im allgemeinen und im besonderen und viele damit verbundenen Strategien und Strukturen in/von den Organisationen und sie betreffen das Produkt oder das Klientel der Organisation (also die Branche). Z.B. gibt es Organisationen im Kosmos, die eine generelle Förderpolitik betreiben (müssen) und zwar als ihr Alltagsgeschäft, das sich durch ihre Dienstleistung, ihren Auftrag oder ihre Mission bedingt, die auf Betreuung, Beratung, Hilfe etc. konzentriert ist⁴⁸⁰. Also wir reduzieren und simplifizieren hier sehr auf die Aussage: Die Organisationen haben eine Präferenz in ihrer Förderpolitik, die von vorgängigen Entscheidungen determiniert ist. Und sie haben ein Modell für ihre Förderpolitik, die einem bestimmten Bereich in der Organisation die Hauptaufgabe der Personalentwicklung und/oder Organisationsentwicklung überträgt. Ohne irgend etwas von diesem im folgenden weiter zu differenzieren und zu kontrastieren, also ohne Belege soll nun an einigen Beispielen das Ganze mit der Förderung und Forderung aufgewiesen werden.

Die Organisationen und die Organisationsmitglieder wollten uns zuallererst als Gesprächspartnerinnen haben. Gefordert wurden wir als Forscherinnen mit der Kompetenz als Zuhörerinnen. Die Forscherin »kämpfte« häufig mit der Herausforderung, für ihre vielen Fragen eine Zeit zu bekommen und die Interviews nicht, von wenigen Fragen oder einem Thema bestimmen zu lassen. Gespräche mit Führungskräften »so zwischendurch« erwiesen sich jedoch als (fachbezogene) Dialoge und die Forderung an die Forscherin, zuzuhören trat in den Hintergrund. Das Gegenüber zeigte Interesse am Forschungsgebiet der Forscherin(nen).

Eine Unterscheidung trat auf der Ebene des Managements ein. Je höher die Person in der Organisation angesiedelt war, je mehr sie sich auf einer Gehaltshierarchie im oberen Bereich tummelte (also mittleres Management und Topmanagement), je interessanter wurde es scheinbar für das Gegenüber, den Rahmen des ExpertInneninterviews zu verändern und zwar zu einem Gespräch. Das Bedürfnis der Forscherin auf Entdeckungen traf auf das Bedürfnis des Organisationsmitgliedes, die Forscherin und ihr

⁴⁸⁰ Auch diese Verbindung zu Förderkonzepten haben wir in der bisherigen Darstellung nicht in den Blick genommen, obwohl der Zusammenhang von Dienstauftrag Förderung und eigene MitarbeiterInnenförderung im Unternehmen natürlich augenfällig ist und sicher viele Erklärungen für die Förderpolitik von Organisationen bietet.

Umfeld zu entdecken (z.B. auch die persönliche Lebenssituation)⁴⁸¹. Hier lag der Schwerpunkt der Beschäftigung der Forscherin häufig darin, eine professionelle Distanz aufrechtzuerhalten. Konkret setzten die uns gegenüberstehenden Personen verschiedenste Förderstrategien ein, um eine Gegenleistung von uns zu bekommen, d.h. um ihre Forderung und ihr Interesse legitimieren zu können⁴⁸². Die Forderung des Managements an die Forscherin(nen) konzentrierte sich auf Wissensaustausch. Je nach präferierter Förderstrategie der Organisation und/oder der individuellen Förderstrategie der ManagerIn übernahm das Gegenüber die Aufgabe von Förderung oder Frauenförderung⁴⁸³ und wandte ein spezifisches Instrument der Förderung an bzw. übernahm eine spezifische Rolle. Besonders das Hauptprinzip des Coachings »Wer fragt, der führt« fand seine Anwendung auf die Forscherin und zwar in den Organisationen, die ein hohes Managementbewusstsein zeigten für dieses Führungsinstrument. Ähnlich sah es mit dem Mentoring aus. Gesprächsansätze kreisten in einigen Organisationen um die Förderung der Forscherin bezogen auf die Perspektive

⁴⁸¹ Michael Meuser/Ulrike Nagel 1991 betrachten genau diese »crux« als »Inponderabilien des Diskursverlaufes« in einem ExpertInneninterview. Kann unter der Betrachtung von Gelingen oder Misslingen eines Interviews, die Offenheit und das Interesse des Gegenübers, d.h. die Neugierde des Organisationsmitgliedes, ein guter Auslöser sein, sich über die anliegende Sache zu verständigen und zum Berichten, Typisieren, Rekonstruieren, Interpretieren, Kommentieren und Exemplifizieren der ExpertIn anleiten, steht genau der lockeren Unterhaltung über das Thema, dem Interesse am allgemeinen Gedankenaustausch, jedoch die Gefahr im Haus, dass die Forscherin zu sehr in ihre Rolle als Co-Expertin gedrängt wird. Hier kommt es zu einem gravierenden Verschiebungsversuch bzw. Ergebnis der Rahmung *Ethnographisches Sehen* (vgl. 450f).

⁴⁸² Gleichzeitig ist natürlich zu vermuten, dass die ManagerInnen genau hier nicht aus ihrer Aufgabenrolle schlüpfen/schlüpfen konnten, die sie für das Personal in den Organisationen übernahmen. In einer logischen Konsequenz übernahmen sie also auch im Gespräch ihren Job der Personalentwicklung und des Matching zwischen dem Organisationsinteresse an Effizienz und eigenen Vorstellungen zu Humanität. Sie zu bewerkstelligen erforderte es, die Organisationsforscherin in das Ganze einzubinden. Betrachtet man jedoch die Unterscheidung, die von Zahn vorgenommen wird, was die Aufgaben des Topmanagements in einem modernen Management sind, können die Situationen wohl eher in Richtung visionäres Gespräch und Zielrichtung gedeutet werden. Der Austausch von Wissen bezieht sich also auf den Austausch von Visionen. Das Setting zeigt eine Förderung der Kreativität des Gegenübers. Auch diese Art von visionären Gesprächen finden wir und zwar mit den TopmanagerInnen der Wirtschaftsunternehmen. Das gesamte Interview und die Einbettung, in das Davor und Danach wurden von managementspezifischer Sprache und von »visionärem« Vokabular geprägt.

⁴⁸³ Natürlich hatten wir nicht die Gelegenheit, alle von uns interviewten Menschen auch in anderen Kontexten zu beobachten, also z.B. auch in Sitzungen oder der Kommunikation mit MitarbeiterInnen der Organisation etc., jedoch für einige der Führungskräfte traf genau dies zu. Wir konnten sie in verschiedensten Organisationszusammenhängen beobachten und später auch in den Interviews verschiedenste Hinweise auf diese Personen, die für uns hoch sichtbar geworden waren, aufspüren. Genau auf diese Beobachtungen spielen natürlich unsere Ausführungen an.

nach dem Forschungsaufenthalt, also nach dem Vor-Ort-gewesen-Sein. Von Interesse war also die Zukunft der Forscherin bzw. Entwicklung der Forscherin. Weniger stark zeigten Frauen, unabhängig von Position und Bezahlung ein Bedürfnis nach Dialog und Austausch, das über den offiziellen Rahmen eines Settings hinausging oder anders rumgewendet, sie zeigten eine größere Disziplin, den Interview-Rahmen nicht zu verändern und gaben bereitwillig nur ihr Wissen als ExpertIn in das Interview ein.⁴⁸⁴

Eine Besonderheit trat bei männlichen Gesprächspartnern auf. Sie betrachteten besonders häufig den Gesprächsrahmen als Spiel⁴⁸⁵, bei dem es um (Wissens-)Gewinn oder (Wissens-)Verlust ging⁴⁸⁶. Das Kraffteld von Fördern und Fordern bekam eine hohe Bedeutung. Manager in niedrigeren Hierarchiestufen (also unteres Management) und Manager, die eine mittlere bis hohe, jedoch schlecht bezahlte Position in einer Organisation innehatten, zeigten weniger Spielhandlungen und Versuche, den Rahmen eines Interviews verändern zu wollen. Und sie zeigten letztendlich weniger Förderstrategien und artikulierten weniger Forderungen an die Forsch-

⁴⁸⁴ Die Anzahl weiblicher Führungskräfte zu männlichen Führungskräften lag jedoch ungleich niedriger, wie bereits aufgewiesen wurde, so dass quantitative Aussagen dazu nicht wirklich geschlechtlich zu treffen sind.

⁴⁸⁵ Einen Überblick über Spiele in Organisationen bietet Oswald Neuberger 1995.192ff. U.a. wird ein Überblick über ein Modell von Mintzberg gegeben, der fünf Spielgruppen und dreizehn Unterarten in Organisationen entziffert. Das Spiel zwischen Manager und Forscherin kann der Gruppe »Spiele zum Aufbau von Macht« zugeordnet werden. Unterarten sind u.a. Sponsor-Protégé-Spiele, Budget-Spiele und Expertise-Spiele (vgl. 196).

⁴⁸⁶ Also die dargestellten Rollen auf dem Flipchart des Unternehmen X (vgl. die Ausführungen im Abschnitt *Das Management in und von Organisationen*), die die Manager in Organisationen übernehmen wollten: Spieler zu sein, Mitspieler, Gestalter, Schiedsrichter etc. Margaret Henning und Anne Jardim führten in den siebziger Jahren Kurse mit über eintausend männlichen Führungskräften durch, die für die Beförderung von weiblichen Führungskräften verantwortlich waren und interviewten u.a. mehr als einhundert weibliche Führungskräfte aus Dienstleistungs-, Bank- und Kommunikationsunternehmen. In der Engführung der Interviews auf fünfundzwanzig Frauen in herausragenden Positionen wiesen sie nach, dass die Frauen über Eigenschaften verfügten, die meist in der Wirtschaft oder genereller in leitenden Positionen verlangt werden: »Leistungsstreben, Aufgabenorientierung, der Wunsch auf Grund seines Könnens geachtet zu werden, die Freude am Wettbewerb und die Fähigkeit, Risiken einzugehen« (1991, 93). Diese Eigenschaften werden manchmal als angeborene männliche Merkmale betrachtet, sind jedoch als Ergebnis von Wissen, Fertigkeit und Rivalität zu sehen, »die ein Junge bei den Betätigungen und Beziehungen lernt, die er ausübt bzw. aufbaut, die er bei der Denkweise erwirbt, mit der er konfrontiert wird, in denen er durch die Belohnungen bestätigt wird, die man ihm für die Beherrschung dieser Anforderungen gibt« (95). Risikobereitschaft und Freude am Wettbewerb bzw. an Auseinandersetzungen werden u.a. im (Mannschafts-)Sport(-arten), in sozialen Aktivitäten und in der Schule in Unterrichtsfächern erworben. Es bieten sich also Erklärungen für männliches Spielverhalten bzw. für die Förderung in Spielsituationen. Die Gegnerinnen (also wir als Forscherin) werden »fit gemacht«.

rin(nen). Dies zeigt sich widersprüchlich, zumindest für das untere Management, dass ja, wie bereits beschrieben, überwiegend operative Aufgaben im Unternehmen übernimmt, also die UnternehmerInnenrolle internalisiert haben soll. Mit ihr verbunden ist ja eine stärkere Aufgabe für Personalentwicklung und Personalförderung. Hier ist zu vermuten, dass der mangelnde Versuch (im Sinne von häufiger wurde es versucht) und das mangelnde Interesse etwas mit der Ebenbürtigkeit in der Wahrnehmung zu tun hat (also Forscherin ist so viel bzw. so hoch anzusiedeln wie mann/frau sich selber sieht), bzw. evt. mit dem gleichen Geschlecht von Forscherin und Managerin. Natürlich kann auch eine Komponente wie fehlende Zeit (oder Gelassenheit) oder Verfügung über Zeit im Sinne von Zeitsouveränität ebenfalls Erklärungen bieten, warum diese ManagerInnen sich nicht auf das Spiel fördern und fordern (z.B. das Gesprächsklima, die Zukunft der Forscherin, das Wissen der Forscherin etc.) eingelassen haben. Sie hatten vielleicht schlichtweg keine Zeit, auch an den Forscherin(nen) ihre Personalförderstrategien anzuwenden⁴⁸⁷. Das Zeitargument gibt jedoch relativ wenig Erklärung, warum es in den Organisationen doch eine Vielzahl von Personen gegeben hat, die die Forscherin fördern wollten. Und auch das Geschlecht hat bei diesen Personen nur eine scheinbar geringe Bedeutung, d.h. auffällig waren nicht die Unterschiede, ob uns Nichtmanagerinnen förderten oder Nichtmanager.

Eine besondere »Spezie« von FörderInnen (und genau die unabhängig von Rang und Status) in den Organisationen waren die »mothering-Menschen«. Eigentlich gab es sie in jeder Organisation, d.h. nur die Intensität und die Häufigkeit, mit denen frau ihnen begegnete bzw. welche Gelegenheit die Forscherin(nen) ihnen einräumte, variierte und die Kombination ihrer Aktivitäten. Jenseits des eigenen Geschlechts übernahmen sie die Aufgabe fürsorglich mit der Forscherin oder den Forscherinnen umzugehen und damit das Wohlbefinden der Forscherin(nen) zu fördern. Zu den »umsichtigen Behandlungen« durch das Organisationsmitglied gehörte bei »eigenen Zelten« der Forscherin(nen)⁴⁸⁸ der regelmäßige Besuch in diesen Räumen, das interessierte Verfolgen der Dateneingabe der Forscherin(nen) in den Computer, die wiederkehrenden Hinweise auf mögliche zu interviewende Personen, die permanente Aufmerksamkeit die Forscherin(nen) und ihr Anliegen in jeder neuen Situation kenntlich zu ma-

⁴⁸⁷ Vieles muss hier auf der Ebene der offenen Fragen abgehandelt werden, weil natürlich all dies nicht den Schwerpunkt in unserer Feldarbeit ausmachte und weil wir ja gerade eben nicht klassische Ethnographische Forschung über einen längeren Zeitraum gemacht haben und diese interpretativ-hermeneutisch (oder wie auch immer in dieser Richtung) auswerten.

⁴⁸⁸ Dazu im *Raum* noch eine Konstruktion.

chen, d.h. stellvertretend für die Forscherin(nen) ihr Anliegen vorzustellen, das gemeinsame Mittagessen bzw. Platznehmen am Tisch der Forscherin(nen), das Ausmachen von Interviewterminen, die persönliche Ansprache in einer größeren Sitzung, die »Überwachung« des Terminkalenders der Forscher(innen) usw. Uns verblüffte einzeln, oder wenn wir zusammen waren, wie sehr von all den genannten Handlungen/Aktivitäten es mögliche Kombinationen dieser gab und wir in den Organisationen nicht lange suchen mussten, um ein solches Organisationsmitglied, also einen Coach, eine MentorIn, zu finden. Genau genommen »fanden« diese uns. Die Bezeichnung seraphisch kann vielleicht dieses Organisationsmitglied kennzeichnen. Sie übernahmen ungefragt so etwas wie eine »Schutzengel-funktion«. Die Konturen der Relevanz wurden also strikt begleitet von den wohlwollenden Blicken eines solchen Wesens. Dies konnte schon einmal dazu führen, dass sowohl die Kartographie als auch die Architektur der Forscherin als mögliches Differenzspektrum aus der Hand genommen wurde. Auch die Ablösung der gewählten oder zugeordneten Schlüsselperson wurde von diesen Organisationsmitgliedern angestrebt bzw. sie versuchten sich als weitere Schlüsselperson oder als besonders wichtige InformantIn, d.h. als »starker Mann« oder als »starke Frau« zu etablieren⁴⁸⁹. Und so wie »Schutzengel«⁴⁹⁰ (oder FörderInnen) das an sich haben, wurden wir nicht immer gefragt.

Nun stellt sich natürlich die Frage, was diese unterschiedlichen Beobachtungen der besonderen Behandlung und Förderung, sowie die damit verbundenen Forderungen mit dem »sex« der Wissenschaftlerin zu tun hat.

Blicken wir auf uns als Frauen in den Organisationen, so wollten uns diese als Forscherinnen haben. Die Eindeutigkeit, mit der wir auf unser Geschlecht festgelegt wurden, war trotz aller Vorüberlegungen verblüffend⁴⁹¹.

⁴⁸⁹ Um den Gedanken von Oswald aufzunehmen, der Quasi-Quantifizierung, die durch eine leichte Verschiebung aus einige, wenige oder viele machen kann, eine ca. Zahl dazu über alle Organisationen: Wir haben in jeder Organisation mindestens eine Person kennen gelernt und anhand der Beobachtungsnotizen kommen wir auf ca. 15 solcher Personen, die uns begegneten, bzw. die uns fanden und die mehrere der genannten Aktivitäten in Kombination zeigten. Bei einer Untersuchung mit der Fragestellung: Welche Typen von Organisationsmitgliedern nehme ich als Ethnographin wahr, würden wir diese in eine Kategorie fassen. Diese Anmerkung ist ungeachtet der Vorstellung von Morris Zelditch, der wir uns anschließen können, dass die ForscherIn im allgemeinen in der qualitativen Forschung nur Zählungen heranziehen soll (also in ihrer Argumentation/Begründung), die sie von vornherein auszählen wollte (1979, 120).

⁴⁹⁰ Zumindest wird das der geeigneten Wissenschaftlerin in der Werbung bzw. im Fernsehen vermittelt.

⁴⁹¹ Als weibliche Forscher schien das Thema Organisation und Geschlecht geradezu auf uns zugeschnitten zu sein. Wir fragten uns bei den Kontaktaufnahmen, und für den

Mit der gleichen irritierenden Selbstverständlichkeit, mit der Frauen sich des Themas Geschlecht annehmen (sollen), setzten uns die Organisationen mit diesem Thema in eins. Die These, dass Organisationen ihre Beziehungen zu ihren Organisationsmitgliedern vergeschlechtlichen, dass sie in hohem Maße nicht geschlechtsblind, sondern geschlechtssensibel sind, wirft Licht auf die Überlegungen dessen, was die Organisationen von uns erwarteten oder haben wollten.

Der Manager erweist sich als »Gönner von Frauen«, als Frauenförderer und zwar nicht nur der Forscherin gegenüber. Also wenn eine männliche Führungskraft uns förderte, zeigte sich diese auch in der Organisation als Frauenförderer. In verschiedenen Situationen konnte das commitment für Frauen entziffert werden. Das gleiche trifft aber auch für die Managerinnen zu. Zeigten sie ein commitment für Frauen in der Organisation, ist ihr commitment für die Forscherinnen klarer zu spüren und der Weg der Forscherin in der Organisation wurde von wohlwollender Förderung begleitet. Für das Nichtmanagement und die Motheringleute liegt die Vermutung nahe, dass auch ihre Förderung häufig etwas mit dem Geschlecht zu tun hatte.

Blicken wir noch einmal auf den Einzelförderansatz und der damit verbundenen Vorstellungen zurück, so zeigt sich die Einzelförderung der Forscherin qua Geschlecht als Strategie der Organisation, die Qualität der Forscherin zu erhöhen, die dann als Qualität in die Organisation einfließt. Überspitzt gesagt, wird das Frausein gefördert, um das Frausein in die Organisation einfließen zu lassen oder das Tochtersein/Schutzbedürftigsein gefördert, um die Tochter bzw. die klaren Machtverhältnisse dieser Konstellation in die Organisation einfließen zu lassen.

Wir bewegen uns hier auf einer hochspekulativen Ebene, für die wir letztendlich keine Beweise liefern, nur das »feeling«, das wir in den Organisationen hatten. Das war aber so eindeutig.

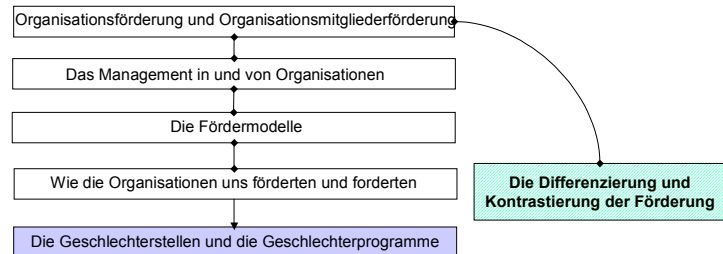
Vielleicht um dieses feeling deutlich zu machen, zum Abschluss hier eine Beschreibung.

Zum wiederholten Male kommen wir in der Organisation in die Situation (und wir kennen es bereits von der anderen Organisation), dass wir als Mann und Frau behandelt werden. Die Tatsache, zwei zu sein wird also gleich gesetzt mit Pär-

Großteil der Organisationen gilt dies, ob das Forschungsbegehren genauso beantwortet worden wäre, wenn zwei Männer es eingebracht hätten.

chen zu sein und diese bestehen dann sinnvollerweise aus Mann und Frau. Der Experte sitzt uns am Schreibtisch gegenüber, er ist einer der Topmanager in der Organisation. Wir beginnen das Interview. M beginnt mit der rituellen Einstiegsfrage nach der organisationalen Biographie des Managers, I schreibt, so ist die Abmachung getroffen worden. Die Antwort des Managers gestaltet sich von der Blickrichtung zu I. Weitere Fragen aus dem Leitfaden werden gestellt, die Blickrichtung des Managers liegt bei Beginn der Fragestellung auf M, verändert sich aber schon, bevor die Frage zu Ende gestellt ist, zu I und auch bei den Antworten blickt er grundsätzlich I an. Nach einer Weile wechseln wir die Protokollführung und das Fragestellen, als Reaktion auf das Verhalten des Managers. Nun verändert sich das Gespräch gravierend. Der Manager ändert sein Redeverhalten. Die Situation wird »eindeutig erotischer«. M bekommt nur kurze überprüfende Blicke und I wird gecoach. Der Manager stellt nun auf einmal Reflexions- und Orientierungsfragen. Der Inhalt des Gespräches läuft nun fast ausschließlich über das Geschlecht als Faktor in der Organisation. Die Fragen, die I stellt, zielen aber auf andere Themen. Zum Ende des Gespräches klärt der Manager mit M den weiteren Rahmen des Aufenthaltes der Forscherinnen in der Organisation und er verabschiedet sich von I besonders »aufmerksam«. Wir werden als »Paar« entlassen. Anzumerken ist, dass das Gesamt der Situationen nicht wirklich auf eine Anmache hinauslief und der Manager auch in anderen Situationen als seriöser Frauenförderer »überkam«. Die Pärchenkonstellation kam auch in anderen Situationen zum Tragen. D.h. das Gegenüber versuchte uns, auf ein wirkliches Pärchen (wo jedeR seine Rolle übernimmt) festzulegen und dieses immer mit einem Ungleichgewicht zu markieren. Die gleichberechtigte Wahrnehmung und Behandlung war die Ausnahme in unterschiedlichen Gesprächen und Begegnungen.

Die Geschlechterstellen und die Geschlechterprogramme



Vom Gesetz her ist ein Frauenförderplan zu erstellen. An alle ... [Bereiche] wurden Anfragen/Aufforderungen gerichtet, einen eigenen Förderplan zu erstellen. Es gab kaum Rückmeldungen, dabei können sie über eigene Personalmaßnahmen Einfluss nehmen. Wenn nichts passiert, übernimmt das Gremium die Aufgabe, einen Frauenförderplan zu erstellen.

Geschlechterstellen managen Geschlecht

In dieser Sequenz wird der Beitrag von »institutionalisierten Geschlechterstellen«⁴⁹² deutlich. Die Organisationen schaffen aus eigener oder gesetzlicher Initiative einen Posten, der sich dem Geschlecht in Organisationen annimmt. Eine *Gleichstellungsbeauftragte*, ein Gleichstellungsarbeitskreis, ein *E-Quality Team*, ein *Frauenbüro*, ein *Frauenarbeitskreis*, ein *Frauenrat*, ein *Frauenförderkreis* oder wie auch immer genannt - nur das gleiche für Männer war nicht zu finden - nimmt sich der Sache Geschlecht an. Mit realen Frauen und Männern besetzt, übernehmen die Institutionen die Aufgabe, den Faktor Geschlecht zu managen, Männer und Frauen zu fördern. Dies kann in verschiedener Weise erfolgen und mit verschiedenen Instrumenten überprüft werden. Jedoch, so ist es wichtig festzuhalten, gibt es »irgendetwas«, was getan werden muss auf diesen Stellen, damit »sich« die Kosten und die Arbeit legitimieren.

⁴⁹² Wir benutzen hier den Sammelbegriff der Geschlechterstelle, um deutlich zu machen, dass Dienstposten oder ähnliches für die Aufgabe Geschlecht in den Organisationen installiert werden. Entweder werden dafür Vollzeitjobs (für einzelne Frauen oder Männer) geschaffen oder ein Gremium, ein Wahljob, eine Zwangsverpflichtung, eine Stelle mit Entlohnung oder ein Ehrenamt ist dem »Geschlecht« gewidmet. Die Differenzierung erscheint für weitere Ausführungen nicht bedeutsam.

Take your chance ... “ - Managing E-Quality: Dachkampagne zur Chancengleichheit. ... Das übergeordnete Ziel dieser Initiative ist es, echte Chancengleichheit - E-Quality - im eigenen Unternehmensbereich und darüber hinaus im gesamten Unternehmen zu erreichen. Die zahlreichen Einzelmaßnahmen, die in diesem Projekt zusammengefasst sind, fokussieren eine höhere Beteiligung von Frauen in Führungsaufgaben, verbesserte Weiterbildungs- und Aufstiegschancen für Frauen und die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Frauen und Männern. Das Projekt soll aber auch die kooperative und partnerschaftliche Unternehmenskultur verdeutlichen. ... Unter der Dachkampagne sind fünf Projekte zusammengefasst:

- *Frauen für den Vertrieb ... Projekt, um intern Personal zu akquirieren ... ein Programm von Kolleginnen für Kolleginnen mittels professioneller Moderation und gezielten Trainings durch Frauen. Zeitgleich wurde die Vertriebsassistentinnenausbildung eingeführt ...*
- *Kick&Go, „Sie-Potentiale erkennen“ für Frauen im Vertrieb (Persönlichkeitstraining) ... Das Konzept besteht aus einem 3tägigen Seminar, setzt am Kommunikationsverhalten der einzelnen Mitarbeiterin an. Wie kommunizieren Frauen im Vergleich zu Männern und was hat das mit dem beruflichen Erfolg zu tun...*
- *Mentorship-Konzept ...*
- *Berufsbegleitendes Training und Coaching ... und zwar für Frauen in Führungspositionen oder Frauen, die Führungspositionen anstreben ...*

E-Quality Teams - Steuerungsinstrument im Rahmen von „Take your chance...“ .. [bestehen aus Vertretern der Geschäftsleitung, des Betriebsrates und der Gleichstellungsbeauftragten]. Im Team wird die örtliche Situation analysiert, es werden kreative Konzepte zur Chancengleichheit umgesetzt. Außerdem monitoren die örtlichen Teams die Veränderungsprozesse, die in Gang gesetzt wurden.

Einmal installiert leisten die Geschlechterprogramme einen bedeutenden Beitrag. Über kurz oder lang nehmen sie, die in den Organisationen mehr oder weniger stark vorhandenen Diskriminierungen von Frauen in den Blick. Der Anspruch, auf Geschlecht zu schauen, verkürzt sich dabei auf Frauen zu schauen, weil die Vergleichsgröße Männer scheinbar keine oder wenige Diskriminierungen erlebt.

Ganz allgemein befassen sich Förderung und Forderung in den Geschlechterprogrammen der Organisationen im Kosmos meist mit qualifizierten Arbeitsplätzen. Der fokussierte Blick der Organisationen ist verbunden mit einer Bestandsaufnahme, die mit Zahlen operiert, d.h. mit sogenannten harten Fakten, die das Verhältnis von Frauen zu Männern aus-

drücken, um Forderungen stellen zu können oder Veränderungsvorschläge zu unterbreiten.

Bestandsaufnahme [hier Tabelle]. Zielvorgabe. Die ..X hat sich verpflichtet, 50 Prozent der [Stellen in gehobenen Positionen] ... mit Frauen zu besetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist sie bestrebt vorwiegend Frauen einzustellen, mindestens jedoch 50 Prozent der im Zeitraum von fünf Jahren freiwerdenden Stellen. ... Maßnahmen: Gezielte Einzelförderung von Frauen. Frauen sollen ausdrücklich ermutigt werden, sich an ... zu beteiligen. Frauen sollen ausdrücklich ermutigt werden, sich auf ausgeschriebene Stellen zu bewerben; Die Frauen sind im Unternehmen auf fast allen Arbeitsgebieten vertreten, wobei ihr Anteil im mittleren, nichttechnischen Bereich deutlich am höchsten ist; Noch immer ist ... eine Unterrepräsentanz von Frauen in vielen Bereichen aufgrund ihrer gesellschaftlich bedingten Benachteiligung festzustellen; In nur geringem Umfang üben Frauen höherwertige Funktionen in technischen Fachgebieten aus. Im Verhältnis zu ihrem Anteil an allen Beschäftigten im Unternehmen sind Frauen bei Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert. ... In der Personalebene I bis III ist nur jede 10. Führungskraft eine Frau.

Geschlechterstellen dokumentieren Diskriminierungen

Der Überblick, den die »institutionalisierten Geschlechterstellen« bekommen - durch ihre eigenen Berechnungen - führt nun in Dokumenten zu einer »Abbildung« der Diskriminierung in eigenen Statistiken oder Veröffentlichungen, die sich dann *Routine zur Gleichstellung, Betriebsvereinbarung zur Gleichstellung, Frauenförderplan, Frauengleichstellungsplan* oder *Frauenförderkonzept* nennen.

Ziel der Dienstvereinbarung sind: die Gewährleistung von Chancengleichheit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Erreichung der Parität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; Im Mittelpunkt des 1992 verabschiedeten Frauenförderkonzeptes steht die Chancengleichheit von Frauen und Männern. Sie muss sich auf verschiedenen Ebenen manifestieren: bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mehr Führungspositionen für Frauen, höherer Anteil von Frauen in technischen Berufen, partnerschaftliche Zusammenarbeit; Ziel ist Chancengleichheit Für Bereiche, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, setzt die Geschäftsleitung im Einvernehmen mit der Mitarbeitervertretung ... eine Zielvorgabe und stellt einen Zeitplan auf, aus dem hervorgeht, wie, in welchem Umfang und in welchem Zeitraum eine Erhöhung des Frauenanteils erreicht werden soll; Das Frauenförderkonzept wurde .. als Teil des Personalkonzeptes von Vorstand und Hauptpersonalrat ... mit

einer gemeinsamen Erklärung verabschiedet und bildet seitdem die Basis der Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen. Ziele: 1. die besondere Unterstützung und Förderung von Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung, 2. die Verbesserung der betrieblichen Bedingungen, um Beruf und Familie für alle Beschäftigten vereinbaren zu können. Insofern sind viele Maßnahmen des Frauenförderkonzeptes auch für männliche Beschäftigte hilfreich, die ihre Berufsarbeit besser mit familiären Aufgaben verbinden möchten. Inhalte: 1. Erhöhung des Frauenanteils in den technischen Berufen, 2. Bessere Beteiligung von Frauen an Führungsaufgaben, 3. Förderung der Teilzeitarbeit; Flexibilisierung der Arbeitszeit; 4. Unterstützung des Wiedereinstiegs während und nach Urlaubsphasen, 5. Weiterbildungs- und Aufstiegsmaßnahmen für Frauen, 6. Zusammenarbeit von Frauen und Männern.

Hier dokumentieren sich also die Bemühungen der Organisationen zum Beitrag einer »geschlechtergerechten« Gesellschaft. Die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern steht auf dem Prüfstand. Verbunden mit Quoten, Zielvorgaben, Anreizsystemen werden Vorschläge unterbreitet, Ideen entwickelt, wie diese erreicht werden kann, damit die Realität sich für Frauen und Männer im Unternehmen verändert. Auffallend in den Dokumentationen der Geschlechterstellen und/oder in den allgemeinen Dokumenten der Organisationen, ist ein Mix von Bilanz (Präsentation des Ist-Zustandes) mit der Darstellung der Zielrichtung (Soll-Zustand), verbunden mit Vorschlägen zu Maßnahmen (How to do), zum Teil auch mit visionären Zukunftsperspektiven und recht diversen Foki (alle Frauen, alle Frauen und Männer, oder Frauen und Führungskräfte, Frauen und Mütter etc.)⁴⁹³. Unterschiedliche Sensibilitäten und die Angliederung der Stelle (also auf welcher Höhe positioniert, mit wie ausgebildeten Frauen oder Männern besetzt, ist es eine Stabstelle etc.) bestimmen den Schwerpunkt der Programme, der Betriebsvereinbarungen, Routinen etc. in der weiteren Differenzierung. Für die im Kosmos befindlichen Organisationen lässt sich durchaus ein besonderes Gewicht auf das Management entziffern.

Handlungsbedarf: Wir stellen fest, dass ausgleichender Handlungsbedarf zugunsten weiblichen Personals kurz- und mittelfristig bei den .. [höheren Positionen] und den Stellen in .. Projekten sowie bei Hilfskräften gegeben ist. Hinsicht-

⁴⁹³ Im folgenden bleibt der Schwerpunkt auf qualifizierten Stellen und Management. Im Teilpanorama *Zeit* wird eine stärkere Differenzierung zwischen Frauen und zwischen Frauen und Männern in Organisationen vorgenommen. Einmal hat es mit der Einführung von Begrifflichkeiten zu tun, der andere Aspekt umfasst die starke Anbindung der Diskussion von Teilzeit an nicht-qualifizierte Stellen, wo überwiegend Frauen anzutreffen sind und die generelle Diskussion von Arbeitszeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die die Mütter und die jungen Frauen in den Mittelpunkt stellt.

lich der .. [mittleren Stellen] ist das Soll sozusagen überfüllt und nur unter dem Aspekt der Nachqualifizierung bisher benachteiligten weiblichen Personals gerechtfertigt; Chancengleichheit bedeutet ... Nutzen und Förderung der beruflichen Qualifikation von Frauen unter der ganzheitlichen Berücksichtigung der besonderen Lebens- und Arbeitssituation. Dieser Anspruch besteht sowohl in der Angebotspalette für KundInnen als auch im gezielten Einsatz systematischer Personaleinsatz- und Entwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiterinnen. Die Schaffung qualifizierter Arbeitsplätze für Frauen ist ... das Ziel und die Verpflichtung; Entwicklungskonzepte: Der Anteil weiblicher Führungskräfte ist im Unternehmen auf allen Personalebene deutlich niedriger als der Anteil innerhalb dieser Bereiche. Zielsetzung der ... X: Der Vorstand des Unternehmens hat als eines seiner personalpolitischen Ziele ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter bei den Führungsfunktionen formuliert. Eine wichtige Aufgabe des Frauenförderkonzeptes ist daher die Erhöhung des Frauenanteils bei Führungspositionen. Personalentwicklungskonzepte zielen auf den: Fachaufstieg für alle Beschäftigten, ein neues Management-Entwicklungssystem für die Personalebene I bis III; Das Frauenförderkonzept ist wichtiger Bestandteil unseres Personalkonzeptes. Zielorientiert wollen wir alle vorhandenen Humanressourcen nutzen, um im Wettbewerb bestehen zu können; Der erste Schritt war die Entwicklung eines umfassenden Frauenförderkonzeptes mit Situationsanalyse, Zielen und Maßnahmen zur Zielerreichung; Das Ziel der Frauenförderung ist, die Arbeitschancen von Frauen bei der .. X zu verbessern, und zwar auf allen Ebenen. Besonders in folgenden Bereichen werden konkrete und überprüfbare Maßnahmen vorgesehen:

- Steigerung des Frauenanteils bei Einstellung
- Qualifizierung von Frauen
- Stärkere Berücksichtigung von Frauen bei Beförderung und Höhergruppierung bei gleichwertiger Qualifikation
- Wiedereingliederung nach Familienphase
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Bessere Beteiligung von Frauen an Führungsaufgaben: Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur durch ein Führungsklima der Gleichberechtigung ist Voraussetzung für die Deckung des Bedarfs an qualifizierten Führungskräften. Die Personalentwicklungsplanung wird auf die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ausgerichtet. Den von traditionellen Karrieremustern abweichenden Berufswegen von Frauen wird Rechnung getragen; Das Unternehmen ... hat sich insgesamt das Prinzip des Total Quality Management zu eigen gemacht, das auch die Fragen der Potentialerkennung und der Förderung der Beschäftigten einschließt. Denn wer im Wettbewerb erfolgreich sein will, kann dies nur mit motiviertem und leistungsfähigem Personal - und zwar Frauen und Männern - schaffen.

Geschlechterstellen übernehmen Kontrollfunktionen

Sind die Geschlechterstellen längerfristig installiert, übernehmen sie meist Kontroll- und Prüfungsfunktionen, Zwischenberichte, jährliche Bilanzierung von Förderplänen und ähnliches.

Die Ist-Situation bei Voll- und Teilzeittätigkeit, Beurlaubung, Beförderung, Höhergruppierungen bzw. -stufungen, Bewerbungen im Vergleich zu den Einstellungen sowie bei der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen ist aus beiliegender Statistik ersichtlich; Gemeinsame Aufgaben der Frauenbeauftragten und des Frauenrates [sind die] Koordination, Überwachung, Umsetzung und Fortschreibung des Frauengleichstellungsplanes der .. X; Die Dienststellen erstellen alle drei Jahre nach Maßgabe ihrer dienst- oder arbeitsrechtlichen Zuständigkeit unter frühzeitiger Mitwirkung der Gleichstellungsbeauftragten, soweit solche nicht bestellt sind, ein Gleichstellungskonzept; Zur Umsetzung des Gleichstellungsplanes und der gesetzlichen Bestimmungen ... sind Frauenförderpläne zu erstellen und alle zwei Jahre fortzuschreiben. ... Sie erfolgt mit dem Ziel, dass der Frauenanteil in allen ... Bereichen und differenziert nach Besoldungs-, Vergütungs- und Lohngruppen mindestens 50 von Hundert entspricht. Um dieses Ziel zu erreichen, sind in den Frauenförderplänen verbindliche Zielvorgaben für die Anzahl von Stellen ... die mindestens in den jeweilig folgenden Jahren besetzt werden sollen, festzulegen.... Die .. Leitung entwickelt gemeinsam mit der Frauenbeauftragten und den zuständigen Kommissionen ein System der Mittelverteilung, das Fortschritte im Bereich der Frauenförderung stützt. In den .. Kommissionen wird eine dafür hinreichende Kontrollfunktion durch die Mitwirkung weiblicher Kommissionsmitglieder ... sichergestellt. Im übrigen gilt für alle Stellenbesetzungen das Leistungskriterium als ausschlaggebend.

Aktivitäten, wie sich oben zeigt, werden in den staatlich-hoheitlichen Organisationen auch durch Gesetze erzwungen. Dies führt dazu, dass die Organisationen in der Umsetzung ihre »eigenen« Gesetze konstruieren und die Realität durch den gesetzlichen Druck auch schon mal zur Frauenförderlyrik führt. D.h. die installierte Geschlechterstelle hat keine Ahnung über das Gleichstellungskonzept.

Art 17 Aufgaben

- (1) *Die Gleichstellungsbeauftragten fördern und überwachen den Vollzug dieses Gesetzes und des Gleichstellungskonzeptes und unterstützen dessen Umsetzung. ... fördern zusätzlich mit eigenen Initiativen die Durchführung dieses Gesetzes und die Verbesserung der Situation von*

Frauen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer

Art 18 Rechte und Pflichten

(2) Die Gleichstellungsbeauftragten sind zur Durchführung ihrer Aufgaben rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. ...

(3) Die Gleichstellungsbeauftragten sind frühzeitig an wichtigen gleichstellungsrelevanten Vorhaben zu beteiligen.

Geschlechterstellen und Geschlechterprogramme dokumentieren den Fortschritt in den Organisationen.

Generell ist die Zahl der mit Frauen besetzten Führungspositionen gestiegen. Es gibt heute wesentlich mehr Fachbereichsleiterinnen als noch vor sieben Jahren, ...Endlich haben wir in der ersten Führungsebene 1 Frau, das Verhältnis von Frauen und Männern hat sich im Berichtszeitraum verändert; Heute gibt es .. X Frauen und .. X Männer im Management der Organisation. Im unteren Bereich hat sich das Zahlenverhältnis noch gravierender verändert.

Bei dem Blick auf die Berechnung der Organisationen für das Management, die dann die Grundlage für die Berechnungen der Geschlechterstellen bilden und die Forderung nach Förderung aktualisieren, zeigen die Zahlen meist nur grob vereinfachende Zusammenfassungen prozentualer Anteile von Frauen und Männern, die ManagerInnen unabhängig der Managementebenen zusammenfassen. Bei den großen Organisationen bzw. den Organisationen mit drei und mehr Managementebenen, zeigt sich auch hier eine geringe Differenzierung zwischen den verschiedenen Ebenen des Managements, die sich in Zahlen ausdrücken lässt. Dies im allgemeinen für das Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen und im besonderen für das Verhältnis von Teilzeitfrauen und Teilzeitmännern in Führungspositionen, das im nächsten Abschnitt thematisiert wird.

Wie im *Bahnhofspanorama* deutlich geworden ist, können und werden Geschlecht und Funktion als Grenzziehung der Organisation angewendet und zeigen die Gestaltungsfreiheit einer Organisation über Aufnahme und Verteilung ihrer Mitglieder. Dass die so konstruierten Ordnungen sich in den »institutionalisierten Geschlechterstellen« und zwischen den Geschlechterstellen unterscheiden, von den Ordnungen der Organisationen und des Managements und von den Ordnungen der Forscherinnen, soll hier nicht vertieft, sondern vorausgesetzt werden. Sie weisen auf vorgängige Entscheidungen und Orientierungen und bestimmen den Faktor der

Lageverhältnisse, die errechnet werden, um die Abweichung zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen zu markieren.

Frauen geraten in den Blick von Geschlechterprogrammen

Ähnlich wie verschiedenste Untersuchungen und Veröffentlichungen in den Wissenschaften und der Politik⁴⁹⁴ kommen die Geschlechterstellen in ihren Berechnungen zu dem Ergebnis, dass Frauen kaum/oder in einer ansehnlichen Anzahl in Führungspositionen sind, jedoch, dass sie überwiegend in den niedrigen Positionen und in bestimmten Aufgabenfeldern anzutreffen sind. In den Blick geraten in den Geschlechterprogrammen die Frauen in den Organisationen als defizitäre Gruppe, wie bereits auch bisher deutlich geworden ist, in den Sequenzen.

Für den unternehmerischen Erfolg ist es entscheidend, fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und sie an die .. [Organisation] zu binden. Um dieses Ziel zu erreichen, soll unsere Strategie sein: Das weitgehend unerschlossene Potential Frauen ... zu erschließen, zu entwickeln und langfristig zu binden. ... Die Umorientierung des Unternehmenspersonals von der vorwiegend technischen Ausbildung zu stärker betriebswirtschaftlicher Ausbildung und kaufmännischer Qualifikation soll auch dazu führen, dass Frauen entsprechend ihrem Anteil in diesen Bereichen stärker für Fach- und Führungsaufgaben gewonnen werden; [Das Unternehmen] wird konsequent zu einem frauen- bzw. familienfreundlichen Unternehmen weiterentwickelt; Frauenförderung nutzt der X, denn die konsequente Umsetzung des Frauenförderkonzeptes sichert ihr eine starke Position im Wettbewerb um hochqualifizierte, motivierte weibliche Nachwuchskräfte. Das bedeutet: ... höhere Anwerbequote aufstiegsorientierter Frauen, die Führungspositionen übernehmen wollen.

In keiner Organisation wird in den Dokumenten die wohl privilegierte Position von Männern genannt, das umgekehrte System der Nennung von reinen Anteilen von Männern in bestimmten Positionen vorgenommen, oder von einer männerfreundlichen Unternehmenspolitik geredet.

Geschlechterprogramme operieren mit Zahlenmaterial

Geschlechterprogramme gehen nun den Weg, mit ihrem Zahlenmaterial zu operieren. Gibt es kein Zahlenmaterial, wird die generelle Forderung

⁴⁹⁴ Exemplarisch Sonja Bischoff 1990, Gaby Neujahr-Schwachulla/Syblle Bauer 1993, Elke Geenen 1994, Ilona Rau 1995, Antje Hadler 1995, Brigitte Hasenjürgen 1996, Christiane Dienel 1996.

nach Frauen auch in Führungspositionen aktiviert. Gibt es Zahlenmaterial werden zum Zeichen des Erfolges (?), oder weil es nicht weiter zu differenzieren ist, Frauen in allen Managementstufen zusammengefasst, eine Zahl errechnet und die dem errechneten Faktor der männlichen Beschäftigten gegenübergestellt, bzw. bei der Betrachtung der Zeit, die geschlechtliche Unterscheidung im Management aufgehoben und nur der Unterschied zwischen Teilzeit und Vollzeit aktualisiert. Aus den Blick gerät aus verschiedenen Gründen also das Besondere der Managementposition. Unterscheidungskriterium wird allenfalls, falls bekannt, die Eingruppierungen in Tariflohn oder BeamtInnenpositionen, die aber in ihren statistischen Zahlen keine weiteren Informationen darüber enthalten, ob die berechnete Person eine Managementposition innehat oder als Führungskraft von den Nichtführungskräften unterschieden werden kann⁴⁹⁵. Nicht unerwähnt, wenn auch nicht verwunderlich, soll bleiben, das auch keine anderen Unterscheidungen getroffen werden (z.B. auf der Dimension Alter, Nationalität, Länge der Betriebszugehörigkeit etc.).

Ob in den Geschlechterprogrammen errechnet, in den Organisationen entdeckt, in den Interviews gehört, in Statistiken der Organisationen gefunden oder in anderen Dokumenten gesucht, zeigen die von uns besuchten Organisationen eine Bandbreite von Frauen in Managementpositionen. Sie sind in der *Geschäftsleitung* anzutreffen, arbeiten als *Niederlassungsleiterinnen*, stehen einem Team oder einer Arbeitsgruppe vor, sind *Präsidentin* einer Organisation, arbeiten im *Vorstand* oder leiten ein Projekt. Sie sind *alt*, sie sind *jung*, sie sind *verheiratet/gebunden*, *alleinlebend*, *hetero-* oder *homosexuell* orientiert, sie *verdienen viel* oder *wenig Geld*, sie *haben Einfluss über viele* oder *wenige Personen* und sie sind *kurz* oder schon *ganz lang* in dieser Position. Sie *haben Karriere gemacht* in der Organisation oder kommen als *Quereinsteigerinnen ins Unternehmen*. Sie *sind gefördert worden qua Geschlecht* oder haben es auch ohne *geschlechtliche Protektion* geschafft. Sie unterscheiden sich in ihren *Arbeitsaufgaben*, *Arbeitsfeldern* und ihrer *Arbeitsmotivation*. Sie sind *Weißer* und sie sind *Deutsche*⁴⁹⁶. Und sie sind schon, wie in den Lageverhältnis-

⁴⁹⁵ Gerade die Laufbahngruppen der BeamtInnen zeigen die Trennung zwischen hoher Position auf dem Papier und realer Aufgabe. So sind MitarbeiterInnen im höheren Dienst nicht automatisch in Führungspositionen und können im Management eine Person im gehobenen Dienst vorgesetzt bekommen, die eine Leitungsaufgabe übernimmt.

⁴⁹⁶ In keiner Organisation haben wir eine Ausländerin/Migrantin in Führungsposition angetroffen. Wir haben auch keine »Ostfrau« gefunden. Das gleiche trifft aber auch auf männliche Führungskräfte zu.

sen deutlich geworden ist, in jeder Organisation vorhanden und in einigen sogar in dominanter Position, d.h. in der Überzahl.

Bei den Männern ist es ähnlich, auch sie sind in unterschiedlicher Quantität und Qualität in den Organisationen als Führungskräfte zu finden. Ein differenzierter Blick zeigt sie in eher höheren Positionen im Management, weist auf eine größere Anzahl von Menschen hin, die sie lenken und führen und auf andere Aufgabenfeldern. Ihr Gehalt wird durchschnittlich über alle männlichen Führungskräfte höher liegen, als das der Frauen, vielleicht zeigen sie eine höhere Heirats- und Familienrate, eine längere Zugehörigkeit zur Organisation oder sind durch Männerförderung in die Position gekommen etc. Ein »geschlechtlich differenzierender Blick« kann auch in unserem Material viele Unterschiede entdecken. Männer gehören zur Normalität, auf allen Ebenen und deshalb auch in Führungspositionen in den Wirtschaftsunternehmen im Kosmos. In den Sozialorganisationen sind sie in geringer Zahl vorhanden und finden sich auch schon mal nur wenig im Unternehmen oder gar nicht (weil es generell keine festangestellten Männer gibt). Jedoch für die Forderung nach Männer in Führungsposition und die festgeschriebene/dokumentierte Männerförderung der Organisation lassen sich keine Hinweise finden.

Für die Argumentation hier und im weiteren wird nun trotz der aufgezeigten Schwierigkeit, zu definieren, was eine bestimmte Managementposition denn umfasst/ist, hier die vorgestellte Dreiteilung und die ein wenig skizzierten Arbeitsaufgaben von ManagerInnen angewendet: TopmanagerInnen sind also die an allerhöchster Spitze anzutreffenden Personen, unabhängig von Aufgabe, Verdienst, Größe und Branche der Organisationen und unabhängig davon, ob sie gleichzeitig auch die ArbeitgeberIn sind. Für uns waren sie hoch sichtbar, wurden in jeder Organisation von uns interviewt und beobachtet. Mittleres Management ist für uns als Forscherinnen schwerer zu entziffern gewesen, für einige der im Kosmos befindlichen Organisationen jedoch relevant und die Organisationsmitglieder identifizierten sich oder andere in dieser Position. Das untere Management ist nun der Ort, an dem sich auch in »unseren« Organisationen die meisten ManagerInnen aufspüren ließen und in dem die meisten Frauen waren. Hier fanden wir Frauen und Männer, die qua Job überwiegend mit Personalentwicklung und Personalförderung beschäftigt waren und hier fanden wir aufgrund der Anzahl dieser Organisationsmitglieder im Interviewsample die meisten Hinweise auf Förderphilosophien der Organisation und natürlich der Person. Frauenförderung stellt sich hier, aber auch an anderen Stellen in der Organisation, also im Nicht-Management als besondere

Sensibilität heraus, die den Fokus auf Geschlecht nun zurückholt. Es kommt also zu einem widersprüchlichen Programm in Organisationen. Die Geschlechterstellen und Geschlechterprogramme fokussieren auf Geschlecht und stellen die Diskriminierung von Frauen fest. In ihrer Folge entstehen Forderungen, die Frauen »besonders« zu fördern und Männer geraten erst einmal aus dem Blick. Die Folge davon aber ist dann, das »Frauen zu etwas Besonderen werden« (dazu konkretere Ausführungen in der *Zeit*) und der Vergleich zum Normalen aktiviert wird.

Ein Blick auf die Forderungen der Geschlechterstellen und die Inhalte der Geschlechterprogramme, also ihre Philosophie soll noch einmal die Verengung des Blicks von Chancengleichheit zu Frauenförderung zeigen. Gleichzeitig werden die besonderen Instrumente vorgestellt. Sie werden zum Problem einer Organisation bzw. sie demonstrieren die Geschlechtersensibilität von Organisationen. Mit dem »Problem Geschlecht« in der Organisation muss das Management umgehen. Es wird verpflichtet, Geschlechterförderung bzw. Frauenförderung zu betreiben, dass diese natürlich auch umgangen werden kann mit vielfältigsten Strategien, setzen wir voraus.

Geschlechterprogramme verengen den Blick auf Frauen

Die Forderungen in den Geschlechterprogrammen und dies sollte bereits an den verschiedensten Stellen deutlich geworden sein, umfassen die Forderung nach Chancengleichheit und die damit einhergehende Förderung von Frauen.

Unternehmensziel der ... X ist die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im regionalen, nationalen und internationalen Wirtschafts- und Arbeitsmarkt, verbunden mit der Förderung interkultureller Kooperation und dem Abbau sozialer Benachteiligung. Unternehmensphilosophie unserer inhaltlichen Arbeit ruht auf drei Säulen: Chancengleichheit. Ist für uns verantwortlicher und respektvoller Umgang miteinander, unabhängig von Kultur, Geschlecht und Status. Professionalität. Ist für uns ein innovatives, qualitativ hochwertiges Dienstleistungsangebot, das unterschiedliche Kompetenzen fordert und fördert; In einem zukunftsgerichteten Unternehmen wirken Frauen auf allen Ebenen gleichberechtigt am Unternehmenserfolg mit. Vorstand und Hauptpersonalrat betrachten daher die Frauenförderung als einen wesentlichen Bestandteil des Personalkonzepts, um die .. X als frauen- und familienfreundliches Unternehmen weiterzuentwickeln. Bei zunehmender Berufsorientierung und durch qualifizierte Ausbildungen tragen Frauen heute sowohl durch ihre fachlichen als auch durch ihre

persönlich-sozialen Qualifikationen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Gegenüber den beruflichen Qualifikationen der Frauen ist ihre berufliche Situation deutlich schlechter als die der Männer. Das hat verschiedene Ursachen. Das Unternehmen .. X ist daher entschlossen, die berufliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen besonders zu fördern.

Eine Palette von spezifischen Maßnahmen für Frauen wird dabei aufgezählt. Es besteht Konsens darüber, dass Frauen Defizite haben, die es gilt mit besonderen Maßnahmen in den Griff zu bekommen und dass die Frauenförderung einen wichtigen Beitrag leistet, damit das Ziel einer Chancengleichheit erreicht wird.

Personelle, organisatorische und fortbildende bzw. weiterqualifizierende Maßnahmen zum Abbau einer evt. Unterrepräsentanz von Frauen: Gezielte Aufforderung von Frauen zur Bewerbung auf vakante Stellen, ... Förderung von Frauen zum [Aufstieg], ... Beförderungen und Aufstiegsmöglichkeiten, ... flexible Arbeitszeiten, ... Teilbarkeit von Leitungsfunktionen, Förderung von Frauen zur Beteiligung an allen Gremien ... , Bereitstellung eines Anteils zugewiesener Mittel für frauenfördernde Maßnahmen, ... Wiedereingliederung nach Erziehungsurlaub bzw. Beurlaubung; Es finden Frauenveranstaltungen in den einzelnen Vorstandsbereichen statt; Ein weiterer Schwerpunkt des Frauenförderkonzeptes ist die stärkere Beteiligung von Frauen an Führungsaufgaben. Dafür sollen sie durch spezielle Bildungsangebote qualifiziert werden. Das Ziel: den Frauenanteil in den verschiedenen Führungsebenen anzuheben; Für Frauen: Mentorenprogramm, 360 Grad Beurteilungen und Coaching; Ein weiterer Schwerpunkt des Frauenförderkonzeptes ist die stärkere Beteiligung von Frauen an Führungsaufgaben. Dafür sollen sie durch spezielle Bildungsangebote qualifiziert werden. Das Ziel: den Frauenanteil in den verschiedenen Führungsebenen anzuheben.

Geschlechterprogramme enthalten Frauenförderinstrumente

Die ganze Bandbreite der bisher genannten Förderkonzepte wird deutlich: Coaching, Training, Weiterbildung, Förderkreise, Mentoring und Anreizsysteme. Bei der Varianz der Konzepte gibt es zu den allgemeinen Förderkonzepten also keine Nachteile für Frauen. Im Gegenteil werden Vorteile deutlich, die in einer Spezialisierung liegen und die in den Geschlechterprogrammen klar und deutlich hervortreten, d.h. die Inhalte der einzelnen Förderinstrumente sind auf die Spezifik Frau ausgelegt.

Ziel: Es sollen mehr Frauen in Führungspositionen gebracht werden, dazu ist eine besondere Qualifizierung notwendig. Durch BTC - Berufsbegleitendes Trai-

ning und Coaching. ... Inhalte: einerseits Vermittlung moderner Management-techniken, andererseits Module zur Persönlichkeitsentwicklung (Schulungen in Kommunikation, Rhetorik und Körpersprache).

Schaut man näher in das Fort- und Weiterbildungsangebot der Unternehmen (sowohl extern als auch intern), lassen sich noch eine Vielzahl von Seminaren mit frauenspezifischen Inhalten entziffern: Persönlichkeitstraining für Sekretärinnen, Zeitmanagement für weibliche Führungskräfte, Konflikttraining für Managerinnen, Protokollführung für Chefsekretärinnen etc. Und wie bereits im Abschnitt *Mentoring* deutlich wurde, ist das Spezifische für Frauen auch in diesen Programmen und im Coaching zu finden. Zum Teil gehen die Angebote der Fördermaßnahmen einher mit weiblichen Trainerinnen, Dozentinnen, Unternehmensberaterinnen etc. Für Männer gibt es keine ähnlichen Programme. Förderung, die sich an Männer wendet, ist also nur Förderung. Hier gilt es, stutzig zu werden, ob der Vorteile, die aus den Programmen hervorkommen. Sie zerschlagen sich sehr schnell, wenn man oder frau die mit den Programmen einhergehenden Diskurse in den Organisationen beobachtet. Schauen wir auf die Geschlechterprogramme können wir, zumindest an wenigen Stellen, auch Fördermodelle entziffern, die auf Frauen und Männer zielen.

Allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist der Besuch von Fortbildungsveranstaltungen zum Thema Gleichstellung der Frau nahe zu legen; Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter soll an einem Gender-Training teilnehmen; Zur Förderung der frauen- und familiengerechten Personalpolitik, hat die .. X einen zusätzlichen Motivationsfaktor für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geschaffen - ein Betriebskindergarten.

Gendertraining nimmt Geschlecht in den Blick

Nur eines der Fördermodelle scheint nun tatsächlich auf Männer und Frauen zu zielen und entlässt Frauen aus dem Blick: Das Gendertraining⁴⁹⁷. Als spezifische Sensibilität in einer Organisation entdeckt, führt sie in genau dieser dazu, das Geschlecht im Blick zu behalten und nicht die

⁴⁹⁷ Würden heute die gleichen Organisationen untersucht werden, würde sich vermutlich in den Geschlechterprogrammen der staatlich-hoheitlichen und sozial-fürsorglichen Organisationen der Trend des Gender Mainstreaming wiederfinden, das wie eine »Sommergrippe« durch das Land grassiert. Es hat noch nie ein Geschlechterprogramm gegeben, das so schnell seinen Einzug in Richtlinien, Gesetzen, Verordnungen etc. gefunden hat. Zum Zeitpunkt der Untersuchung hatte das Thema die Organisationen noch nicht erreicht, bzw. war die Grippe noch nicht im Anmarsch. Trotz der Institutionalisierung wird Gender Mainstreaming erst noch den schwierigen Beweis antreten müssen, dass es »mehr als eine Grippe« ist.

Frau. Konkret gibt es tatsächlich keinerlei spezifische Programme für Frauen, trotzdem ist das Ziel einer Chancengleichheit verbunden mit dem Blick auf die diskriminierten Frauen. Hieraus kann sich auch diese Organisation nicht befreien und zwar an der Stelle, wo es um die Analyse der Verhältnisse geht.

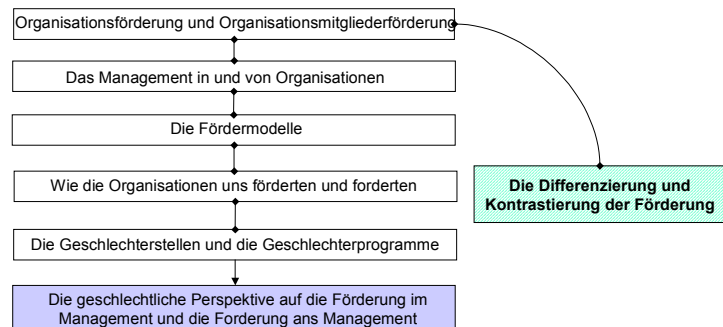
Gendertraining ist ein Förderkonzept, das mit einer Gender-Analyse verbunden ist. ... Bei der Gender-Analyse stehen ... die (Macht-) Beziehungen zwischen Männern und Frauen im ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Kontext im Mittelpunkt. ... Die Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Männern und Frauen ist Gender-bestimmt. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen produktiven und reproduktiven und Gemeinschaftsaufgaben. ... Praktische Genderbedürfnisse entspringen den konkreten Lebensbedingungen und zielen auf eine Verbesserung derselben. ... Strategische Gender-Interessen gehen über die unmittelbare Verbesserung der Lebenssituation hinaus, für Frauen ergeben sie sich aus ihrer untergeordneten Stellung.

Das Programm des Gendertrainings weist deutlich auf eine Zielrichtung außerhalb der Organisation, d.h. das Gendertraining und die Gender-Analyse ist in ihrer Entstehungsgeschichte ein Projekt aus der Entwicklungsarbeit und damit aus dem Förderkonzept, das die Organisation qua Dienstauftrag und Bestimmung anwendet.

Fassen wir zusammen:

Geschlechterstellen managen das Geschlecht und sie dokumentieren Diskriminierungen. Jede Berechnung führt zu Frauen als diskriminierte Gruppe. In der Folge werden in Geschlechterprogrammen Forderungen aktualisiert, die mit konkreten Vorschlägen einhergehen: Frauen müssen gefördert werden, um ihre Benachteiligung im Unternehmen zu beseitigen. Frauenförderkonzepte enthalten eine Vielzahl von Förderinstrumenten, die sich an die Frau richten und zwar an die individuelle Frau, aber auch an die Frauen als Genusgruppe. Es gibt ein spezifisches Angebot, das sich an Führungsfrauen richtet, Frauenförderkonzepte unterscheiden sich nicht in der Quantität von den allgemeinen Förderkonzepten, in der Qualität variieren sie, weil der »spezifische Inhalt« Frau zu Tage tritt. Dies wird als Vorteil betrachtet, was jedoch in Frage zu stellen ist, weil es keine Qualität Mann in den Konzepten gibt. Gendertraining lässt sich als spezifische Qualität entziffern und als Förderinstrument, das sich an Frauen und Männer richtet. Es trägt dazu bei, den Blick von frau wegzunehmen, die diskriminierte Frau bleibt jedoch die Relation zum Mann. Geschlechterförderung ist wie allgemeine Förderung eine Aufgabe des Managements in Organisationen und Geschlechterprogramme sind eine Sensibilität von Organisationen.

Die geschlechtliche Perspektive auf die Förderung im Management und die Förderung ans Management⁴⁹⁸



Nachdem nun die Aufgaben von Geschlechterstellen und die Forderungen der Geschlechterprogramme differenziert worden sind, soll nun die Aufmerksamkeit auf das Geschlecht im Management von Organisationen gerichtet werden. In den Blick geraten also Frauen und Männer als Geförderte und FörderInnen. Es lassen sich bei beiden verschiedene Diskurse beobachten, die in Abhängigkeit zur in der Organisation präferierten Philosophie (also Geschlechterprogramm ja oder nein) zu deuten sind.

Zwei unterschiedliche Diskurse⁴⁹⁹ lassen sich in den Organisationen, die Geschlechterprogramme installiert haben und Geschlechterstellen institutionalisiert haben, beobachten:

1. Die Organisation und ihre Mitglieder fokussieren nun besonders stark auf Frauen und aktivieren unter anderem das Schöne, das Normale, das Schlechte oder das Kritische an Frauen (als Resource)

⁴⁹⁸ An dieser Stelle wird die Entkontextualisierung soweit aufgehoben, dass wir deutlich machen, wenn notwendig, in welcher Position die Person spricht. Die Art der Datenquelle vernachlässigen wir weiterhin und auch die Organisation. Zum Aufweis des geschlechtlichen Blicks in den Organisationen werden hier die Daten auch aufgebrochen, d.h. die Anführung von »Beweisen« am Normalmaterial gesucht, gefunden und in den folgenden Text eingebaut. Kennlich wird dann in den Sequenzen, wann ein Mann spricht bzw. was eine Frau gesagt hat, getan hat etc. Die Daten wurden im Gesamt einmal in Winmax unter den Hinweis auf Konzepte von Geschlecht(erprogramm) codiert. Hieraus entstammt ein Teil der Sequenzen.

⁴⁹⁹ Der Diskursbegriff wird hier sehr pragmatisch genutzt und zwar, um Diskurse zu differenzieren und Tendenzen festhalten zu können.

2. Dieser Diskurs aktiviert den Blick auf das Geschlecht. Er kann verbunden sein mit dem Blick auf die diskriminierten Männer oder er kann verbunden sein mit der Bestätigung von Normalität in Organisationen.

Beide Diskurse sind in der gesamten Organisation zu beobachten und sie haben Auswirkungen für Frauen und Männer. Trotzdem gibt es eine Tendenz der Organisation, eher den einen Diskurs zu aktivieren oder eher sich an dem anderen Diskurs zu beteiligen.

In den Organisationen, die keine Geschlechterprogramme fahren, lässt sich ein anderer Diskurs aufspüren, der Faktor Geschlecht scheint eine relativ unaufgeregte Bedeutung zu haben und Geschlecht wird aktualisiert in den individuellen Vorstellungen der Organisationsmitglieder und die Tragfähigkeit des Diskurses (also wie viele beteiligen sich an der selben Diskussion) korreliert mit dem Status der Person. Auch hier kann man auf Frauen und Männer treffen, die das Besondere von Frauen und Männern betonen, oder das Normale der Menschen in Organisationen. Die Meinungen können merklich differieren, aber es sind Einzelansichten und Einzelpositionen. Auch dieser Diskurs hat seine Auswirkung, bedingt durch den Zufall oder die richtige Position eines Organisationsmitgliedes können die Auswirkungen mit gravierenden quantitativen und qualitativen Veränderungen für Frauen oder Männer einhergehen. Aber, und das erscheint wichtig, es sind Auswirkungen, die nicht als Reaktion auf eine große und breite Strategie der Chancengleichheit oder der Frauenförderung basiert.

Ein vierter Diskurs sollte noch deutlich gemacht werden, denn hier verbirgt sich ja unsere eigene Position. Es gibt Diskurse, die als Sensibilitätsdiskurse im Management von Organisationen geführt werden und die sich in verschiedenen Themendiskursen ausdifferenzieren, z.B. der Diskurs Fördern und Fordern oder die Flexibilisierung von Zeit oder ... oder... und dieser vierte Ansatz, bringt ebenfalls gravierende Veränderungen für Frauen und Männer. Diskurs vier kann korrelieren mit Diskurs drei, er kann aber auch eine Verbindung eingehen zu Diskurs eins und zwei. Kommt es zu tatsächlichen Veränderungen für Frauen und Männer in Führungspositionen ergibt sich jedoch aus der Verbindung zu Organisationen, die Geschlechterprogramme fahren, vermutlich die Gefahr, dass Veränderungen in anderen Diskursen, also von eins und zwei okkupiert und kaschiert werden.

Konkret gesagt, wir glauben also nicht, dass Geschlechterprogramme eine »kluge und sinnvolle Sache« in Organisationen sind. Positionieren wir uns

doch an dieser Stelle. Ihr Beitrag für die »falsche Seite« scheint größer zu sein als ihr Gewinn.

Flexibilität, Verantwortungsgefühl, Organisationsmanagement, Leistungsorientierung und partnerschaftliches Miteinander sind die Merkmale von heute - und auch die Haupteigenschaften von Frauen; Frauen und Männer ergänzen sich durch ihre unterschiedliche Denk-, Handlungs- und auch Führungsweise. Erst gemeinsam und gleichberechtigt miteinander arbeiten wir alle kunden- und erfolgsorientierter.

In den beiden Sequenzen wird der geschlechtliche und trennende Blick sehr deutlich. Frauen und Männer, die erst in der Verbindung ein Ganzes geben oder das Spezifische von Frauen.

Personen zeigen ein commitment für Frauen

Häufig wird das Besondere von Frauen in Organisationen artikuliert. Als eigene »Spezie« tritt der Frauenförderer⁵⁰⁰ auf den Plan, wie wir ihn bereits in *Tales of the Field*, aber auch in diesem *Panorama* bei der Förderung der Forscherinnen entdeckt haben. Der Frauenförderer kann auch weiblich sein. Also unabhängig vom eigenen Geschlecht fällt der Blick auf Frauen und er oder sie sieht Frauen als etwas Besonderes, die es gilt, in Managementpositionen zu be-fördern. Dies muss nicht mit der Glorifizierung von weiblichen Qualitäten und Vorzügen verbunden sein. Häufig ist es aber so. Die FrauenförderIn zeigt ein commitment⁵⁰¹ für Frauen und das kann einher gehen mit besonderen Forderungen an die Frauen oder an den Rest der Organisation. Häufiger scheinen die Forderungen getrennt von der Förderung aufzutreten. Also die FrauenförderIn fördert individuell eine Frau und die Forderungen, die sonst meist dazugehörig auftreten und sich an die gleiche Person oder das gleiche Team richten, können auf eine andere Person oder eine Gruppe übertragen werden. Gehen die Forderungen an den Rest der Organisation und zwar unabhängig davon, an wen und in welcher Größenordnung das Gegenüber ist, lassen sich im Kosmos unserer Organisationen die Forderung nach Verständnis oder Rücksicht entziffern, oder nach einer besonderen Sensibilität. FrauenförderInnen zeichnen sich ebenso darin aus, dass sie Frauen »zum Zug

⁵⁰⁰ Wir gehen also hier bewusst von Einzelpersonen aus und betrachten noch nicht die Organisation als Frauenförderin. Diese Position wird klar von den Geschlechterprogrammen abgedeckt.

⁵⁰¹ Der Commitment-Begriff zeigte sich in vielen Interviews und Selbstdarstellungsbroschüren als favorisierter Begriff, um das »Förderverhältnis« von ManagerInnen zu Frau/Frauen zu beschreiben.

kommen lassen«, also ihnen real eine Chance geben, sich in besonderen oder alltäglichen Situationen zu beweisen/zu bewähren.

Ja, wir sind hier eine Frauenorganisation, d.h. die Chefin hat ein commitment für Frauen. Es gibt hier nicht so viele Männer. Leichter ist es deshalb nicht. Sie tritt nach außen für TEQM auf. Sie sollte aber erst mal vor ihrer eigenen Tür kehren [Mitarbeiterin]. Ein Manager hat sich als Frauenförderer identifiziert. Konkret sehen wir in der gesamten Woche verschiedene Handlungen, die uns das Gefühl vermitteln, dass zwischen Ausspruch und Wirklichkeit keine Diskrepanz ist. In allen Sitzungen, die vom Manager geleitet werden und auch in informellen Gesprächen, bezieht er gezielt Frauen mit ein. Er lässt sie längere Phasen von Sitzungen moderieren oder fordert von den anderen Organisationsmitgliedern Aufmerksamkeit für die Anstrengungen der Frau; Ich glaube, dass es wichtig ist, Frauen in Führungspositionen zu befördern. Ich sehe da meinen Beitrag und ich erwarte Rücksicht von Männern und Toleranz. Frauen haben andere Qualitäten [Lowmanagerin]; Frauen verstehen was von Technik und können führen. Frauen müssen gefördert werden [Mittelmanager].

Für die FrauenförderIn⁵⁰² bedeutet es nun, ihr *commitment für Frauen* nach außen zu tragen. Gegenüber uns als Forscherinnen, gegenüber den Frauen oder nur gegenüber den Männern oder halt an jeder nur möglichen Stelle. Und es bedeutet häufig eine Erklärung für das *commitment frau* mitzuliefern.

Ich habe ein commitment für Frauen seit 20 Jahren [Topmanagerin]; Man bezeichnet mich schon als Frauenförderer [Mittelmanager]; Ich führe Frauenveranstaltungen durch. Solange Frauen noch nicht in allen Bereichen sind, ist das notwendig [Mittelmanager]; Frauen eine Chance zu geben, ist seit der Gründung ... Ausgangspunkt und Credo des Unternehmens [Lowmanagerin]; Ich mag tendenziell lieber Frauen in dieser Position, dieses Verhältnis ist nach außen hin bei Verhandlungen sehr wichtig, die männliche und die weibliche Seite kann dann nach außen vertreten werden und das hat sich bis jetzt bewährt [Topmanager]; Ihr commitment: Wenn du etwas verändern willst, dann tue es selbst, deshalb bin ich mit Frauen gestartet. Und deshalb fördere ich Frauen in Managementpositionen [Topmanagerin]; Ich versuche, Frauen zu fördern. Sie überall, wo Bewer-

⁵⁰² Doch noch eine Anmerkung zur Organisation als Frauenförderin, auch sie muss ihr *commitment* nach außen tragen. Je mehr sie tut, desto wichtiger ist die Außenpräsentation. Eine besonders institutionalisierte Variante der Außenpräsentation ist die TOP, eine Frauenmesse, die alle zwei Jahre in Düsseldorf stattfindet. Das Thema der Messe ist Frau. Sowohl bei den AusstellerInnen als auch bei den BesucherInnen sind Frauen und Männer vertreten. Für Deutschland ist dieses Forum das größte und gerade für die großen Konzerne eine nicht zu umgehende Veranstaltung.

bungen, externe und interne, vorliegen, zu ermuntern. Bei Anstellungen achte ich darauf, sie zu stärken in ihrer Position [Mittelmanagerin]; Ich coache Mitarbeiterinnen. Es gibt im Haus Männer, die Probleme haben mit Frauen. In der erweiterten .. Konferenz halten sich die Herren zurück, weil eine Frau .. anwesend ist. Sonst reden sie über Frauen. Deshalb ist die Idee der Chauvikasse entstanden [Topmanager].

Neben dem Typ Mensch, der Frauen qua Geschlecht bzw. Genusgruppe fördert und das aus unterschiedlichen Motiven, gibt es ManagerInnen in Organisationen, die einer einzelnen Frau aus Überzeugung in eine Managementposition verhelfen.

Chancengleichheit: Wir sind ein technisch geprägtes Unternehmen, da gab es ganz wenig Frauen. Es ist zwar ein Führungsgrundsatz, aber wir machen nichts aktiv, außer in Einzelfällen, wo bewusst, weil Qualifikation richtig, eine Frau als Leitung eingesetzt wird. Ich habe mich für eine Frau eingesetzt, sehr jung, aber mit guter Qualifikation, haben wir über die Bedenken vieler anderer hinweg eingesetzt. Ich habe nie etwas Schlechtes gehört [er meint über die Frau - Topmanager]; Potential ist da, jedoch keine Ressource Frau da, ich brauche ein bestimmtes Potential. Ich hätte gerne ein Frau. Ich habe mich sehr um sie bemüht. Habe bewusst diese junge Kollegin nachgezogen. Job jedoch schlecht bezahlt, keine Motivation [Lowmanager].

Diese EinzelfrauförderInnen haben hohe Ansprüche - also Forderungen - an die Frauen, denen sie geholfen haben/denen sie helfen. Sie wollen nicht »blamiert werden«. Und sie wollen auf keinen Fall als generelle Förderer qua Geschlecht entziffert werden.

Erklärungen für die Entscheidung Frau, durch die Förderung einer einzelnen Person, die an strategischer Stelle sitzt (also konkret wirklich entscheiden kann), sensibilisiert einen geschlechtlichen Diskurs in Organisationen und zwar über die fördernde Person oder über die geförderte Person oder über alle Frauen, die potentiell gefördert werden können.

Die ist doch nur wegen der Quote in die Position gekommen, da hat der Chef sein Frauenengagement mal wieder raushängen lassen [MitarbeiterIn]; Unternehmen einer Frauenförderin, ich sehe da keine Vorteile [Qualitätsbeauftragte]; [Frage nach Frauenfreundlichkeit des Unternehmens]: Von der Einstellungspolitik in jedem Fall. Frauenfreundliche Arbeitszeiten. Wenn Frau .. X klar sagt, was ist, dann funktioniert es, aber schwierig [Geschäftsführungssekretärin]; Ich habe kei-

nen Kontakt zur Chefin. Ich finde es aber ziemlich gut, dass sie eine Frauenförderin ist. Und dass sie eine Chefin ist [Ferienjobberin].

Für die geförderten Frauen kann die FrauenförderIn unangenehm werden, aber auch angenehm oder einfach nur strategisch klug sein. Sie kann als frauengeförderte Frau identifiziert und auch stigmatisiert und hoch sichtbar werden (also ein token unter den anderen ManagerInnen). Sie kann das Mentoring und Coaching in dieser Form akzeptieren. Scheinbar unproblematischer scheint die Förderung einer Frau durch eine Frau für die Frau zu sein. Oder für beide. Männer begeben sich bei Einzelförderung und bei der Förderung qua Geschlecht der Frauen in eine angreifbarere Position *Der macht doch nur Frauenförderung, weil er auf Frauen abfährt [Mitarbeiter].* Und auch die geförderten Frauen können es schwieriger haben *Mir wurde unterstellt, dass ich halt schöne Augen gemacht habe [Lowmanagerin].*

Stellvertretende Geschäftsführerin, dann bewusste Entscheidung vom Vorstand plus persönliche Protektion. Ein Mann hat sich dafür eingesetzt, dass sie Nachfolgerin wird. Wohl sehr bewusst, weil sie Erfahrung nachweisen konnte, sie als Person bekannt war und weil es ihr als Person und nicht ausschließlich als Frau zugetraut wurde.

Der Frauenförderer kann, wie hier deutlich wird, natürlich auch nur Projektion der geförderten Frau sein. Hier kann das »andere Geschlecht« eine Bedeutung haben. Die Verbindung von Fördern und Fordern kann jedoch trotzdem aktualisiert werden.

Ich fördere Frauen in der Organisation. Ich fördere sie aber nicht nach dem Geschlecht. Sie müssen ihre Leistungen bringen. Davon sind sie nicht befreit [Topmanager]; Natürlich hat man mich als Frauenförderer identifiziert. Da habe ich aber kein Problem mit [Topmanager].

Generell haben wir die Vermutung, dass es für Männer und zwar meist bedingt durch ihre Position (Topmanager) leichter ist, sich als Frauenförderer zu »outen« oder als solcher identifiziert zu werden. Wie bereits an anderer Stelle deutlich geworden ist, kokettiert ein Teil der von uns in den Blick genommenen Männer mit ihrem Engagement für Frauen. Es hebt ihr Image, macht sich gut. Frauen ins Low-Management zu befördern oder ins mittlere Management macht Sinn, d.h. kann auch strategisch klug sein. Männer im Topmanagement protegieren Frauen eher als Einzelereignis (so der Eindruck aus unseren Beobachtungen). Dies hat sicher mit den

generellen Aufgaben zu tun, d.h. Personalentwicklung zählt, wie ebenfalls bereits deutlich gemacht wurde, meist nicht (mehr) zu den Aufgaben von Topmanagern. Sie sind oft sensibilisiert durch »eigene Frauen« (Ehefrau, Tochter etc.)⁵⁰³, die Karrieren machen wollen oder durch ein commitment für Chancengleichheit (also nicht nur Geschlecht, sondern auch alle nur möglichen anderen Chancen), das sich in den Unternehmensrichtlinien findet oder in einem eigenen Verständnis von Fairness und der Bedeutung der Humanressource Mensch in Organisationen. Männer können in Topmanagementpositionen auch Frauen relativ dicht bis zu sich heran befördern, weil sie meist in der eigenen Position unantastbar sind. Christine Schön (1999, 21) hat die Frauen, die dann in diesen Positionen sind, als Orchideefrauen bezeichnet. Die Orchideefrau macht sich gut für den Mann oder die Männer und sie bedeutet nicht, dass es zu einer kritischen Masse kommt. Und sie ist, wie bereits deutlich geworden ist, vielleicht auch gut, um Statistiken aufzufrischen.

Frauen setzen sich leidenschaftlich für Frau ein

Ein anderer Typ in den Organisationen verbirgt sich hinter Frauen, die aus leidenschaftlichem Engagement sich für Frauen einsetzen und deshalb auch für Frauen in Führungspositionen, ohne jedoch wirklich an einer entscheidenden Position zu sein. Die Leidenschaftlichen betonen häufig das Besondere von Frauen, warum ihr Engagement für die Sache Frau berechtigt erscheint. Diese Frauen werden in einigen Organisationen belächelt, jedoch findet sich kein kontroverser Diskurs über die Frauen, weil jedem in der Organisation klar ist, dass diese Frauen keine Macht besitzen, um wirklich etwas zu verändern. Ihre Förderung besteht dann aus der Förderung von institutionalisierten Strukturen, d.h. konkret setzen sie sich für Geschlechterstellen ein oder arbeiten in Frauengremien und/oder sind Begründerinnen selbiger oder initiieren Frauenprogramme. Aber sie sind nicht in hervorgehobener Position. Sie können nicht entscheiden. Trotzdem kommunizieren sie über Ziele, die im Unternehmen angestrebt werden sollen.

Hat den Frauenarbeitskreis mitaufgebaut. Ziel: Weibliche Komponente in Führung einzubinden, weibliches Denken und weibliche Fähigkeiten in Planung und humane Behandlung einzubinden [Mitarbeiterin]; Frauen sollten in allen Positionen paritätisch vorhanden sein [Mitarbeiterin]; Hier gibt es eine Frau, die findet es ganz wichtig, dass sich etwas in der Organisation verändert. Über ihre Aktivitäten

⁵⁰³ Ja, die Topmanager haben wir tatsächlich gefunden, wenn auch nicht in den Wirtschaftsorganisationen.

kann ich aber auch schon mal lachen [Mitarbeiter]; Ja wir haben die .. die macht immer ganz schön viel für Frauen. Das finde ich witzig [Mitarbeiterin].

Noch ein weiterer Typ lässt sich vereinfachend in Organisationen auffinden. Es sind Menschen, die das Geschlechtssensible der Organisation wahrnehmen (können) und indirekt zu Förderer werden, weil sie ihre Wahrnehmung thematisieren⁵⁰⁴. Sie positionieren sich nicht zu einer Seite, d.h. in Gesprächen ist ihre eigene Position zu Förderung und/oder Frauenförderung nicht zu entziffern. Und es zeichnet sie aus, dass sie auch Männer wahrnehmen können. Sie können als die Geschlechtssensiblen vielleicht am besten bezeichnet werden, weil sie nicht nur auf die Körper der Menschen schauen, die Geschlecht in Organisationen virulent halten.

Eine Frau setzt sich durch. Sie ist die einzige Frau in Führungsposition. ... Ihr Name war Programm. Der Geschlechteraspekt stand im Hintergrund [Mittelmanager]; Ledige Männer, die ausreisen wollen, werden grundsätzlich von einer Psychologin betreut, befragt [es geht um Stellenauswahl für Auslandspositionen, Mittelmanager]; Ich bin immer von Männern umgeben, Bürger, Chef, Gremien. Frauen gibt es noch in Teilzeit in Führungspositionen [Mittelmanagerin]; Früher gab es weniger Absolventinnen, deshalb mehr Männer in Führungspositionen, weil als Aufstiegskriterium das Dienstalder war, dies hat aber nichts mit Geschlecht zu tun, sondern die Stellen sind besetzt, die räumen die .. nicht, je höher desto schwieriger für Frauen [Mittelmanager]; In .. Ämtern lässt sich durchweg feststellen, je höher die Behörde, desto mehr Männer in Führungspositionen. Hier ist es seit Jahren 50:50, teilweise mit Überhang. Das ist nichts Außergewöhnliches für Frauen, Frauen gehen tendenziell lieber zum Staat und sie haben tendenziell die besseren Abschlussnoten [Mittelmanager]; Broschüren, die in frauengerechter Sprache umgesetzt wurden, dienen der Sensibilisierung. ... Ein Frauenbegleitausschuss soll in nächster Zeit eingesetzt werden, welches Mandat dieser Ausschuss haben soll, ist noch unklar. Im Auslandsbereich wird das Gendertraining durchgesetzt und dies wirkt sich auch immer mehr im Inlandsbereich aus [Mitarbeiter].

⁵⁰⁴ Hier können wir keine Aussagen dazu treffen, in wieweit die Thematisierung natürlich genau etwas damit zu tun hatte, dass »Geschlechterforscherinnen« (so vielleicht die Wahrnehmung) in den Interviews die Fragen stellten und auch wenn wir unsere Fragen zum Geschlecht verändert hatten (vgl. *Bahnhofspanorama*), das Anschreiben weiterhin unser engeres Interesse dokumentierte und wir natürlich in den Interviews bei Nachfragen zu den Themen der ExpertInnen häufig automatisch das Geschlechtsthema auslösten. Trotzdem schimmerte ein Unterschied im Gesamt der Interviews oder der Beobachtungen durch. Also konkret ließen sich Typen der Unaufgeregtheit zu Geschlecht unterscheiden. Das gilt auch für die nächsten dargestellten Typen.

In der letzten Sequenz bildet sich ein Teil eines Interviews mit einem Pförtner in einer Organisation ab. Es spiegelt eine Irritation, die wir als Forscherinnen immer mal wieder in Organisationen erlebten. Ohne einen Redestimulus (z.B. eine zielgerichtete Frage zu Geschlecht] zu geben, gab es Menschen in Organisationen, die von uns zuerst einmal »eher unbedeutend« eingeschätzt wurden oder Menschen, um die wir einen Bogen machten oder die Organisationen einen Bogen machte (weil Organisationsclown, ExzentrikerIn oder einfach nur AbweichterIn), die in Interviews ein sehr großes Wissen zu der Bedeutung von Geschlecht in der Organisation hatten. Sie spiegelten intensivste eigene Auseinandersetzungen mit dem Faktor Geschlecht und sie waren in der Lage, sich ohne Bewertung durch die Thematik zu bewegen. Wir bezeichnen diese Menschen bzw. die bei uns verbundene Überraschung und Irritation mit einem Begriff, dem Gotthartphänomen⁵⁰⁵.

Ein ähnlicher Typ in Organisation wie der letztgenannte entziffert nur das Geschlecht Frau. Auch hier kommt es nicht zu einer persönlichen Positionierung.

60 Prozent in der Clique waren Frauen [Mittelmanager]; Keine Frau wollte Karriere machen [Mittelmanager]; Es kommen immer mehr Frauen, weil sie die besseren Noten haben. Sie nehmen die Leitungspositionen wahr [Mittelmanagerin].

Gleichzeitig gibt es jedoch auch einen Typ, der Frauen wahrnimmt oder den Diskurs über Frauen in Führungspositionen, aber sich immer zwingend dazu positionieren muss.

Die Broschüren sind in frauengerechter Sprache umgesetzt, dient der Sensibilisierung. Frauen in Führungspositionen haben wir auch, ist wichtig [Mitarbeiter]; Besetzung der Frauenbeauftragten [Stabsstelle im Unternehmen - Führungsposition] begann mit einem Faux pas. Drei Seiten Papier zur Sprache. Sie ist durch Parteipolitik in diese Position gekommen, als Repräsentantin der Frau. Er hatte die Idee einer Chauvikasse [Selbstverpflichtung von Führungskräften für chauvinistische Sprüche, 5 DM]; Es gilt die Einschätzung, die Frauen eher Karriere machen können als Männer. Das ist formal unterlegt mit unserer Betriebsvereinbarung. Da ist was dran an Protektion, ich kenne nach sieben Jahren [die Organisation] immer noch nicht ganz, besser jedoch als Frau von innen in die Position, als von außen. Das bringt Vorteile [Lowmanager]; Frauenhochschule klingt logisch

⁵⁰⁵ Weil Gotthart die erste Person war, die uns so verblüffen konnte, uns gleichzeitig aber auch aufmerksam machte für andere Menschen, die folgten.

und auch klug, Frauen so zu bekommen [er meint in Führungspositionen] [Mittelmanager].

Hier finden sich auch *BewunderInnen von Frauen in Führungspositionen*. Sie bringen zum Ausdruck, dass Frauen einfach gut sind und ihre Aufgaben im Management gut erledigen und es deshalb durchaus Sinn macht, Frauen zu fördern bzw. zu be-fördern. Sie sind nicht unbedingt an den entsprechenden Stellen, aber ihr Herz schlägt, wie eine Person es ausdrückt, *für die richtige Seite*. Sie arbeiten gerne unter einer Chefin.

Weibliche Führung ist Tradition in den letzten acht Jahren. Da ist eine bestimmte Erwartung an die Führungsposition unabhängig vom Frausein. Der größere Anteil ist weiblich, daher ist es okay. Normal, dass Frauen die Führung haben. Frauen sind einfühlsamer. Auf der Beziehungsebene läuft mehr ab als mit Mann als Abteilungsleiter [Lowmanagerin]; Chefin ist positiv, innovativ. Sie konnte genauso hart wie ein Mann sein. Sie ist ihr eigener Boss [Controllerin]; Fähigkeit zur Führungskraft wird erworben, Frau und Mutter, Finanzen, Zeitmanagement etc. Deshalb sind Frauen besser geeignet zu führen [Lowmanagerin].

Die BewunderInnen beim geschlechtlichen Diskurs um das Management von Organisationen finden sich aber auch bei den Frauen und Männern, die das Besondere von Männern in Führungspositionen herausstellen. Männer verfügen über andere Eigenschaften, so die Meinung, die sie dazu befähigen, Führungspositionen zu übernehmen. Frauenförderung und Frauen im Management können dann auch als Bedrohung, als lästiges Übel oder einfach nur als politisches Korrektsein der Organisation gesehen werden. Die Menschen mit diesen Vorstellungen sind in fast allen Ebenen der Organisation zu finden. Die Ausnahme, bezogen auf unsere Daten, betrifft das Topmanagement.

Herr X ist sehr anspruchsvoll, gefällt mir gut. .. Es gibt eine handverlesene Führungsebene. Bester Mann, Mann an der Stelle [Mittelmanager]; Frauen können verschiedene Funktionen haben, auch Leitungsfunktionen, aber Männer sind da besser in großen Betrieben, weil Frauen mehr an die Familie denken und weniger Freizeit haben [Mitarbeiterin].

Die Cleveren, sie sehen Frauen und sie setzen sie strategisch ein. Ihre Beobachtung gilt der gesamten Strategie in Organisationen und deshalb nehmen sie Frauen aus dieser Strategie nicht aus. Die Cleveren verbinden mit ihrer Förderung zum Teil auch die Veränderung von Arbeitszeit-

modellen für Frauen. So setzen sie sich für Teilzeit in Führungspositionen ein.

Er hält sich für einen aufgeschlossenen Menschen. Nicht Fokus Frauenförderung. Vorteile der Frauen stelle ich fest [Topmanager].

Die BetonerInnen, dass es keine Unterschiede gibt: Dieser Typus Frau und Mann findet sich besonders häufig in den Organisationen. Sie können als PedantInnen der FrauenförderInnen gesehen werden. Sie zeichnen sich durch ein starkes Engagement für den Nicht-Unterschied aus oder für die Betonung, dass nur Frauen und Männer das Ganze im Management ausmachen. Sie votieren gegen Quoten und sie berufen sich auf Gesetze. Und sie betonen, dass Geschlecht keinerlei Bedeutung für ihre eigenen Entscheidung bezüglich MitarbeiterInnenförderung und -beförderung hat oder in der gesamten Organisation keine Bedeutung hat. Meist ist ihre Erklärung verbunden mit dem Hinweis, dass andere Kriterien zählen. Die BetonerInnen differenzieren also in eine Vielzahl von unterschiedlichen Ausprägungen. Und sie treten als GegnerInnen von Frauenförderung, Quotierungen und gesetzliche Regelungen auf und sie sind meist in Organisationen zu finden, die keine Geschlechterprogramme institutionalisiert haben.

Weiblicher Führungsstil, kein Unterschied zum männlichen Führungsstil. Männer und Frauen ergänzen sich, Frauen bringen eher die Gefühlsseite in die Führung, Männer die sachliche. Beides braucht die .. [Organisation]. [Mitarbeiterin]; Frauen sind so gut wie Männer [Mitarbeiterin]; Frauen sind gut und schlecht in Führung, genauso wie die Männer [Mittelmanagerin]; Diverse Quoten für Frauen halte ich für einen Schmarren. Da gibt es keinen gesetzlichen Anspruch. Den halte ich für kontraproduktiv. Das ist für Frauen extrem demütigend und wird sowieso nicht auf Frauen in Leitungspositionen bezogen [Mittelmanager]; Zum Abschluss möchte ich noch sagen, dass Geschlecht bei uns keine Rolle spielt. Wir könnten formal mehr für Frauen tun. Aber bei uns interessiert eher die Person, ihre Persönlichkeit. Geschlecht ist da unwichtig, sondern Arbeitsbereich und Arbeitspersönlichkeit [Mittelmanager]; Ich habe kein besonderes Bild von Frauen. Es ist wichtig, dass die Aufgaben erledigt werden, der Betrieb läuft und funktioniert, und da wird nicht an Geschlecht gemessen, sondern an der Leistung.

Ein Typ von Personen ist abzugrenzen und zwar der, der die Qualität und Leistung als das Merkmal in der Organisation betont. Frausein und Mannsein wird diesem untergeordnet. Qualität ist bestimmend und sie

entscheidet, wo Frauen und Männer arbeiten können und wie hoch sie aufsteigen können. Personalentwicklung ist dann Qualitätsentwicklung.

Hier .. ist nicht das Geschlecht ausschlaggebend, sondern uns interessieren die Menschen, egal ob männlich oder weiblich. Auf Leitungspositionen kommen Frauen und Männer wegen ihrer Leistung, d.h. weil sie qualifiziert sind [Mittelmanagerin]; Intern wird geschaut auf Leistung und Engagement und Können von Frauen und Männern. .. Wir versuchen erst mal unseren Führungsbedarf von innen abzudecken. Ich habe noch nie bei der Bewerbung Wert darauf gelegt, ob Mann oder Frau, sondern auf die Leistung. Die zählt. [Lowmanager]; Bei Einstellung der Dozentinnen für Firmenschulung hat das Geschlecht kein Kriterium. Für mich ist Auftreten und Ausschauen wichtig. Das bestimmt meine Auswahl [Lowmanagerin].

Die NichtunterscheiderInnen sind von den BetonerInnen, dass es keinen Unterschied gibt, abzugrenzen. Sie sehen Unterschiede zwischen Frauen und Männer, möchten diesen aber keine Bedeutung einräumen. Die Organisation darf also trotz Unterschiede keinen Unterschied machen. Sie unterscheiden sich also, weil sie Unterscheidungen wahrnehmen können, diese aber nicht für nachfolgende Unterscheidungen akzeptieren wollen. In der Logik müssen sie als GegnerInnen von Frauenförderung auftreten.

Frau muss sich gefallen lassen, dass kein Unterschied vorhanden ist. Das Ziel ist, Aufgaben zu erfüllen, wer sich da welchem Stil anpasst, ist mir egal. Einen weiblichen Stil bezweifle ich [Mittelmanager].

Die HasserInnen von gemischten Gruppen betonen die Vorteile von Homogenität. Sie lieben es, nur mit Frauen oder nur mit Männern zu arbeiten und erachten es als wichtig, die Ebenen in Organisationen frei von Vermischungen zu halten. Konkret bedeutet es, dass sie sich durchaus für Männer und Frauen einsetzen, aber jeweils nur, damit diese auch in die »richtige Position«, das »richtige Team« befördert werden. Andere Kriterien erscheinen eher nachrangig zu sein.

Ich finde es gut, dass es von Frauen geleitet wird und für Frauen. Ich möchte nicht mit Männern arbeiten [Chefsekretärin]; Im Topmanagement gibt es nur Männer. Anders ist das auf der dritten Ebene, da ist es gemischt. Ich finde es wichtig, dass in Projektarbeit die Gruppen nicht gemischt werden. Konkret Sorge ich dafür, dass in einem Frauenteam auch die Leitung von einer Frau übernommen wird. Das halte ich strategisch für wichtig. Alles andere geht nur schief [Mittelmanager].

Die Es-gibt-keine-Diskriminierung-für-Frauen. Hier sind Frauen und Männer in ihrer Betonung ähnlich stark vertreten. Diskriminierung stellen sie nicht fest für sich selbst oder für andere Frauen. Männer als Diskriminierte können jedoch schon einmal in den Blick kommen. Wenn es für Frauen nicht funktioniert, so die Position, liegt es an den Frauen und ihrem Karrierewillen, ihrer Flexibilität oder ihrer Qualifikation.

Karriere von Frauen, das ist eine persönliche Entscheidung. Ich sehe nicht, dass Frauen... diskriminiert werden. Hier steht alles offen. Ich sehe oft, dass Frauen die Chance nicht wahrnehmen. Er weiß auch nicht, was er mir [der Forscherin] sagen soll, es liegt persönlich an der Frau [Mittelmanager];

Die Es-gibt-eine-Diskriminierung-für-Männer-und-wir-müssen-aufpassen, betrachten Frauenförderung als gefährliche oder als überflüssige Sache. Sie votieren, wenn sie Förderung nicht verhindern können, für Männerförderung. In der Artikulation nehmen sie sich jedoch zum Teil zurück.

Gleichstellungsstelle für Männer, spaßeshalber muss ich sagen. Ja, weil die Frauen uns umrunden, in der Abteilungsebene steht es 3:1 [Mittelmanager]; Männer haben es hier schwierig, fast könnte man ja schon sagen, es müsste was für sie gemacht werden. Frauen kommen leichter in Managementpositionen [Lowmanager].

Die Skeptiker zeichnen sich dadurch aus, dass sie Erklärungen finden, warum Frauen oder Männer nicht in Führungspositionen sind. Die Erklärungen sind mit Zuschreibungen und Stereotypisierungen verbunden, also weil Frauen so sind ... oder weil Männer so sind ... , sind sie nicht in Führungspositionen. Unter den SkeptikerInnen verbergen sich mehr Frauen. Sie heben auf das schlechte Arbeitsklima unter weiblichen Führungskräften ab.

Es gibt wenig Frauen im gehobenen Dienst. Frauen haben nicht den Biss. Ein Mensch ist dann gut, wenn er sich in einer gemischten Gruppe zurecht findet. Frauen schaffen sich die Barrieren selbst [Mittelmanagerin].

Noch einige andere Typen sind auszumachen, z.B. die Produzentinnen von Stereotypen, die Frauenfreunde, die Frauen wegen der Optik in Führungspositionen haben oder befördern wollen. Die Politisch-korrekten usw. Wir wollten ein Spektrum von Typen in Organisationen des Kosmos zei-

gen⁵⁰⁶. Vieles ist wieder holzschnittartig. Vieles wäre genauer zu überprüfen, dafür bedarf es einer anderen Fragestellung und es bedarf anderer Daten.

Festzuhalten bleibt:

Organisationen gehen mit diesem Spektrum von Meinungen, Einstellungen, Handlungen, Aktivitäten etc. von genau diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um und müssen damit umgehen. Dass es entscheidende Bedeutung bekommen kann, wie schwer oder wie leicht Förderung oder Frauenförderung in einer Organisation durchgesetzt werden kann. Dass von entscheidender Bedeutung der maßgebliche Diskurs in Organisationen wird. Was wird als Ausgang für die Veränderung auch in Managementpositionen gesehen? Ist es die Unterscheidung, die anzulegen ist, also ist es wichtig zwischen Frauen und Männer zu unterscheiden? Sollten spezifische Qualitäten von Frauen oder von Männern berücksichtigt werden? Bestimmt eine vorgängige Entscheidung, z.B. die von Qualität als besonderem Kriterium der Organisation, auch die Managementpolitik in Organisationen? Es bleiben viele Fragen und wir können keine Antwort geben. Bestimmende Diskurse scheinen jedoch verzahnt zu sein mit den Geschlechterprogrammen in Organisationen. Sie lösen Kommunikationsdichte aus. Sie einen Freunde und Feinde, nähern verschiedene Unterscheidungen, indem sie auf einfache Erklärungsmuster reduzieren, nämlich dafür-zu-sein oder dagegen, Frauenprogramme aufzulegen oder nichts zu tun. Sie erschweren die Differenzierung. Männer und Frauen, die Frauen fördern können, sind dem Generalverdacht der Förderung qua Geschlecht unterworfen. Und Frauen, die in Führungspositionen sind oder dorthin befördert werden sollen, haben eine schwierige Position/Weg. Aus dem Blick geraten können Fähigkeiten und Qualitäten von Frauen, die unabhängig von Geschlecht sind. Ähnliche Diskussionen lassen sich nicht für Männer entziffern. Sie werden nicht als Förderkandidaten geoutet oder Manager brauchen sich nicht zu fürchten, einem geschlechtlichen Vorwurf ausgesetzt zu werden. Im Gegenteil treten Männer häufiger denn je, als Normalität im Management auf. Sie sind die Normalität und deshalb ist es nicht wichtig, sie geschlechtlich heraus zu outen. Normen haben kein Ge-

⁵⁰⁶ Zum Erkenntnis- und Handlungswert von Typologisierungen trifft Oswald Neuberger folgende Aussagen: 1. sie erlauben Ordnungen und Konturen und können plakativ Kombinationen darstellen; 2. sie erlauben es »mit reduziertem Aufwand und größerer Praxisnähe die Erfolgswirksamkeit von kombinierten Vorgehensweisen zu untersuchen ...«; 3. Sie erlauben vereinfachtere Kontrolle von bestimmten Verhaltensweisen und damit gezielt ein Vorgehen und 4. Sie befriedigen die Ordnungswut der WissenschaftlerInnen. Neuberger spricht aber auch fünf kritische Aspekte von Typologisierungen an und zwar u.a. die Unterstellung der eindeutigen Zuordnung oder das unklar bleibt, »wie groß der Prozentsatz der nichterfassten Fälle ist« (1995, 123f).

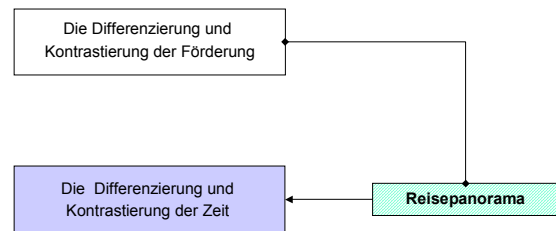
schlecht. Förderung im Management erweist sich als »heikle Sache«, wenn sie mit einem Spezialprogramm für eine als defizitär markierte Gruppe, nämlich auf die Frauen, angewendet wird. Commitment scheint ein einigender Begriff zu sein, der in vielen Beobachtungen heraus zu arbeiten war: Sich positionieren zu Förderung und zur Forderungen an Frauen und Männern im Management von Organisationen.

Zusammenfassend ist für die verschiedenen Typen in Organisationen darauf hinzuweisen, dass es natürlich auch Kombinationen gab, die in einzelnen Interviews zu finden waren und die darauf hinauslaufen, zwei völlig unterschiedliche Typen zu identifizieren. Hier liegt der Verdacht bei den Forscherinnen vor, dass es eine Präsentationsseite für die Forscherin gab und eine reale Seite, die immer mal wieder durchschimmerte. Besonders interessant wurde es bei den Menschen, die wir in verschiedenen Situationen beobachten konnten. Hier klaffte die propagierte Förderung bzw. Frauenförderung zu dem, was deutlich wurde bzw. wir konnten die Sicht der anderen zu dieser Person herauslesen. All dies haben wir nicht weiter verfolgt. Trotzdem scheinen die Typen ein Aspekt von Organisation zu sein und sie sind ein Aspekt in der Geschlechtssensibilität oder Unsensibilität der Organisation. Sie erzeugen die Diskurse über Geschlecht und sie aktualisieren die Sensibilität für Geschlecht oder eben nur für Frau oder Mann. Festzuhalten bleibt, dass das Thema Frau mit allen Facetten besonders für das Management in Organisationen ein schwieriges Thema ist und dass es erst einmal keine Entlastung gibt.

Schauen wir im folgenden Teil auf das *Panorama der Zeit*. Verschiedene Sensibilitäten von Organisationen werden deutlich. Die Schärfung von Blickmöglichkeiten auf Frauen und Männer bzw. die damit verbundenen Merkmale und Spezialitäten dieser Frauen und Männer in Organisationen und natürlich auch im Management von Organisationen treten hervor. Enträtseln wir die Chancen für eine andere Politik in Organisationen. So wie in den Förderungen gibt es Hinweise, dass Entscheidungen in Organisationen in der Folge die Organisationen verändern und ihren Beitrag leisten zur Unaufgeregtheit gegenüber dem Faktor Geschlecht.

Für uns bleibt an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass wir sympathisieren mit den Diskursen in Organisationen, die Geschlecht hinten anstellen und nicht als vorgängiges Kriterium zur Unterscheidung und zur Grenzziehung anwenden. Wir bekennen uns damit zu Vorbehalten gegenüber Geschlechterprogrammen. Ihr Beitrag und das wird sicherlich noch deutlicher werden, ist ein maßgeblicher, indem die bestehenden Verhältnisse so bleiben wie sie sind.

Die Differenzierung und Kontrastierung der Zeit



Nachdem die Förderung in und von Organisationen als *Panorama* entstanden ist, nimmt die Forschungsreise ihren weiteren Lauf. Die Zeit wird sichtbar. Beginnen wir bei der Zeit mit einigen aus den Daten gewonnenen (Hypo-)Thesen:

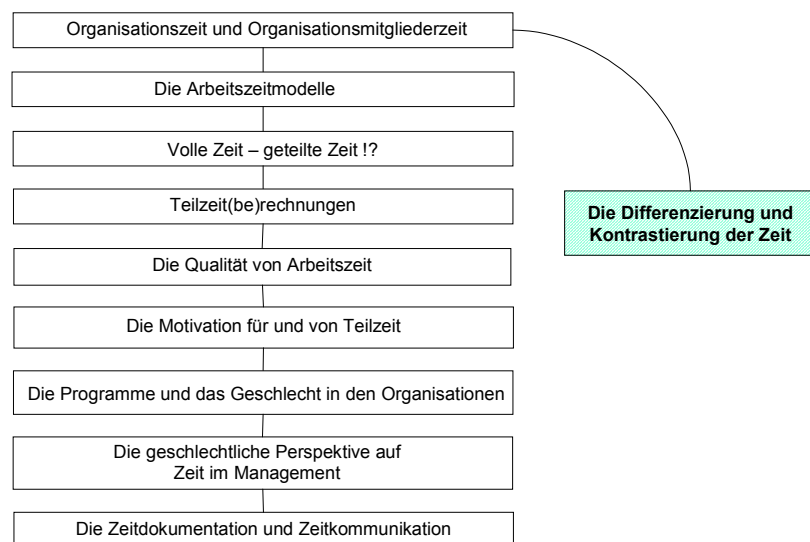
Die Aufgabe ist, die Zeit in den Griff zu bekommen.

Managerin

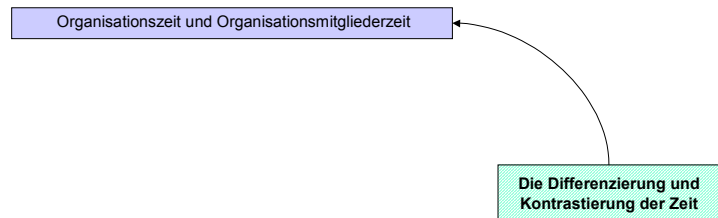
- Zeit ist ein sensibler Faktor für Organisationen
- Organisationen verwenden Zeit auf die Gestaltung ihrer Zeit
- Neue Arbeitszeitmodelle, die für die gesamte Organisation eingeführt werden, führen zur Veränderung von Geschlechterordnungen
- Wenn Organisationen in ihren Arbeitszeitmodellen in Teilzeit und Vollzeit differenzieren, kommen unweigerlich Frauen in den Blick
- Die klare Unterscheidung zwischen Teilzeit und Vollzeit führt dazu, Teilzeit als nicht akzeptable Form für Führungskräfte zu betrachten
- Geschlechterprogramme, die Teilzeit als familienfreundliche Variante einführen/eingeführt haben, erschweren die Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen in Managementpositionen und
- Geschlechterprogramme, die Teilzeit als familienfreundliche Variante einführen/eingeführt haben, erschweren Managerinnen das »Leben«
- Die Forderung nach Teilzeit in Führungspositionen ist kontraproduktiv, weil sie den Mythos der Präsenzkultur im Management stärkt
- Führungskräfte, die keine Erfassung der täglichen Arbeitzeit mehr vornehmen müssen, weisen den Weg in eine Diskussion ohne Teilzeit für Frauen und Männer im Management

- Die Flexibilisierung der Zeit bringt Chancen für Frauen und Männer, in Führungspositionen zu kommen
- Die Flexibilisierung der Zeit in Verbindung mit der Nichtdokumentation bringt Chancen für Frauen und Männer, in Führungspositionen zu kommen
- Die Orientierung von der Zeit- zur Ergebnisorientierung bringt Chancen für Frauen und Männer, in Führungspositionen zu kommen
- Teamarbeit und Pärchenbildung bieten eine Chance für Jobsharing in Führungspositionen.

Im folgenden wird Zeit zuerst bestimmt als Organisationszeit und Organisationsmitgliederzeit.



Organisationszeit und Organisationsmitgliederzeit



Der organisationale Umgang mit der Zeit bestimmt den individuellen Umgang mit der Zeit. Wer, wie viel Zeit hat und wie darüber verfügen kann,

Es gibt Tage, da hat man nicht einmal Zeit für einen Nervenzusammenbruch.

Spruch in einer Organisation

wird also im wesentlichen von der Organisation und ihrer Organisationsphilosophie sowie ihrer Handlungspraxis bestimmt. Zeit artikuliert sich in Organisationen am augenfälligsten als institutionalisierte Zeit, als Arbeits- oder Betriebszeit. Zeit wird hier, nicht nur auf der Ebene einer Total Quality Management Philosophie, eines New Public Management, einer Lernenden Organisation oder wie auch immer »gestrickten« Management-idee, als besonders wichtige, knappe und gewinnbringende Ressource begriffen, die durch ihr Management zu organisatorischen Erneuerungen eines Unternehmens beiträgt⁵⁰⁷.

Zeit ist eine Ressource in Organisationen

Es gilt die Unternehmensstrategie des *best practice*; der *First-Philosophie*. Damit wird Zeit neben anderen Optimierungsgrößen wie Kosten und Qualität gestellt. Sie - häufig in einem »magisch verbundenen Dreieck« darge-

⁵⁰⁷ Peter Veil (29) widerspricht dem Verständnis, Zeit als Gut, als Produktionsfaktor oder als strategische Ressource zu verstehen, weil sie nicht reproduziert, erworben oder hergestellt werden kann und weil sie an sich nicht beeinflussbar ist. Zeit stellt »ein Gerüst dar (wie Raum), in dem sämtliche Ereignisse eines Wandelprozesses stattfinden. Umgekehrt bedeutet es, dass sämtliche Ereignisse eine Zeitdimension (Lage, Länge) besitzen. Zeit ist also eine Deskriptionsgröße« (1999, 29). Veil betrachtet sie als Handlungsdimension bzw. Ersatzmaßstab in Organisationen. In diesem Zusammenhang lässt sich »Zeit aus Wettbewerbssicht als Wettbewerbsvorteil (bzw. -strategie) und als strategischer Erfolgsfaktor identifizieren« (37).

stellt⁵⁰⁸ - werden als die bestimmenden Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens angesehen. Prinzipiell werden sie als gegenläufig zueinander eingestuft, »denn beim Versuch, eine der Zielgrößen zu maximieren, wird nur allzu oft der Erfüllungsgrad einer anderen Zielgröße verschlechtert« (Braun 1996, 11f). Und doch, ist es die Aufgabe von Unternehmen, dem Management von Organisationen, sich der Harmonisierung von Zeit, Qualität und Kosten zu widmen. Dies bedeutet möglichst neutrale, vor allem aber komplementäre Ziele zu formulieren und zu realisieren, um somit ein Gesamtoptimum zu erreichen (12).

Zeitaspekte in Organisationen werden zu Zielgrößen (z.B. *Pünktlichkeit, Schnelligkeit, richtiges Timing*), Gütemaßen (*Opportunitätskosten für Unstimmigkeiten zwischen Zeit und Leistungserbringung, Reaktionsfähigkeit, Flexibilität*) oder übernehmen eine Orientierungsfunktion (*Zeitordnung*).

Bezogen auf das Management des Faktors Zeit kommt es zu Besonderheiten. Zeit hat für Führungskräfte eine andere Bedeutung und Relevanz als für »normale« Organisationsmitglieder. Nicht nur die Gestaltung der Zeit im Auftrag der Organisation für die Organisationsmitglieder gehört zum »klassischen Management« und damit auch die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -inhalte, sondern auch die Gestaltung und Verwaltung der je eigenen Arbeitszeit eines Managers oder einer Managerin.

Überstunden für Führungskräfte sind kein Thema; Führungskräfte fühlen sich als Unternehmer, Führungskräfte handeln als Unternehmer, Entscheidungen [von Führungskräften] müssen zeitnah getroffen werden; Klare Zielstellungen und klare Handlungsrahmen sind ein Faktor für den Erfolg des Prozesses. Dies bedeutet Zeit für Führungsarbeit.

Genau hier aber markieren sich relevante Unterschiede. Organisationsmitglieder beschäftigen sich weniger mit der Gestaltung der Zeit als übergreifende Arbeitsaufgabe in der Organisation, als vielmehr mit der Gestaltung im Sinne der Erfüllung der ihnen vorgegeben Zeit bzw. den vorgegeben Arbeitsaufgaben. Damit weist die Zeit als Arbeitszeit für Management und Nicht-Management sowohl qualitativ als auch quantitativ gravierende Unterschiede auf. Am augenfälligsten zeigt sich dies in der Zeitsouveränität der Organisationsmitglieder. Doch bleiben wir einen Moment bei der Arbeitszeit bzw. den verschiedenen Arbeitszeitmodellen und der Betriebs-

⁵⁰⁸ Die Magie bezieht sich auf die Vorstellung, dass zwei Parameter in Grenzen unabhängig voneinander ausgewählt werden können und damit der dritte Parameter zur abhängigen Variablen wird (vgl. Braun 1996, 11ff).

zeit von den im Kosmos befindlichen Organisationen. Und schauen wir, ob die Aussage der unterschiedlichen Zeitsouveränität im Management und Nicht-Management wirklich diese Bedeutung hat⁵⁰⁹.

Zeit ist ein Wettbewerbsfaktor für Organisationen

Zeit entpuppt sich als *Wettbewerbsfaktor*, nicht nur für die profitorientierten Organisationen im Sample. Auch die Non-Profit Organisationen, die sozialen Organisationen haben den Faktor Zeit im Wettbewerb mit der Konkurrenz entdeckt bzw. erkannt. Die KundInnen- und Dienstleistungsorientierung erfordert *bedarfsorientierte Arbeitszeiten* und *Reaktionszeiten*. *Dezentralisierung* und *Enthierarchisierung* erfordern *breitgefächerte Kompetenzen* der MitarbeiterInnen und setzen auf *Team- und Gruppenarbeit*, die wiederum *Zeitabsprachen* und die Fähigkeit zur *Selbstorganisation der Beschäftigten* voraussetzen. *Marktwirtschaftliche Strukturen* sind eng verbunden mit *Halbwertszeiten* und der *permanenten fachlichen Qualifikation der Organisationsmitglieder*. Produktionsintelligenz, d.h. Erfahrungen und Wissen der MitarbeiterInnen bekommen in den Organisationen eine immer größere Bedeutung. Die *Flexibilisierung* der Arbeitszeit und die Entkoppelung der Arbeitszeit von der Betriebszeit ist Thema in allen Organisationen⁵¹⁰. Dabei differenzieren natürlich die Interessen der Organisationsmitglieder von den Interessen des Managements und der Organisationen.

Organisationsmitglieder haben ein anderes Interesse an der (Arbeits-)Zeit als Organisationen

Bei den MitarbeiterInnen handelt es sich um eine Gemengelage verschiedener individueller Interessen, die wohl von der Organisationsart abhängig sind, aber überwiegend von Geschlecht, Alter, Familien- und Beziehungsstand, sozial-politischem Interesse, Bildungsniveau etc., also der Biographie des Menschen, geprägt werden⁵¹¹.

Arbeitet Vollzeit, bringt Tochter zum Kindergarten, dafür wichtig die Toleranzzeit und kein absolut starres Prinzip, Flexibilität ist schön; Hat Familie, Haus und

⁵⁰⁹ Dass dies stark im Wandel begriffen ist und die Entwicklung vom klassischen zum modernen Management begleitet oder voraussetzt, wird dabei deutlich werden.

⁵¹⁰ Arbeitszeit verstanden als persönliche Arbeitszeit und Betriebszeit, in der die Maschinen laufen oder die Dienstleistung bzw. das Produkt angeboten wird (vgl. Gassner 1996, 895).

⁵¹¹ Natürlich fanden wir in den Organisationen auch MitarbeiterInnen, für die Zeit kein Thema war bzw. die mit der vorhandenen Zeitregelung - Normalarbeitszeit/regelmäßige feste Zeit an fünf oder sechs Wochentagen - einverstanden waren oder die vorhandene Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung nicht nutzten.

kommt aus der Region, arbeitet 44 Std. Woche, schätzt die Mehrzeit und die flexible Zeit; Finde es toll, dass ich so arbeiten kann [drei halbe Tage plus zwei ganze Tage]. Hab damals mit zweijährigem Kind begonnen; Ich mag Schichtarbeit. Es erlaubt mir einiges; Ändern würde ich: Arbeitszeiten. Früh aufstehen ist grausam, ich arbeite von 8 - 16.00 Uhr; Im Vergleich zu anderen Firmen geht es uns aber relativ gut; 1994 neun Monate Erziehungsurlaub, dann mit 50% wieder eingestiegen und langsam gesteigert; Wir haben die Entscheidung immer zusammen getroffen [gemeint ist hier die Familie], wo und wie viel ich arbeite. Ist wichtig die Absprache; Es gibt aber auch Stellen, bei denen Männer auf Stundenreduzierung gehen aus familiären oder anderen sozialen Gründen ..., einige Frauen wollen ihre Stunden aufstocken, aus familiären Gründen, die Kinder sind erwachsen; 18 - 32 Std. sind Zielvereinbarung. Es wird ermöglicht, bestimmte Arbeiten zuhause zu machen; Außerdem gibt es MitarbeiterInnen, die ihre Arbeitszeit so aufteilen, dass sie einen oder mehrere Tage ganztags und dann wieder halbtags arbeiten, so z.B. .. X bis Ende 1996 vollzeitig gearbeitet, um Tochter, die in die 2. Klasse geht, zu unterstützen, wollte .. X zwei Tage die Woche frei haben. Kleine Aufgabenumverteilungen machten es möglich.

Klar lässt sich aus dem Datenmaterial herausfiltern, dass die MitarbeiterInnen »Arbeitszeit mit Zeitsouveränität« motivationssteigernd erfahren und ihre Anbindung zur Organisation eine andere Qualität erhält. So sprechen sie vom *positiven Modell*; von *sehr guten Bedingungen, die ihnen geboten werden*; von *sich selbst verwirklichen* und *dass sie schließlich nicht nur für den Augenblick leben oder im Hinblick auf den Urlaub*.

Arbeitszeit mit Zeitsouveränität
steigert die Motivation der MitarbeiterInnen

Besonders in den Organisationen mit großem Spielraum bei der Gleitzeit/Kernzeit oder der Möglichkeit, freie Tage ohne größere Absprachen zu nehmen, zeigt sich in den Interviews und den sonstigen Protokollen dies *Ich schätze die flexiblen Zeiten*.

Kann kommen und gehen, wann ich will. Gleitende Arbeitszeiten finde ich gut; [Was finden Sie gut]: Ich finde individuelle Gestaltungsfreiheiten gut, Arbeitszeiten flexibel - fällt mir positiv auf; Flexible Arbeitsgestaltung ideal, auch mal einen Tag frei nehmen können.

Auch wenn es gilt, hier eine Anmerkung zu machen: Im gesamten *Ethnographischen Sehen* war die Beobachtung von starren Schichtarbeitsplätzen oder Normalzeitarbeitsplätzen (mit festgelegter regelmäßiger Anwe-

senheit), z.B. von ArbeiterInnen kaum gegeben⁵¹², die Tendenz im erhobenen Material ist jedoch eindeutig. Besonders auf die Standardfrage zum Abschluss der Interviews *Was gefällt ihnen in der Organisation* wird von der Interviewten häufig die *Arbeitszeitgestaltung* genannt. Daneben gibt es aber auch Hinweise, dass die MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit als *zu knapp bemessen*; *zu knapp kalkuliert*; als *kontrolliert* und als *nicht selbstbestimmt* definieren oder durch einen *hohen Zeitdruck*, ihre Arbeit *mit nach Hause nehmen* [auf der Ebene des heimlichen] *in die Freizeit*, um sie zu erfüllen. Ein *straffer Zeitplan* wird vorgegeben und weist auf die Diskrepanz individueller Arbeitszeit und Betriebszeit/Organisationszeit hin.

Wünsche? Ich wünsche mir einfach weniger Arbeit; Verändern würde ich die Arbeitszeit. Immer weniger Leuten wird immer mehr Arbeit aufgebürdet; Verändern? Arbeitsbedingungen, geringere Stundenzahl. Ich schätze unser Arbeitszeitmodell, aber weniger Arbeitszeit wäre auch nicht schlecht.

In der Diskussion um Arbeitszeitflexibilität wird eine begriffliche Unterscheidung getroffen, die zu einer Zweiteilung von Arbeitszeitvarianten anregt bzw. zu einer Zuordnung in chronometrische und chronologische Arbeitszeitvarianten. Die chronometrische Dimension von Flexibilisierungsvarianten betrifft die »Dauer der Arbeitszeit«, hier verbergen sich also Arbeitszeitvarianten, die auf eine Reduzierung hinzielen, u.a. eben auch die Diskussion um Teilzeit. Anfang der 90ziger Jahre prognostizierten einige WissenschaftlerInnen in der Arbeitszeitforschung, dass »die Einsatzfelder von chronometrischen Varianten ... auf das untere Ende der Berufsrollenhierarchie beschränkt bleibt« (vgl. Karin Töpsch 1990, 103)⁵¹³. Chronologische Dimensionen von Flexibilisierung betreffen die »Lage der Arbeitszeit«. Von diesen Varianten (v.a. Gleitzeit) wird angenommen, dass die Verbreitung »auf verhältnismäßig ranghohe Positionen beschränkt bleibt, da diese Arbeitszeitform bereits eine hohe Loyalität mit den Betriebszielen voraussetzt, um von den Beschäftigten nicht kontraproduktiv, sondern - eher im Sinne« eines individuellen und damit selbstorganisiertem Synchronisierens zwischen schwankendem Arbeitsanfall und zeitlichem Arbeitsangebot »genutzt zu werden« (103).

⁵¹² Obwohl natürlich, besonders in den Konzernen noch vorhanden.

⁵¹³ Dies bezieht sich auf organisationsspezifische Interessen, d.h. betriebliche Nutzungseffekte: Erhöhung der Flexibilität beim Arbeitseinsatz und Zumutbarkeit von besonders belastenden Bedingungen. Dieses zielt auf die Ausweitung gering qualifizierter/leicht einsetzbarer Arbeitskräfte hin. Die Prognose spricht gleichzeitig die Vermutung an, dass Teilzeit in ranghohen Positionen zu einer »Gefährdung der berufsorientierten Rollenidentität« führt, die aber »zur Ausübung dispositiver Tätigkeiten unabdingbar ist«, die nicht im Interesse der Organisationen liegt (vgl. Karin Töpsch 1990, 103).

Für die in unserem *Ethnographischen Sehen* erhobenen Daten kann diese Prognose eigentlich nicht als bestätigt angesehen werden bzw. es bedarf einer näheren Betrachtung von chronometrischen Varianten und der Diskussion um die geteilte/reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen und gleichzeitig der chronologischen Varianten in verschiedensten Positionen in den Organisationen. Es muss differenziert werden zwischen verschiedenen stundenreduzierten Arbeitszeitmodellen, die sich aus einer Kombination von chronologischen und chronometrischen Varianten zusammensetzen. Die an obiger Stelle aufgeführten Sequenzen aus den Interviews und Broschüren der Organisationen zeigen die Kopplung von beiden Varianten und zwar in der chronometrischen Variante, der reduzierten Zeit (Dauer der Arbeitszeit), mit der chronologischen Variante die Lage der Arbeitszeit selbst bestimmen zu können bzw. größtmögliche Souveränität und Freiheit in den Organisationen zu erfahren, aber auch die Kopplung als Arbeitszeitflexibilisierung, die zu einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit oder Jahresarbeitszeit führt, jedoch nicht zu einer gravierenden Souveränität der Organisationsmitglieder, über die Lage der Zeit nach ihren Bedürfnissen und permanent verändernd zu bestimmen.

Wenden wir uns den Interessen der Organisation zu. Die Interessen der Organisationen sind klarer zu definieren.

Organisationen haben ein
wirtschaftliches Interesse an der (Arbeits-)Zeit

Die mit Flexibilisierung verfolgten Ziele bewegen sich in unterschiedlichem Maße auf der Ebene der Wirtschaftlichkeit (z.B. *Senkung von Produktionskosten, Personalkosten, Fehlzeiten; Erhöhung des Umsatzes, Betreuungsqualität*), verbunden mit der *Flexibilisierung der Produktion* oder *Dienstleistung* (z.B. *Markt- und KundInnenorientierung; Saisonalisierung; Just-in-Time; Pull-Systeme; Öffnungszeit; rechtzeitige Verfügbarkeit*), der *Allgemeinen Gestaltungsfreiheit* in und von der Organisation und ihrer Organisationsmitglieder (*Personal als Humanressource*) und dem Wandel *Von der Orientierung an Zeit zu einer Orientierung an Ergebnissen*.

In den Worten eines Interviewten gibt es in der (den) Organisation(en) *sehr viel Entgegenkommen, es wird aber auch sehr viel erwartet*. Hier wird deutlich die nicht vorhandene altruistische Komponente angesprochen, die Organisationen in Zeiten von permanentem Wandel und Veränderungen zwingt, *etwas zu machen mit der Ressource Zeit - Zeit zu flexibilisieren -*

um die Motivation, um die Arbeitskraft und Arbeitsenergie ihrer Mitglieder optimal zu nutzen und den Unternehmenserfolg zu steigern.

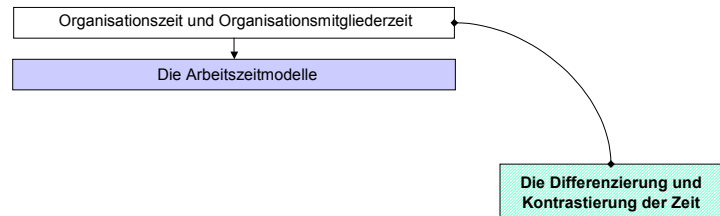
In flexiblen Arbeitszeitmodellen bestimmen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Einsatz im Rahmen der Unternehmenserfordernisse selbst; Nur eine konsequente strategische ausgerichtete Planung der Geschäftsentwicklung verhindert das ziellose Dahintreiben .. im Markt, das Vorbearbeiten an den Wünschen unserer Kunden, das Zurückfallen hinter die Wettbewerber, Mehrfacharbeit und endlose Abstimmungsprobleme sowie den unnötigen Verlust von Arbeitsplätzen; JAZ individuell: Mehr kluge Köpfe hinter jedem Job; Mit diesem zeitgemäßen Arbeitszeitmodell wollen wir in erster Linie Arbeitsverhältnisse erhalten, aber auch Überstunden abbauen und bedarfsgerechter arbeiten. Da sollte sich etwas verändern; Fragen der Arbeitszeitgestaltung, insbesondere der Flexibilisierung der individuellen Arbeitszeiten, gewinnen in fast allen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Sie bilden in vielen Branchen einen Schwerpunkt der aktuellen Personalarbeit. ...Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir Ihnen die vielfältigen Varianten ... ausführlich vorstellen; Für die .. [Organisation] gilt es, alle Möglichkeiten zu nutzen, sich in dem ... bestehenden uneingeschränkten Wettbewerb positiv zu positionieren. Vermehrte Teilzeitbeschäftigung bietet uns eine erweiterte Chance, dieses Ziel zu erreichen, erleichtert sie doch insgesamt einen flexibleren, an den Bedürfnissen unserer Kunden ausgerichteten Personaleinsatz. Dies führt zu einer Verbesserung der Kundenorientierung und damit zur Steigerung des Unternehmenserfolges.

Zusammenfassung:

Organisationen verfolgen ein wirtschaftliches Interesse in der Politik um Arbeitszeitflexibilisierung. Es gibt zwei Zuordnungen in der Arbeitszeitdiskussion: Chronologische und chronometrische Arbeitszeit. Arbeitszeitflexibilisierung mit Zeitsouveränität wird als motivationssteigernd empfunden, sie kann einher gehen mit dem Gefühl von Überlastung, d.h. zu wenig Zeit bzw. zu viel Arbeit. Die Zeitflexibilisierung durch die Organisationen umfasst einen Mix von chronometrischen und chronologischen Varianten, die von der Branche, von der Betriebszeit, von Hierarchieebenen, von Status, von Abteilungen, von Teamstrukturen, von Geschlecht, von Alter etc. beeinflusst werden bzw. diese beeinflussen. Und sie können parallel in Organisationen existieren, d.h. für unterschiedliche Einheiten, Abteilungen etc. oder für unterschiedliche Gruppen von MitarbeiterInnen, d.h. die Arbeitszeitvarianten differenzieren für Führungskräfte/Nicht-Führungskräfte oder zwischen Wissenschaft und Verwaltung.

Was heißt flexible Arbeitszeitmodelle? Schauen wir näher.

Die Arbeitszeitmodelle



Was machen nun die Organisationen konkret bezüglich der Arbeitszeit?

Organisationen beschäftigen sich
mit der Veränderung ihrer (Arbeits-)Zeit-Modelle

Alle Organisationen haben eine Veränderung ihrer Arbeitszeitmodelle hinter sich⁵¹⁴ oder vor sich. Die, die die Veränderung des Arbeitszeitmodells noch vor sich haben, haben konkrete Pläne und Aktivitäten bereits durch den Betriebsrat abgesichert oder die Umstellung steht kurz bevor oder ist in Teilen der Organisation bereits eingeführt. Die Veränderungen der Arbeitszeitmodelle sind von »gravierender Natur«. Sie beschäftigen sich mit der Umstellung von fester (Voll-)Zeit, auf flexibilisierte (Voll-)Zeit; der Einführung von *organisationsweiter Teilzeit* und reduzierter Zeit; *Lebensarbeitszeitkonten*; *Jahresarbeitszeit*; *sabbatical*; *Altersteilzeit*; *Telearbeitsplätzen* und gehen zum Teil einher mit der Veränderung der Zeitdokumentation (per Hand aufschreiben, stempeln, Computererfassung, keine Zeiterfassung etc.) und/oder der Kontrolle der Anwesenheit von MitarbeiterInnen in der Organisation. Sie sind in allen Organisationen mit anderen Veränderungen, d.h. mit *Reorganisationsprozessen* - also den oben genannten Stellgrößen Kosten und Qualität - verknüpft.

Wir brauchen durchgängige Verbesserungen in allen Bereichen; Die Organisation wird lange nicht zur Ruhe kommen. ... Wir hatten drei Organisationsveränderungen, in Zukunft wird sich noch viel verändern; Wir sind eine Lernende Organisation, unser Schwerpunkt liegt auf einem Total Quality Management; Im Rah-

⁵¹⁴ Und zwar in den letzten zwei Jahren, mit Ausnahme einer Organisation, die ein flexibles Arbeitszeitmodell (Variomodell) schon vor vielen Jahren einführt, dass anschließend *Karriere* gemacht hat, weil es *Aufsehen* erregte.

men der Reorganisationsmaßnahmen haben wir auch unser Arbeitszeitmodell verändert; Ein Profiladen bedeutet auch, einen anderen Umgang mit der Zeit zu praktizieren; Der Rationalisierungsprozess führt zu neuen Entscheidungs- und Beteiligungsstrukturen, das Kontrollmuster des Staates wird auf die Organisation übertragen. Sie muss Eigenverantwortung für ihre Leistungen und die Qualität übernehmen. ... Dazu zählt auch Rechenschaft über ... die Arbeit, die Arbeitszeit abzulegen; Es geht um Kostenreduzierung in allen Bereichen des Unternehmens. Die Arbeitsflexibilisierung soll dazu beitragen, den »richtigen Mann, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit« einzusetzen.

(Arbeits-)Zeit ist eine (aktuelle) Sensibilität von Organisationen

Keine der aktuellen Veränderungen bezüglich der Neuausrichtung der Arbeitszeit hat einen »geschlechtlichen Ursprung«. Die Arbeitszeit ist also in allen Organisationen verändert worden/wird verändert, weil die Organisation dies als ihr originäres und wichtiges Thema angesehen hat/ansieht, ohne etwas besonderes für Frauen und Männer zu tun/tun zu wollen. Trotzdem zeigt das Thema Arbeitszeit die Geschlechtssensibilität von Organisation, wie im weiteren Verlauf des Panoramas deutlich werden wird.

In vielen Organisationen heißt das Thema *Kostensenkung auf Teufel komm raus* und es geht um *Maßnahmen zur Standortsicherung* oder *Sanierung des Unternehmens*. Dazu passen *durchlässige Arbeitszeitmodelle*. Eine Organisation fasst die Vorteile klar und deutlich wie folgt zusammen:

Das Arbeitszeit-Management ... stärkt das Unternehmen in seiner .. Wettbewerbsfähigkeit und nutzt damit allen Mitarbeitern.

Unternehmen

- + *Vermeidung von teurer Überstundenzahlung*
- + *Verhinderung des stillen Personalabbaus durch Überstunden*
- + *Reaktion auf Auftragsschwankungen durch erhöhte Flexibilität*
- + *Kundenorientierte Ansprechzeiten*
- + *Eigenverantwortliches Planen der Arbeitszeit durch die Mitarbeiter*
- + *Reduzierung des Verwaltungs- und Pflegeaufwandes des Systems*

Mitarbeiter

- + *Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf*
- + *Steuerung des persönlichen Zeitkontos*
- + *Eigenverantwortliches Handeln durch freie Zeitdisposition ...*
- + *Kundenorientierte Ansprechzeiten regelt das Team*

+ Möglichkeiten der Entnahme von größeren Zeitblöcken für private Projekte (z.B. Weiterbildung, größere Reise ...)

[Für das Unternehmen führt] dies zu Wettbewerbsvorteilen. Für den Mitarbeiter zu Gestaltungsmöglichkeiten [gezeigt wird zwischen den beiden Positionen dann ein Bild zwei Hände/Händedruck].

Organisationen zeigen eine große Varianz an Arbeitszeitmodellen

Die Variation der Arbeitszeitmodelle ist vielfältig, sowohl in den verschiedenen Organisationen als auch in den einzelnen Organisationen. Sie umfasst eine Bandbreite von Kombinationen, die hier noch einmal für den Kosmos zusammengefasst und konkretisiert werden soll.

Vollzeitvarianten

- Vollzeit mit 38.5 Std. Woche, 40 Std. Woche bei einer 5 Tage Woche
- Vollzeit mit freier Stundenzahl über 35 Stunden bei 4 - 6 Tage Woche
- Vollzeit mit Kernzeit (4 - 6 Std.) und Gleitzeit (2 - 4 Std. bei einer 4 - 6 Tage Woche)
- Vollzeitvarianten mit befristeter Zeit
- Vollzeitarbeit mit längerfristiger Verteilung des Arbeitsvolumens, Sabbatical
- Variozeit mit Sollarbeitszeit und Zeitkonten (plus 200 Std./minus 200 Std.)
- Jahresarbeitszeit (1984 Std. für Angestellte/2010 Std. für BeamtInnen)

Teilzeitvarianten

- Teilzeitarbeit mit gleichmäßiger Verteilung auf 1 - 6 Tage (unter 35 Std.)
- Teilzeitarbeit mit ungleichmäßiger Verteilung auf 1 - 6 Tage (unter 35 Std.)
- Teilzeitarbeit mit längerfristiger Verteilung des Arbeitsvolumens
- Rollierende Teilzeitarbeit
- Altersteilzeit

Stundenvarianten

- Von 1 - 7 Tage Woche (mit 1 - 4 Std.)
- Von 1 - 4 mal im Monat einen Stundenblock
- alle möglichen Varianten mit gleichmäßiger/ungleichmäßiger Verteilung

Gleichzeitig gibt es in Organisationen neben der Bandbreite noch generelle Unterscheidungen, die sich auf der Ebene bewegen, an wen sich das Modell mit seinen Varianten richtet: An BeamtInne, an Angestellte, an ArbeiterInnen, an Führungskräfte, nur an MitarbeiterInnen in der Verwaltung oder nur an wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, an über 55jährigen etc.

Generell lassen sich verschiedene Zeitebenen unterscheiden, die zur Gestaltung durch die Organisation und das Management der Organisation bzw. durch verschiedene Politikbereiche in den Fokus geraten. Beschäftigungs-, Familien- oder Tarifpolitik haben andere Interessen als Arbeitgebervertretungen oder Vorstände oder Geschäftsleitungen der Organisationen. Die Ebene von Tages- und Wochenzeit nimmt verschiedene Teilzeitvarianten, *Kernzeiten- und Gleitzeitenregelungen* in den Blick ebenso aber auch *Pausenregelungen*. Der Blick auf die Ebene der Jahreszeit (z.B. *Jahresarbeitszeitverträge, Erziehungsurlaub* oder die *Reduzierung der Arbeitszeit zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger*) wiederum unterscheidet sich von ersten Überlegungen in den Organisationen auf der Ebene der Lebensarbeitszeit. Hier kommt es zu Varianten von *Langzeiturlauben*, also Befreiungen in Form von *Sabbaticals*, die *unter Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses* gewährt werden.

Der Gegenstand dieses Projektes ist die Entwicklung und Umsetzung von 3 verschiedenen Modellen zur flexiblen Arbeitszeit. Modell 1: weniger Stunden pro Tag, Modell 2: weniger Tage pro Woche, Modell 3: weniger Wochen pro Jahr. Innerhalb dieser Modelle kann beliebig variiert werden.

Für die Organisationen im Kosmos bewegen sich die Varianten auf der Ebene der realen Anwendung auf den ersten beiden Ebenen. Jedoch gerade in den Interviews lassen sich einige »Visionen« zur Ebene der Lebensarbeitszeit finden, d.h. die Organisationen in Vertretung ihrer Führungskräfte machen sich Gedanken darüber, wie denn mit MitarbeiterInnen zu verfahren ist, deren *Akku leer* ist, oder die *ein Gnadenbrot bzw. ein Bleiberecht* auch mit weniger Arbeitspotential bzw. Output haben sollten. Hier steht das Management vor der Aufgabe, adäquate Arbeitsplätze für beide Seiten zu finden und ein *Lebensarbeitszeitkonto* wird als Möglichkeit zum Managen des Problems betrachtet.

Neue Arbeitszeitvarianten erhöhen den Dispositionsspielraum für die Organisation und/oder die Organisationsmitglieder

Alle Variationen umfassen eine Ausweitung von organisations- und/oder arbeitnehmerInnenseitigen Dispositionsspielräumen. Jede der Varianten kann also für das Organisationsmitglied mit großer oder weniger großer Entscheidungsmacht im Sinne der Verfügung über ein Zeitbudget und einer Selbstorganisation der Anordnung der Zeit auf die Organisationszeit verbunden sein. Dies meist völlig unabhängig von *Tarifverträgen, Rahmenvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen* und ähnlichem. Die Arbeits-

zeitmodelle korrelieren mit organisationsspezifischen *Schichtplänen* (z.B. 9.00 - 21.00 Uhr, Frühschicht/Spätschicht, 3 Tages-Schicht), *Integrativen Einsatzplänen* (z.B. 4-Wochen Leistungen, 3-Wochen und *weiße Wochen* zum Abbummeln, Krankheit, Urlaub, 3-Wochen Leistung), sonstigen *Zeitplänen* (*Wochen-, Monats-, Jahresplänen*), *Arbeitszeitkonten* (*Signalkonten, Ampelkonten, Vario-Konten*) und saison- und produktbedingten »Realkörper-Anwesenheitszeiten« (*Semester, Telearbeit, Heimarbeit*). Sie gestalten den Rahmen des Dispositionsspielraumes für die Organisation und die Organisationsmitglieder und bestimmen die Qualität der Aushandlungsprozesse von (individuellen) Freiräumen.

Restriktive Zeitbestimmungen, d.h. geringe Dispositionsspielräume finden sich dabei häufiger »im Bereich jener Arbeitsplätze, bei denen die Arbeitsvorgänge in hohem Maße zerlegt und standardisiert sind. Die Stetigkeit und Vorhersagbarkeit des Arbeitsvorganges erlaubt es, den Zeitpunkt und die Dauer des Arbeitskräfteeinsatzes von zentraler Stelle aus zu planen. Auf diesen ... Arbeitsplätzen kann die im Betrieb verbrachte Zeit nahezu lückenlos kontrolliert werden« (Karin Töpsch 1990, 103). Die Umstrukturierung der Arbeitsorganisation durch *teilautonome Arbeitsgruppen* und *Teamarbeit* führt jedoch auch hier zu einem *Dispositionsspielraum*, der nicht zwischen Organisationsmitglied und Organisation gegeben sein muss, sondern low level angesiedelt sein kann und zu einem möglichen Tausch von Arbeits- bzw. Anwesenheitszeiten unterhalb offizieller Dienstpläne genutzt wird.

In der Organisation ist zu beobachten, dass einige der Organisationsmitglieder auf Basis ihrer offiziellen Dienstpläne, ihre Schichten (Frühschicht, Spätschicht, Tagesschicht) mit anderen Organisationsmitgliedern tauschen. Die Veränderung wird nicht im Dienstplan notiert, ist aber der Leitung in der Organisation bekannt.

Die administrativen und dispositiven Tätigkeiten erfordern per se zeitliche und inhaltliche Spielräume und es wirkt sich eher kontraproduktiv aus, wenn sie nicht gegeben sind, weil Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung abnehmen können. Es kommt zu *einem Dienst nach Vorschrift als Experiment* oder zum Versuch, *den Karren an die Wand fahren zu lassen*, um auf den Mangel hinzuweisen.

In der Organisationen wird aus der Sicht mehrerer Beteiligter und des Managements eine Situation beschrieben, die als Experiment und Dienst nach Vorschrift dargestellt wird. Es geht um die Umstellung der Marketingphilosophie von inbound auf outbound. Die neue Strategie - aktives Verhalten - wird von der Ge-

schäftsleitung mit dem Misstrauen oder der Kontrolle verbunden, die Anzahl der Aktivitäten pro Person sei zu niedrig und deshalb könnte in der Abteilung ein anderer Zuschnitt (also mehr Aktivitäten, die eine Person erfüllt) zur Freisetzung von MitarbeiterInnen führen. Das ganze System (ob inbound oder outbound) funktioniert nur, wenn die Marketingleute ihre Arbeit eng miteinander koordinieren. Die Kontrolle (quantitativ) und die Reduzierung der Aktivitäten auf weniger Leute zur Probe führt zu einer Verweigerung der Arbeitsleistung (über das normale - Dienst nach Vorschrift - hinaus), um dem Management zu beweisen, dass es so nicht geht. Auch die Abteilungsleitung ist an der Strategie beteiligt. Die MitarbeiterInnen der Marketingabteilung sagen: Das braucht die GL.

Neue Arbeitszeitmodelle zielen auf eine Flexibilisierung der Zeit

Um es noch einmal zusammenzufassen:

Alle Arbeitszeitvarianten im Kosmos zielen auf Flexibilisierung der Zeit, auf Entflechtung der individuellen Arbeitszeit einer MitarbeiterIn der Organisation von der Betriebszeit der Organisation, also der Zeit, in der die Organisation ihre Dienstleistung anbietet, ihre Produkte produzieren kann, ihre Maschinen laufen lässt, für ihr Klientel geöffnet ist, ihre Betreuung gewährleisten muss etc. Die Arbeitszeitvarianten sind verbunden mit der Erhöhung des Dispositionsspielraumes für die Organisation und für einzelne Menschen, Teams/Gruppen und dem Management der Organisation.

Mit Flexibilisierung der Zeit und mit *Bewirtschaftung der Zeit* verbinden die Organisationen auch eine *Verkürzung der Reaktionszeit* auf KlientInnenbedürfnisse, KundInnenwünsche und -reklamationen, auf Katastrophen und Krisen, aber auch auf allgemeine gesellschaftliche Veränderungen.

Eigentlich ist es nichts Neues, dass wir uns immer wieder an veränderte Umfeldbedingungen des Marktes bzw. unserer Kunden anpassen mussten. Dabei war X anderen Unternehmen häufig einen Schritt voraus; Telefonklingeln: Hier gilt grundsätzlich: Gehen Sie beim ersten Läuten ans Telefon! Wer immer am Ende der Leitung ist, er wird positiv zur Kenntnis nehmen, dass er nicht warten musste! Als Regel gilt: 1x Läuten = Note 1, 2x Läuten = Note 2Und natürlich wollen wir als Nummer 1 auch Note 1; Vorschläge zur Verbesserung müssten erheblich schneller zu Ergebnissen führen, forderte ... X. Vieles laufe noch immer zu technokratisch und dauere zu lange; Der .. X Krisenstab benötigt für seine Arbeit eine schnelle zur Verfügungstellung der Daten der im Krisengebiet befindlichen Personen und Angaben zur Logistik im Krisengebiet. Pünktlichkeit ist unser komparativer Konkurrenzvorteil, wie es in der Fachsprache heißt. Da können wir Vorteile gegenüber unseren Konkurrenten herausarbeiten; Wir setzen alles daran,

akute Probleme innerhalb von 24 Stunden abzustellen; Kundenerwartung früh zu erkennen und sie zuverlässig umzusetzen, ist der Ausgangspunkt unseres Wirkens; Innerhalb der Organisation kommt es zu Lücken, die dazu führen, dass Telefongespräche durch die Zentrale am Nachmittag nicht mehr vermittelt werden können.

Das Motto ist *time is money*. Es geht um *Tempo machen!* Denn im Wettbewerb fressen heute nicht mehr die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen, klingt es aus den Organisationen. Besonders das Management, in Vertretung der Organisationen durch »höhere« Führungskräfte, nimmt sich und muss sich dieser Aufgabe annehmen. Die Veränderung der Organisationsdynamik wird zur Zielgröße. *Tempoprojekte* zielen auf *systematische Prozessverbesserung und Restrukturierung*.

Das .. Business-Excellence-Modell der EFQM zielt auf kontinuierliche Erhöhung der Leistungsqualität. Das erfordert auch, dass historisch gewachsene Arbeitsabläufe analysiert und auf die Frage hin überprüft werden, ob sie den heutigen Anforderungen in Hinsicht auf Effizienz und Kundenorientierung noch gerecht werden.

Die Flexibilisierung der Zeit ist/wird
verbunden mit der Flexibilisierung von Menschen

Ein *modernes Personalmanagement* zielt auf die Qualifikation und die zeitliche und räumliche Flexibilität der MitarbeiterInnen ab. Also nicht nur die Veränderung der Strukturen, hier der Arbeitszeit und Betriebszeit, sondern auch die Veränderung der Menschen ist ein Thema in den Organisationen. Eine *ganzheitliche Sichtweise* auf die Organisation flexibilisiert die Menschen und die Organisation.

Zukunftsgestaltung erfordert Experimentierfreudigkeit sowie die Förderung von Kreativität und Flexibilität; Wir achten auf Qualifikation, aber da ist es nicht so wichtig, dass jemand bestimmte Abschlüsse hat, bestimmte Noten, sondern er/sie im Gespräch rüber bringt, welche Eignung und Neigung vorliegt und wir uns auch immer vorstellen können, dass Aufgaben auch ausgefüllt werden können, auch wenn die in diesem Bereich geforderte und gewöhnlich vorliegende Qualifikation nicht vorliegt; Auch die Förderung vom Kompetenz erfordert eine ganzheitliche Sichtweise, im Sinne einer Integration fachlicher, technischer, methodischer und sozialer Kompetenzen; Wir brauchen flexible Leute und wir können flexibel denken; Qualifikationen wie Flexibilität, auch zeitliche, Leistungsvermögen und Belastbarkeit sind für uns wichtig; Allroundkönnen ist gefragt, natür-

lich gibt es Bereiche, wo das nicht unbedingt geht, aber unser Prinzip ist Flexibilität nicht nur in der Arbeitszeit, sondern auch in der Erfüllung der Aufgaben; Es gibt keine betriebsbedingten Kündigungen, zugrundegelegt wird aber Flexibilität und Mobilität, d.h. auch Arbeitseinsatz an anderen Orten und Umschulungen, Effizienz und Flexibilität stehen in enger Verbindung: jeder .. beherrscht mindestens drei verschiedene Arbeitsplatzanforderungen.

Das Stichwort der »Schnelligenz« wird genannt. Dazu eine Sequenz.

Heute ist nicht mehr die Größe eines Unternehmens der ausschlaggebende Faktor für dessen Erfolg, sondern die Geschwindigkeit, mit dem es einem Unternehmen gelingt, Innovationen zu kreieren. Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die schnellen Intelligenten fressen alle anderen! Schnelligenz, ist worauf es ankommt. Und genau die wollen wir fördern.

Verbunden mit der Geschwindigkeit einer Organisation - der *High Speed Company* - und der Förderung von Intelligenz ist die Vorstellung zu verschiedenen Kommunikationsarten innerhalb eines Unternehmens, die einen Beitrag zur Zielerreichung *schnell und intelligent* zu reagieren, *pünktlich und präzise* zu sein, liefern. Die vorstechenden Instrumente der Organisationen im Kosmos unter dem Aspekt der Zeit, die immer wieder in den Interviews genannt und in der Teilnehmenden Beobachtung sichtbar wurden, sind »Kulturelle Kopplungen« wie Sitzungen, Versammlungen, Teamarbeit und der gezielte Einsatz von (neuen) Kommunikations- und Informationstechnologien wie Intranet, Netzkonferenzen, e-mail, Handy, Fax.

Die Organisationen und *die* Organisationsmitglieder
im Kosmos finden sich im Begriff der Flexibilität

Im Begriff der Flexibilität »finden sich die Organisationen«, d.h. also der Vergleich einer Organisation mit einer anderen Organisation zeigt die Gemeinsamkeit; es »finden sich die verschiedenen Organisationsmitglieder«, d.h. auch hier reden die Menschen branchen- bzw. institutionsübergreifend von Flexibilität und es »finden sich innerhalb der Organisation, die Organisation, das Management der Organisation und die MitarbeiterInnen«. Flexibilität zeigt sich als »das« Schlagwort in der Kommunikation. Kein anderer Begriff (bei einer quantitativen Zählung) kommt so häufig in den Interviews, in den Sitzungen und in den Dokumenten, d.h. im Datenmaterial unserer Forschung vor. Die flexibilisierte Organisation führt zum

flexibilisierten Menschen, der diesen Anspruch der Organisation internalisiert hat. Eine »Kultur der Flexibilität« dominiert.

Zeitmanagement ist eine aktuelle
Sensibilität von und in Organisationen

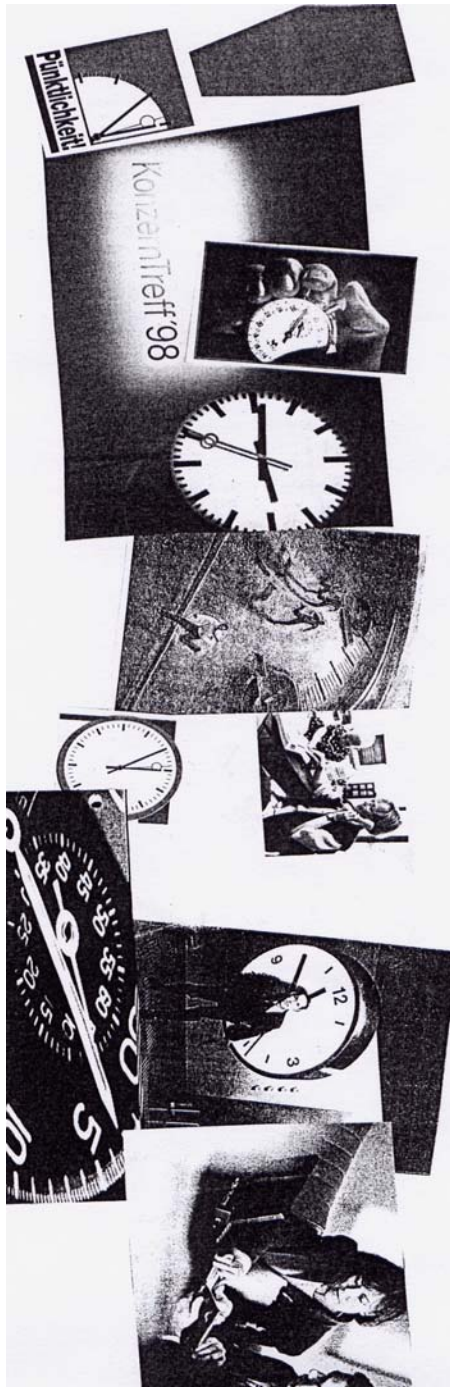
Ein *Total Quality Management* erfordert eine *Auftragsbearbeitung*, deren Ziel die *Belieferung des Kunden mit der richtigen Ware, zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität* ist. Das Organisationsmitglied muss das Zusammenspiel von Zeit, Qualität und Kosten zu ihrer eigenen Sache machen, so dass im Ideal das Management nur noch eine Anleitungs-, Begleitungs- und Vorbildfunktion übernimmt. *Time Based Management*, d.h. ein kundInnenbezogener strategischer Ansatz, strebt mit Hilfe der Leitgröße Zeit den Ausbau, den Erhalt oder die Rückgewinnung von Wettbewerbsvorteilen mit dem Ziel der Zeiteffizienz in allen Phasen des Leistungsprozesses an⁵¹⁵.

Zeitmanagement wird zu »dem« Thema der Organisation und der Organisationsmitglieder. Monochronische Varianten (d.h. die Uhr als Messgröße und Termine als Rahmen) und polychronische Varianten (d.h. Zeit in Relation zu ihren verschiedenen Randbedingungen)⁵¹⁶ und das damit verbundene unterschiedliche Denken und Handeln, stellen die Organisationen bzw. die Führungskräfte in den Organisationen vor »neuen Aufgaben«. Und hier ist zu differenzieren: Es sind die Aufgaben der LowmanagerInnen und es sind die Aufgaben der »normalen« Organisationsmitglieder. Die nachfolgende Konstruktion zeigt, welche Zeit-Bilder in den Dokumenten zu finden waren. Die Optimierungsgrößen Zeit, Kosten und Qualität erfordern im Ideal die »vollflexibilisierten« MitarbeiterInnen und sie fordern das Management als Vorbild für Flexibilität⁵¹⁷. Das Nicht-Management und das Management trifft sich im Managen von Zeit. Der Mythos der zu jeder Zeit erreichbaren, ansprechbaren und verschiebbaren (im Sinne von Umzugsbereitschaft) Führungskraft bekommt dabei eine besondere Bedeutung. Teilzeit auch im Management wird zu einem »brisanten Thema«, wie im folgenden Abschnitt deutlich werden wird. Vermutet wird die Diskrepanz zum Ideal einer Präsenzkultur im Management und eine Diskrepanz zur Möglichkeit der Organisation, auf »die flexibilisierte Führungskraft« zugreifen.

⁵¹⁵ Vgl. z.B. Georg Stalk und Thomas Hout 1992, die den Ansatz der Boston Consulting Group des Time Based Management auch in Deutschland bekannt machen.

⁵¹⁶ Zur Unterscheidung exemplarisch Lothar Seiwert 1998, 49ff.

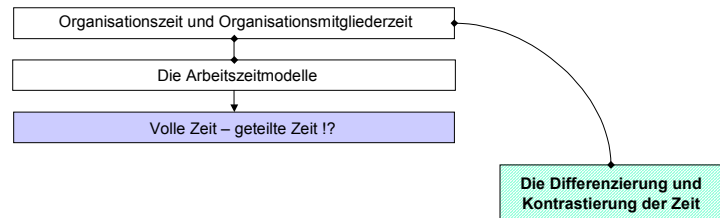
⁵¹⁷ Welche Bedeutung diese Flexibilität im materialisierten und virtuellen Raum hat, wird im dritten *Panorama* vertieft.

Was bleibt festzuhalten:

Zeit ist eine aktuelle Sensibilität in allen Organisationen im Kosmos. Hier finden sich die Organisationen und die Organisationsmitglieder. Die Flexibilisierung der Zeit in Organisationen ist und wird verbunden mit der Flexibilisierung der Organisationsmitglieder. Zeitmanagement wird zur Aufgabe für Organisationen und ihre MitarbeiterInnen. Im folgenden soll nun die Zeit als geteilte Zeit = Teilzeit betrachtet werden.

Konstruktion 67: Zeitbilder

Volle Zeit - geteilte Zeit!?



Die oben vorgenommene Dreiteilung in Vollzeit-, Teilzeit- und Stundenvarianten wird in einigen Organisationen *nicht* oder *nicht mehr* oder *nur für bestimmte Bereiche oder Statistiken* vorgenommen.

Die Unterscheidung zwischen Vollzeit und Teilzeit wird nicht in allen Organisationen artikuliert/dokumentiert

Wird die Unterscheidung nicht mehr vorgenommen und reden die Organisationen/Organisationsmitglieder von flexibilisierten Arbeitszeitmodellen, oder der Ablösung des klassischen Modells von Vollzeit und Teilzeit, kommt es trotzdem in einer Diskussion zum Thema Führungskräfte/ManagerInnen in Organisationen zu den Aussagen, dass *Teilzeit in diesen Positionen nicht möglich ist*, weil sie den *Erfordernissen an ein modernes Management* nicht genügt.

Nur die Hälfte der Mitarbeiter arbeiten dies tatsächlich. Daneben gibt es verschiedene Arbeitszeitmodelle von jeden Tag vormittags über jeden Mittwoch bis zu ersten Telearbeitsplätzen. Die einmal vereinbarte Zeit ist keinesfalls für alle Zeiten verbindlich. ... Für alle gilt, dass die jeweils festgelegte Zeit flexibel erbracht werden kann; Meine These lautet: Junge Menschen, die unabhängig sind, haben noch mehr Freizeit. Warum sollte ich sie hindern, länger zu arbeiten? ...

*Unsere Arbeitszeitmodelle weisen daraufhin, dass das klassische Modell Vollzeit/Teilzeit längst überholt ist. ... Teilzeit ist jedoch schwierig in Führungspositionen*⁵¹⁸.

In der nach außen gerichteten Kommunikation kann das Thema Teilzeit ebenfalls kommuniziert werden, auch wenn die Unterscheidung in der Organisationen in Verträgen, Statistiken und dem alltäglichen Vokabular ihrer Mitglieder keine Bedeutung hat. Ebenso haben Organisationen wegen den in Tarifverträgen (z.B. *Tarifvertrag zur Förderung der Teilzeit*) und Gesetzen enthaltenen Begrifflichkeiten, z.B. dem *Bundesbeamtengesetz (§ 79a)*, dem *Bundesangestelltentarif (§ 15 BAT)*, intern und extern unterschiedliche Begrifflichkeiten, die zu einer geringeren Relevanz innerhalb einer Organisation und zu einer größeren außerhalb der Organisation führt/führen kann oder einer Diskrepanz zwischen schriftlichen und mündlichen Darstellungen.

Aussagen zu Arbeitszeitvarianten gleichen sich
und sie unterscheiden sich zwischen
der Organisation und den Organisationsmitgliedern

In der Kommunikation in der Organisation kommt es zu ähnlichen Aussagen *Teilzeit in Führungspositionen ist möglich; Teilzeit ist nicht in Führungspositionen möglich*, aber auch zu sich widersprechenden Aussagen zwischen Management/Organisationsspitze und Organisationsmitgliedern.

Teilzeit in Führungspositionen ist nicht möglich, ist vom Vorstand abgeschmettert worden; [Und in der gleichen Organisation]: Auch für Positionen leitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Möglichkeiten und Formen zur Teilzeitarbeit erwogen und entwickelt werden; In der Organisation sieht es so aus, dass sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter seine Arbeitszeit selbst aussuchen kann. ... Ich befürworte also individuelle Arbeitszeiten für jede/n; [Und in der gleichen Organisation]: Bei der Position, die ich habe, kann ich keine Teilzeit arbeiten und deshalb brauche ich mir da auch keine Gedanken machen, ob ich das möchte; [und eine andere Aussage in der gleichen Organisation]: Teilzeit ist sehr schwierig, gerade in Führungspositionen. Zur Zeit keine Person; Anträgen auf Teilzeitzeittätigkeit wird grundsätzlich stattgegeben; [Und in der gleichen Organisation]: Da viele Führungsaufgaben eine tägliche Anwesenheit erfordern, ist die Einfüh-

rung von Teilzeittätigkeit in Führungspositionen noch nicht stark realisiert [konkret gibt es keine Teilzeit in den beiden oberen Ebenen der Organisation].

Die Unterscheidung zwischen Teilzeit und Vollzeit zeigt sich als identifikationsrelevant

In einigen Organisationen hat die Unterscheidung zwischen Vollzeit und Teilzeit eine große Bedeutung zur Identifikation und/oder Abgrenzung der MitarbeiterInnen.

Mal gut, dass ich nicht Teilzeit arbeite, Ich arbeite Vollzeit in diesem Unternehmen; Es ist gut, dass ich eine Vollzeitstelle habe. Da habe ich weniger Probleme; Teilzeitkräfte tragen bei den anfallenden Arbeitsspitzen durch ihre Flexibilität entscheidend - durchaus auch zum Vorteil der Vollzeitbeschäftigten - zum Teamerfolg bei; Teilzeit schafft für mehr Menschen einen Arbeitsplatz und beweist, dass man Arbeit teilen kann; Einige Organisationsmitglieder geben auf die Frage zu ihrer Berufsbiographie sehr schnell einen Hinweis auf ihren Status bzgl. Teilzeit und Vollzeit. Manchmal schimmert deutlich der Wert dieser Info durch das ganze Gespräch und bestimmt weitere Ausführungen der ExpertInnen. Außerdem ist die Aussage häufig mit einer expliziten Betonung und zwar im Sinne einer Bekräftigung verbunden: Ich arbeite, und hier geht die Stimme hoch, „Vollzeit“.

Die Identifikation der MitarbeiterIn ist möglich, weil eine klare Vorstellung des Organisationsmitgliedes darüber besteht - trotz des unterschiedlichen Handelns und trotz der unterschiedlichen Kommunikation zwischen der Organisation/dem Management der Organisation und den Organisationsmitgliedern -, was denn Teilzeit bedeutet.

Die verbal-rhetorisch oder schriftlich dokumentierte Unterscheidung in Teilzeit- und Vollzeitarbeitsplätze hat trotz Differenzierungen eine Bedeutung in der Diskussion um Arbeitszeitmodelle

Auch die Identifikation von Teilzeitkräften durch die Organisation wird bei Bedarf aktiviert. Sie bekommt z.B. einen Stellenwert in der Außenpräsentation der Organisation, d.h. in den Selbstdarstellungsbroschüren, Interviews und sonstigen Veröffentlichungen wird der prozentuale Anteil der MitarbeiterInnen an Vollzeit und Teilzeit ausgedrückt. Auch in Krankenstatistiken und Fluktuationsstatistiken gibt es Unterscheidungen zwischen Vollzeit und Teilzeit. Und im »Denken und Handeln« der Forscherinnen Vor-Ort hat die Unterscheidung eine Bedeutung.

Wie schaut es nun mit der Arbeitszufriedenheit bei den chronometrischen Arbeitszeitvarianten aus, die als Teilzeitmodelle bezeichnet werden?

Teilzeitarbeit erhöht die Arbeitszufriedenheit
und steigert die Motivation

Organisationen, die mit ihren Arbeitszeitmodellen einen besonders flexiblen Umgang mit der Zeit in die Hände ihrer MitarbeiterInnen legen, also z.B. Teilzeit - aufgeteilte Zeit - ermöglichen, und zwar verbunden mit einem großen Dispositionsrahmen und niedrighschwelligen Koordinationsmöglichkeiten, erzeugen bei MitarbeiterInnen eine erhöhte Arbeitszufriedenheit. Diese kann ähnlich motivationssteigernd interpretiert werden wie in den chronometrischen Vollzeit Arbeitszeitvarianten (Jahreszeitmodell, Variomodell, Normalarbeitszeit mit Gleitzeitregelung) bereits dargestellt.

Warum Teilzeit? Ich habe Teilzeit beantragt, weil ich meine 83jährige Mutter betreue und unterstütze; Ich bin nach .. X versetzt worden. Dadurch beträgt meine tägliche Fahrstrecke insgesamt 210 km. Durch den freien Freitag spare ich insgesamt 3.5 - 4 Std. Fahrzeit pro Woche und ich spare Fahrtkosten [Person arbeitet eine 36 Stunde Woche, auf 4 Tage verteilt], Nur Haus[-mensch] zu sein, das wurde ein bisschen eintönig. Eine ganze Stelle kommt nicht in Frage. Die Motivation bleibt einfach länger erhalten, wenn der sicher interessante Arbeitsalltag durch freie Tage unterbrochen wird; Die flexible Arbeitszeitgestaltung liegt mir sehr gut, die Teilzeit erlaubt mir mein Studium der Sozialpädagogik nebenberuflich zu machen; Ich arbeite nur noch in Teilzeit und für den Rest bin ich freigestellt für Betriebsratstätigkeiten, lässt sich ganz gut vereinbaren. Das Unternehmen kommt mir bei der Gestaltung entgegen; Ich wurde durch die Teilzeit ausgeglichener und gehe heute viel lieber zur Arbeit. Sie macht sogar mehr Freude als früher, wobei ich immer gerne gearbeitet habe. Meine Lebensqualität wird durch Teilzeit größer. Ich bin durch meine Tätigkeit ... nicht mehr zeitlich so unter Druck; Teilzeit ist optimale Bedingung, sehr motivationsfördernd, die nicht starre Festlegung nach Arbeitszeiten ist wichtig auch bei Mitarbeitern, ich habe mit Teilzeitkräften auch sehr gute Erfahrung.

Teilzeit ist (meist) verbunden mit einer erhöhten Arbeitsleistung/einem erhöhten Arbeitsergebnis.

In der kürzeren Arbeitszeit bin ich konzentrierter und intensiver bei der Arbeit; Meine Arbeit ist effektiver geworden, da ich die gleiche Zeit auf 4 Tage verteile; Teilzeit wird hier gerne in Anspruch genommen, von der Abteilungsleitung weiß

ich aber, dass die Arbeit deswegen nicht reduziert wird, du leistest genau soviel wie bei Vollzeit.

Teilzeit ist reduzierte Arbeitszeit, aber nicht in
entsprechendem Maße reduzierte Arbeitsleistung

Das, was früher zu 100% in Vollzeit gemacht wurde, wird jetzt in der Hälfte der Zeit zu 60% oder mehr geleistet. Der Output für die Unternehmen erhöht sich also mit der Einstellung von zwei MitarbeiterInnen auf 50%-Stellen, statt einer MitarbeiterIn auf einer 100%-Basis. In diesem Sinne ist der Begriff Reduktion als Zeitverdichtung oder -komprimierung bei nahezu gleichbleibender Leistung zu handhaben. Zwei Personen bringen es in den Interviews auf den Punkt:

Ich bekomme eine $\frac{3}{4}$ Stelle bezahlt, habe eine halbe und arbeite für eine ganze; Teilzeit: 80% Teilzeit, dem Unternehmen ist nicht klar, was 80% bedeutet. 50% ist klar, aber das andere ist wie 100% mit weniger Geld.

Der Wunsch der MitarbeiterInnen nach Teilzeit in Organisationen ist also durchaus kompatibel mit dem Wunsch der Organisationen nach Kostenreduzierung, Sanierung, betrieblicher Rationalisierung oder allgemein Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (z.B. *bessere Abdeckung von Arbeitsspitzen und Arbeitstälern*; Veränderung von Aufgabenzuschnitten, Abbau von Slack), trifft sich aber auch mit der in allen Organisationen prekären Situation des Erhalts von Arbeitsplätzen. So gab es im Kosmos keine Organisation, die nicht mit Stellenreduzierung bzw. der Senkung der prozentualen Personalkosten beschäftigt war. Die oben bereits angesprochenen Maßnahmen, die Organisationen zur Standortsicherung durchführen müssen, stehen also in keinem Widerspruch zu einer Flexibilisierung der Arbeitszeit, die als Teilzeit daher kommt. Der *Horrorkatalog* für einige Organisationen, der das Ziel hat, Personalabbau um x Prozent, wird also mit Teilzeit gemildert, da die Stellenzahl reduziert werden kann, die Pro-Kopfzahl der MitarbeiterInnen jedoch erhalten bleibt.

Wegen des erheblichen Personalüberhangs im Unternehmen wird Anträgen auf Teilzeittätigkeit derzeit unabhängig von der Personalebene grundsätzlich stattgegeben; Jeder Teilzeitantrag wird genehmigt; Thema Arbeitszeitflexibilisierung: Die positiven Aspekte der Arbeitszeitflexibilisierung sind nicht nur in einer Motivations- und Effektivitätssteigerung zu sehen, sondern auch bei der Entschärfung von notwendigen Personalabbaumaßnahmen. Die Umsetzung solcher Modelle ist zeitlich nicht begrenzt, sondern als Daueraufgabe anzusehen.

Hier verbergen sich die Schwierigkeiten der Organisationen, sich von MitarbeiterInnen zu lösen (qua Tarifvertrag/Gesetz) und es kommt zu sozialverträglichen Umsetzungen, die das Image der Organisation wenig beschädigen. Im Gegenteil kann die Organisation auf ihre unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle hinweisen, die es einer größeren Anzahl von MitarbeiterInnen erlaubt, in Teilzeit bzw. in stundenreduzierten Arbeitszeitmodellen zu arbeiten.

Verzicht auf betriebsbedingte Beendigungskündigungen bis zum 31. Dezember 2000 bei Arbeitnehmern, deren Arbeitsplatz infolge einer Rationalisierungsmaßnahme im Sinne des Tarifvertrages Nr. X wegfällt oder verlegt wird; Tarifvertrag X dient der sozialverträglichen Umsetzung von Maßnahmen, die zum Wegfall oder zur Verlegung von Arbeitsplätzen führen.

Teilzeitarbeit gibt Organisationen ein frisches Image

Organisationen geben sich ein *modernes Outfit*. Passend dazu kann das verstärkte Angebot von *Schnupperteilzeit* gesehen werden, die die Organisationen (Regelungen in Gesetze, Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen) ihren Mitgliedern anbieten. Nach Ablauf einer festgelegten Frist verändert sich das Arbeitsverhältnis *automatisch wieder* zu einem *Normalarbeitszeitverhältnis* oder es wird den MitarbeiterInnen die *generelle Option* eingeräumt, *jederzeit in das »alte« Beschäftigungsverhältnis* zurückschlüpfen zu können.

Sie können auch eine befristete Teilzeit beantragen; Es ist grundsätzlich davon auszugehen, dass Teilzeitarbeit auf (fast) jedem Arbeitsplatz möglich ist; Zur Belegung der Diskussion über und zur Förderung der Teilzeitbeschäftigung wird eine Teilzeitbroschüre erstellt; Unter der Beachtung der dienstlichen Belange und der geltenden Tarifverträge möchten wir Teilzeit auf Probe anbieten.

Auch die Institutionalisierung von *ArbeitszeitberaterInnen* oder *Teilzeitbeauftragten* weist auf den gesteigerten Erkenntniswert für die Organisationen hin, die sie der Bedeutung von Teilzeit bzw. generell flexiblierter Zeit geben und zwar als Möglichkeit organisationaler Effektivitäts- und Effizienzerhöhung.

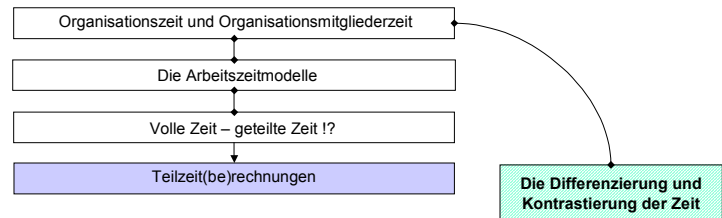
Zusammenfassung:

- Die Teilzeit- und Vollzeitunterscheidung ist nicht mehr in allen Organisationen relevant

- die Begrifflichkeiten dienen der Fremd- und Selbstidentifikation
- die Unterscheidung hat eine Bedeutung in der Diskussion um neue Arbeitszeitmodelle
- Teilzeitarbeit erhöht die Arbeitszufriedenheit und steigert die Motivation
- zwei halbe Stellen/Personen weisen auf einen größeren Output für die Organisationen hin, als eine Person auf einer ganzen Stelle
- die Möglichkeit von Teilzeitarbeit gibt Organisationen ein frisches Image und entlastet sie von Personalabbau.

Schauen wir im folgenden auf die Berechnungsmodelle für Teilzeit und Vollzeit.

Teilzeit(be)rechnungen



Eine Auffälligkeit im Kosmos im Fokus auf Zeit zeigt sich auf der individuellen und organisationalen Wahrnehmungsebene, was denn Teilzeit und was denn Vollzeit überhaupt ist.

Teilzeit ist nicht gleich Teilzeit -
Vollzeit ist nicht gleich Vollzeit

In einigen Organisationen beginnt die Teilzeitrechnung an der Stelle, wo tarifliche oder sonstig festgelegte Arbeitszeit *Regelarbeitszeit*, *Vollzeit*, *Normalzeit* um nur wenig mehr als fünfzehn Minuten pro Tag abweicht oder sie fängt bei *jeder Abweichung* von der *Jahresarbeitszeit* an.

Teilzeitarbeit ist jede Beschäftigung mit einer Wochenarbeitszeit unterhalb von 38.5 Stunden; Teilzeit ist jede Verkürzung, die von 1984 Stunden im Jahr abweicht; Teilzeitarbeit im Sinne dieses Tarifvertrages ist jede arbeitsvertraglich vereinbarte regelmäßige durchschnittliche Wochenarbeitszeit, die die Dauer der regelmäßigen durchschnittlichen Wochenarbeitszeit nach § ... unterschreitet.

Gleichzeitig gibt es Organisationen, die eine Abweichung von bis zu zwei Stunden pro Tag von der *durchschnittlichen Wochenstundenzahl* als *Vollzeitarbeitsplätze* definieren oder für *Vollzeitarbeitsplätze* eine *Variationsbreite* von zehn Stunden (35 - 45) pro Woche aufweisen.

Einige arbeiten hier auf Vollzeitstellen, das variiert aber. So gibt es Kollegen, die bis zu 44 Std. arbeiten. Die Zeit wird natürlich bezahlt. Einmal festgelegt kann die Stundenzahl auf Antrag fast jederzeit verändert werden. Das tragen wir dann in den Computer ein und so werden Abweichungen berechnet.

Generell weist die Festlegung einer durchschnittlichen Vollzeitstelle - *Sollarbeitszeit, Regelarbeitszeit, Normalarbeitszeit* - auf die tariflichrechtliche Einbindung hin, die bei Abweichungen nach oben *Überstundenregelungen bzw. -bezahlungen* automatisch auslösen oder mit anderen Regelungen verbunden sind, wie die Überstunden abgebaut werden müssen/können. Bedeutung bekommt die Definition von Vollzeit also, weil die Abweichung nach oben eine Relevanz hat und nicht die Abweichung nach unten zur Diskussion steht.

Mehrarbeit sind Überstunden, die über die Regelarbeitszeit hinaus geleistet werden. ... Mehrarbeit kann innerhalb eines Zeitraumes von 3 Monaten durch Zeitausgleich abgegolten werden; [Durch die Regelung] werden neben den Überstunden auch die Überstundenzuschläge grundsätzlich durch Freizeit ausgeglichen. Beide bilden zusammen die sogenannten Freizeitstunden. Diese Freizeitstunden können erst nach Ablauf von 12 Monaten ausgeglichen werden. Als Ausgleich wird dafür ein Zeitbonus gewährt, der ebenfalls erst nach einer zwölfmonatigen Wartezeit ausgeglichen werden kann; Mehrarbeit sind Arbeitsstunden, die über die Regelarbeitszeit hinaus geleistet werden. Sie sind auf dringende Fälle zu beschränken, dabei sind die zeitlichen Begrenzungen der Arbeitszeitordnung (AZO) zu beachten. Mehrarbeit kann innerhalb eines Zeitraumes von drei Monaten durch Zeitausgleich abgegolten werden. Der Zeitausgleich ist in der Gleitzeitspanne vorzunehmen.

Auch das »Ende« der Teilzeit wird unterschiedlich definiert. Auch hier spielen die *Tarifverträge, die Arbeitszeitordnung sowie Betriebsvereinbarungen* eine Bedeutung und die interne und externe Kommunikation kann sich gravierend unterscheiden. Teilzeit kann alles sein, was zwischen Vollzeit und der Hälfte der vollen wöchentlichen Arbeitszeit ausgeübt wird (meist in klaren Schritten von Anteilen am Ganzen ausgedrückt 2/3 Stelle, ¾ Stelle oder in Prozentzahlen 70%, 80%, 90%), aber auch alles, was von Vollzeit abweicht. Das bedeutet, dass die Bezeichnung *stundenweise Beschäftigung* in einigen Organisationen bei weniger als die Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit eine Bedeutung bekommt, in anderen Organisationen aber alle Kräfte, die weniger als die Normalarbeitszeit arbeiten, als Teilzeitkräfte bezeichnet werden. So gibt es Stundenkräfte in der einen Organisation und Teilzeitkräfte in der anderen Organisation mit gleicher monatlicher Stundenzahl⁵¹⁹. Auch die alleinige Festlegung der Teilzeit auf 50 Prozent Stellen ist möglich (z.B. im Vertragsverhältnis). Abweichungen

⁵¹⁹ Schwierigkeiten bzw. Probleme bei der quantitativen Erhebung von Teilzeit in amtlichen Statistiken entstehen durch die nicht eindeutigen Definitionen (vgl. Gesine Stephan 1995, 12). Siehe auch *Panorama Förderung*.

nach unten umfassen dann Stundenkräfte, jede Abweichung nach oben jedoch läuft in der Organisation als flexibilisierte Arbeitszeit.

Organisationsmitglieder in einer Organisation legen gleiche und unterschiedliche Definitionen von Teilzeit und Vollzeit an

Unterschiede gibt es auch innerhalb einer Organisationen und zwar zwischen der Organisationsdefinition eines Vollzeit- und Teilzeitarbeitsplatzes und der Organisationsmitgliederdefinition, ob sie oder andere auf einen Teilzeitarbeitsplatz arbeiten, oder zwischen der Beschreibung identischer Arbeitsplätze aus der Perspektive von verschiedenen Organisationsmitgliedern in einer oder verschiedenen Abteilungen. Die Eindeutigkeit im Sinne der Identifikation des Organisationsmitgliedes mit seiner Teilzeitstelle oder Vollzeitstelle bleibt erhalten - wenn die Unterscheidung in der Organisation eine Relevanz hat - führt jedoch nicht dazu, dass die Organisationsmitglieder sich in ihrer Kommunikation verständigen können oder auf das *Gleiche* verständigen können.

Ich arbeite auf einer Ganztagsstelle, seit 1. Januar 1998 auf einer 30 Std. Stelle; Alle Zeitmodelle sind hier möglich. Ich bin ein Freund von Teilzeit; Alle im Team arbeiten Teilzeit und zwar 35.25 Stunden; Seit 6 Jahren in 2/3 Teilzeit [27 Stunden]; Wir arbeiten hier alle Vollzeit mit 35 Stunden. Es gibt jedoch auch welche, die 38 Stunden arbeiten; Alle neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden nur noch auf Teilzeit eingestellt. Das bedeutet 90 Prozent oder weniger der Jahresarbeitszeit; Alle Azubis sollen übernommen werden und zwar in Teilzeitübernahme zu 90%; Wir bieten Teilzeit an. Bei einigen Kräften sehr beliebt [alles, was weniger als 38.5 Stunden]; Die Person arbeitet Vollzeit und zwar 44 Std. in der Woche.

Hier zeigt sich also, ähnlich der Frage, wer Organisationsmitglied ist und wer nicht, die große Bedeutung einer Grenzziehung, durch die geregelte Berechnung einer Organisation und der ihr zugrundegelegten Messlatte und/oder die geregelte Berechnung eines Organisationsmitgliedes und des ihr zugrundegelegten Maßstabes. Und hier zeigen sich die Berechnungen der Forscherinnen.

Organisationale Teilzeit- und Vollzeit(be)rechnungen unterscheiden sich gravierend

Deutlich wird auch, welchen Einfluss dies auf die prozentuale Darstellung von Vollzeitstellen, Teilzeitstellen und ähnliches haben kann. Im *Bahn-*

hofspanorama wurde dies ja bereits in einer Konstruktion demonstriert. Hier war der Maßstab prozentuale Zahlen, die auf Anfrage der Forscherinnen mitgeteilte Zahl von den Organisationen bzw. die in bereits produzierten Dokumenten von den Forscherinnen gefundenen Zahlen. Die Abgrenzung zwischen den Organisationen geschah also auf der Ebene des »naiven Vergleichs unterschiedlicher Zahlen« aus unterschiedlichen Kontexten. In der Betrachtung eines Kosmos Zeit liegt genau hier ein wichtiger Knackpunkt. Er erweist sich als ebenso augenfällig wie sinnfällig und nicht zufällig, wie dies bereits für die Begrenzung (welche Organisationsmitglieder zählen zur Organisation), die Eingrenzung (Verteilung auf Geschlecht und Entscheidungsbereiche) und die Abgrenzung (gegen andere Organisationen) gezeigt wurde. Organisationen kommunizieren mit ihrer Umwelt (z.B. anderen Organisationen), ihren Organisationsmitgliedern und ihren Vor-Ort Forscherinnen auf unterschiedlichen Ebenen. Konstruktionen sind ihre Ergebnisse. Die Inhalte der Konstruktionen werden als Operationsbasis für weiteres genutzt.

Für Arbeitszeit bedeutet dies, Teilzeit und Vollzeit innerhalb einer Organisation gegenüberzustellen und im Vergleich zu anderen Organisationen das prozentuale Verhältnis von Teilzeit und Vollzeit. Gleichzeitig bei der Hereinnahme von Geschlecht bedeutet es, Frauen und Männern in Teilzeit den Frauen und Männern in Vollzeit gegenüberzustellen.

Die Differenzen zwischen den verschiedenen Varianten von Teilzeit und Vollzeit gehen dabei ebenso verloren, wie die Differenzen zwischen der eigenen Definition, welches Arbeitszeitmodell mann oder frau denn arbeitet. Gleichzeitig geraten die Differenzen durch die Unterscheidung zwischen Frauen und Männern in Vollzeit und Teilzeit aus dem Blick, die es gibt zwischen verschiedenen Gruppierungen innerhalb der Frauen (also alte Frauen, junge Frauen, qualifizierte Frauen, Führungsfrauen etc.) und den verschiedenen Gruppierungen innerhalb der Männer (z.B. Männer mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeit, ausländische Männer und deutsche Männer, homo- und heterosexuelle Männer, über 55 und unter 55, befristete und unbefristete Stellen usw.).

Das Modell wird letztendlich reduziert auf ein Vierermodell in folgender Form:

	Teilzeit	Vollzeit
Frauen	Frauteilzeit	Frauenvollzeit
Männer	Männerteilzeit	Männervollzeit

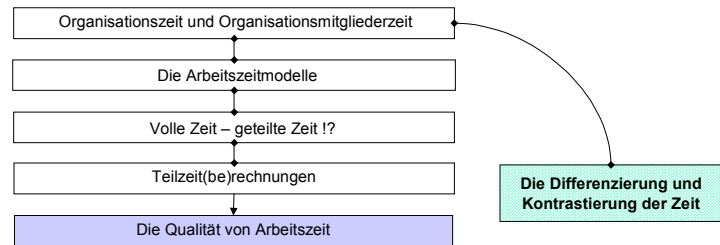
Auch wir als Forscherinnen sind in eine simplifizierende Falle der polarisierenden Unterscheidung von Vollzeit und Teilzeit gegangen und damit von Frauen und Männern⁵²⁰. Konkret haben wir in unserem *Ethnographischen Sehen* durch die »Art des Sehens« Frauen- und Männerteilzeit sowie Frauen- und Männervollzeit rekonstruiert. Erst in der Folge der Kosmographischen Arbeit, d.h. im Einziehen von Schichten und im Vornehmen von Schnitten (hier die Zeit) wurde das Forschungsfeld modifiziert und die Organisationen, die Organisationsmitglieder und die Organisationsforscherinnen lösten sich im Kosmos auf. Welche Ergebnisse diese Auflösung noch bringt, wird im folgenden mit Blick auf die Arbeitszeit weiter vertieft.

Zusammenfassung:

Teilzeit- und Vollzeitrechnungen unterscheiden sich zwischen Organisationen und in Organisationen. Sowohl Anfang als auch Ende der Teilzeit und der Vollzeit werden unterschiedlich definiert. Bei der Gegenüberstellung von Teilzeit und Vollzeit gehen die verschiedenen Varianten verloren.

⁵²⁰ Ein »besonderer« Blick fällt dann auf Frauen in Teilzeit und Männer in Vollzeit. Sie scheinen die Normalität im Unternehmen zu sein, wie wir im folgenden zeigen.

Die Qualität von Arbeitszeit



Zeit als Arbeitszeit bzw. Teilzeit und ihre Qualität kann und wird in den Organisationen, durch die Organisationen und ihre Organisationsmitglieder und durch Forschung und Politik, auf verschiedenen Ebenen in den Blick genommen und zwar auf:

- der Verhältnisebene: Das Verhältnis von Vollzeit zu Teilzeit (ausgedrückt in Prozent), bzw. wer zu den Ganzen und zu den Halben gehört
- der Differenzierungsebene: Wer was arbeitet: Frauen, Männer, Führungskräfte, Angestellte, AkademikerInnen etc.
- der Motivationsebene: Z.B. Teilzeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Teilzeit zur Erhöhung der Flexibilität der MitarbeiterInnen
- der Ideologieebene: Z.B. Ausschluss von Teilzeit in bestimmten Positionen, Political-Correctness etc.

Die Verhältnisebene umfasst die klassische Diskussion und die quantitative Forschung. Es geht um die Gegenüberstellung des Anteils von Vollzeitkräften zum Anteil der Teilzeitkräfte, wie es auch in den Geschlechterprogrammen zu beobachten ist. Verbunden mit der Unterscheidungsebene, d.h. der Differenzierung von Frauen und Männer, »tummeln« sich hier die Forderungen nach *Ausweitung der Teilzeit auf männliche Arbeitnehmer*, also der Veränderung prozentualer Anteile von Frauen und Männern in Teilzeit, die auch so im Datenmaterial zu finden war, und die eindeutigen Ergebnisse vieler Statistiken und Untersuchungen, dass mehr Frauen als Männer in Teilzeit beschäftigt sind⁵²¹. Erklärungen der Ausprägung von

⁵²¹ Vgl. Ruth Simsa 1991, 52ff; Birgit Buchinger/Erika Pircher 1994, 119f; Gesine Stephan 1995, 104ff; Ingrid Kurz-Scherf 1996, 79ff; Gudrun Richter-Witzgall/Inga Discher 1997, 232ff.

erhöhter Teilzeit bei Frauen weisen auf Frauen als flexiblerer Arbeitsmasse hin - die von den Organisationen entdeckt worden sind, um sie ihren Bedürfnissen anzugleichen - weil sie dem Vereinbarungspostulat von Beruf und Familie unterliegen und nicht auf Vollzeitstellen arbeiten können. Es treffen sich also Organisationsbedürfnisse mit den individuellen Bedürfnissen von Frauen.

Ruth Simsa fasst den Unterschied der zu Verfügung stehenden Zeit für Frauen und Männer in zwei Thesen zusammen. »1. Frauen haben weniger Zeit als Männer, 2. Frauen haben Zeit geringerer Qualität« (1991, 47).

Männer haben mehr Zeit als Frauen

Die erste These wird untermauert durch Untersuchungen internationaler Zeitbudgetstudien, die zu dem Ergebnis kommen, dass »generell Angehörige höherer Berufsschichten über signifikant mehr an freier Zeit verfügen als diejenigen, die im Erwerbsbereich weniger Status und Macht haben. Frauen sind aber verstärkt auf den unteren Rängen betrieblicher Hierarchien zu finden« (47). Und sie sind verstärkt in Teilzeitpositionen⁵²² zu finden. Beides ist mit geringerem/geringem Verdienst verbunden⁵²³ und so wird es schwierig, sich durch den Zukauf von Dienstleistungen anderer (z.B. Kinderbetreuung, Putzhilfen, Restaurantnutzungen), die Einsparung bei eigener Zeit zunutze zu machen. Hier fällt auch die als »natürlich« betrachtete Allzuständigkeit von Frauen für den Reproduktionsbereich, d.h. den Haushalt und die Erziehung von Kindern oder die Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen hinein. Ebenso sind mit klassischen Teilzeitarbeitsplätzen oft regulierte Anwesenheitszeiten (also wenig Zeitautonomie) verbunden und/oder die mit Frauenarbeitsplätzen häufig langen und vom Betrieb festgesetzten Mittagspausen (z.B. im Handel), die die arbeitsgebundene Zeit verlängern. Freie Zeiten, im Sinne von Zeitblöcken zur freien Verfügung, sind so schwerer zu schaffen und es können planlos zerstückelte Zeiten zu sozial sinnlosen Zeiten mutieren. Teilzeitgebundene Frauen verfügen kurioserweise über die geringste Freizeit (im Vergleich zu Vollzeit Männer/Frauen und Teilzeit Männer), weil mit dem Argument, dass sie aufgrund der Teilzeittätigkeit über genügend Zeit verfügen, sie keine Hilfe in der Doppelbelastung erfahren (47ff).

⁵²² Teilzeitpositionen im Sinne klassischer Teilzeit mit Halben-, Zweidrittel- oder Dreiviertelstellen und festen Arbeitstagen.

⁵²³ Vorausgesetzt wird ein zusätzliches Haushaltseinkommen aus einem anderen Normalarbeitsverhältnis, zementiert wird für Frauen die »Versorgerehe«, die verbunden ist mit erheblichen Risiken bei Witwenschaft und Scheidung (vgl. Gudrun Richter-Witzgall/Inge Discher 1997, 235).

Männer haben Zeit größerer Qualität

Die zweite These wird ebenfalls untermauert durch die generell niedrigeren Positionen von Frauen im Arbeitsleben, die Teilzeitarbeit und die Natur der Reproduktionsarbeit. Niedrige Positionen sind oft mit Reaktionen auf Zeitvorgaben anderer Menschen verbunden und weniger mit aktiver Zeitstrukturierung. Frauentypische Arbeitsbedingungen, so Simsa, verbinden sich mit frauentypischen Arbeitszeiten (d.h. eng gebunden an Bedürfnisse des Unternehmens) und stehen den von Männern errungenen kollektiven Regelungen diametral entgegen. Auch die Reproduktionsarbeit fordert permanent fremdbestimmte Unterbrechungen, z.B. durch unregelmäßige Pflege, Aufmerksamkeit etc. Folge ist, dass die Gestaltbarkeit von Zeit durch Frauen potentiell begrenzt ist und Frauen mit widersprüchlichen Arbeitszeit- und Privatzeitanforderungen zu kämpfen haben, z.B. Pünktlichkeit als Wert im Unternehmen und die Fähigkeit »Zeit verlieren zu können«, im Sinne von Handlungstempo im Umgang mit Kindern (49ff).

Doch zurück zum statistischen Material bzw. zu den Daten des *Ethnographischen Sehens*. Dass eine differenziertere Beschäftigung mit statistischem Material durchaus sinnvoll sein kann und auch zu weniger klaren Aussagen führt, haben wir gezeigt, auch wenn wir den Anteil der weiblichen Beschäftigten in Teilzeit zum Anteil der weiblichen Beschäftigten in Vollzeit bzw. zur Gesamtzahl der Organisationsmitglieder gesetzt haben und das gleiche für die männlichen Beschäftigten. An dieser Stelle unterscheidet sich die Differenzierung nicht von den klassischen Statistiken in Organisationen, den Veröffentlichungen im Politik- und Wissenschaftsbereich etc. und unterliegt der im letzten Abschnitt dargestellten Konstruktion. Die Erweiterung des Blicks auf das Verhältnis von Vollzeit- und Teilzeitarbeitsplätze jedoch, der Blick auf die Charakteristik in Organisationen und der Fokus auf Teilzeit für Führungskräfte, führte zu einer Verdichtung bei gleichbleibender Größe der Organisation(en).

Für die Organisationen im Kosmos zeigte sich hier eine Präferenz von Unternehmen für das parallele und ausgewogene Angebot von Vollzeit und Teilzeit in der gesamten Organisation oder eine Präferenz in Unternehmen für Vollzeitarbeitsplätze, die dann Teilzeitarbeitsplätzen eine eher geringere Bedeutung zuweist. Die im Anhang dieser Arbeit für die einzelnen Organisationen differenzierten Statistiken geben, neben den beiden Konstruktionen im *Bahnhofspanorama*, hierzu einen Überblick.

Die Gegenüberstellung von Teilzeit und Vollzeit, sowie Frauen und Männern bündelt das Sehen auf Teilzeit für Frauen und Vollzeit für Männer

Natürlich gab es auch die Tendenz, dass Teilzeit eher von Frauen als von Männern ausgeübt wird. Und die Wahrnehmungen in den Organisationen, d.h. die Kommunikation über Arbeitszeit und Geschlecht zeigte in vielen Interviews, Gesprächen, Beobachtungen und Sitzungen genau diesen Fokus. Über Teilzeit und Vollzeit wird in den Organisationen kommuniziert als Vollzeit, die die scheinbare Normalität für Männer ist und als Teilzeit, die die scheinbare Normalität für Frauen ist. Frauen in Vollzeit und Männer in Teilzeit werden als Ausnahme wahrgenommen. Auch wir als Forscherinnen hatten diese Wahrnehmung (die Vierfeldertafel zeigt die Hervorhebung von Frauen und Männern).

	Teilzeit	Vollzeit
Frauen	Frauenteilzeit	Frauenvollzeit
Männer	Männerteilzeit	Männervollzeit

Die hohen Zahlen von Frauen in Teilzeitpositionen und die hohen Zahlen von Männern in Vollzeitpositionen und die Normalität in der Wahrnehmung von Zeit und Geschlecht relativieren sich bei näheren Betrachtungen. Teilzeit als Merkmal oder Kennzeichen von Frauen scheint vermindert oder verstärkt zu werden, wenn in den Organisationen tatsächlich und nicht nur formal möglich ein bestimmter Anteil der Männer Teilzeitjobs bzw. Frauen Vollzeitjobs festgestellt oder beobachtet werden kann. Dieser notwendige Anteil ist abhängig davon, wie Vollzeit und Teilzeit sich auf alle Mitglieder verteilt, von der Höhe des Teilzeitanteils insgesamt und wie Vollzeit und

Teilzeit auf Frauen und Männer positioniert ist. Ein erheblich großer Anteil von Frauen an Vollzeit und Teilzeit und ein entsprechendes Verteilungsbild bei Männern weist daraufhin, dass Organisationen sich in ihrer Teilzeitpraxis so gesehen nicht primär an Geschlecht orientieren. Damit sind oder können »Schwierigkeiten« verbunden sein, die zu einer Überdeckung von Teilzeit als Frauenteilzeit führen.

Geschlechterordnungen tragen zu blinden Flecken bei

Die Geschlechterordnungen in den Organisationen zeigen vielfältige Differenzierungen, die wir in Anlehnung an Rosabeth Moss Kanter mit den Begriffen ausgewogen, geneigt, homogen und schräg beschrieben haben. Die Markierung von Frauen und die Markierung von Männern kann als Konstruktion der Organisation, der Organisationsmitglieder und der Organisationsforscherinnen entlarvt werden. Der blinde Fleck im Sinne des Johari-Fensters wird deutlich, wenn der Blick auf Organisationen nur Frauenteilzeit und Männervollzeit erfassen kann.

Unterscheidungen nach Angestellten, BeamtInnen und ArbeiterInnen sowie nach bestimmten Altersgruppen, Statusgruppen, Gehaltsgruppen, Branchen, befristeten und unbefristeten Verhältnissen etc. führen zu aussagekräftigeren Zahlen bzw. Interpretationen, vor allem wenn sie mit den verschiedenen Arbeitszeitvarianten in einer Organisation in Verbindung gesetzt werden (einschließlich der Unterscheidung von Kombinationen zwischen chronometrischen und chronologischen Varianten), als die Differenzierung in eine schlichte Gegenüberstellung von Teilzeit und Vollzeit (oder der Teilzeit/Vollzeit nach Geschlecht) in verschiedenen Organisationen. Wie bereits dargestellt, kommt es hier häufig bei den unterschiedlichen Definitionen einer Teilzeittätigkeit bzw. Vollzeittätigkeit außerdem zu einem nicht intendierten Vergleich zwischen »Äpfel und Birnen«.

Der Blick auf Frauen und Männer, auf Teilzeit und Vollzeit ist kompatibel mit firewalls in Organisationen

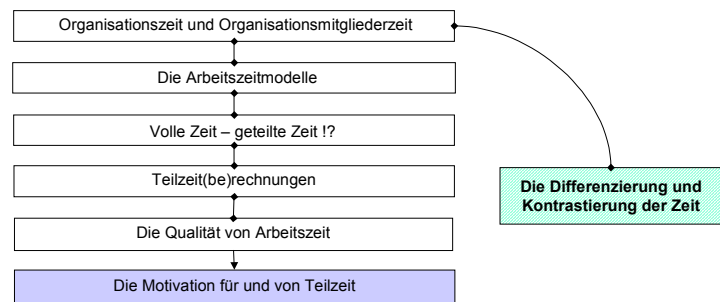
Schwerwiegender ist jedoch die Unterscheidung zwischen Teilzeit und Vollzeit dahingehend, dass so, eine einfache Zweiteilung, über die nicht ganz so einfache Zweiteilung der Geschlechter geschoben wird/werden kann. Der Blick auf Teilzeit fällt auf Frauen und, das soll deutlich gemacht werden, auf Frauen in Führungspositionen. An der Simplifizierung beteiligen sich verschiedene Personen mit unterschiedlichen Interessen und Motivationen. Die Einschließung der Frauen in Teilzeit und die Einschlie-

ßung der Männer in Vollzeit führt zu starren Grenzen. Die Installation bzw. Nicht-Aufhebung der Grenzen, das borderwork, zeigt sich als Strategie in Organisationen, Frauen den Zutritt in Managementpositionen zu verwehren. Die sozialorganisierten Grenzen werden zu einem Bestandteil der firewalls im Management. Die Auflösung von Arbeitszeitmodellen in schlichten Varianten von Vollzeit und Teilzeit und die Auflösung von Geschlechterordnungen in der schlichten Gegenüberstellung von Frauen und Männern zeigen einen Weg zwischen den Grenzen und ihre Durchlässigkeit. Dazu im folgenden mehr, also blicken wir wieder auf die Daten im Kosmos.

Was bleibt festzuhalten?

Zeit kann eine unterschiedliche Qualität für Frauen und Männer haben. Differenzierungen in Teilzeit für Frauen und Teilzeit für Männer und die Gegenüberstellung zur Vollzeit bündelt das Sehen auf Teilzeitfrauen und Vollzeitmänner. Und die Unterscheidung zeigt sich als Strategie in Organisationen, firewalls zu installieren bzw. zu pflegen. Qualität und Gestaltbarkeit zeigt sich als eine soziale Dimension von Zeit in Organisationen. Sie wird als soziales Merkmal von Organisationsmitgliedern festgehalten. Die Thematisierung der Spezifik Gestaltbarkeit und Qualitätsunterschiede kann sozusagen über die sozialen »Adressen« Frauen und Männer laufen.

Die Motivation für und von Teilzeit



Teilzeit verliert das Makel der Stigmatisierung nach Status und Geschlecht, auch wenn Diskriminierung nach Status und Geschlecht weiterhin eine Bedeutung haben kann⁵²⁴.

Die Forscherinnen

In »unseren« Organisationen zeigten sich klassische Teilzeitarbeitsplätze und in einer Erweiterung flexibilisierte Teilzeitplätze in allen Positionen, die einher gehen (können) mit der Möglichkeit, dass Frauen und Männer mit dem verbundenen Verdienst existieren können und über aktive Zeitstrukturierung verfügen. Gudrun Richter-Witzgall und Inga Discher kommen zu einer veränderten Prognose bezüglich der Arbeitszeit. »Qualifizierte, statusneutrale Teilzeitarbeit wird sich ... ausbreiten, da insgesamt die Motive zur Arbeitszeitreduzierung vielfältiger werden« (2000, 239)⁵²⁵.

Ich treffe das unterschwellige Argument in X an, auf Frauen in Teilzeit wird Arbeit abgewälzt, die Teilzeitverwirklichung findet auf dem Rücken der Frauen statt, ich

⁵²⁴ Hier wird die Diskriminierung nach Geschlecht und Position nicht weiter analysiert, auch wenn uns einige Daten vorliegen, die dies ermöglichen. So gibt es in allen Organisationen die Tendenz, befristete Arbeitszeitstellen eher an Frauen als an Männer zu vergeben, mit einer Steigerung der Prozentzahlen zu Ungunsten der Frauen, wenn die Arbeitszeit weniger als die Regelarbeitszeit umfasst. Konkret heißt das also, dass es mehr Männer in unbefristeten Stellen, also weniger Männer in befristeten Stellen gibt und noch viel weniger Männer in arbeitszeitreduzierten befristeten Stellen. Die Zuspitzung nimmt bei geringem Verdienst, z.B. im Öffentlichen Dienst (BAT 5, 6, 7 Stellen), zu oder bei höheren Eingruppierungen (BAT 2, 3, 4) ab. Hier zeigt sich keine unterschiedliche Tendenz zu Wirtschaftsunternehmen.

⁵²⁵ Entwicklungen in der Arbeitszeitdiskussion bedingen die Ausbreitung. Die stärksten Motoren nach Witzgall und Discher sind: 1. veränderte ökonomische Rahmenbedingungen (z.B. stärkere KundInnenorientierung), 2. die Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten und 3. die Anpassung an konjunkturelle Schwankungen (1997, 239).

sehe aber für mich, dass das zu schaffen ist in der Zeit ohne Abstriche bei der Arbeit zu machen, die Frauen leisten. Es ist schwierig, aber mir macht es Spaß zu arbeiten; Es herrscht Wettbewerb, wir haben eine Vorbildfunktion, wir wollen die 620 DM Jobs vermeiden, weil die Leute keine Absicherung haben; [Meine Erfahrungen mit der Teilzeit]: Die große Flexibilität durch das Festlegen der Arbeitszeit in Teamabsprache stufe ich als größtes Plus ein. Denn so ist für mich das Arbeiten nach meinen persönlichen Wünschen/Vorstellungen möglich. Mein ganzes Leben hat sich positiv verändert. Heute gönne ich es mir, in Ruhe ein Buch zu lesen und einfach mal die Seele baumeln zu lassen. Trotz meines infolge der reduzierten Wochenarbeitszeit angepassten Gehalts kommen wir finanziell gut über die Runden; Die Vorteile für Familie und Freizeit bringen mir natürlich auch gewisse Nachteile - ich bekomme weniger Geld. Durch die Reduzierung von lediglich 1/6 der Wochenarbeitszeit bekomme ich netto aber fast gleich viel ausgezahlt wie vorher.

Hier wird der Blick auf die Unterscheidungsebene, die Motivationsebene und mögliche Kombinationen deutlich und dabei zeigen sich die geschlechtlichen Sensibilitäten, die sich in den Organisationen verbergen. Es zeigen sich aber auch die Sensibilitäten von Organisationen, die sie neuen Arbeitszeitvarianten, d.h. einer »modernen« Zeitpolitik/Teilzeit einräumen. Letztendlich sind die verschiedenen Diskussionsstränge und Thematisierungen von Teilzeit in der Organisation durch die Organisation, durch die Organisationsmitglieder und anderen DiskurspartnerInnen nicht zu trennen.

Flexibilisierte Teilzeitmodelle treffen sich
mit den Motiven der Organisationsmitgliedern

Beim Blick auf die Ebene der Motive für Teilzeit kristallisieren sich bei den Organisationsmitgliedern die Bedürfnisse nach Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen heraus (*work-life-balance*). Es gibt keine Unterscheidungen in der Argumentation durch Organisationsmitglieder in Abhängigkeit zum Verständnis oder der Realität von Teilzeit und dem Verständnis oder der Realität von flexibilisierten Arbeitszeitmodellen. Die Organisationsmitglieder äußerten in ihren Arbeitszeitwünschen und Arbeitszeitrealitäten Motive, die auf die *Vereinbarkeit mit Kinderbetreuungszeiten* oder *Pflegezeiten* zielen, auf *Qualifikationsbedürfnisse* hinweisen oder auf die *Erhöhung von Freizeitaktivitäten*. Wichtig erscheint die vergrößerte *Zeitsouveränität*, die mit dem Modell verbunden sein muss. So erfordert Zeitsouveränität der Organisationsmitglieder hohe Abstimmungsleistungen - im Sinne von Koordination und Zeit managen - und zwar zwischen den

Anforderungen der Organisation, den Anforderungen des realen Arbeitsplatzes und den Anforderungen von Management und anderen Organisationsmitgliedern. Kann dies als die Verlagerung des Managements von Zeit und zwar aus den Händen der Führungskräfte in die Hände jedes einzelnen Organisationsmitgliedes betrachtet werden und erfordert es einen anderen und größeren auch zeitlichen Einsatz - Zeitflexibilisierung erfordert Zeit -, so zeigt sich genau hier aber auch der »Kernpunkt« für die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Im individuellen Zeitmanagement und in Abstimmung mit dem Zeitmanagement von ArbeitskollegInnen sehen Organisationsmitglieder Verwirklichungschancen eigener Vorstellungen und Wünsche, und dabei kommt hin und wieder auch eine »Erotik der Gestaltungssituation« zum Ausdruck.

Flexible Arbeitszeitgestaltung und Teilzeitbeschäftigung lassen zusammen einen hohen Grad an Effektivität zu. Das Prinzip, keine Garantie auf eine bestimmte Arbeitszeit zu haben, sondern sich den Arbeitsanforderungen zu stellen, lösen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Teams sehr individuell; In unserem [Bereich] .. wurden für die Teilzeit sehr gute Bedingungen geboten. Ohne Druck der Erwerbstätigkeit nachgehen zu können, hat für mich 1. Priorität. Der Einsatz nach meinen Arbeitszeitwünschen, vorrangig in den Arbeitsstunden, gibt mir nun Freiraum und Sicherheit. ... Wichtig ist der persönliche Kontakt und eine ständige Kommunikation. Kollegen und Kolleginnen müssen sich gegenseitig unterstützen, um z.B. fehlende Informationen über Neuerungen bekannt zu machen; Die Teilzeit wird von meinen Vorgesetzten ohne wenn und aber genehmigt. Die anfallende Arbeitsmenge wird durch gute Eigenorganisation bewältigt; Ganz wichtig für ein gutes Arbeiten und Miteinander im .. ist der Informationsfluss. Dies wird beim .. gewährleistet und führt zu einer guten Teamarbeit; Die Beschäftigten bei .. X haben die Möglichkeit, sich innerhalb des von ihrem Team abzudeckenden Zeitraums flexibel in den Schichtplan einzutragen. Das heißt: es ist bekannt, wie viele Arbeitsplätze besetzt sein müssen. In Teamabsprache wird darüber entschieden, wer welche Anwesenheitszeiträume abdeckt. Dabei ist die Arbeitszeit sehr flexibel, auch besteht die Möglichkeit, freie Tage einzuplanen.

Wenn Frauen und Männer Teilzeitstellen haben, kann es eine freie bestimmte Teilzeit sein (also ein Wunsch des Organisationsmitgliedes, dem das Unternehmen nachgekommen ist/nachkommt) und gleichzeitig eine organisationsspezifisch erforderliche Teilzeit, aber auch »nur« eine organisationserforderliche Teilzeit, d.h. eine MitarbeiterIn arbeitet auf einer Teilzeitstelle, weil die Organisation ihr/ihm keine andere Stelle zur Verfügung gestellt hat (stellen kann) und/oder die Betriebszeit es erfordert.

Wir [gemeint ist der andere Teil in der Beziehung] haben probeweise für ein Quartal unser heutiges Arbeitszeitmodell getestet und sind (nach Ablauf von 8 Monaten) mit der Situation Familie/Beruf sehr zufrieden. Ich genieße die Zeit, die ich gemeinsam mit meinen Kindern verbringen kann; Ich probiere gerne etwas Neues aus und wollte versuchen, mir ein zweites Standbein im Dienstleistungsbereich zu schaffen. So nahm der Gedanke der Teilzeit konkrete Formen an. Mein Hauptgrund war, mehr Zeit für meine vielseitigen Interessen zu haben; Ich wollte zwar eine Vollzeitstelle wieder haben, aber das ging nicht; Halbe Stelle reicht nicht [für die Erledigung der anfallenden Arbeit], zunehmend bin ich unzufriedener. [Was würden sie verändern]: Ob .. [die Person] eine unbefristete Aufstockung bekommt, weiß .. [sie] nicht, aber .. [sie] wird darauf drängen; Zur Optimierung meiner persönlichen familiären Situation ... wurde dieses Modell von mir gewünscht [immer freitags frei] und vom Unternehmen unterstützt; Die realen Arbeitszeiten sind auf die Öffnungszeiten abgestimmt. Wir können die Tage frei verhandeln, aber nicht die Stundenzahl in einem Dienst. Es muss immer jemand da sein.

Teilzeitstellen werden als Reaktionen
auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und der Organisation
eingerrichtet

Diese wechselseitig auftretenden Reaktionen deuten darauf hin, dass Zeit als Bindeglied von Organisation und Organisationsmitgliedern fungiert. Das Interesse der Organisationen, Teilzeitstellen einzurichten, steht oft in Zusammenhang mit bevorstehenden Verlusten von Organisationsmitgliedern, besonders Frauen, oder mit der Schaffung von Überbrückungs- und Übergangslösungen in allen Bereichen der Organisation (Fehlzeiten, Produktionsschwankungen, Leistung etc.). Die gegenseitige Bindung von Organisation und Mitglied durch Teilzeitlösungen ist Aushandlungsprozessen unterworfen, die die Qualität dieser Bindung bestimmt. Was macht Teilzeit sinnvoll? Nicht mehr auf die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung innerhalb einer festgefügtten Arbeitszeit zu fokussieren, sondern auf die Erwartbarkeit von Leistungssteigerungen im Zusammenhang von Variationen der Arbeitszeit. In diesem Abschwächen der Unterscheidung in Voll- und Teilzeit macht es auch keinen Sinn von Voll- oder Teilmitgliedern zu sprechen. Dass einige Organisationen diesbezüglich auch keine Statistiken führen, scheint hier logisch oder rational. Die »Mogelpackung« Teilzeit transportiert Allianzen, die von beiden Seiten Organisation und Organisationsmitglied getragen werden, soziale Bindungen werden gelockert und gleichzeitig im Zeitprinzip verankert/abgesichert.

Auf der Basis segmentationstheoretischer Ansätze gibt es eine entstehungsbedingte Teilzeit-Typologie von Conradi. Unterschieden wird in der Typologie zwischen Teilzeitarbeitsplätzen, die aus Initiative des Unternehmens geschaffen worden sind und solchen, die auf Interaktion zwischen Organisation und Organisationsmitglieder bzw. der Initiative und dem Bestreben einzelner BewerberInnen entstanden sind. Hier ist eine weitere mögliche Unterscheidung zu treffen: Ein Sektor zwischen Arbeitsplätzen durch externen Eintritt in die Organisation, d.h. Besetzung des Arbeitsplatzes und der Markteintrittsposition Teilzeitarbeit, und einem Sektor, der durch betriebsinterne Besetzungen von Teilzeitarbeitbeschäftigten gekennzeichnet ist.

Externe Arbeitskräfte sehen sich nun einer doppelten Belastung entgegenstehend, »quantitativ, da ihnen nur ein Teil der Arbeitsplätze offen steht und qualitativ, da Beschäftigte, auf deren Bestreben Teilzeitarbeitsplätze eingerichtet werden, verhältnismäßig gut qualifiziert sein werden und sie entsprechend attraktive Arbeitsbedingungen bekommen« (vgl. Gesine Stephan 1995, 32).

Teilzeit kann in unqualifizierte und qualifizierte Teilzeitunterschieden werden

Eine ähnliche Unterscheidung wird von Tilly vorgenommen. Danach gibt es »Secondary-Teilzeitarbeitsplätze«, die sich durch niedrigere Qualifikation, wenig Verantwortlichkeit und niedriger Lohn auszeichnen (unqualifizierte Teilzeitarbeit) und »Retention-Teilzeitarbeitsplätze«, die aus einem Entgegenkommen von Seiten der Organisation geschaffen werden (qualifizierte Teilzeitarbeit). Letztere sind mit einem hohen Niveau beruflicher Qualifikation, Stundenlöhnen, die Vollzeitbeschäftigung entsprechen und beruflicher Verantwortung sowie Entfaltung verbunden (Gesine Stephan, 33f)⁵²⁶. Hier werden in der gesamten Diskussion um Frauen- und Männerarbeitsplätze immer die Frauen in den secondary-Teilzeitarbeitsplätzen identifiziert. Der sekundäre Arbeitsmarkt gilt als »der« Frauenarbeitsmarkt, der sich durch besonders schlechte Bedingungen auszeichnet.

In den Interviews weisen die Personen daraufhin, dass sie auf qualifizierten Teilzeitarbeitsplätzen positioniert sind⁵²⁷. Dies mag natürlich etwas mit

⁵²⁶ Tilly stellt die These auf, dass unfreiwillige Vollzeitarbeit eher im primären Segment zu beobachten ist, dagegen unfreiwillige Teilzeitarbeit (mit schlechter Entlohnung) im wesentlichen auf den sekundären Arbeitsmarkt bezogen bleibt (vgl. Gesine Stephan 1995, 33).

⁵²⁷ D.h. sie tun es selber und wir können es »sehen«.

den ausgesuchten Branchen (Dienstleistungsunternehmen, Verwaltungen und Sozialorganisation und eher eine eng segmentierte Wirtschaftsorganisation) zu tun haben, ebenfalls mit dem von uns festgelegten Ausschnitt, gleichzeitig darf aber auch berechtigt spekuliert werden, dass sich Teilzeitarbeitsplätze in den letzten Jahren verstärkt auch in den qualifizierten Positionen durchsetzen konnten, also Arbeitsplätze, die eine bestimmte Ausbildung und Qualifikation erfordern. Die im Kosmos anzutreffenden Teilzeitplätze bzw. -kräfte sind also vermutlich keine »Zeitpioniere« (Helga Nowotny) mehr in den Organisationen oder Randerscheinungen bzw., Ausnahmefiguren, die die wenigen qualifizierten Teilzeitpositionen einnehmen und sich als Vorbilder dabei von den unqualifizierten Teilzeitkräften unterscheiden, sondern vielmehr VertreterInnen einer Normalität von breitgefächerten Teilzeitmöglichkeiten im Unternehmen.

Unterscheiden lassen sich die Organisationen, die Teilzeit als akzeptierte und weitverbreitete Form im Unternehmen anbieten, von denen, die Teilzeit als akzeptierte und gewünschte Form propagieren, in ihren Zahlen (bei der klassischen alten Definition von Teilzeit = Halbe Kräfte, Dreiviertel Stellen etc.) jedoch nur geringe Teilzeitprozentzahlen aufweisen. Richter-Witzgall und Discher weisen 1997 daraufhin, dass »Teilzeitarbeit von Frauen und Männern in qualifizierten Positionen in der Privatwirtschaft .. kaum zugenommen« hat und »die bestehenden Arbeitsverhältnisse mit mittlerem und hohem Qualifikationsniveau .. seit Jahren konstant sind« (1997, 235f). Hier herrscht große Zurückhaltung. Dass die Zurückhaltung aufgebrochen wird durch die Notwendigkeit oder den Zwang von Unternehmen, die Anzahl der Arbeitsplätze abzubauen oder die Anzahl von Stellen nicht mehr steigern zu können, wurde bereits im *Bahnhofspanorama* deutlich. Sie führt in einer Paralleldiskussion zur Arbeitszeitflexibilisierung zu einem »Quantensprung der Teilzeitarbeitsplätze«. Wenn große Unternehmen aufgrund von Betriebsvereinbarungen alle Neueinstellungen nur noch mit reduzierter Wochenstundenzahl oder Jahresstundenzahl vornehmen, werden innerhalb von kürzester Zeit Unterscheidungsstatistiken in Vollzeit und Teilzeit gravierend verändert, wenn jede Abweichung von der Normalarbeitszeit als Teilzeit definiert wird. Dass dies nicht immer so ist oder differenzierter, wurde ja bereits näher betrachtet. Hier ist die Stelle, wo aufgrund der quantitativen Veränderungen die Unterscheidung an Bedeutung verliert.

Im Kosmos »tummeln« sich viele *Fachhochschul-* oder *HochschulabsolventInnen* und *FacharbeiterInnen*, *Angestellte* und *BeamtenInnen*, die konkret eine Bildungskarriere hinter sich haben. Eine Tendenz zeigte sich dabei in den Organisationen bezüglich der Vergabe von Teilzeitarbeitsplät-

zen an pädagogische, soziologische oder psychologische Berufe. Männer und Frauen sind in unterschiedlichem Maße betroffen. Konkret haben wir mehr Frauen als Männer in unserem Interviewausschnitt, die Teilzeit arbeiten, und zwar in den Organisationen, die Teilzeit als breite und akzeptierte Form anbieten. Hier zeigt sich die Dienstleistungsbranche bzw. zeigen sich die Non-Profit-Organisationen⁵²⁸.

Ich bin JuristIn⁵²⁹ und arbeite in Teilzeit; Ich bin ein Hausgewächs, arbeite auf einer 2/3 Stelle und bin Diplom PädagogIn; Ich habe Kulturpädagogik studiert und bin für 3 Jahre auf eine halbe Stelle angestellt; Arbeitet nur noch in Teilzeit, gehobene BeamtInnenlaufbahn; Hat Sprachen studiert, Diplom ÜbersetzerIn; Diplom ÖkonomIn, war dann in der Industrie, jetzt Leitungsposition auf halber Stelle; SoziologIn, jetzt EDV-TrainerIn auf Teilzeit; LehrerIn, jetzt in einer halben Leitungsposition; BeamtIn gehobener Dienst auf Teilzeit; ReferentIn auf Teilzeit, WissenschaftlerIn auf halber Stelle; SekretärIn zur Zeit in Teilzeit.

In den größeren wirtschaftlich orientierten Organisationen hat sich die Diskussion um flexibilisierte Zeit so durch gesetzt, dass in kaum einem Interview das Gegenüber auf die tatsächlich gearbeitete Stundenzahl hinwies und auch sonst schwer Hinweise (außer in den Zeitbroschüren) zu finden waren, wer denn nun mit welcher Ausbildung wo Teilzeit arbeitet. Die Broschüren dagegen präsentieren eine Palette von Teilzeitmodellen und Interviews (einschließlich Fotos und Namen der Personen) mit den InhaberrInnen, die sowohl Frauen als auch Männer zeigen und einen Schwerpunkt auf der Darstellung qualifizierter Arbeitspositionen legen. Präsentiert werden jedoch keine Führungskräfte.

Für den Kosmos lassen sich aus dem vorhandenen Datenmaterial keine oder nur wenige Schlüsse ziehen, wie die »klassischen« Teilzeitplätze in den Organisationen entstanden sind. Ob sie Initiative der Organisation, institutionalisierter Stellen in der Organisation (z.B. der *Gleichstellungsbeauftragten*, dem *Frauenbüro*, dem *Frauenarbeitskreis*, dem *Betriebsrat/Personalrat*) oder aus dem Bestreben einer einzelnen Person entstanden sind, lässt sich also nur zum Teil herauslesen. Anders sieht dies mit den modernen Teilzeitstellen aus. Flexibilisierte Arbeitszeitmodelle lassen sich als Organisationsinteresse identifizieren, die mit konkreten Forderungen in den Geschlechterprogrammen kompatibel sind.

⁵²⁸ Doch spekulieren wir hier nicht weiter über Zahlen, Verteilungsmuster nach Geschlecht, Ausbildung, Alter etc.

⁵²⁹ Zur weiteren Nicht-Identifizierbarkeit des Geschlechts, werden sämtliche Berufsbezeichnungen mit dem großen I geschrieben. Die Ersetzung mit Klammer etc. entfallen hier aus »Bequemlichkeit«.

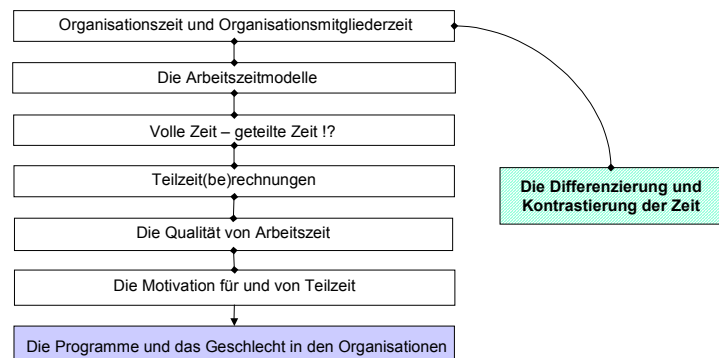
Was zu sehen ist, ist der Fakt, dass, wenn es zu verstärkten Teilzeitforderungen in Unternehmen kommt, diese im engeren Umfeld von Geschlecht zu verorten sind. Konkret bedeutet es, dass es identifizierbare Diskurse in den Geschlechterprogrammen gibt, die als ihr Ziel *Teilzeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie* fordern oder die »Ausweitung von Teilzeit« und diese sich bei einer näheren Betrachtung auflösen zu »Teilzeit für Frauen«, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Zusammenfassung:

Die Motive von Teilzeitbeschäftigungen sind unterschiedlich, aber kompatibel mit den Motiven der Organisationen. Warum klassische Teilzeitplätze tatsächlich eingerichtet worden sind, ob und wie sie die Folge von Geschlechterprogrammen sind, lässt sich in unseren Daten nicht identifizieren. Generell ist zu vermuten, dass es sich um Retention-Teilzeitarbeitsplätze handelt. In den flexibilisierten Arbeitszeitorganisationen lässt sich Teilzeitarbeit als Organisationsinteresse identifizieren. Einen Schwerpunkt der Teilzeitarbeitsplätze gibt es bei pädagogischen, sozialen und psychologischen Berufen.

Schauen wir im folgenden auf die Geschlechterprogramme in den Organisationen und ihre Diskussion zu Teilzeit, so können die vielleicht noch »falschen« Identifikationen mit den Begriffen Teilzeit und Vollzeit herauskristallisiert werden.

Die Programme und das Geschlecht in den Organisationen⁵³⁰



(Arbeits-)Zeit wird in allen von uns beobachteten Organisationen, auch oder gerade im Management, unter einer geschlechtlichen Perspektive in den Blickwinkel genommen. Eine besondere »Schärfe« liegt dabei auf der biologischen Zeit von Frauen, der geringeren Zeitflexibilität von Frauen, der Real-Körper-Anwesenheitszeit, d.h. der Präsenzzeit von Frauen, und auf Frauen in Führungspositionen, die Teilzeit arbeiten bzw. den Wunsch nach einer Teilzeittätigkeit äußern. Der geschlechtliche Blick auf die (Arbeits-)Zeit von Männern dagegen zeigt sich als vernebelter und unscharfer Blick.

»Die Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Zeitsystemen der Erwerbsökonomie, des öffentlichen Lebens ... und den privaten Haushalten sind so organisiert, daß Hausfrauen und Frauenarbeit die Scharniere sind, die die Friktionen und Inkompatibilitäten zwischen den verschiedenen Zeitsystemen hauptsächlich ausgleichen und kompensieren müssen«.

Kirsten Scheiwe

.. hat massiv durchgesetzt, dass Frauen Teilzeitarbeit in Führungspositionen arbeiten können, der.. [Organisation] entstehen dadurch keine Nachteile, sondern Kompetenzen. Wir sind die erste .. [Organisation] im Bundesland, die eine Gleichstellungsstelle eingerichtet hat; Mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, ist derzeit nicht möglich, Frauen werden entweder bevorzugt oder benachteiligt, ... für Frauen wird sehr viel getan: hoher Prozentsatz an Teilzeitstellen, TZ ist für jede Frau möglich.

⁵³⁰ An dieser Stelle wird die bereits praktizierte Aufhebung der Entkontextualisierung wie im Abschnitt *Förderung* aktualisiert.

Sichtbar wird hier die Aufmerksamkeit, die auf die geschlechtliche Seite der Zeit gelegt wird. Die Möglichkeit, in Teilzeit auch in Führungspositionen zu arbeiten, wird zuerst als Besonderheit angelegt und die Organisation schafft ein hierfür passendes Arbeitszeitmodell, mutiert dann aber zur Normalität für »Frau«. In der Sequenz wird ebenfalls der Beitrag von institutionalisierten Stellen deutlich und zwar von solchen, wie sie bereits in der *Förderung* beschrieben wurden.

Geschlechterstellen nehmen Frauen und Männer in den Blick und Geschlechterprogramme erzeugen einen Frauenblick

Geschlechterstellen in Organisationen nehmen bei der Veränderung des prozentualen Anteils von Frauen und Männern auf allen Ebenen der Organisation und im Besonderen auf der Ebene des Managements die Arbeitszeitmodelle in den Blick und hier die Variante von Teilzeit bzw. Teilzeit in Führungspositionen wie bereits im *Panorama der Förderung* deutlich wurde. Frauenförderung und Gleichstellung in den Geschlechterprogrammen der Organisationen und Einzelaktivitäten von Organisationsmitgliedern fokussieren dabei auf:

- Die Möglichkeit der generellen Teilzeit in Organisationen und zwar für Frauen und Männer zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- oder der Vereinbarkeit der wachsenden Freizeitinteressen der Organisationsmitgliedern mit den organisationalen Anforderungen (*work-life-balance*)
- und der speziellen Teilzeit auch in Managementpositionen der Organisationen
- sowie dem Konzept des Jobsharings auf Vollzeitstellen.

Die Forderung nach Einführung von Teilzeit (allgemein Frauenförderung) durch die Geschlechterstellen und in den Geschlechterprogrammen wird parallel oder genauer gesagt ohne Unterscheidung auf der gleichen Betrachtungsebene angesiedelt, wie die Feststellung aufgeführt wird, dass Frauen in Unternehmen diskriminiert sind und etwas für »defizitäre« Organisationsmitglieder getan werden muss. Dabei geraten Männer aus den Blick und Frauen in den Blick und zwar mit dem Hinweis, dass Teilzeitarbeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht und somit als *familienfreundliches Arbeitszeitmodell* anzusehen ist. Was denn familienfreundliche Arbeitszeiten sind, bleibt dabei undeutlich.

Unter der Beachtung der dienstlichen Belange und der geltenden Arbeitszeitregelungen wird auf Antrag eine von der Regelarbeitszeit abweichende Gestaltung

der Arbeitszeit wegen Kindererziehung sowie Pflege von Haushaltsangehörigen möglich; Um den Verlust qualifizierten Personals zu minimieren wird .. X verstärkt familienfreundliche Arbeitszeitmodelle anbieten Eine der Möglichkeiten ist Teilzeitarbeit. Von der Teilzeitarbeit machen hauptsächlich Frauen im mittleren Dienst Gebrauch. Im gehobenen Dienst gibt es vereinzelt Teilzeitbeschäftigte, ... im höheren Dienst so gut wie keine; Zielbestimmung: Das Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen wird quantitativ und qualitativ verbessert. Teilzeitarbeit soll sich nicht nachteilig auf das berufliche Fortkommen auswirken. Dadurch soll auch die Bereitschaft von Männern, zugunsten der Familie befristete Teilzeitarbeit anzunehmen, gestärkt werden.

In den Forderungen des Ausbaus nach Teilzeitarbeitsplätzen verbergen sich auch immer Hinweise auf die Möglichkeiten, *beurlaubten Arbeitskräften* (z.B. Frauen wegen Schwangerschaft oder der sogenannte Erziehungsurlaub) durch Teilzeitarbeitsplätze eine gezielte *Wiedereinstiegsförderung* anzubieten.

Dem hohen Qualifikationsniveau und der starken Berufsorientierung von Frauen trägt X durch gezielte Wiedereinstiegsförderung nach Familienpausen Rechnung; In einem bestimmten Bereich der Organisation wurde erstmals Teilzeit mit stufenweiser Erhöhung der Wochenarbeitszeit eingeführt. Dafür wurde eine bestimmte Klientel ermittelt [Art und Anzahl der KundInnen, die betreut werden]. Das spezielle Kundenprofil wurde auf den Absatz gerichtet. ... Es ist geplant, die Anzahl der Kunden laufend an die gewünschte Zeit der Vertriebsbeauftragten anzupassen, was eine stufenweise Erhöhung der Wochenarbeitszeit ermöglicht. Die durch dieses Projekt geschaffene Möglichkeit für eine Kundenmanagerin, die ein Kind erwartet, Mutterschaft und Beruf miteinander zu verbinden, ist wegweisend und hat Vorbildcharakter.

Teilzeitarbeit wird so noch enger mit Frauen verbunden und zwar auf der Ebene der biologischen Notwendigkeit.

Geschlechterprogramme verengen den Blick auf Frauenteilzeit

Werden von den Unternehmen als Reaktion auf die Geschlechterprogramme oder als Folge anderer Überlegungen Retention-Arbeitsplätze geschaffen, also qualifizierte Arbeitsplätze, um Frauen an die Organisationen (zurück-)zubinden, ist/oder kann gleichzeitig damit verbunden sein, dass die Frauen sich an das familienfreundliche Arbeitszeitmodell gewöhnen und auf längere Zeit nicht mehr auf Vollzeit Arbeitsplätze zurückgehen.

Teilzeitmodelle finde ich bequem. Mehr Frauen können hier arbeiten, und das ist familienfreundlich, für die Frauen von Vorteil; Nach Beendigung des Erziehungsurlaubs hatte ich meine Tätigkeit bei .. X wieder aufgenommen. Eine Vollzeitbeschäftigung ist wegen der Kindererziehung nicht möglich. ... Der gesicherte Arbeitsplatz nach Beendigung des Erziehungsurlaubs sowie die guten Möglichkeiten, die eine Beschäftigung in Teilzeit ... bietet, haben den beruflichen Wiedereinstieg für mich leicht gemacht.

Der aus Sparmaßnahmen erzwungene Personalabbau verbindet sich mit dem innovativen Familienmodell. Warum Schwangerschafts- und Erziehungszeiten als Urlaub definiert werden, führt als Diskussion zu weit, dennoch liefern auch hier die Begrifflichkeiten Hinweise auf die starke Verbindung von Teilzeit = Familienfreundliche Zeit = Frauenzeit. Hier erscheint der Verweis auf die höhere Produktivität für Organisationen erneut wichtig, *wenn zwei Personen sich eine ganze Stelle teilen oder drei Personen sich zwei Stellen teilen*. Teilzeit, aus welchen Gründen auch immer installiert, bringt den Unternehmen Vorteile, die, oft oder gerne, recht niedrig angesetzt werden⁵³¹.

Wir teilen uns eine Stelle. Wir haben die Gebiete aufgeteilt und arbeiten Teilzeit. Ich bin für Personal und Finanzen zuständig. Es war unser hehrer Plan, wir sind zu unterschiedlichen Zeiten da. Das funktioniert bis jetzt nicht [angespielt wird auf die nichtbezahlte, da nicht dokumentierte Mehrarbeit]. Wir haben erkannt, dass Jobsharing für die Organisation keinen Nachteil hat bzw. zu einem Mehr führt.

Die im ersten Teil vertiefte Darstellung, über die in allen Organisationen vorzufindende Zeitsensibilität und die Einführung von »neuen« Arbeitszeitmodellen zeigt jedoch, dass die Unternehmen das kreative Potential, das »Mehr« von »mehr MitarbeiterInnen« in den Organisationen, die sich eine bestimmte Stellenanzahl teilen, durchaus erkannt haben und zwar unabhängig von ihrer Branche, ihrer Größe und ihrer tatsächlich notwendigen Betriebszeit. Die flexibilisierte Zeit ist »das« verbindende Thema der Organisationen und der Organisationsmitglieder.

Teilzeitforderungen und Teilzeitemsetzungen
sind Geschlechtssensibilitäten der Organisation(en)

⁵³¹ Die Nachteile, die für Unternehmen mit der Einführung von flexibler Teilzeitarbeit verbunden sind/verbunden sein können, werden hier nicht aufgezählt, wie z.B. erhöhter Koordinationsbedarf, Zeit für Zeit, Menschen, die überfordert sind, dazu im nächsten Abschnitt mehr. Den Forscherinnen ist jedoch klar, dass es welche gibt.

In den Interviews lassen sich verschiedene Passagen finden, die Hinweise liefern auf Teilzeit, die als Frauenteilzeit dann umdefiniert wird, wenn die Frauen tatsächlich Beruf und Familie miteinander verbinden müssen. Auch Frauen, die keine Familie haben, werden oft konfrontiert mit der Vorstellung von frauenspezifischer Teilzeit. Generell zeigten sich im Interviewsample auch so gut wie keine Männer, die Teilzeit als halbierte Zeit arbeiten. Die »halben Männer« und die »75-Prozentmänner« sind also kaum vorhanden, obwohl die Organisationsstatistiken sie aufführen. In einem Interview wird es auf den Punkt gebracht. Es gibt *Ganz wenige männliche Kollegen, die Teilzeit machen. Ist keine Philosophie.*

Schaut man/frau genauer, finden sich Männer in »flexibilisierten Arbeitszeitmodellen«, die für die Mitglieder zu »anderen« Selbstdarstellungen führen können, die nicht mit dem Begriff der Teilzeit verbunden werden. Männer arbeiten also in stundenreduzierten Varianten. Bei einer Organisationsdefinition für Statistiken oder ähnliches - *Jede Abweichung von der Normalarbeitszeit wird als Teilzeit bezeichnet* - tauchen sie so prozentual auf. Hier finden sich aber ebenso auch Frauen.

Männer sind das Besondere in Teilzeitstellen
Männer arbeiten flexibilisierte Zeit

Männer werden häufiger bei der Forderung nach qualifizierten Teilzeitstellen als »das Besondere« genannt, es kann sogar dahin führen, dass Männer in eine ungewöhnliche Situation kommen, nämlich qua Geschlecht zu einer Bewerbung auf eine Teilzeitstelle ermuntert zu werden⁵³². Oder bei Besetzung einer Teilzeitstelle hervorgehoben wird oder betont wird, *dass Teilzeit für Frauen und Männer angeboten wird*⁵³³. Es kommt zu einer toten Situation von Männern in Teilzeitstellen, weil die männliche Normalbiographie von der Selbstverständlichkeit einer Vollzeitstelle ausgeht. Vergleichsebene sind hier also die »normalen« Vollzeitmänner und die »normalen« Teilzeitfrauen. Besonders in Organisationen, wo Frauen mehr als 50 Prozent des Personals stellen, die Männer also in Relation nicht so häufig vertreten sind, und die, die vorhanden sind auf Vollzeitstellen arbei-

⁵³² Dies führt jedoch noch nicht soweit, dass Männer qua Geschlecht in Stellenausschreibungen explizit zu einer Bewerbung aufgefordert werden, wie das die »Normalität« für Frauen ist, z.B. in Wissenschaft und Verwaltung: Zuerst der Hinweis in der Anzeige, dass Frauen bei gleichwertiger Qualifikation bevorzugt werden und dann meist der Verweis auf Schwerbehinderte, die bei gleicher Eignung ebenfalls einen Bonus bekommen.

⁵³³ Andere Themen in der Organisation betonen nicht die geschlechtliche Seite, also z.B. ist ein Schild in der Kantine »Mittagessen für Frauen und Männer« in keiner Organisation aufgetreten, weil klar ist, Mittagessen ist für alle. Teilzeit dagegen ist die Normalität für Frauen.

ten, kann dies, so eine (reflektierte) Vermutung, dazu führen, dass Männer sich gerade eben nicht dieser Situation von Teilzeit, und im besonderen von Teilzeit in Führungsposition aussetzen wollen. Denn sie führt zu einer hohen Sichtbarkeit, die mit vielfältigen Stereotypisierungen verbunden sein kann, wie dies für die Frauenteilzeit deutlich werden wird.

Teilzeit führt dazu, einen anderen Horizont zu bekommen. Ich bin absolut für Teilzeit. Manche sind mit dem Beruf verheiratet. Wäre auch gut, wenn Männer Teilzeit arbeiten. Weiß aber nicht, ob das möglich ist; Dafür dass Teilzeit kein reines Frauenthema ist, gibt es auch bei der .. [Organisation] inzwischen Beispiele - immerhin ein Viertel der Teilzeitbeschäftigten sind männlich; Das war im Grunde eine ganz einfache Geschichte, beschreibt er die Abstimmung mit dem Personalbüro. Die Frage ist eher, ob man als Mann die Doppelbelastung auf sich nimmt; Originär sind Teilzeitstellen auch für Männer ausgeschrieben; Männer und Frauen können Teilzeit arbeiten; Im Bereich der Direktion ..X wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich mit dem Thema Arbeitszeitflexibilisierung beschäftigt. ... [verschiedene VertreterInnen aus verschiedenen Bereichen]. Mit den Beschäftigten zusammen wurden Vorschläge erarbeitet, die so breite Akzeptanz finden sollen. Verbesserte Teilzeitangebote sollen insbesondere auch die Bereitschaft der Männer für die Teilzeit fördern; Ich befürworte individuelle Arbeitszeiten für jede/n. Das kann für Männer immer noch Vollzeitarbeit bedeuten. Aber vielleicht möchten sie auch einmal drei Monate ausscheiden, um zu reisen. Bei Frauen ist es inzwischen so, dass sie ihre Ausbildung machen und dann vollzeitbeschäftigt sind. Wenn sie eine Familie gründen, scheiden sie kurz oder mittelfristig aus, um später mehr oder weniger intensiv zurückzukehren. Diese Flexibilität möchte ich für beide Geschlechter gelten lassen.

Besonders in der letzten Aussage kommt deutlich zum Vorschein, was mit Teilzeit und Vollzeit in den Organisationen passiert und wozu letztendlich die Geschlechterprogramme beitragen. Vollzeit bleibt die Normalität, die an eine männliche Person bzw. an den Familienernährer gebunden ist. Da in der heutigen Zeit aber Teilzeit, im Sinne flexiblierter Zeit eine Bedeutung bekommen hat, ist die Forderung einzelner Organisationsmitglieder *Sollen doch auch mal die Männer*, oder der Organisation *Teilzeit auch für Männer* kompatibel mit der individuellen Vorstellung von Männern, bei möglichst geringem Verdienstverlust, eine stundenreduzierte Variante der Arbeitszeit auszuprobieren. Männer vergeben sich also nichts, wenn sie denn mal in »diese« Teilzeit reinschnuppern. Aber genau an der Stelle, wandelt sich die Etikettierung von Teilzeit und die Selbstdefinition in flexibilisierte Zeit.

Anders sieht das bei den Frauen aus, Teilzeit scheint die Normalität für viele Frauen in den Organisationen zu sein. Wenn es nicht Normalität ist,

Frauen in einer beachtlichen Anzahl in der Organisation auf Vollzeitstellen »sitzen«, sind häufig wenig Männer in der Organisation oder, wenn dies nicht der Fall ist, und Frauen und Männer wenig in Teilzeitstellen sind, wird trotzdem auf Frauenteilzeit fokussiert. Männer kommen bei Teilzeit nicht in den Blick. Frauen arbeiten Teilzeit und zwar zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine andere Variante oder Erklärung scheint bezogen auf die Stundenreduzierung von Frauen nicht möglich. Frauen arbeiten dann flexibilisiert und mit dem Etikett Teilzeitmitarbeiterin versehen für die Familie, Männer dagegen arbeiten nur flexibilisiert ohne Etikettierung für die dreimonatige Reise, den Verein, die Hobbys oder ähnliche.

All dies ist nicht neu und kann in verschiedenen Studien sicher auch quantitativ untermauert werden. Wir können es hier nicht, trotzdem lässt sich auch in unserem Material diese Geschlechtsspezifik feststellen und zwar dann, wenn wir den homogenen Blick auf »die« Männer und »die« Frauen richten, wenn wir den Blick der Unterscheidung anlegen, aber auch dann, wenn wir nur auf Frauen schauen und auf das, was in Gesprächen passiert. Der Diskurs erzeugt einen Frauenblick, er organisiert sich um die Frauenteilzeit, um die Abweichung von der Norm.

Fassen wir noch einmal zusammen:

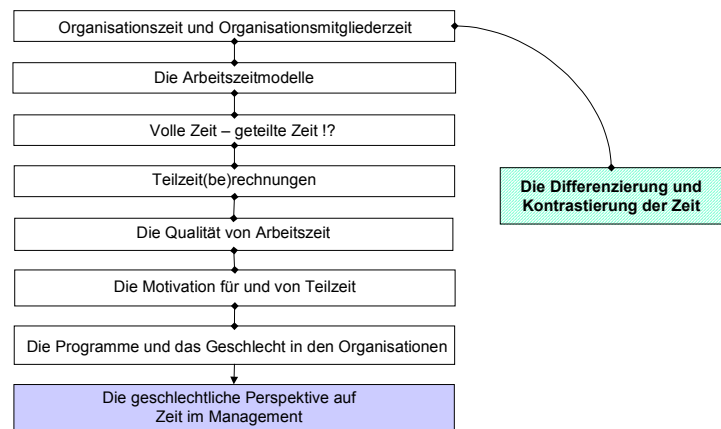
- Der Blick auf Teilzeit ist verbunden mit dem Blick auf Geschlecht
- Geschlechterprogramme tragen dazu bei, den Blick auf Teilzeitfrauen zu richten
- Teilzeit läuft als Frauenmodell in den Organisationen
- Teilzeit wird explizit und implizit für Frauen gefordert und zwar zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und als Möglichkeit der Rückkehr von qualifizierten Frauen aus dem Erziehungsurlaub
- Teilzeit macht Männer zu etwas Besonderem
- Teilzeit macht Frauen zum Normalen
- Reale Teilzeit macht Männer hoch sichtbar.

Geschlechterprogramme und ihre Statistiken bilden diese Abweichung ab und jede Forschung, die zu einer Darstellung in einer Vierfeldertafel führt - vor allem im Vergleich von Geschlechterordnungen in verschiedenen Organisationen, lenkt den Blick auf »diskriminierte Frauen« und »privilegierte Männer« (ohne jedoch mit Folgen verbunden zu sein). Die Geschlechtsspezifik von Arbeitszeiten, d.h. die Unterscheidung von Männerarbeitszeiten und Frauenarbeitszeiten lässt sich bei einer Zuspitzung des Blicks noch weiter forcieren. Blickt man/frau auf die Teilzeitarbeit bei Frauen und

Männern, lassen sich Besonderheiten bezüglich der Frei-Tage feststellen, so sind es meist Frauen, die weniger zusammenhängende Tage haben und Männer die Blöcke vorweisen können, Frauen, die Kinder haben und Männer, die einen weiteren Job haben, einem Hobby, einer Fortbildung oder ähnlichem nachgehen und Frauen, die eher belastende Arbeitszeitformen haben wie Wochendienst, befristete Teilzeitstellen, geringere Zeitsouveränität etc⁵³⁴. Dies können wir auch in unseren Daten finden. Vertiefen wir nun den geschlechtlichen Blick auf die Teilzeit und zwar auf die Teilzeitdiskussion in Managementpositionen.

⁵³⁴ Vgl. exemplarisch Ruth Simsa 1991, 52ff.

Die geschlechtliche Perspektive auf Zeit im Management



Der geschlechtliche Blick auf Zeit in Führungspositionen wird geschärft durch die Geschlechterprogramme. Wie bereits deutlich geworden ist, nehmen Geschlechterprogramme besonders gern das Management in Organisationen in den Blick. Die Veränderungen »harter« Prozentzahlen in Organisationen ist das Ziel, d.h. quantitative Veränderungen werden angestrebt und die Vorstellung ist damit verbunden, dass es in den Organisationen dann auch zu qualitativen Veränderungen kommt. Besonders die Vorstellung, Teilzeitmodelle auch in Managementpositionen zu ermöglichen wird als sinnvoller Beitrag zur Veränderung angesehen, die zu einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern führt/führen soll.

Geschlechterprogramme schärfen
den Blick auf Teilzeit in Führungspositionen

Forderungen nach Teilzeitstellen werden mit der Förderung von Frauen für diese Stellen verbunden. Kontrollsysteme sollen Veränderungen dokumentieren. Nach den Ausführungen im vorherigen Abschnitt sollte jedoch deutlich geworden sein, wie kontraproduktiv diese Teilzeitforderungen sein können.

Bei dem Thema Teilzeit in Führungsposition entstehen nun ähnliche Schwierigkeiten wie bei Frauen und Männern im Management von Organisationen und zwar, dass es keine Statistiken gibt über das Verhältnis von Teilzeitmanagerinnen zu Vollzeitmanagerinnen. Die Berechnungen in den Geschlechterprogrammen können nicht dokumentiert werden. Möglich ist es, Statistiken zu zeigen, die die Managementpositionen und Nichtmanagementpositionen von Frauen und Männern gegenüberstellen

und in den Zeitstatistiken die Frauenteilzeit der Männerteilzeit. Der prozentuale Anteil von weiblichen Führungskräften in Teilzeit kann dagegen nicht dem prozentualen Anteil von männlichen Führungskräften in Teilzeit gegenübergestellt werden. Auch für uns war es zuerst einmal nicht möglich, von den institutionalisierten Geschlechterstellen in den Organisationen eine quantitative Zahl genannt zu bekommen⁵³⁵.

Organisation ermöglichen Teilzeit in Führungspositionen

Wie schaut es nun real in den Organisationen aus? Blicken wir auf den Kosmos, gibt es bereits eine ausgewogene Anzahl von Organisationen, die Teilzeit in Führungspositionen erlauben (vgl. die Konstruktion: Zeitverhältnisse im *Bahnhofspanorama*). In den Interviews fanden wir mehrere Organisationsmitglieder, die Teilzeit in Führungspositionen arbeiten, und auch in den sonstigen Dokumenten/Protokollen *des Ethnographischen Sehens* lassen sich eine Reihe von Hinweisen auf Teilzeitmöglichkeiten in Führungspositionen entziffern. Dies steht im Widerspruch zu den häufigen Hinweisen, die sich in der Literatur finden lassen, dass Teilzeitstellen in Führungspositionen »spärlich gesät« sind (vgl. Gudrun Richter-Witzgall/Inga Discher 1997, 235f; Katharina Lehmann 2000, 145) oder empirischen Befunden, die aufweisen, dass Teilzeit in Führungspositionen nicht möglich ist bzw. von der Organisationsspitze abgelehnt wird (vgl. Pastner/Ulrike Papouschek 1996, 138). Schaut man/frau differenzierter, zeigt sich natürlich auch in den im Kosmos befindlichen Organisationen, dass nur die weite Dehnung der Begriffe Management, ManagerIn oder Führungskraft es erlauben, von Teilzeitmöglichkeiten in Führungspositionen zu reden. Frauen und Männer, die von uns in den Blick genommen wurden, arbeiten Teilzeit in Führungspositionen in den Verwaltungen und sozialen Organisationen oder in den Unternehmen, die eine flache Hierarchie besitzen und sie bewegen sich auf der Ebene »niedriger Manage-

⁵³⁵ Bei dieser Aktivität spiegelt sich besonders deutlich der geschlechtssensible Blick der Forscherinnen. »Wir wollten Zahlen« zum quantitativen Verhältnis, »wir suchten Zahlen« und letztendlich, als wir keine fanden, konstruierten wir Zahlen. »Wir fragten in den Organisationen nach Statistiken über Frauen und Männer«. Wir waren also während der Forschung, d.h. Im-Ort nicht in der Lage, unsere Bestrebungen nach Dokumenten als hoch geschlechtssensible Aktivität zu erkennen. Unsere Fragen und Aktivitäten in den Interviews hatten wir nach der ersten Organisation verändert (Rücknahme des Fokus auf Geschlecht, Rücknahme von geschlechterdifferenzierenden Fragen etc.), die Fragen nach den Dokumenten nicht. Letztendlich waren sie Aufforderungen, geschlechtssensible Statistiken zu produzieren. Gehörten Statistiken nicht zum Alltag der Organisationen, führten unsere Ausführungen zu Statistiken, die zwischen Männer und Frauen unterschieden. So produzierten wir das, was wir als Schwierigkeit an Geschlechterprogrammen entlarven. Den Fokus Geschlecht gleich Frau.

mentpositionen« (also unteres Management). Und schaut man/frau differenzierter, wird deutlich, »wer« sich in Teilzeit in Führungspositionen finden lässt. Es sind die Frauen. Managerinnen arbeiten Teilzeit. Und es sind die Lowmanagerinnen.

Geschlechterprogramme lenken den Blick auf das Management und unterscheiden zwischen Frauen und Männer. Sie legen den Blick auf die Teilzeit und unterscheiden zwischen Frauen und Männer. Und schneiden sich Management und Zeit, werden die Frauen in Teilzeitposition sichtbar. Wie gehabt. Hier kommunizieren die Programme über die Forderung nach Teilzeit in Führungspositionen und treffen sich mit der Kommunikation und mit den Stereotypen in der Kommunikation über Teilzeit in Führungspositionen und Frauen in Teilzeit in Führungspositionen, sichtbar in vielen Interviews, Beobachtungen und Gesprächen.

Dazu noch einmal eine visuelle Vorstellung.

	Teilzeit- management	Vollzeit- management
Frauen	Frauenteilzeit Management	Frauenvollzeit Management
Männer	Männerteilzeit Management	Männervollzeit Management

Wieder wird das Verhältnis von Frauen und Männer thematisiert, wieder werden die Unterscheidungen auf einer anderen Ebene getroffen und wieder werden die Frauen und die Männer auf je unterschiedliche Weise als Normalität wahrgenommen. Frauen arbeiten Teilzeit in Führungspositionen und Männer arbeiten Vollzeit in Führungspositionen. Keine Statistik in Organisationen bildet dies ab, weil es eine »unsinnige« Statistik wäre in

der Logik der Geschlechterprogramme bzw. eine Statistik wäre, die nur das abbildet, was jedem in der Organisation klar ist⁵³⁶.

Teilzeitmanagement braucht eine Berechnungsgröße

Um von Teilzeit in Führungspositionen zu reden/rede zu können, sind alle diese Stellen mit einer Anwesenheitspflicht und/oder Kontrolle der von der normalarbeitszeitabweichenden Stundenzahl verbunden. Konkret unterliegen Teilzeitkräfte in Führungspositionen einer *Stempelpflicht* oder einer sonstigen Pflicht der Dokumentation ihrer Anwesenheit. Genau hier markieren sich die Besonderheiten für Teilzeit in Führungspositionen. Teilzeit in Führungspositionen bedeutet also die Dokumentation der tatsächlich abgeleisteten Stundenzahl für das Unternehmen, damit man oder frau von Teilzeit reden kann. Ist die Führungs- oder Leitungsposition von der Dokumentation der realen körperlichen Anwesenheit befreit, macht es eigentlich keinen Sinn von Teilzeit in Führungspositionen zu reden. Deutlich wird dann weder für die teilzeitarbeitende ManagerIn/Führungskraft noch für die restliche Organisationsspitze bzw. restlichen Organisationsmitglieder, woraus denn die Teilzeit besteht. Und nur das reduzierte Gehalt macht den Unterschied »schmerzlich« deutlich.

Frauen arbeiten Teilzeit in Führungspositionen

Blicken wir nun auf »diese« Teilzeit in Führungspositionen, denn eine andere ist nicht anzutreffen, treffen wir auf eine besondere Gruppe in Führungspositionen.

In der Organisation arbeiten drei Teilzeitkräfte in Führungspositionen. Es sind Frauen. Männliche Teilzeitkräfte in Führungspositionen gibt es nicht; Es gibt im Team eine Führungskraft (weiblich), die Teilzeit arbeitet (35 Stunden). Jedoch arbeiten alle anderen MitarbeiterInnen auch 35 Stunden (90 Prozentstellen); Die Großkundenmanagerin arbeitet (arbeitsvertraglich) 35 Stunden (Normalarbeitszeit 40 Stunden); Seit sechs Jahren in 2/3Teilzeit, habe eine Vorreiterinnenposition, erste Teilzeitkraft in der Abteilungsleitung; Ich bin die einzige Sachgebietsleitung, die in Teilzeit arbeitet, es gab lange keine Frauen im gehobenen Dienst; Sie ist Chefin von 10 MitarbeiterInnen, wie sie es nennt, und die erste Frau in

⁵³⁶ Das Verhältnis wäre 100:0. Eine Zahl, die die prozentuale Spannweite zwischen Frauen und Männern nicht mehr steigern kann. In Geschlechterprogrammen macht sie als Diskursfigur keinen Sinn mehr, weil die Teilzeit in Führungspositionen ja Zielrichtung ist. Faktisch gibt es eine 100 Prozent Quote.

Teilzeit. Sie ist mit 50 Prozent nach dem Erziehungsurlaub wieder eingestiegen und hat die Zeit langsam gesteigert.

Männer »kokettieren« mit der Möglichkeit in ähnlichen Positionen eine reduzierte Arbeitszeit zu fahren, tun es aber nicht in der Realität der Organisation, d.h. wir fanden in unseren Daten keinerlei Hinweise, auf die Verwirklichung einer männlichen Teilzeitstelle im Management.

Männer müssen Teilzeit
in Führungspositionen strategisch ausschließen

Teilzeit in Führungspositionen sind Frauen in Führungspositionen. Und es sind ausschließlich die Frauen⁵³⁷.

Er ist Verwaltungsleiter und kann sich Teilzeit für sich selber gut vorstellen; Teilzeit ist eine gute Möglichkeit auch in Führungspositionen. Kann ich mir auch als Mann vorstellen.

Im Gegenteil verdichten sich die Hinweise, dass Männer (?) und die Organisationen dies als wirkliche Lösung ausschließen. Teilzeitstellen im Management erscheinen als Angebot an Frauen, um ihre »biologischen Probleme« zu klären oder die ihnen zugeschriebenen und/oder angenommenen Reproduktionspflichten zu übernehmen. Teilzeit in Führungspositionen wird also zur familienfreundlichen Variante und unterscheidet sich damit nicht mehr von der generellen Vorstellung in Organisationen und der Vorstellung der Organisationsmitglieder zu Teilzeit und der Entstehungsgeschichte von Teilzeit: Problemgruppen in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Auch bei Aufstiegs- und Leitungspositionen werden familienfreundliche Arbeitszeiten eingeführt. ... Dadurch soll auch die Bereitschaft von Männern, zugunsten der Familie befristete Teilzeitarbeit anzunehmen, gestärkt werden; [Auf die Frage nach Teilzeit in der Organisation]: Männer machen von den Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung kaum Gebrauch. Eine wesentliche Ursache ist dafür die

⁵³⁷ Eine Einschränkung ist hier vorzunehmen. Auch in den von uns untersuchten Organisationen, »soll es Männer in Teilzeit in Führungspositionen (bei einer weiten Definition des Begriffes Führungsposition) geben«. Bekannt geworden ist uns keine Zahl. Präsentiert wurde uns auch keine männliche Teilzeitführungskraft. Die in zwei Teilzeitbroschüren Genannten verschwinden in den beiden großen Konzernen, in Größenordnungen von 200 000 MitarbeiterInnen. Sie werden nicht als »Teilzeitkräfte« entdeckt, sondern arbeiten in einem »flexibilisierten Arbeitszeitmodell«, also mit stundenreduzierten Varianten.

Praxis der Verwaltung, Teilzeitbeschäftigung in der Regel nur mit der Hälfte der Wochenarbeitszeit zu genehmigen. Dadurch wird die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben, die durch Kriterien wie Kontinuität der Entscheidungen, Präsenz und Verantwortung nach außen bestimmt wird, eingeschränkt oder unmöglich; Meine Überzeugung dazu: Die gesamte Wirtschaft basiert auf einem wachsenden Grad von Arbeitsteilung. Warum kann man diese Teilung nicht auch auf Führungsebene ausdehnen? Während die Kinder klein sind und ein zeitliches Engagement für den Beruf meist begrenzt ist, bietet es sich einfach an, die Aufgaben der Führungskraft zu teilen. Die Entscheidung darüber trifft jede Einzelne selbständig, weiß sie doch am besten, was sie in welcher Zeit noch erledigen kann und welche Aufgaben delegiert werden können.

Organisationsmitglieder und Organisationen können
Teilzeit in Führungspositionen strategisch unterstützen

Die Förderung von Teilzeit in Führungspositionen kann als Konsequenz der Geschlechterprogramme interpretiert werden, oder als Folge von Einzelaktivitäten von Frauen und Männern in den Organisationen, oder eine Folge von Familienpolitik oder Gewerkschaftspolitik sein (und den damit verbundenen Aktivitäten in Personalräten oder Betriebsräten) oder nur ein politisches Korrektsein der Organisation - wesentlich erscheint die Qualität der Arbeit, die einem veränderten Zeitmodell unterworfen wird. Ein *engagierter Schritt in die richtige Richtung* wird dann auch von einigen Frauen und Männern *dem Modell Teilzeit in Führungspositionen* zugeschrieben⁵³⁸ und zwar unabhängig von der tatsächlichen Inanspruchnahme des Modells und der möglichen Tatsache, dass Männer erkannt haben, dass dies vielleicht ganz schön ist, sich aber auf jeden Fall als nicht karrierefördernd oder klug in den Organisationen herausstellt. Männliche Führungskräfte, die für sich Teilzeit in Führungspositionen als Möglichkeit sahen und/oder sich als Förderer von Teilzeitmodellen sahen, arbeiteten in der Realität in Organisationen, die Teilzeit in Führungspositionen nicht erlaubten oder wo es real ab einer bestimmten Managementebene nicht vorkam.

Ich kann mir Teilzeit selber sehr gut vorstellen. Ich bin ein Fan von Teilzeit und fördere das Modell sehr. Vor allem weil meine Frau ein ähnliches Modell arbeitet. Hier in der Organisation ist es jedoch nicht möglich. Wurde für Führungskräfte vom Vorstand abgelehnt; Der .. [Chef] ist Frauen gegenüber sehr aufgeschlossen. Den theoretischen Aufstieg in den höheren Dienst habe ich nicht vor, ist

⁵³⁸ Und hier treffen sich »einige« mit »vielen« in der allgemeinen politischen Diskussion und den Forderungen der Frauen- und GeschlechterforscherInnen in ihren Publikationen.

auch hier nicht möglich, d.h. ich müsste wechseln; Die interviewte männliche Person in einer Topmanagementposition hat sich stark für die Einführung von Teilzeit in Führungspositionen eingesetzt.

Die Organisation zeigt hier ihr frisches Image, dies »wir tun was für Frauen« und gleichzeitig übernehmen die Frauen den Part, zu demonstrieren, dass Teilzeit auch im Management möglich ist. Hier wird es nun verwirrend und kompliziert.

Teilzeitfrauen in Führungspositionen sind paradox

Verbinden wir es mit der Vorstellung, dass Teilzeit in Führungspositionen nur dann Sinn macht, wenn man/frau eine Berechnungsgröße der Zeit hat, kommt es zu verschiedenen paradoxen Phänomenen, die Frauen in Teilzeit in Führungspositionen bewirken. Die Meinung der Organisationsmitglieder trifft sich mit generellen Forderungen in Politik und Wissenschaft, die auf den Ausbau von Teilzeitmöglichkeiten auch in Führungspositionen drängt. Die Argumentation umfasst den »Abschied von der Normalbiographie der vollen Zeit« und von der »Unteilbarkeit von Führungspositionen«. Frauen, so könnte man (frau) nun sagen, erweisen sich als Zeitpioniere in den Organisationen, weil sie mit »mehr oder weniger großem Erfolg« in den Organisationen vorleben, dass Teilzeit in Führungspositionen möglich ist. Sie sind, weil nur sie es sind, auf der Teilzeitebene keine token persons⁵³⁹. Auf der Ebene des Vergleichs zu männlichen Führungskräften werden sie hoch sichtbar und können alle nur möglichen Stereotypen auf sich vereinen. Auf der Ebene der Praxis leisten Teilzeitfrauen in Führungspositionen ähnlich wie MitarbeiterInnen auf flexibilisierten, d.h. stundenreduzierten Stellen, mehr für ein Unternehmen, weil die Bezugs- und Berechnungsgröße verloren geht (was sind 75 Prozent, was sind 80 Prozent?) und gleichzeitig die Folge ist, dass mehr gearbeitet oder Arbeit selbstverständlich und unbezahlt mit Nachhause genommen wird.

Wir [Führungsfrauen] in Teilzeit arbeiten wie in Vollzeit, ich nehme Arbeit mit Nachhause, dem Personalchef ist das egal, er will keine Klagen hören; [Auf die Frage zum Thema Frauenförderung]: Die Frauen sagen in der Teilzeit machen wir soviel Arbeit wie in Vollzeit und die zwei Männer sagen, wir machen die Arbeit mit [männliche Führungskraft liest Forscherin Art. des Grundgesetzes vor].

⁵³⁹ Und wie gezeigt sind Teilzeitfrauen die Normalität in Organisationen, d.h. es genügend weitere im Unternehmen gibt. Teilzeit nur in Führungspositionen ist in keiner Organisation auszumachen.

Frauen übernehmen in diesen Positionen also vielfältige Aufgaben und das Management einer Organisation kann seine firewalls pflegen, indem es das Teilzeitmanagementmodell unterstützt oder indem Geschlechterprogramme installiert werden bzw. ihren Forderungen nachgekommen wird. Eine funktionierende Strategie, die scheinbar nur einen geringen und persönlichen Ausweg erlaubt, und in der Forderung: Frauen verzichten auf die Teilzeitstellen, artikuliert werden kann oder artikuliert werden muss.

Klingt es nicht wirklich als Ausstieg, soll jedoch die Idee vertieft werden, ohne auf der Ebene der Polemik stehen zu bleiben.

Der Blick auf Teilzeitfrauen hebt
männliche Leistungen und Aktivitäten hervor

Es kommt zu einer paradoxen Situation, dass der Blick auf Frauen zur nicht intendierten Auseinandersetzung mit Männern führt (über die Ebene des Vergleiches) bzw. die Folge eine Schärfung und Hervorhebung männlicher Errungenschaften, Leistungen und Aktivitäten in den Organisationen zeigt.

Frauenquoten können verfassungsrechtlich nicht durchgesetzt werden. Wir brauchen eher eine Männerquote; Grundsätzlich werden freie Stellen nach dem Leistungsprinzip besetzt, es spielt keine Rolle, ob der Bewerber ein Mann oder eine Frau ist. Teilzeit arbeiten hier nur die Frauen in Führungspositionen; [Was würden sie verändern]: 100 Prozent mehr Männer [auf Führungsebene]. Vier Teilzeitkräfte sind hier. Frauen sind schwanger [real ist in der Organisation keine Frau in Führungsposition schwanger].

Als männliche Leistung tritt das Nicht-Schwanger-Sein auf und der damit verbundene Fakt, dass Männer ihre Arbeitszeit nicht unterbrechen müssen (z.B. für die Geburt oder den Erziehungsurlaub) und auch nicht dem Generalverdacht unterworfen werden, nach der biologischen Auszeit in Teilzeit in Führungspositionen zurückkehren zu wollen. Männern wird also eine automatisch höhere Möglichkeit der permanenten und nicht unterbrochen Anwesenheitszeit in der Organisation zugesprochen. Dies trifft sich gut mit der Vorstellung, die in allen Organisationen zumindest für die Topmanagementpositionen auch anzutreffen war (unabhängig davon, ob eine Frau in Teilzeit arbeitete), dass eine Teilzeitarbeit in dieser Position nicht möglich, oder wenn, immer mit großen Schwierigkeiten verbunden ist, die die Koordination, Information und die Absprachen belasten.

Die physische Konstruktion von Teilzeit

Der Blick auf Frauen aktiviert die Geschlechtssensibilität für das Geschlecht und die »spezifische Frau«.

Frauen haben keine klare Lebensplanung. Frauen planen um Männer rum. Bei Männern ist es umgekehrt. Der Weg mit Frauen ist schwieriger. Karrierewünsche der Frauen werden unterstützt, trotzdem kommt es nach dem Baby zu einem Abbruch der Karriere; Es gelingt nicht, die konservativen Werte der Mitarbeiterinnen [Frau und Familie/Kinder und nicht Frau/Familie und Karriere] zu knacken; Frauen sind immer schwanger; Die Politik von jungen Führungskräften [bezogen genommen wird auf die Einstellung] ist eher zufällig als strategisch. Ich bin nicht mehr offen für gestandene Frauen [sagt die »gestandene Frau«]. Ich möchte drei Männer einstellen. Klassisch ist, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von der Uni kommen. Es gibt hier eine riesige Fluktuation. ... Schwangerschaft geschieht aus strategischen Gründen.

Dabei werden Frauen unweigerlich von der Biologie eingeholt. Thematisiert wird Schwangerschaft in Organisationen (und nicht nur da), als »reine Frauensache«, die dazu führt, dass es zu *Fehlzeiten in der Organisation* kommt, zu *Schwierigkeiten bei Zwischenbesetzungen* und vielleicht zu der Tatsache, dass die Frau nach der Schwangerschaft nicht mehr ins Unternehmen zurückkommt. Männer und Frauen, Management und Nicht-Management treffen sich in der Argumentation, dass gegen das biologische Problem von Frauen nichts gemacht werden kann.

[Es geht um die Besetzung einer Führungsstelle] Stellenbesetzung: 30 BewerberInnen, drei eingeladen, Kriterien: Alter, Mann und Frau. Ich weiß nicht, wie man das Problem klären kann, Frauen werden schwanger; Leitung Mann oder Frau scheinbar. Ausschnitt, Superweite .. es geht um anders regieren und reagieren. .. Realität, Frauen werden schwanger. Historisch gewachsen, biologisch, Frau bekommt das Kind. Schrecklich, nicht schrecklich, sondern Realität. Wie gehe ich damit um?

Dramatisch wird sie zum Teil in kleinen Organisationen empfunden, wegen Real-Fehlzeit einer Person und den damit verbundenen höheren Kosten bzw. dem Management des Ersatzes. Auch die großen Organisationen sind vom Management nicht befreit, zeigen jedoch die Auflösung der Schwangerschaft in Fehlzeiten- und Krankenstatistiken, die die Organisation zwingen, sich Gedanken um Ersatz zu machen. Trotzdem bleibt das Thema der Biologie auch hier von großer Bedeutung. Und es wird den

Frauen im Management in Teilzeitpositionen umstandslos angeheftet⁵⁴⁰. Verbunden damit kann es zu einer Zuspitzung der unterschiedlichen Lage von Frauen und Männern kommen und zwar im Sinne einer noch größeren Abweichung bezogen auf qualifizierte Positionen in den Organisationen. Der Unterschied zwischen Frauen und Männern vergrößert sich, weil die Forderungen und Förderungen in bestimmten Bereichen in Organisationen auf Geschlecht und »dann das andere« zielen. Die Zielrichtung Geschlecht lenkt jedoch auf die Besonderheiten von Frauen, z.B. ihre Biologie oder die ihr zugeschriebene Zuständigkeit für Heim und Familie.

Teilzeit als doppelter Widerspruch

Frauen haben ein biologisches Problem im Verkauf und Vertrieb, ist oft schwierig, Ausfallzeiten aufgrund von Schwangerschaft, Erziehungsurlaub etc. sind zu regeln. Auch die Teilzeitleistung ist problematisch wegen der geringen Mobilität und Flexibilität, daher sollte man Frauen ab 40 Jahren häufiger einstellen. Auf Führungsebene ist so etwas wie Teilzeit nicht denkbar. Eine unserer weiblichen Führungskräfte ist in Teilzeit beschäftigt, sie kann es nicht vertragen, wenn in ihrer Abwesenheit ihr Vertreter Entscheidungen trifft, Teilnahme und schnelle Planung von Besprechungen ist fast unmöglich.

Neben der Betonung der Biologie wird ein anderes Stereotyp deutlich, das besonders verstärkt in Organisationen kommuniziert wird, wenn das tatsächliche Bemühen eine Frau in eine Führungsposition zu bekommen, scheitert/gescheitert ist. Es ist das Argument der mangelnden Flexibilität von Frauen, das eng an die Teilzeit geknüpft wird⁵⁴¹. Mangelnde Flexibilität wird in allen Ebenen der Organisation kommuniziert - hat sich, wie bereits deutlich geworden ist, eng mit dem Zeitdiskurs verbunden - und wird von Frauen und Männern kommuniziert. Frauen wird also in Teilzeitpositionen automatisch eine geringere Zeitflexibilität zugesprochen und eine geringere Raum- und Ortsflexibilität unterstellt⁵⁴². Hier zeigt sich im Dreieck unserer entzifferten Kategorien *Förderung*, *Zeit* und *Raum* ein Dreieck der Sensibilitäten im Kosmos oder ein Dreieck der Geschlechtssensibilitäten.

⁵⁴⁰ Unabhängig der sexuellen Orientierung (und dem bei homosexueller Orientierung wahrscheinlichen Ausschluss von Schwangerschaft) oder der persönlichen oder gesundheitlichen Entscheidung gegen Kinder.

⁵⁴¹ Was in der »Logik« natürlich auch Sinn macht, wenn die Erklärung und Begründung für Teilzeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist.

⁵⁴² Wir bezeichnen sowohl die biologische Kommunikation über Frauen, als auch diese Kommunikation über Frauen als Stereotyp und (Vor-)Urteil auf der Ebene des Diskurses. Eine Realitätsprüfung würde sicherlich einiges in der Kommunikation als individuelle Realität entlarven.

Es ist schwieriger mit Frauen in Führungspositionen, da sie mehr eingebunden sind. Wir können sie nicht einfach so auf Fortbildungen schicken; Führungsfrauen: Qualifikation plus Familie ist schwierig zu finden. Die Auswahl an Frauen ist knapp; Es gibt Schwierigkeiten, Frauen auf Abteilungsleiterenebene zu finden, die die erforderliche Qualifikation besitzen. Häufig: Fehlende Berufspraxis, das Zeitbudget von Frauen, Familienpflichten. Auf Referentinnenebene ist das kein Problem, Stellen mit Frauen zu besetzen; Ich wertschätze Frauen, die Familien haben, die haben viel Einsatz. Aber wenn eine Abteilungsleiterin 2/3 macht, dann habe ich die Arbeit auf dem Tisch und wenn sie nachmittags nicht da ist. Aber das tue ich gerne.

Schauen wir noch einmal auf die Teilzeitmanagerinnen. Deutlich ist bereits geworden, dass die vorhandenen Teilzeitfrauen sich nicht im Topmanagement befinden, denn die wirkliche Spitze in Organisationen arbeitet niemals Teilzeit (in der klassischen Definition), weil es keinen Sinn macht, diese Positionen an einer Normalarbeitszeit zu orientieren. Management, so sollte auch deutlich sein, kann in dieser »Höhe« nur mit Zeitsouveränität verbunden werden, also mit der größtmöglichen Freiheit über ein eigenes Zeitbudget. Auch in den im Kosmos befindlichen Organisationen zeigten sich auf diesen Topmanagementpositionen Frauen. Überwiegend, waren es jedoch die Männer, die hier ihren Platz haben. Die Präsenzkultur gestaltet das Image dieser Positionen, wie eine Kommunikation über das Management zeigt. Dazu Katharina Lehmann: »Ein wichtiges Thema bleibt die Präsenzkultur. Es geht hierbei um die Norm extensiver zeitlicher Anwesenheit bzw. Ansprechbarkeit am Arbeitsplatz, vor allem bei verantwortlichen Positionen. Sie geht weit über Tarifarbeitszeiten hinaus und lässt wenig Spielraum. Führungskräfte müssen immer erreichbar sein. Wer nicht anwesend oder durch andere Verpflichtungen entschuldigt ist, zeigt nicht das nötige commitment; so jedenfalls die unausgesprochene Anforderung, die für die oberen Topmanager bisher noch relativ unhinterfragt gelten dürfte« (2000, 144).

Bei den Organisationen im Kosmos weisen die Topmanagementpositionen eine Entbindung der Zeitdokumentation für »offizielle Stellen« auf. Werden sie jedoch nach einer Normalarbeitszeit bezahlt (also z.B. Topmanagement ohne Topgehalt nach Tarif/Topmanagement = Beamtin) kann durchaus die eigene Zeitrechnung noch eine Relevanz haben. Auch die Arbeitsverträge oder Betriebsvereinbarungen können Passagen enthalten, die bedeutsam sind. Haben die TopmanagerInnen ein »freies Ge-

halt«, sind sie *Beamte in Urlaub, außertarifliche Führungskräfte* oder die *Gründerinnen der Organisation*⁵⁴³.

[Führungskraft] Meine Arbeitszeit beträgt 38.5 Stunden, ich arbeite aber mehr, ca. 42 Stunden. Ich schaue jedoch nicht so genau auf die Uhr; Momentan bin ich als Führungskraft ja Beamter in Urlaub. Falls ich meine Führungsaufgaben nicht mehr wahrnehme, habe ich ein sicheres Netz und das ist gut bei Veränderungen; Ich bin einer von fünf übertariflichen Angestellten. Wir haben eine Zeitberechnungsgröße, die jedoch real keine Bedeutung hat; Angestellte der Vergütungsgruppe II a bis Ib bei obersten Bundesbehörden erhalten nur dann Überstundenregelungen, wenn die Leistung der Überstunden für sämtliche Bedienstete ihrer Dienststellen, gegebenenfalls ihrer Verwaltungseinheit angeordnet ist. Andere über die regelmäßige Arbeitszeit hinaus geleistete Arbeit dieser Angestellten sind durch die Vergütung § .. abgegolten. In der Arbeitsrechtskommission ist nun geklärt worden, dass aufgrund bei X gezahlten Zuschläge alle Mitarbeiter/innen wie Angestellte bei obersten Bundesbehörden zu behandeln sind. Dies bedeutet nun, dass für den ... Personenkreis auch angeordnete Überstunden bereits durch die Vergütung abgegolten sind, d.h. dass es dafür keine Arbeitszeitbefreiung oder Überstundenvergütung mehr gibt.

Zeitliche Verfügbarkeit wird als eine Selbstverständlichkeit im Topmanagement gehandelt. Lange Anwesenheiten zählen also und nicht allein die Effektivität der geleisteten Arbeit. Schaut man/frau näher, kann die Präsenzkultur im Topmanagement als Mythos entlarvt werden, zumindest was die körperliche Anwesenheit in der Organisation betrifft. Eine TopmanagerIn ist in vielen Situationen nicht sichtbar. Eine Ergebnisorientierung im Management von Organisationen ist mit einer Zeitorientierung in Organisationen, die auf die reale Präsenz der Führungskraft abzielt, nicht vereinbar. Führungskräfte in Organisationen müssen über Zeitsouveränität verfügen und sie müssen das sein, was mit dem Begriff flexibel zu fassen ist. Konkret sind sie deshalb häufig nicht anzutreffen, schwer zu erreichen, Außer-Haus, im Kontakt mit einer anderen Organisation, in Verhandlungen bei .., auf Reisen zu .., in der Sitzung Z usw. Sie verfügen über ein Sekretariat, einen im Netz stehenden Terminkalender, ein Handy, können gebucht werden und sind auch Zuhause zu erreichen etc. All das in unterschiedlichem Maße und das gleiche gilt häufig auch für das Lowmanagement. ManagerInnen bewegen sich im virtuellen Raum. Sie sind vielleicht die wenigste Zeit in ihrem Büro oder an ihrem Arbeitsplatz zu finden. Der

⁵⁴³ Außertarifliche weibliche Führungskräfte sind im Kosmos ebenso wenig vorhanden wie männliche Gründer. Die Einschränkung bezieht sich jedoch auf die von uns interviewten und/oder in den Blick genommenen Frauen und Männer.

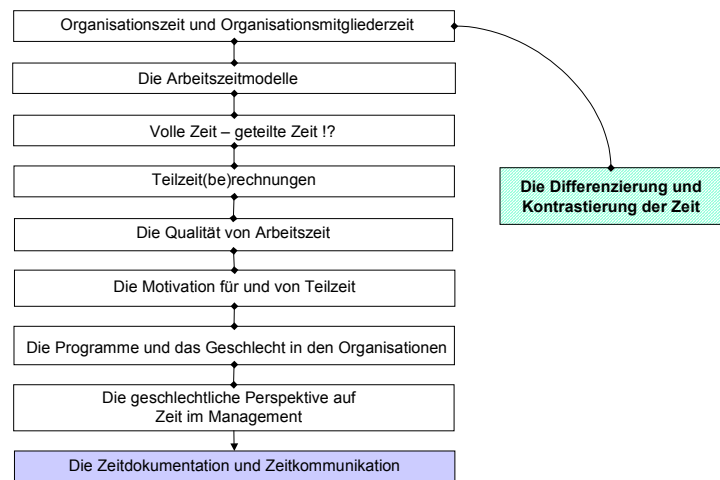
Aspekt soll hier nicht weiter vertieft werden, da er im *Raum*, also dem nächsten Teil des Panoramas eine Bedeutung bekommt. Im virtuellen Raum liegen die Chancen für Frauen, dem geschlechtlichen und stereotypisierten Diskurs von Frauenförderung und Teilzeitfrauen im Management bzw. den Folgen der Geschlechterprogramme zu entkommen. Virtueller Raum verändert die Sichtbarkeit von Frauen.

Verlassen wir deshalb nun den doch recht strapazierten geschlechtlichen Blick auf die Geschlechterprogramme und auf das Geschlecht und die Programme im Management von Organisationen und auf die Teilzeit im Management von Organisationen, nachdem wir das wichtigste festhalten:

- Teilzeitmanagementpositionen brauchen eine Rechengröße zum Vergleich
- Frauenteilzeit und Männervollzeit ist die Normalität im Management von Organisationen
- Frauen in Teilzeit arbeiten vorwiegend auf Lowmanagementpositionen
- Teilzeit in Führungspositionen erweist sich als Paradox für Frauen
- Teilzeitmanagerinnen bieten eine Projektionsfläche für (Vor-)Urteile
- Frauen in Teilzeit können strategisch als firewalls genutzt werden
- Teilzeitfrauen im Management schärfen den Blick für die männliche Leistung des Nichtschwangerseins und der permanenten Anwesenheit
- Zeitliche Rund-um-Anwesenheit gilt als Ideal in Organisationen, kann jedoch auf der Ebene der körperlichen Präsenz als Mythos entlarvt werden.

Blicken wir im folgenden wieder auf alle Organisationen im Kosmos, schauen auf alle Mitglieder in den Organisationen und auf die Daten, die wir erhoben haben und zwar unter der Perspektive von Zeitkommunikation und Zeitdokumentation. Sie erscheint noch als eine wesentliche Komponente, die zur Erklärung für eine mögliche Veränderung im Management von Organisationen beitragen kann.

Die Zeitdokumentation und Zeitkommunikation



In den Interviewprotokollen weist die Codierung der Zeit als individuelle Ressource einen hohen Wert (im Sinne der Häufigkeit) auf, obwohl wenige der Fragen in und um den Leitfaden herum Antworten in dieser Richtung erwarten ließen. In der Betrachtung der Protokolle aus Sitzungen, Versammlungen etc. und im Vor-Ort und Im-Ort sein, d.h. im *Ethnographischen Sehen* dagegen ist die Zeit als individuelle Ressource sowohl der Organisationsmitglieder als auch der Forscherinnen ein allgegenwärtiges Thema.

Organisationsmitglieder managen ihre Arbeitszeit

Zeit in der Vorstellung einer Ressource bzw. eines knappen Gutes unterliegt einer Planung, einem Selbstmanagement. Neue Arbeitszeitmodelle in Form von flexibilisierten Arbeitszeitmodellen sowohl in den chronometrischen Varianten, als auch in den chronologischen Varianten legen nun einen größeren Teil der Gestaltung in die Hände ihrer MitarbeiterInnen. Zum Teil haben sie mehr »freie Zeit«, weil sie stundenreduzierte Varianten fahren, zum Teil haben sie »mehr Entscheidung« über die Anordnung ihrer Arbeitszeit, weil sie in Gleitzeit oder ähnlichen Dispositionsvarianten arbeiten. Wie bereits beschrieben, führt dies zu einer erhöhten Kommunikation in der Organisation, aber auch außerhalb der Organisation für das einzelne Organisationsmitglied. Die ArbeitskraftunternehmerIn muss die eigene Arbeitskraft möglichst effektiv verwalten und verfahren wie eine UnternehmerIn. Die ArbeitskraftunternehmerIn »ist darauf verwiesen, selbst aktive gezielte Restrukturierungen und damit Neubegrenzungen« ihrer Arbeit vorzunehmen. Sie muss »selbst organisieren, wie am effek-

tivsten gearbeitet wird« (Ute Krüger 2001, 101). Ohne irgendwelche quantitativen Aussagen treffen zu können und treffen zu wollen, kann bezogen auf einen Zeitraum rückwirkend in den Organisationen sicher eine gravierende Veränderung in allen Organisationen konstatiert werden, die zu einer größeren Anzahl von Organisationsmitgliedern geführt hat, die jetzt selbst zumindest über einen bestimmten Ausschnitt von Zeit verfügen können. Die »Lage der Zeit« wird nun also häufiger von einzelnen Organisationsmitgliedern bestimmt. Klassische Managementaufgaben, die u.a. in einer Kontrolle und Gestaltung von Zeit bestanden haben (z.B. Dienstpläne machen, Anwesenheit überprüfen, den MitarbeiterInnen in ihrem festen Zeitrahmen die Arbeitsaufgaben zu übertragen, Leerzeiten zu managen etc.) werden nun oder sind an die Organisationsmitglieder übertragen worden. Sie führen zu einer Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, wie wir entziffern konnten, auch wenn sie mit erhöhtem Zeitaufwand für Koordination, Absprache etc. verbunden sind.

Zeitkommunikation bedeutet Schnittstellenmanagement

Schauen wir auf die Zeitkommunikation, lassen sich verschiedene Arten der Kommunikation entziffern und es lassen sich verschiedene Orte entziffern. Und schauen wir auf die Bedeutung für das Management, sehen wir überwiegend das Lowmanagement, neben den normalen Organisationsmitgliedern, dass in der Zeitkommunikation involviert ist. Im *Panorama Raum* werden verschiedene Sequenzen deutlich machen, wie das Lowmanagement an realen Orten, durch reale Dokumentation (z.B. Einsatzpläne in den Räumen) und reale körperliche Anwesenheit, in ein Zeitmanagement eingeschlossen ist. Und wie sich das Zeitmanagement im virtuellen Raum verändert. Zeitmanagement wird zu einer Beobachtungsgröße in Organisationen.

Zeitkommunikation in Organisationen ist häufig nicht bzw. nicht ausschließlich an die reale Begegnung von verschiedenen Beteiligten gebunden. Moderne Kommunikationstechnologien, Datennetzwerke (Computer, Telefon, Fax) haben ihren Beitrag zur Aufgabe eines »Schnittstellenmanagements«. Dies betrifft die Absprache von Arbeitszeiten, Arbeitslagen, Arbeitsorten, die Anzahl der TeilnehmerInnen, die Zeitdokumentation und die Zeitkontrolle. Zeitkontrollen übernehmen Zeiterfassungsgeräte, das Team, die Gruppe und im besonderen die Person, die sich selbst überwacht. Die Macht hat sich unsichtbar gemacht oder im Sinne von Michel Foucault⁵⁴⁴ kommt es zu einer Mikrophysik der Macht. Ihr Kennzeichen ist

⁵⁴⁴ Michel Foucault 1976 und 1978.

die Ausbreitung über die gesamte Organisation. Die zu Überwachenden werden in das System der Überwachung mit einbezogen. Schauen wir dazu etwas näher auf die Daten.

Arbeitszeitdokumentationssysteme sind
eine Sensibilität von Organisationen

In den Organisationen sind neben den Veränderungen der Arbeitszeitmodelle vielfältige Veränderungen auch im Bereich der Arbeitszeitdokumentationen festzustellen und zwar als solche, die noch im Aufbau sind oder als solche, die geplant sind und natürlich solche, die bereits praktiziert werden. Arbeitszeitflexibilisierungen, besonders in der Form, dass MitarbeiterInnen nicht mehr in klassischen Voll- und Teilzeitstellen an bestimmten Tagen zu immer festgelegten Uhrzeiten arbeiten, d.h. der Arbeitszeitumfang in konkreten Stunden/Tagen variiert und die Arbeitszeitlage variiert, können zu größeren Freiheiten führen, im Sinne der Aussetzung einer Dokumentation, aber auch mit verfeinerter und deutlicherer Dokumentation der Arbeitszeit verbunden sein.

Grundsätzlich sind zwei Modelle in Organisationen zu unterscheiden, die nicht unbedingt an realen Arbeits- und Aufgabenfeldern oder an Status und Position gebunden sind. Das »Modell Dokumentieren« und zwar in Form von *Zeiterfassungsgeräten, Zeitlisten, Stempelkarten* etc. auf jeden Fall in »Dokumenten« und das »Modell Nichtdokumentieren«, d. h. die reale Anwesenheit oder Nichtanwesenheit ist nicht zu rechtfertigen bzw. wird durch die Normalität der Arbeitslage letztendlich gerechtfertigt oder dem Status und die Dokumentation erfolgt durch den Körper (oder den Geist). Das Nichtdokumentieren weist auf wissenschaftliche MitarbeiterInnen hin, zum Teil auf BeamtInnen und auf Führungskräfte in Organisationen und natürlich auf Vorstände, PräsidentInnen, etc. Sie verfügen häufig über Zeit- und Raumsouveränität, d.h. die Arbeit kann (findet) auch an anderen Orten stattfinden (statt) und (kann) zu jeder Zeit stattfinden.

Arbeitszeitdokumentationssysteme werden
von den Arbeitszeitmodellen bestimmt

Schauen wir in den uns vorliegenden Dokumenten auf die neuen Arbeitszeitsysteme, stehen eine Vielzahl von Dokumentationssysteme ins Auge. Sie werden »wesentlich« neben der Praxis, die sich für verschiedene MitarbeiterInnen in den Organisationen unterscheiden kann, bei der Einführung von flexiblen Arbeitszeitvarianten und zwar für die Organisationen

und für die MitarbeiterInnen. Zeitflexibilität, d.h. der »Schritt weg von einer festen Arbeitszeit pro Tag bedeutet ..., dass bereits geleistete Arbeitszeit und noch zu leistende Arbeitszeit nicht mehr klar ersichtlich sind. Eine entscheidende Anforderung ist es also, dass diese Arbeitszeiten ermittelt werden können« (Hüne 1995, 1f). Die folgenden Sequenzen zeigen einige der praktizierten Modelle in den Organisationen.

In der Organisation werden Arbeitszeitlisten geführt, in denen die MitarbeiterInnen eigenständig ihre Arbeitszeiten eintragen. Die Arbeitszeitlisten sind Vordrucke, die den Beginn, das Ende, Ist und Soll sowie die Abweichung dokumentieren. Am Ende der Listen werden Gutschriften aufgrund von Arbeitszeitverkürzungen notiert und Guthaben oder Minuszeiten aus dem Vormonat haben einen Platz; Die Zeiterfassung ist über zwei Geräte in der Organisation gewährleistet, die an unterschiedlichen Stellen stehen. Die Stempelkarten können von den MitarbeiterInnen mitgenommen werden oder in einem daneben befindlichen Kasten eingesteckt werden. Die Automaten drucken die genaue Uhrzeit ab, d.h. ersichtlich ist die Summe der geleisteten Arbeitszeit nur durch den vorzunehmenden individuellen Rechenakt; Die Arbeitszeit wird von den MitarbeiterInnen über den Computer erfasst, der an jedem Büroarbeitsplatz vorhanden ist. Auch im Lager stehen verschiedene Geräte, die allen MitarbeiterInnen erlauben, einen Zugriff auf ihr Arbeitszeitkonto zu haben. Die MitarbeiterInnen melden sich ab und an und haben über die Eingabemaske eine permanente Übersicht über ihre tatsächlich im Monat gearbeiteten Stunden. Die Gesamtstundenzahl wird mit der vertraglich vereinbarten Stundenzahl verrechnet, so dass individuell auch jede Person einen Überblick hat, wieviele Stunden noch gearbeitet werden müssen. Die Stunden können problemlos als Guthaben oder als Minus mit in den nächsten Monat genommen werden. Es existiert eine Bandbreite von Stundenvarianten; Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter, die an der GIAZ [gleitenden Arbeitszeit] teilnehmen, erhalten einen codierten Ausweis mit einer persönlichen Kennziffer. ... Die Arbeitszeit wird am Ausweisleser erfasst. Hier haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, ihr Arbeitszeitkonto einzusehen. Die monatlichen Bewegungen werden den MitarbeiterInnen in einer Auswertung vorgelegt. Die Bandbreite des Übertrages bzw. Hinweise werden gegeben, wenn die MitarbeiterIn über 16 Stunden zu ihrer vereinbarten Zeit liegt oder unter 10 Stunden sich bewegt; Zeitguthaben und Zeitschulden werden an einem festen Platz ausgewiesen. Die Karten bleiben in der Verwaltung.

Arbeitszeitdokumentation kann negativ und positiv sein

Die vielfältigen Arbeitszeitdokumentationen können nun unter der Rubrik, was ist positiv an einer Dokumentationspflicht und was ist negativ, disku-

tiert werden. Für Organisationsmitglieder, die auf Basis von Stundenlöhnen bezahlt werden, erweist sich die Dokumentation, vor allem bei schwer durchschaubaren oder errechenbaren Arbeitszeitmodellen als durchaus hilfreiches Instrument, je differenzierter und damit einhergehend technologisierter die Arbeitszeit erfasst wird. Einerseits ist sie Kontrolle bis in die letzte Hautfaser (z.B. Codekarten, die registriert werden können, sobald eine MitarbeiterInnen einen bestimmten Gebäudetrakt betritt oder verlässt), auf der anderen Seite erlaubt sie einen ständigen und aktualisierten Vergleich der Ist- und Sollzeit. Und der »Verlust einer Orientierung« und Identifikation, an dem was Vollzeit oder Teilzeit »einmal war«, wird kompensiert durch die visuelle Stundenzahl, die minutengleich aktualisiert werden kann. Diese erlaubt nun, dass das Organisationsmitglied in der Kommunikation mit einem technischen Gerät die noch zu erbringende Zeit oder die zu viel geleistete Zeit managen kann.

Es soll deutlich bleiben, dass flexibilisierte Arbeitszeitmodelle, die einhergehen mit einer hochtechnologisierten Arbeitszeitkontrolle,

1. dem Unternehmen Kontrolle erlauben und flexible Reaktionsmöglichkeiten bei Auslastungsschwankungen bieten, weil jederzeit eine Übersicht über die Arbeitszeit der MitarbeiterInnen zu bekommen ist und die Zeitflexibilisierung ja auch aus betriebszeitenspezifischen Beweggründen eingeführt wurde
2. gleichzeitig den ArbeitnehmerInnen die Zeitdokumentationen sehr weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten geben können und permanente Zeitkontrolle gegeben ist.

Arbeitszeitflexibilisierung erhöht und verwirrt
die Arbeitszeitdokumentation

Jahresarbeitszeit, Variomodell und sonstige in einem Unternehmen vielleicht recht unterschiedlich praktizierte stundenreduzierte Modelle führen zu einer Verwirrung und einem erhöhten Dokumentationsaufwand, wenn sie nur mit einfachen Zeiterfassungen, wie Arbeitskarten in Eigennotierung verbunden sind. Die »Mehrzeit« liegt hier bei der Person, die dokumentiert, kann aber auch an institutionalisierte Stellen abgetreten werden, was dann dazu führt, dass das Organisationsmitglied bei einer fehlenden Eigendokumentation, vielleicht nur einmal im Monat einen Überblick bekommt über Soll und Ist.

Das Variosystem erlaubt es den MitarbeiterInnen, bis zu 200 Stunden plus oder Minus zu machen. Innerhalb von 12 Monaten muss der Vario-Kontostand eines jeden Mitarbeiters einmal unter plus 100 Stunden liegen. Zur Steuerung erhält er monatlich mit der Gehaltsabrechnung einen Hinweis, in welchem Monat er letztmals im Vario unter + 100 Stunden war. Für alle gilt, dass die jeweils festgelegte Arbeitszeit flexibel erbracht werden kann. Das heißt, sie müssen nicht auf die Minute genau beginnen oder ihre Arbeit beenden. Unser Computersystem rechnet ihre Zeiten und erspart persönliche Aufzeichnungen. Kernzeiten werden innerhalb von Abteilungen festgelegt und sind damit verbindlich.

Die letzte Sequenz zeigt eine der möglichen Vorteile für das Unternehmen (z.B. die häufig zu findende Variante, wir runden auf eine viertel Stunde auf oder ab), eine minutengenaue Arbeitszeitkontrolle und Bezahlung anwenden zu können.

ArbeitskraftunternehmerInnen werden
zu ZeitkraftunternehmerInnen

Und noch etwas wird deutlich: *Jahresarbeitszeit, Variomodell, Gleitzeit* und die Möglichkeit, mehr als die vereinbarten Stunden in einer Organisation zu arbeiten, weisen daraufhin, dass sowohl die Organisation wie auch das Organisationsmitglied ein größeres *Dispofenster* bekommen. Der Ausgleich kann sich auf einen Monat oder mehrere Monate beziehen. Die ArbeitskraftunternehmerInnen wird also in einem Extrem zur ZeitkraftunternehmerIn. *Signalkonten, Ampelkonten* und *Stundenkonten* geben einen Überblick über die Stunden, die noch untergebracht werden müssen.

Interessant erscheint die Auseinandersetzung in Organisationen, die verbunden ist mit einer Lockerung der Dokumentationspflicht. Hier lassen sich historische Erklärungen finden (z.B. wurde noch nie dokumentiert), aber auch aktuelle Entscheidungen der Organisation, die einhergehen mit einer Philosophie, die von einer Zeit- zu einer Ergebnisorientierung führt oder die Einzelarbeit so umgestaltet, dass viele Arbeitsabläufe nun in Gruppenarbeit absolviert werden oder in Projekten. Gleichzeitig findet sich in den Organisationen Kommunikationsdichte, wo es unterschiedliche Dokumentationspflichten für unterschiedliche ArbeitnehmerInnengruppen gibt, die sich nicht auf der Ebene des Status erklären lassen. Hier wird es deutlich schwierig (bei staatlich-hoheitlicher Einbindung) für Organisationen zu belegen, warum ein Teil der MitarbeiterInnen die Arbeitszeit dokumentiert/dokumentieren muss, andere MitarbeiterInnen in der Organisation wiederum nicht. Es kann Handlungsbedarf für das Topmanagement

entstehen, der dazu führen kann, die Dokumentationspflicht und auch Anwesenheitskontrolle auf alle auszuweiten. Handlungsbedarf kann jedoch auch entstehen, wenn die Normalgröße der Arbeitszeit verloren geht und die bis dahin einhergehende »lockere Kontrolle« über die visuelle Anwesenheit von Personen *Wir sind ja jeden Tag da und das ergibt sich durch unsere Arbeitsaufgabe; Wir sehen ja, ob unsere Mitarbeiter arbeiten* nicht mehr unterscheidungsrelevant wird, weil verschiedene MitarbeiterInnen verschiedene Stunden in einem ähnlichen Bereich arbeiten und diese das Gehalt bestimmen.

Im Unternehmen besteht Gleitzeit, jedoch nur für die MitarbeiterInnen der Verwaltung. Arbeitszeiten, die außerhalb der Organisation wahrgenommen werden, werden durch Handnotierung eingetragen; Hat auch seine Vorteile, selbstbestimmte Arbeitszeit, muss stempeln, muss seine Anwesenheit nicht mehr protokollieren. Anwesenheitsliste ist auch eine Form von Kontrolle, ob wer arbeitet, kann sowieso niemand kontrollieren. Genießt die Freiheit mit Stempeln, andere brauchen nicht zu stempeln; Die MitarbeiterInnen dokumentieren ihre Anwesenheit durch das monatliche Bestätigen der Tage, an denen sie gearbeitet haben; Mit offener Arbeitszeitregelung haben wir gute Erfahrungen gemacht. Keine Zeiterfassung, keine Kontrolle. Betriebsräte wollen eine Betriebsvereinbarung zur Zeiterfassung von der Hand; Arbeitszeitkontrolle ist kein Thema. Das fällt schon auf, wenn ich nicht da bin.

LowmanagerInnen müssen ihre Arbeitszeit dokumentieren

Unterschiede gibt es auch im Management in der Dokumentation von Zeit. Als gravierend erweisen sie sich meist zwischen Topmanagement und Low-Management. Die MitarbeiterInnen im Lowmanagement sind in kaum einer Organisation von der Dokumentationspflicht verschont bzw. ihre Arbeitszeit wird an einer Normalarbeitszeit berechnet. Abweichungen nach oben werden meist erwartet. Abweichungen nach unten führen zu finanziellem Abschlag. Alle als Teilzeitkräfte im Management identifizierten Frauen brauchen die Zeitdokumentation, um ihre Anwesenheit bzw. ihre Arbeit dokumentieren zu können.

Führungskräfte im Lowmanagement erfassen ihre Arbeitszeit am Computer; Das Lowmanagement erfasst ebenfalls über die standardisierten DIN A4 Blätter die Arbeitszeit; Im Gegensatz zu den normalen MitarbeiterInnen in den Organisationen müssen die Führungskräfte im unteren Management nicht ihre Arbeitszeit über ein Zeiterfassungsgerät dokumentieren; Auch die ManagerInnen in der Organisation dokumentieren ihre Anwesenheit über das Einloggen im Computer. Es

gibt keinerlei Unterschiede. Nur die GeschäftsführerIn dokumentiert ihre Arbeitszeit nicht.

Wird das Management bzw. das Lowmanagement kontrolliert, übernimmt es auch häufig die Kontrolle oder das Gegenzeichnen von handschriftlichen Zeitdokumentationen. Dies kann ein Ritual sein, aber auch zur Überprüfung genutzt werden und für MitarbeiterInnen mit Sanktionen verbunden sein. Kontrolle durch das Management kann offene oder eben nicht-offene sein. Organisationsmitglieder kommunizieren bei rigider Kontrolle oder vermuteter Kontrolle über die ManagerInnen.

Die Listen werden den Vorgesetzten am Ende des Monats zur Unterschrift eingereicht und dann im Personalbüro abgegeben; Die Arbeitszeit wird in Arbeitszeitkarten erfasst, die von den Organisationsmitgliedern in Eigenregie geführt werden, nicht kontrolliert werden und zur Verrechnung in die Verwaltung gegeben werden; Wir vermuten hier alle, dass .. X nachrechnet. Und es ist hier auch jemand wegen seinem Aufschreiben angesprochen worden; Es gehört zu meinem Aufgabenbereich, die Arbeitszeiten gegenzuzeichnen. Da bin ich nicht unbedingt scharf drauf.

ArbeitszeitunternehmerInnen kommunizieren über Termine

Schauen wir noch einmal auf die Zeitkommunikation. Wie bereits deutlich geworden ist, zeigt sich eine Veränderung für eine größere Anzahl von Mitgliedern. Sie müssen in ihrer Arbeitszeit die Arbeitszeit mit ihren KollegInnen aushandeln, sich an die Gegebenheiten der Organisationen anpassen und eigene Bedürfnisse mit den Organisationsbedürfnissen in Einklang bringen.

Zeitabsprachen führen in Form von Terminen zur Begegnung zwischen Organisationsmitgliedern auf unterschiedlicher Ebene und in verschiedenen Größenordnungen. Zeitabsprachen können dabei von zwei Motivlagen geprägt werden: Das Organisationsmitglied verfügt über Zeitsouveränität und plant aus dieser Position zur Effektivierung der Zeit, d.h. der Minimierung eines Zeitverlustes, Termine. Die zweite Motivlage geht von dem Druck in einer Organisation aus, der unabhängig von einer tatsächlichen Zeitsouveränität ein Organisationsmitglied zwingt, Termine bzw. Terminabsprachen zu treffen. In vielen Organisationen bedeuten »feste Termine« regelmäßige Termine in Sitzungen, Konferenzen oder Versammlungen mit einer größeren Anzahl von Organisationsmitgliedern. Feste regelmäßige Termine, die in der Begegnung von zwei Menschen

bestehen, sind im vorhandenen Datenmaterial nur als Coaching Termine zu erkennen oder als private Termine, die außerhalb der Organisation angesiedelt sind.

Anders sieht es auf der Ebene der festen, aber nicht regelmäßigen Termine aus. Einzeltermine, die nach Anlass und Bedarf entstehen, finden sowohl in Form von Sitzungen als auch in der Begegnung zweier Organisationsmitglieder statt. Hierzu zählen auch die Termine mit der/den Forscherinnen. Eine größere Anzahl dieser Einzeltermine lässt sich bei der Betrachtung der Interviews mit den ManagerInnen feststellen, aber auch in den Interviews mit dem Nicht-Management. Organisationsmitglieder haben einen Termin mit der Führungskraft, der Leiterin, der Geschäftsführerin etc. Inhalt ist, soweit in den Daten ersichtlich, die MitarbeiterIn und ihre Leistungen/Entwicklungen (MitarbeiterInnengespräch, aber auch Bonus-system), Probleme der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters (z.B. Krankheit, Fehlzeiten, Erziehungsurlaub, Karriere, Streit, Motivation), Forderungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiter (Gehalt/Lohn, Freizeitausgleich), organisatorische Themen (z.B. Stellenbeschreibung, Veränderungen der Organisation, spezifische Sachthemen) und Förderung der MitarbeiterIn (z.B. Coaching, Mentoring, Beratung).

Nun ist in den Daten nicht ersichtlich, wie diese Einzeltermine mit der EntscheidungsträgerIn, mit der Führungskraft oder dem Management zustande kommen. Zu möglichen Arten von Terminabsprachen gibt es jedoch Anhaltspunkte aus dem *Ethnographischen Sehen*. In nachfolgender Konstruktion sind die verschiedenen Arten der Terminabsprachen zwischen der Forscherin/den Forscherinnen und den Organisationsmitgliedern aufgelistet.

Blind Date und Jour Fixe

Es gab unterschiedliche Arten von Terminen (Blind-Date, Jour Fixe-Sitzungen, 2er oder 3er Gespräch, Gruppengespräche) zu unterschiedlichen Zeiten terminiert (vor Eintritt in die Organisation, Vor-Ort), mit unterschiedlichen Medien (mündlich, d.h. persönlich oder telefonisch und schriftlich, d.h. per Fax, E-Mail bzw. Intranet) getroffen, an unterschiedlichen Orten (im Büro des Organisationsmitgliedes; an einem neutralen Ort: Cafeteria, Bibliothek, Park etc.; in einem zur Verfügung gestellten Raum oder im »Zelt« der Forscherin/nen) und mit unterschiedlichen Intentionen (im Gespräch: wegen Forschungsinteresse oder Zwangsverpflichtung, aus Respekt, wegen Statusfrage, weil erkämpft/erarbeitet usw.).

Jour Fixe Termine: Direkt am ersten Tag festgelegte/mitgeteilte Termine von einem Organisationsmitglied aufgrund des Vorstellungsgesprächs

Blind Date Termine: Termine, die die Organisation ohne Absprachen organisiert hat

Planungstermine: Termine, die von uns strategisch geplant wurden, z.B. am ersten Tag die Geschäftsleitung oder der Termin mit einer ExpertIn etc.

Sitzungstermine: Termine, die entstehen aufgrund routinierter Treffen in der Organisation, über die wir Informationen bekamen (Geschäftsleitungssitzung, Dienstbesprechung, Betriebsversammlung, Meisterrunde etc.)

Überweisungstermine: Termine, die zufällig entstehen durch Verweise einer Person zu einer anderen in einem Gespräch, einer Sitzung etc.

Samplingtermine: Termine aufgrund von offenen Fragen, die entstehen durch strategisches Durchsuchen - Offenes Sampling in der Variation gezieltes Vorgehen - der gesammelten Daten und Informationen »wer könnte gleich eine Reihe der Fragen beantworten?« (ExpertInnen mit breitem Organisationswissen)

Sympthietermine: Termine aufgrund von persönlicher Sympathie (»die Person sieht interessant aus/scheint interessant zu sein«)

Da-bin-Ich Termine: Termine, weil die Person sich aufdrängt, »Da-Ist« aus Neugierde, Informationsmacht, Mitteilungsbedürfnis, Eitelkeit etc.

Strategietermine: Termine, weil die Person nicht übergangen werden kann (strategisch unklug - Bauchpinseln)

Puffertermine: Termine, weil gerade eine Lücke da ist (Pufferzeit)

Arbeitszeittermine: Termine, aufgrund des Arbeitszeitmodells in der Organisation

Zwangstermine: Termine, weil die Person sich den Anweisungen einer höheren Person nicht entziehen kann

Zufallstermine: Termine, aufgrund von anderem Druck (z.B. sitzt zufällig im gleichen Raum)

Lusttermine: Termine, weil »Lust« auf das Fremde besteht

Konstruktion 67: Arten der Terminabsprachen

Terminplanung und Terminpläne
im Management werden hoch sichtbar

Diese Terminabsprachen konnten wir auch bei den Organisationsmitgliedern beobachten, besonders bei den LowmanagerInnen. Sie kommen um eine enge Terminplanung oft nicht rum. Dabei werden unterschiedliche Kommunikationstechnologien angewendet und es kommt an unterschiedlichen Orten, mit unterschiedlichen TeilnehmerInnen zu persönlichen Ter-

minabsprachen, auch Zeitabsprachen (z.B. Schichten, Tage, WE etc.). Die Termin- und/oder Zeitabsprachen werden unterschiedlich dokumentiert.

Diensteinsatzpläne hängen im Büro der LowmanagerIn; In der Werkshalle hängen an unterschiedlichen Orten Dienstpläne aus. Sie geben den MitarbeiterInnen Überblick über die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen; Das Büro hängt voll mit Plänen: Urlaubsplan, Einsatzplan, Kalender, Arbeitsaufgabenplan; Die TeilnehmerInnen der Sitzung treffen Terminabsprachen für die nächsten zwei Sitzungen. JedeR hat einen Kalender bei und notiert sich den Termin; Das Protokoll enthält den Hinweis auf die nächste Sitzung.

Für das Management (Lowmanagement und Mittelmanagement) ist in einigen Organisationen zu beobachten, dass Zeitplanung durch eine Software unterstützt am Computer stattfindet. Konkret steht ein Terminkalender im hauseigenen Netz, auf den verschiedene Organisationsmitglieder Zugriff haben: Sie können Termine eintragen oder streichen. *Sie können mich buchen* sagen die Führungskräfte dann auch in den Interviews. Hier handelt es sich also um Zweiergespräche. Eine andere Form betrifft Gruppengespräche (Konferenzen, Sitzungen etc.). Auch hier stehen in verschiedenen Organisationen, die in den Sitzungen erneut abgesprochenen Termine im Datennetz und zwar einschließlich der Tagesordnung und die Organisationsmitglieder können hier Veränderungen eintragen und Themenvorschläge unterbreiten. Eine dritte, ebenfalls über den Computer stattfindende Terminabsprache, passiert über e-mail. Neben dem Hilfsmittel Computer laufen Terminabsprachen in vielen Organisationen auch über das Telefon oder in einem persönlichen Gespräch.

Noch ein Blick zurück auf unsere Erfahrungen in der ersten Organisation. Hier bekamen wir einen Terminplan gleich bei unserer Ankunft zur Verfügung gestellt. Die Erfahrungen mit einem Plan regten uns an, für die folgenden Organisationen einen einseitigen Wochenplan (ähnlich einem Schulstundenplan) zu entwerfen. Die Wochenleiste umfasste fünf Spalten, die Zeitleiste umfasste zwölf Reihen und wurde von uns in den Organisationen gefüllt. In einer Organisation führte der Plan bereits im Vorfeld dazu, dass die Forscherin ihren möglichen Zeitrahmen auf Anfrage kenntlich machte und zusendete. An zwei Tagen zeigten sich Einschränkungen bei der Forscherin: Einmal am Anfang eines Tages und einmal am Ende eines Tages. Da der sonstige Zeitrahmen jedoch von 7.00 Uhr früh bis Ende offen markiert wurde, hoffte die Forscherin, dass diese Sperrzeiten sich nicht als zu negativ auswirkten. Beim Eintreffen Vor-Ort merkte die Forscherin, wie »selbstverständlich« ein enger Terminplan in der Organisati-

on war, wie »selbstverständlich« der Zeitplan von der Kontaktperson als Forschungs- bzw. Zeitrahmen okkupiert wurde und es zu einer parallelen Führung von zwei Zeitplänen kam. Die Kontaktperson sperrte auf »ihrem Exemplar« (das zugesendete) die Zeiten, die die Forscherin in Sitzungen oder Interviews verbrachte und besaß dadurch einen Gesamtüberblick über mögliche Verfügungszeiten der Forscherin. Trotzdem behielt die Forscherin bis zum Ende der Woche alle Kontaktmöglichkeiten und übernahm die Terminabsprachen im Sinne eines festen Dates selbstständig. Ihr wurden keine Termine gemacht. Die weibliche Kontaktperson (als einzige Frau im Top-Management) zeigte hier nur ihr alltägliches Geschäft: Terminabsprachen, Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit, Zeitbegrenzung, Informiert-Sein, was läuft, etc. Die Zeiteinschränkungen der Forscherin (nur in dieser Organisation) und ihr Zeitmanagement passten also »zufällig« in die »richtige« Organisation und wurden als Hinweis von Professionalität gewertet. Auch in anderen Organisationen war der Zeitplan hilfreich. Sitzungen und feste Interviewtermine wurden eingetragen. Bei persönlichen Absprachen für ein Einzelinterview fragten gerade Führungskräfte (aus dem Lowmanagement und aus dem Mittleren Management) häufig nach Einsicht in den Plan, der offen von der Forscherin mitgetragen wurde⁵⁴⁵.

Zeitdokumente werden zu »Beweisen« von Zeitplanung

Zeit- und Terminpläne zeigen sich als sichtbare Beweise von Zeitplanung. Die selbst erlebte Doppeldokumentation konnte häufiger in den Organisationen beobachtet werden. Also Organisationsmitglieder sperren auf eigene Zeitplänen die Zeiten, zu denen KollegInnen fehlen und nicht da sind. Deutlich wird hier der Aufwand, der von Organisationsmitgliedern für ein individuelles Zeitmanagement notwendig wird.

Wir beobachten wie sechs MitarbeiterInnen in der Kantine über die nächste Woche sprechen und wie sie die anstehenden Arbeitsaufgaben bewältigen können. Einige äußern ihre Bedürfnisse auf Eigenbedarf zu bestimmten Zeiten. Dies ist nicht immer damit verbunden, dass auch erklärt wird, was dann ansteht. Der Eigenbedarf kann sowohl eine andere Arbeitsaufgabe sein (andere Termine), aber auch ein Privattermin; Zwei Personen haben identische Zeitpläne an den Wänden in ihren Büros hängen. Es sind LowmanagerInnen. Gesperrte Zeiträume umfassen Hinweise auf die KollegIn und auf die Zeiten des Topmanagements.

⁵⁴⁵ Obwohl dies nicht eruiert wurde, konnte die Forscherin sich das eine oder andere Mal nicht des Eindrucks erwehren, dass es weniger darum ging, einen Überblick zu bekommen, wann noch ein Termin frei ist, sondern sich das Gegenüber einen Eindruck verschaffen wollte, wer denn alles interviewt wird, und ob die Forscherin auch genug »Arbeit« hat.

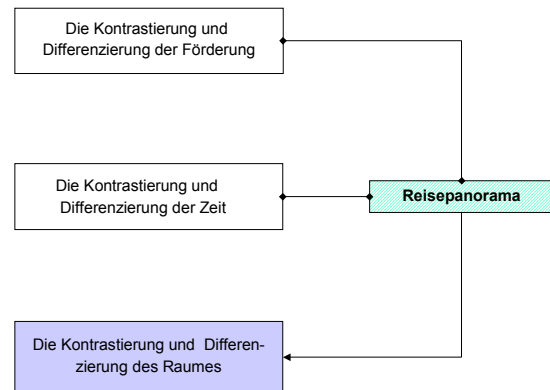
Sie sind farblich anders gekennzeichnet. Eigene Arbeitszeiten umfassen auch Hinweise auf die Arbeitsaufgaben; Die SekretärIn verteilt für die ganze Gruppe Einsatzpläne für den folgenden Monat. Sofort ist eine Unruhe im Raum und einige Organisationsmitglieder zücken ihren Kalender.

Andreas Wittel unterscheidet in seiner ethnographischen Studie zur Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie eines großen Computerkonzerns drei Arten von Zeit bei der Betrachtung seiner Daten. Arbeitszeit, Freizeit, Soziale Zeit. Soziale Zeit ist die Zeit, die sich Beschäftigte füreinander nehmen. »In der Regel findet die soziale Zeit während der Arbeitszeit oder in den Pausen statt« (1997, 191). Während der Arbeitszeit ist der Umgang mit sozialer Zeit meist gegenüber der Firma zu verantworten. Wittel stellt jedoch fest, dass die MitarbeiterInnen auch, je nach Art des Gespräches (also eher privates informelles Gespräch oder eher arbeitsbezogenes Gespräch) unterscheiden und die soziale Zeit der Arbeitszeit oder der Freizeit zuordnen. Nehmen wir die Unterscheidung und legen sie auf die Daten im Kosmos an, so verbleibt ein verblüffender Hinweis, dass viele Organisationsmitglieder die Soziale Zeit neben anderen Themen der Zeitkommunikation widmen. Diese kann in der Kantine stattfinden, im RaucherInnenzimmer, am Kaffeeautomaten oder ähnliches. Soziale Zeit findet häufig in den Komfortzonen der Organisationen statt.

Was bleibt festzuhalten?

Zeitdokumentation und Zeitkommunikation sind sensible Themen in Organisationen und sie sind eng verbunden mit der Aufwendung von Zeit. Beides verändert sich in Abhängigkeit zu neuen Varianten der Arbeitszeit. Arbeitszeitflexibilisierung kann Organisationen dazu zwingen, sich neue Zeitdokumentationen überlegen zu müssen. Es kann zu einer Verlagerung der KommunikationspartnerInnen (z.B. vom Management zum Team) und Kommunikationsorte (z.B. im Datennetz) kommen. Es kann zu einer strengeren Kontrolle von Zeit führen oder zu einem Abbau der Kontrolle. Zeit kann modernisierter dokumentiert werden und dies kann aus unterschiedlicher Perspektive als positiv, negativ oder neutral bewertet werden. Zeitkontrolle kann eine Aufgabe des Managements sein und das Management kann gleichzeitig davon befreit sein oder einer eigenen Kontrolle bzw. Dokumentation unterworfen werden.

Die Differenzierung und Kontrastierung des Raumes



Die Reise beginnt langsam ihrem Ende zuzugehen. Die Sicht ist vielleicht nicht klar und deutlich, aber verschiedene Panoramen sind entstanden. Das letzte Glied dieser (Forschungs-)Reisebilder soll nun eingefügt werden. Es ist bereits jetzt deutlich, dass es weitere Panoramen geben muss, um das-mit-dem-Geschlecht in Organisationen zu verstehen und vielleicht den Sinn der Reise. Und es ist deutlich geworden, dass es »unsere« Bilder sind, die wir hier produzieren und dass es unsere Reise ist. Voll von Subjektivitäten. Wir schließen nun das Bild mit dem Raum. Raum als Bedeutung in Organisationen, als Sensibilität der Organisationen, als Besonderheit der Organisationen.

»Nur das Unsichere scheint noch sicher«.

Hans-Jörg Bullinger
Hans Jürgen Warnecke

Raum kann als Geschlechtssensibilität der Organisationen entziffert werden, obwohl dies ungleich schwieriger sich gestaltet als bei *Zeit* und *Förderung*. *Raum* kann als aktuelle Sensibilität von Organisationen entziffert werden und hier gibt es dann keine Verbindung mehr zum Geschlecht in Organisationen. Ähnlich wie die beiden vorherigen Panoramen, zeigen jedoch die Ergebnisse der Sensibilität, ihre Auswirkungen in den leiblichen Körpern von Frauen und Männern. Sie erreichen Sex und Gender.

Raum ist eine zu gestaltende Größe in Organisationen, die unter dem Blickwinkel des Ausbaus, der Verbesserung und der Steigerung organisationaler Effektivität eine Bedeutung bekommt. Zuerst umfasst der Raum, den materialisierten Raum, also das, was in Organisationen *das Gebäude ist, die Büros, die Etagen, der Keller, die Kantine, das Foyer, die Sozial-*

räume, der Konferenzraum, die Seminarräume usw. und natürlich das, was an anderer Stelle der Organisation, also in einer anderen Straße, einer anderen Stadt oder in einem anderen Land ebenfalls Organisation ist, als Zweigstelle, als Regionalbereich, als Niederlassung, als Franchisenehmer als An-Institut, als Außenstelle, als Seminarhaus, als Wohngruppe, als selbständige Einheit oder als Unternehmen im Unternehmen. Die Konzerne zeigen hier eine Vielfalt an bebauten Raum, an verschiedenen Orten und in verschiedenen Ländern, aber nicht nur sie weisen weit verzweigte Strukturen auf⁵⁴⁶. Konkret gibt es keine Organisationen, die nicht an verschiedenen Orten bebauten Raum besitzt.

Die zweite Bedeutung von Raum, die ebenfalls betrachtet werden soll und die bei der Aufzählung möglicher Räume bereits sichtbar geworden ist, betrifft den immateriellen Raum, die Sozialgestalt Raum, die nicht an Materie wie Zement, Beton, Holz, Stahl oder ähnliches gebunden ist. Raum, der sich finden lässt in einem Sinnmodell von Organisationen, der in einem Kosmos zu entziffern ist. Raum, der über die Organisationsgrenzen hinausgeht. Der Raum, der in den Köpfen der Mitarbeiterinnen eine Bedeutung hat. Der Raum, der nicht die gleiche Luft für die MitarbeiterInnen bedeuten muss, aber kann. Entleihen wir für einen Augenblick den Begriff des virtuellen Raumes und stellen ihn materialisierten Raum gegenüber.

Verbunden sind die Räume durch ein Netzwerk. Dieses Netzwerk wird zur Gestaltungsgröße in Organisationen: Zur besonderen Sensibilität. Und dieses Netzwerk bedeutet für die Organisationen Flexibilität und Stabilität, es bedeutet Grenzen und die Auflösung von Grenzen.

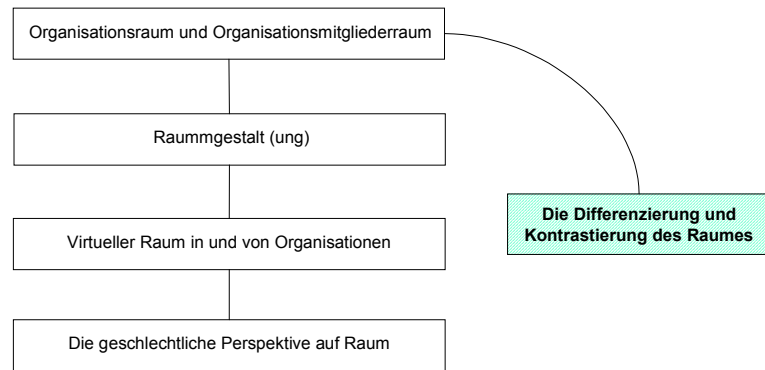
Nur wenn wir Netzwerke über die gesamte Organisation spannen, d.h. auch über alle ihre Untergliederungen, sind wir in der Lage zu überleben; Wir sind ein lernendes und globales Netzwerk, mit einer authentischen und stabilen Führung und einer wettbewerbsfähigen klaren Unternehmensstrategie; Wir befinden uns in einem Netzwerk komplexer Abhängigkeiten.

⁵⁴⁶ In der Stadt- und Gemeindeforschung wird die Unterscheidung zwischen bebauter Raum als »Positiv-Raum« und architektonischer Begriff und »Negativ-Raum«, in denen sich Menschen regelmäßig aufhalten, vorgenommen. Das Stadtleben findet jedoch in Zwischenräumen statt. Auf Organisationen übertragen entstehen Sozialräume dann durch die Vernetzung von Nutzungsräumen. Hier identifizieren sich die Menschen mit ihrem Raum. Hier ist der Mensch »verortet«. Gemeindeforschung beschäftigt sich mit sozialräumlichen Nutzungsanalysen. Organisationsforschung als Organisationsethnographie kann ähnliches tun (vgl. Sachs Pfeiffer 1995 und auch Wagon *Ethnographisches Sehen*). Vgl. auch die Bedeutung von Raum, die im Wagon *Kultur* thematisiert worden ist.

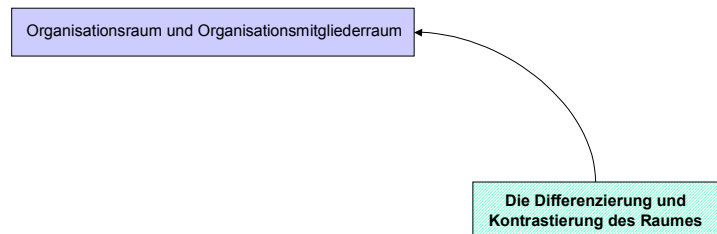
Stellen wir auch hier erst einige (Hypo-)Thesen an den Beginn unseres *Panoramas*:

- Raum hat eine unspektakuläre Bedeutung in Organisationen
- Organisationen verwenden wenig Zeit auf die Gestaltung ihrer Raumkonzepte
- Unter der Bedeutung von Corporate Identity bekommt Raum einen Stellenwert
- Raumgestaltung kann ein sensibler Faktor in Organisationen sein
- Materialisierter Raum verliert an Bedeutung in einem modernen Management
- Das Lowmanagement in Organisationen verliert »an Raum«
- Virtueller Raum ist eine Sensibilität in allen Organisationen
- Virtueller Raum »bietet Raum« für Frauen, der Stereotypisierung in Organisationen zu entfliehen, sich aus dem Diskurs der Geschlechterprogramme zu Teilzeit in Führungspositionen zu entfernen und Frauenförderung zumindest partiell zu entkommen
- Raum ist eine exemplarische Sensibilität von Organisationen, die noch eine geringe geschlechtliche Sensibilität aufweist
- Mangelnde Raumsouveränität erweist sich als kontraproduktiv gegenüber vorhandener Zeitsouveränität
- Raum, Zeit und Förderung sind komplex miteinander verbunden

Schauen wir nun auf die Vernetzung der Räume. Beginnen wir mit dem Schwerpunkt auf materialisierte Räume und jenen Anhaltspunkten, die uns als Forscherinnen zunächst als wesentlich erschienen - also reale Räume und das Alltagsverständnis von Raum. Unsere Forschungsinstrumente, d.h. unser *Empirisches Handeln*, haben diese Räume durch Raumprotokolle, Skizzen und sonstige Beobachtungen festgehalten. Zu Beginn war es nicht klar, welche Bedeutung die Protokolle und Notizen vielleicht bekommen könnten. Jetzt wissen wir es besser.



Organisationsraum und Organisationsmitgliederraum



Nehmen wir beim Raum zuerst einmal wieder den Blick der Unterscheidung an, können wir Räume trennen in Räume der Organisation und in Räume der Mitglieder der Organisation⁵⁴⁷.

Materialisierter Raum hat eine
unspektakuläre Bedeutung in Organisationen

Alle Organisationen haben ein »ihr auf den Leib« geschriebenes Konzept von materieller und ideeller Raumnutzung. Augenfällige Unterschiede gibt es meist im Management von Organisationen. Managerinnen und Manager besitzen einen größeren Raum als die »normalen« Mitglieder in der Organisation. Dabei kommt es zu Differenzierungen zwischen den verschiedenen Ebenen des Managements. Meist in einer absteigenden Größe vom Topmanagement zum Lowmanagement und dann bis das Ende der Organisation erreicht worden ist. Das Thema Raum als materialisierter Raum in Organisationen erscheint erst einmal als ein »unproblematisches« Thema.

⁵⁴⁷ Die Entkontextualisierung betrifft im folgenden in eher selteneren Fällen das Geschlecht, aber häufig den Status der Person. Konkret werden von uns Ersetzungen in den Raumprotokollen vorgenommen und zwar in der Form, dass zwischen Top-, Middle- und Lowmanagement unterschieden wird (in bewährter Vereinfachung) und auch verstärkter Hinweise auf die Art der Organisationen gegeben werden. Auch hier wird eine vereinfachende Dreiteilung vorgenommen, zwischen großen, mittleren und kleinen Organisationen und/oder zwischen wirtschaftlichen, sozial-fürsorglichen und staatlich-hoheitlichen Organisationen. Die Ersetzungen aus unseren eigenen Beobachtungen werden nicht besonders markiert. Die Ersetzungen oder Anmerkungen in den Interviews, werden da, wo es wesentlich ist, weiterhin mit eckigen Klammern gekennzeichnet.

Jedem Mitglied der Organisation leuchtet es ein, *dass die da oben es halt ein bisschen besser haben*⁵⁴⁸.

Das Zimmer der Geschäftsleitung ist ca. 20 qm groß. Der Raum ist hell und hat einen Teppichboden; Das Zimmer des Leiters ist sehr stilvoll eingerichtet, kein Protz, aber sehr wertvolle Möbel und zwei historische Bilder; Die MitarbeiterInnen sitzt in einem Einzelbüro. Der Raum hat ca. 10 qm. Ein Fenster gibt genügend Licht, obwohl die eine Wand eine Dachschräge aufweist; Zwei MitarbeiterInnen teilen sich ein Büro. Der Raum ist 16 qm groß, 2/3 des Raumes nimmt ein Schreibtisch ein, insgesamt rechtwinklige Form, wobei die längere Seite noch einmal abgeschrägt ist; Die Räume sind groß und hell in der ganzen Organisation. Die Büros der MitarbeiterInnen umfassen in der Zentrale Einzelarbeitsplätze, nur die „Azubinen“ sitzen zu zweit in einem Büro.

Räume differenzieren sich in Einzelräume oder geteilte Räume

In der letzten Sequenz wird ein Aspekt angesprochen, der für viele Menschen in der Organisation eine Bedeutung hat, d.h. einer Realität entspricht. Sie besitzen keinen eigenen Raum, sie haben keine eigenen »Vier-Wände«, die ihnen die Organisation zur Verfügung stellt, d.h. sie teilen sich ihren Raum mit einer KollegIn oder mit vielen KollegInnen. Konkret sind häufig meist zwei Personen körperlich im Raum. Das kann verschiedene Gründe haben. In den meisten Organisationen wird als Begründung für den Zweierarbeitsplatz der *mangelnde Platz* in der gesamten Organisation genannt. Einige verweisen darauf, dass *es kommunikativer für das Organisationsmitglied ist*, weil es eben nicht alleine ist. In anderen Organisationen oder in Bereichen der Organisation bedingen vorgängige Entscheidungen sowohl die Größe des Raumes als auch die Anzahl der Organisationsmitglieder. Raumkonzepte können also durchaus eine strategische Zielrichtung in Organisationen enthalten und trotzdem unspektakulär daherkommen. D.h. die Organisation und die Organisationsmitglieder mobilisieren ihre Energien für vorgängige Themen wie die *Umstrukturierung der Organisation*, die *Einführung von Gruppenarbeit*, die *Umgestaltung zu teilautonomen Gruppen*, die *Entscheidung für BürgerInnenbüros* oder *Servicegruppen* etc.

Alle Arbeitsplätze sind in der Verwaltung als Zweierarbeitsplätze angelegt. Keiner der MitarbeiterInnen weist auf die Besonderheit hin. Im Marketing gibt es ein

⁵⁴⁸ Dass es nicht immer und ausschließlich entlang von Staus und Position von groß nach klein, von neu nach alt etc. geht, wird im folgenden deutlich werden.

Großraumbüro und auch die EDV-Leute sind mit mehreren in einem Raum. Die Produktion arbeitet in einer großen Halle. Ein kleiner Nebenraum enthält die Werbeabteilung. Die GeschäftsführerIn hat ein Einzelbüro, zwischengeschaltet ist eine Bibliothek bzw. ein BesucherInnenraum, dann folgt das Sekretariat. Gespräche mit der Geschäftsführung machen deutlich, dass die Vorstellung existiert, dass MitarbeiterInnen an Einzelarbeitsplätzen nicht so effektiv sind; Das Büro der KundencenterleiterIn liegt im oberen Teil der Montagehalle, sehr hell, sehr viel Verglasung, auch Transparenz in der Montagehalle, Gemeinschaftsbüros für Logistik und Disposition, alle in der Montagehalle; Nach der Entscheidung für Teamarbeit werden nun die Arbeitsplätze hier umgestaltet; Das Raumkonzept der .. X sieht vor, dass jede MitarbeiterIn in der .. X einen Anspruch auf 12 qm hat. Das Bürogebäude ist so konzipiert. Wir bieten Teilzeit an. Teilzeitbeschäftigte haben ein großes Anspruchsdenken .. das wären zweimal 12 qm. Unsere Politik ist immer Pärchenbildung.

Raumplanung ist institutionalisierte
Aufgabe des Managements

Greifen wir die letzte Sequenz auf, weil sie einen interessanten Hinweis liefert, wie lakonisch Organisationen Raumverteilung händeln können. Raum wird hier bis zu bestimmten Managementpositionen nach Quadratmeter verteilt. JedeR Beschäftigte auf einem Einzel- oder Mehrpersonearbeitsplatz hat in der Verwaltung einen Anspruch auf 12 qm. Jedem Organisationsmitglied ist dies bekannt. Um nun nicht »leeren Raum« zu produzieren, d.h. Raum der nur für eine bestimmte Zeit genutzt wird, wie dies in einem starren Teilzeitmodell von 50-Prozentstellen gegeben ist, fährt nun die Organisation die Politik, Teilzeit dann besonders schnell zu genehmigen, wenn sich zwei Personen finden, die genau dieses 50-Prozentmodell anmelden. Ein Raum mit 12 qm wird gefüllt, von zwei »halben Arbeitskräften«, die sinnvollerweise dann wirklich nur und ausschließlich zu verschiedenen Zeiten im Büro sind. Wenn es nicht so ist, hat formal die Organisation ihre Verantwortung jedoch erfüllt⁵⁴⁹. Hier treffen sich im Unternehmen die Frauen. D.h. die Teilzeitzahlen für Frauen sind gravierend höher als für Männer. Auch erste Lowmanagementpositionen werden so geteilt.

⁵⁴⁹ Leider hat die Forscherin Vor-Ort nicht geprüft, wie diese Organisationsregel entstanden ist und ob sie Bestand von Betriebsvereinbarungen etc. ist. Für die Umsetzung durch die Raumverwaltung war diese jedoch zwingend. Das erinnert an die Mindestgrößen, die irgendwann einmal Küchen oder Kinderzimmer in Neubauten haben mussten.

Nicht in allen Organisationen sind Raumkonzepte zu finden, die einen differenzierten Inhalt und Gedankengang enthalten, obwohl Raumverwaltung und Raummanagement durchaus eine besondere Position in der Organisation haben kann und zwar durch die Institutionalisierung von »Raumstellen⁵⁵⁰«. In den großen Organisationen zeigen sich hier die Aufgaben von *RaumdezernentInnen*, *Raumverwaltungsbüros* und *Raumberatung*. Hier gibt es also Raumstellen, die die Aufgabe von Zuteilung, Vergabekriterien, Einrichtungsmerkmalen etc. festlegen. Dies können ganze Stellen sein oder zusätzliche Aufgaben, die meist an eine Verwaltungsstelle gebunden sind oder an das Topmanagement der kleineren Organisationen bzw. den LowmanagerInnen. Greifen wir die oben getroffene Aussage auf, ist trotz der Institutionalisierung und der Aufgabe des Managements von Organisationen nicht besonders deutlich, welche Qualitätspolitik sich hinter einem Raummanagement verbirgt: Wie können vorhandene Räume auch anders genutzt werden? Welche Kriterien müssen neue Räume besitzen? Werden MitarbeiterInnen in die Planung mit einbezogen? Wollen sie mit einbezogen werden? Gibt es Gedanken und Aktivitäten zur Verbindung der Diskussion von Arbeitszeitsouveränität und Raumsouveränität? (besonders diese Frage scheint aus unserer Sicht ja eigentlich eine wichtige zu sein) usw. In keiner Organisation konnten wir ein Raumprogramm, also etwas ähnliches wie ein Geschlechterprogramm entziffern. Keine Arbeitskreise, die sich dem Thema widmen. Keine Unternehmensrichtlinien oder Selbstdarstellungsbroschüren, die auf die Besonderheit von (materialisierten) Raum hinweisen. Und keine Forderungen von Betriebsrat, Frauen- oder Männergruppen oder sonstigen Lobbygruppen in und außerhalb der Organisationen, die artikuliert wurden. Raumstellen und Raumaufgaben sind unspektakulär, mit ihnen lässt sich scheinbar wenig Politik machen. Geschlechterstellen und Geschlechteraufgaben sind es nicht.

Manche Organisationen manövrieren mit dem, *was sie halt zur Verfügung stehen haben* und genau das empfinden MitarbeiterInnen als belastend, wenn auch wenige. Andere Organisationen haben ihre Anforderungen bereits bei der Auswahl neuer Räume differenziert festgelegt und weisen darauf hin, dass sie MitarbeiterInnen in den Gestaltungsprozess und in die Entscheidung *wer bekommt welchen Raum* mit einbezogen haben oder einbeziehen werden. Hier betrifft es meist kleinere Bereiche, die an der Diskussion beteiligt werden. In den großen Organisationen steht das Einschließen der MitarbeiterInnen auf dem Papier, wenn das gesamte Ge-

⁵⁵⁰ Raumstellen werden hier ähnlich der Geschlechterstellen als institutionalisierte Stellen entziffert, wo das vorhandene Personal als Auftrag das Management von Räumen übernimmt: Arbeitsauftrag Raum.

bäude oder die gesamte Niederlassung »umgezogen« wird. Hier geht es um die Verlegung von mehreren hundert Arbeitsplätzen und Veränderung von Räumlichkeiten. Und hier tritt das Raummanagement bzw. die Raumverwaltung in Erscheinung. Der wirkliche Umzug, also auch da, wo Organisationsteile zusammengelegt worden sind (und das ist in allen Organisationen passiert), zeigt sich in keiner Organisation als von allen MitarbeiterInnen zustimmungspflichtiges Projekt.

Es ist hier alles eng und man kommt einfach zu nichts. Warum nichts an der Gestaltung verändert wird, weiß ich auch nicht; Das war halt so, hat sich niemand Gedanken gemacht. Jetzt müssen wir damit umgehen, dass wir unterschiedliche Räume haben und in manchen sitzen zwei drin, aber es gibt auch Räume mit vier Personen; Da wird hier nichts gemacht. Es ist alles zu eng hier. Wir treten uns gegenseitig auf die Füße; Das Bürogebäude wurde im Rahmen der Umstrukturierung bezogen und dann verändert, d.h. mit dem Innenarchitekten umgebaut. Die MitarbeiterInnen wurden nach ihren Wünschen befragt. Es kristallisierte sich heraus, dass das Bedürfnis nach Ökobüros bestand; Die Organisation hat sich zur Zentralisierung von Beratung entschlossen. Mehrere Arbeitsplätze und Serviceangebote werden jetzt in einem Raum vereint. Der Raum befindet sich gerade im Umbau. Scheinbar sind die betroffenen MitarbeiterInnen nicht in die Gestaltung mit einbezogen worden. Als problematisch artikuliert das niemand.

Die Aufgabe, Raumkonzepte auszuhandeln und sie zu differenzieren, weisen auf die Aufgabe des Managements in Organisationen hin oder sie werden übertragen an den Vorstand der Organisation. Dieser verhandelt mit dem Betriebsrat oder der Personalvertretung. Die RaumdezernentIn und das Raumverwaltungsbüro, aber auch das Lowmanagement ist für die Umsetzung zuständig. Einfache Organisationsmitglieder - zumindest ist es für uns kaum wahrzunehmen - sind an dem Prozess nicht beteiligt. Dies korrespondiert mit der Wahrnehmung, dass auch die Mitglieder dies nicht als ein Problem empfinden. Wenige wollen Verantwortung übernehmen oder übernehmen Verantwortung oder betrachten die Konzeption von Raumnutzung oder Raumumgestaltung als ihre Aufgabe. Dass es Forderungen durch die Organisationen an die Organisationsmitglieder gibt, da in ihrem Engagement etwas zu verändern, lässt sich ebenfalls in den Daten nicht lesen. Raumverteilung und -gestaltung scheint kein Sprengthema zu sein, wo es unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse und unterschiedliche Parteien zu berücksichtigen gilt und individuelle Sensibilitäten. Auf der geschlechtlichen Betrachtungsebene fallen keine Unterschiede ins Auge.

Vorgängige Entscheidungen bedingen
die Raumnutzung von Organisationsmitgliedern

Raumgestaltung und -souveränität wird den Mitgliedern da völlig aus der Hand genommen, wo Arbeitsabläufe so gestaltet sind/gestaltet werden, dass sie »Hand in Hand« einhergehen müssen. Wie im Wagon *Ethnographischen Sehen* beschrieben wurde, hat Lucy Suchmann in ihren Workplace Studies aufweisen können, dass es Arbeitsabläufe in Organisationen gibt, die auf extrem eng abgestimmte Kommunikation angewiesen sind. U.a. entzifferte sie Call-Center, Kontrollräume und Notrufzentralen als materialisierte Räume. Wir haben in den Organisationen im Kosmos verschiedene *Großraumbüros* und *Gruppenräume* gefunden (besonders im *Bereich der EDV, des Marketings, der Werbung und der Buchhaltung*), aber auch gemeinsam genutzte Räume als *Sozialräume und Seminarräume*, als *Arbeitsräume der MitarbeiterInnen* und *Begegnungsräume* mit den *KundInnen* der Organisation, mit *Ratsuchenden, Studierenden* oder *betreuten Menschen*, mit *SeminarteilnehmerInnen etc.* Und wir konnten die von Suchmann beobachteten komplizierten und subtilen Körper- und Kommunikationstechniken an einigen Orten auch beobachten, die »activities« der Menschen in diesen Räumen im Umgang mit Maschinen und im Umgang mit Menschen. Besonders, wo Menschen miteinander verbal kommunizieren mussten, war der Geräuschpegel deutlich höher und viele Erklärungen und Hinweise wie, was zu tun und zu machen war, »schwirren durch den Raum«. Die vorgängige Entscheidung in Organisation, die Arbeit als Gruppen- oder Teamarbeit zu organisieren/organisieren zu müssen, zeigt also die Realität für die Organisationsmitglieder, Raum teilen zu müssen und zwar körperlich, aber auch Material im Raum teilen zu müssen⁵⁵¹. Und es zeigt die Realität, dass die Organisationen diesen Auftrag, d.h. ein Management des Faktors Raum als Ressource übernehmen (müssen).

Ich interviewe eine Person in ihrem Büro, zwei Schreibtische stehen sich gegenüber. Der Arbeitsplatz der Kollegin ist leer und ich habe die Möglichkeit hier meinen Interviewsitz einzunehmen. Es gibt einen Computer im Raum, der seitlich an der Wand steht auf einem kleinen Rollwagen. Büro: Zwei Schreibtische, 1 Telefon, auf jedem Schreibtisch ein Computer; Der Raum des Verkaufs [Telefonverkauf, Call-Center] ist ein Großraumbüro. Es ist sehr hell. Neun Schreibtische stehen in unterschiedlichen Anordnungen im Raum. Sie sind grau und haben farbige unterschiedliche Kanten (blau, gelb, rot). Die Schreibtischstühle sind alle blau.

⁵⁵¹ Dass die Organisationsmitglieder auch einen virtuellen Raum teilen: Einen Wissensraum oder einen Lernraum, wird im folgenden noch deutlich werden.

Es gibt keine direkten oder indirekten Raumtrenner, außer diesen Schreibtischen. Die Blumen stehen an den Wänden des Raumes auf dem Boden. Zum Büro der AbteilungsleiterIn gibt es ein Glasfenster. Die Tür hat ein geschlossenes Türblatt.

Mangelnde Raumsouveränität birgt Konflikte
mit Zeitsouveränität

Fühlen sich die »normalen« MitarbeiterInnen in Organisationen wenig gefordert, Verantwortung für ein Raumkonzept in der Organisation zu übernehmen, kann trotzdem die Raumteilung, die mangelnde Raumsouveränität von MitarbeiterInnen sowohl als »bedrohliche Komponente« erlebt und/oder als besonders belastender Aspekt empfunden werden. Dies kann dazu führen, dass Energien gebunden werden, die Situation individuell zu verändern. Aber die Raumteilung kann auch als individuelle Bereicherung erlebt werden und zur Effektivitätssteigerung führen. Sie kann zur Erhöhung der Arbeitsmotivation und zur sinnvollen Auslastung von Räumen beitragen. Die Belastung ist der Verlust von eigener Einteilung, was wann gemacht werden kann, zum Teil gibt es bestimmte Geräte nur einmal (z.B. Computer, Telefon, Schreibmaschine) oder ein Schreibtisch muss geteilt werden. Die aus der Arbeitszeitflexibilisierung individuelle Erhöhung der Zeitsouveränität, kann also dazu führen, dass diese nicht wirklich angewendet werden kann, weil die Person gleichzeitig nicht über Raum- und/oder Materialsouveränität verfügt oder dies anwenden kann. Hier können sich die verschiedenen Souveränitäten aufheben. So kann z.B. die *Konzentration schwieriger* werden durch *Lärmbelästigung; Besuch, der anderen MitarbeiterInnen im Raum gilt*; oder der Computer kann nicht gleichzeitig von zwei Personen genutzt werden, usw.

Großraumbüro stört mich total.. Ich habe Veränderungen versucht. Anstoß war eine Frau, die aus ..X kam und kündigen wollte. Drei Leute haben jetzt einen Heimarbeitsplatz und es läuft Teilzeit an zwei Tagen die Woche. So ist es für alle einfacher; Was nützt mir Gleitzeit, wenn wir hier nur ein Gerät haben [Computer]. Ich muss mich ganz eng mit meiner KollegIn koordinieren, damit wir uns nicht ins Gehege kommen.

Als bedrohliche Komponente kann die Kontrolle durch die andere MitarbeiterIn/anderen MitarbeiterInnen empfunden werden, die ebenfalls dann zu widersprüchlichen Souveränitäten führt, weil die MitarbeiterInnen unterschiedliche Arbeitsrhythmen haben oder unterschiedliche Neigungen, Material oder Aufgaben zu bearbeiten und diese Neigungen nicht unbedingt angewendet werden können. *Ich fühle mich halt immer beobachtet.* Kon-

trolle kann auch durch das Management der Organisation stattfinden, das gleichzeitig im Raum sitzt. Besonders, wenn die MitarbeiterIn zuerst andere Bedingungen hatte zu Beginn ihrer Einstellung/Arbeit und diese sich verändert haben, fällt die Akzeptanz schwer, *wenn es keine Logik*, wie eine Interviewte sagte, in der neuen Raumaufteilung *gibt*. MitarbeiterInnen artikulieren dann, dass sie *doch gerne gefragt* worden wären.

Die positive Komponente ist da zu entziffern, wo MitarbeiterInnen *ein gutes Verhältnis zu ihren RaumkollegInnen* ansprechen, wo sie darauf verweisen, dass sie *gerne in einem Team arbeiten*, wo die Raumteilung als *Verkürzung der Informationswege* betrachtet wird, etc. *Das geht hier schon ganz fix zwischen uns. Das braucht es aber auch.*

Raumsouveränität ist nicht an Status gebunden

Raumsouveränität ist auch im Management der Organisationen keine Selbstverständlichkeit. Gerade im Lowmanagement sind die Arbeitsräume häufig von zwei Personen besetzt.

[Führungskraft]: Die Bürosituation will ich ändern. Bis jetzt teile ich mir das Büro in einem der .. [Bereiche der Organisation]. Da ... [ist sie] jedoch ständig ansprechbar und erreichbar für MitarbeiterInnen und kommt so schwer aus ihrer fürsorglichen Rolle raus. Sie freut sich schon auf den Umzug, auf ungestörtes Arbeiten, eigenes Büro und eigenes Telefon.

Es ist nicht selbstverständlich bei Raumteilung, dass zwei Führungskräfte sich einen Raum teilen. Manchmal sitzt die SekretärIn mit im Raum, aber auch sonstige »normale Organisationsmitglieder«. In den Interviews lassen sich hier einige Hinweise finden, dass das Raumsharing häufig als Problem gesehen wird und zwar besonders da, wo man/frau nicht mit KollegInnen-ManagerInnen zusammensitzt. Die Argumentation umfasst die *mangelnde Konzentration*, aber auch den *Verweis auf unterschiedliche Arbeitsaufgaben*, die erledigt werden müssen oder auf *Belästigungen für die KollegInnen*, weil die *Führungskraft häufiger Besuch bekommt* und auf *fehlende Unterstützung bzw. Kommunikation* mit einem *entsprechenden Gegenüber*.

Im *Ethnographischen Sehen* bot in einer Organisation das Pärchenkonzept im Management - das eher zufällig, als strategisch geplant entstanden war - zahlreiche Anregungen wie Raum- und Zeitsouveränität miteinander harmonisieren können, wenn die MitarbeiterInnen an ein Projekt, an eine

Arbeitsaufgabe arbeiten oder eine ähnliche Stellenbeschreibung haben. Kommunikationsdichte erzeugte Abstimmungen sowohl zeitlicher, räumlicher als auch inhaltlicher Art zum Vorteil des Unternehmens. Das »Gegenüber« im Raum war die meiste Zeit fiktiv, also entgegengesetzte Real-körper-Anwesenheit-Zeiten. In der Stellenbeschreibung war das Gegenüber die Ergänzung zu 100 Prozent Vollzeit im Management. Im Arbeitsergebnis war das Gegenüber das Mehr an Ideen, Ergebnis etc. Und in der Wahrnehmung durch die Organisationsmitglieder wurden zwei Menschen zu einem Pärchen, das unterschiedliche Stärken und Schwächen haben kann bzw. hat.

Häufig finden sich die Büroräume der LowmanagerInnen an strategischen Orten, die ihnen eine Beobachtung der Arbeitsplätze anderer MitarbeiterInnen ermöglichen (z.B. durch eine offene Tür, eine strategische Raumposition, eine Glasscheibe) oder ihnen kürzere Wege zu den Arbeitsplätzen der ihnen unterstellten MitarbeiterInnen erlauben. Gleichzeitig werden sie beobachtet und hochsichtbar durch ihren Einzelarbeitsplatz oder ihr Gemeinschaftsbüro. Sie sind *mitten im Geschehen drin*.

Glasscheibe von der AbteilungsleiterIn zum Verkauf finde ich einen Witz, früher war die Verkaufsleitung mit in dem Raum. Kontrolle ist jetzt schon möglich; Vier Etagen hat das Gebäude, die meisten Bürotüren sind geschlossen. Die Zimmertür der PersonalentwicklerIn steht offen. Die ChefsekretärIn sitzt in einem offenen Flur. JedeR, der das Gebäude betritt, läuft automatisch auf den Schreibtisch der MitarbeiterIn.

Hier wird ein weiterer Aspekt von Raumsouveränität deutlich und zwar der Besitz des Entscheidungsrechtes: Wer den Raum betritt, wie eigene Raumbegrenzungen markiert werden können, wie man erreichbar sein will, etc. Viele Organisationsmitglieder besitzen Raum, meist geteilten Raum, aber sie haben keine Tür, die sie hinter sich zumachen können, also keine Markierung, die sie setzen können. Sie sitzen in einem offenen Großraumbüro, arbeiten in einer Halle, landen auf dem Flur oder bewegen sich auf der Straße, weil hier ihr Arbeitsfeld ist. Raum ist dann die Körpergrenze.

Organisationen als »Haus der offenen Türen«

Auch die, die alleine oder zu zweit in einem Raum sitzen, verfügen nicht immer über die Option, die Tür schließen zu können. So gibt es Organisationen im Kosmos, die man unter der Rubrik »Haus der offenen Tür« summieren kann. Meist sind nur wenige Türen geschlossen und diese verwei-

verweisen auf Zugänge zu Seminarräumen, Sozialräumen, Räumen mit wertvollem Inhalt oder Räume des Managements. Auch von den geschlossenen Räumen sind wenige Räume tatsächlich versiegelt, d.h. mit einem Schloss versehen. Hier lassen sich keine staatlich-hoheitlichen Organisationen finden. Eine sozial-fürsorgliche Organisation, die hier anzutreffen ist, verbindet dies mit ihrem Arbeitszeitkontrollmodell, das faktisch bedeutungslos ist.

Organisationen als »Haus der individuellen (Raum-)Optionen«

Einige Organisationen oder Abteilungen von Organisationen haben keine einheitliche Strategie. Es kann dazu kommen, dass jedeR individuell nach seinen Bedürfnissen die Tür offen oder geschlossen hält oder innerhalb einer Organisation verschiedene Schließsysteme und -philosophien bestehen. Hier lassen sich die sozial-fürsorglichen Organisationen ausmachen, aber auch Wirtschaftsunternehmen und Bereiche in den staatlich-hoheitlichen Organisationen.

Verschiedene Schließmodi sind in der Organisation zu erkennen. Im Verwaltungstrakt werden die Zimmer der höheren Führungskräfte meist geschlossen gehalten. Zwei Ausnahmen zeigen sich jedoch. Manche normale Mitglieder in den anderen Bereichen der Organisation verschließen ihren eigenen Raum mit einem Schlüssel, andere haben ihre Türen aufstehen und auch ein Schlüssel scheint nicht zum Einsatz zu kommen. Die EDV- Abteilung hat ein Kartensystem, das den Zugang regelt und eine kleine Kamera, an der Klingel angebracht. Die Türen der Seminarräume/Konferenzräume und die Küchen stehen meist auf. Der Putzraum und Materialraum dagegen ist abgeschlossen.

»Organisationen als Haus der geschlossenen Türen«

Andere Organisation zeigen eine stärkere Tendenz zu geschlossenen Türen. Die Ausnahme können hier Personen in unteren Managementpositionen und/oder der Sekretariats- und Empfangsbereich sein. Hier finden sich staatlich-hoheitliche Organisationen und Wirtschaftsorganisationen. Viele der Türen werden bei Abwesenheit verschlossen. Die Schlüsselgewalt liegt meist nur bei der RaumnutzerIn. Manche der Organisationen oder Einheiten der Organisationen haben Schließsysteme, die das ganze Gebäude betreffen. Jede Tür ist an einem Schließsystem angeschlossen und die Bewegungen können über den Computer registriert werden. Wie bereits deutlich geworden ist in der Zeit, sind die Systeme mit der theoretischen Möglichkeit der lückenlosen Kontrolle aller Bewegungen in der Organisati-

on verbunden. Sie erfassen zum Teil auch die Arbeitszeit, als reale körperliche Anwesenheitszeit. Meist haben Schlüssel keine Bedeutung mehr und die MitarbeiterInnen besitzen Codekarten, die ihnen unterschiedliche Zugänge auch zu anderen Räumen erlauben.

In der Organisation sind die Türen alle geschlossen und nur die Teeküche und einige Seminarräume sind offen. Die Organisationsmitglieder verfügen über eigene Schlüssel, die auch für die zentralen Räume gelten. Als Sensibilität in der Organisation entpuppen sich Generalschlüssel. Sie können ein Merkmal von Vertrauen sein, werden aber auch als Merkmale der Kontrolle oder des Schutzes identifiziert, wenn eben nicht jede KollegIn einen Schlüssel hat oder nur bestimmte MitarbeiterInnen (Vorgesetzte). Individuelle Regelungen wie „Du kannst durchaus auch in meiner Anwesenheit in mein Büro gehen“ werden erschwert, da wo in Bereichen sich die Leitung entscheidet, den MitarbeiterInnen keinen Generalschlüssel auszuteilen. Die Organisation zeichnet sich durch hohen Publikumsverkehr aus. Der Zutritt zu einigen Abteilungen in der Organisation wird an Zwischentüren zusätzlich noch mit einem Codekartensystem reguliert, da jedoch auch die KundInnen der Organisationen den Code bzw. die Karte beantragen können, bedeutet es für die Organisation keine Kontrolle zu haben und die Türen zu den Büros müssen geschlossen bleiben (z.B. wegen technischer Geräte in den Räumen/Diebstahl), obwohl einzelne Mitarbeiterinnen sich vorstellen können, ihre Tür nicht abzuschließen. Die Schlüsselverwaltung und Koordination ist für die MitarbeiterInnen bzw. die Raumverwaltung mit hohem Zeitaufwand verbunden und bindet u.a. für die Herausgabe von Schlüssel den Hausdienst, der diese Aufgabe koordiniert. Hinzu kommt, dass Schlüsselverluste von den MitarbeiterInnen selbst getragen werden müssen, wenn diese individuell keine Versicherung abgeschlossen haben.

Die Sequenz macht deutlich, welche Schwierigkeiten in Organisationen bestehen können oder welche Kommunikationsbarrieren aufgebaut werden, wenn geschlossene und verschlossene Türen zum Alltag der Organisation gehören. Schlüssel werden zu Insignien der Macht.

Raum ist ökologische Macht

Auch geschlossene Türen in Organisationen zeigen nicht unbedingt die Abgrenzung der Organisation bezüglich ihrer Mitglieder, der Raumgrenzen und der Verfügung über diese Grenzen. Ein Drittel der Organisationen verfügt über moderne Bürogebäude mit Einzel- oder Zweierarbeitsplätzen und die Türen der Räume, sind Glastüren. In zwei Organisationen befinden sich an Türen meist Schilder, die den Eintritt in den Raum regulieren. Eine

Organisation hat ihre Werkshalle, wie oben bereits in einer Sequenz deutlich wurde, verglast und auch andere Organisationen weisen für die Gruppenarbeitsräume große Einsichtsmöglichkeiten auf. Es gibt Organisationen, die in manchen Bereichen eine Wand des Raumes, durch eine *Glaswand* ersetzt haben, z.B. zum Sekretariat oder zur EDV-Abteilung.

Die Glaswand zur ChefsekretärIn, die auch sämtliches BesucherInnenmanagement (also auch die, die von außerhalb der Organisationen kommen) übernimmt, wurde auf Wunsch der Geschäftsleitung eingesetzt. Die MitarbeiterIn hat die Glaswand jedoch zu ca. 2/3 mit Sprüchen und Postkarten und Babyfotos beklebt⁵⁵². Exemplarisch zwei Sprüche und ein Bild, die auch die mögliche Geschlechtsspezifität von Raumgestaltungselementen zum Ausdruck bringen. Postkarte 1: Das eines klar ist: Ich bin keine Maus für eine Nacht (sagt eine von zwei Mäusen). Die andere Maus antwortet: 2 Nächte? Postkarte 2, auf der die Frage steht: Können Frauen denken? Darunter zwei Kästchen zum Ankreuzen: ja - ja. Das Bild zeigt Tarzan und Jane, wie sie an zwei Lianen hängen. Tarzan hat ein Baby unter dem Arm und Jane pendelt mit einem Aktenkoffer in der Hand vorbei.

Sowohl Kartensysteme als moderne Schließ- und Zugangsregulierung und die Verglasung von Türen und Wänden kann als modernisierte Form der Macht in Organisationen entziffert werden. Dorwin Cartwright bezeichnet dies als ökologische Macht, die durch die Gestaltung von Raum funktioniert⁵⁵³. Unabhängig von der Motivlage der Organisation *Wir haben das*

⁵⁵² Vielleicht eine interessante und subversive Strategie, Sichtkontrolle zu umgehen. In der gesamten Organisation war dieser Arbeitsplatz durch seine Sprüche ungewöhnlich, weil das Styling über das gesamte Gebäude den MitarbeiterInnen wenig Freiräume ließ, eigene Dinge an den Wänden zu befestigen. Entgegen der Aussage der Geschäftsleitung, dass sie dies aber durchaus dürfen, stand die Wahrnehmung, dass es nur an dieser Stelle genutzt wurde. Die Person hier schien, unabhängig von ihrer Bezahlung, eine hohe Position innerhalb der Organisation zu haben, zumindest so die Wahrnehmung durch die Forscherin, die während ihres Organisationsaufenthaltes die meiste Zeit in diesem Raum verbringen durfte. Andere verglaste Türen in der Organisation wiesen keinerlei Beklebungen auf.

⁵⁵³ Für Cartwright bestimmen sechs »primitives« das Phänomen Macht. Die AgentIn, die Handlung der AgentIn, die Größendimension, die Zeit, die Motivgrundlage und das direkt verbundene Paar von Orten. Macht artikuliert sich durch Verfügung über Erträge, physischen Einfluss, Einfluss durch Internalisierung, Einfluss durch selektive Kommunikation von Informationen und ökologischen Einfluss. Ökologischer Einfluss nimmt in »modernen« Organisationen eine herausragende Stelle ein, so unser Eindruck. Michel Foucault beschreibt mit seinem Panoptikum ein ähnliches Modell von Kontrolle, das sich heute jedoch modernisiert. Vgl. Marion Franke 1991 und die Untersuchung der Verflüssigung von Macht in einem heilpädagogischen Heim in der Gegenüberstellung zu einer alternativen Einrichtung. Alternative Einrichtungen weisen auf weniger Widerstandsmöglichkeiten für die Betreuten hin, weil die MachtbesitzerInnen weniger deut-

gemacht, um mehr Transparenz zu schaffen oder So haben wir alle unsere Mitarbeiter besser im Auge, zeigen die Verglasungen bei weiblichen Mitarbeiterinnen eine subjektiv höher empfundene Sicherheit und zwar vor Belästigungen durch KollegInnen.

Alle Türen sind offen, es ist unproblematisch, den MitarbeiterInnen bei der Arbeit zuzuschauen. Es entsteht kein Erschrecken, wenn ich [die Forscherin] mehrmals am Tag über den Flur laufe; Das Gebäude hat vier Etagen, die meisten Türen zu Einzelarbeitsplätzen sind geschlossen. Auf jeder Etage ist ein Gruppenraum und eine Küche vorhanden. Diese Türen stehen offen. Bis auf wenige Ausnahmen haben alle Türen eine große Glasscheibe, die die Sicht auf die Arbeitsplätze und meist den gesamten Raum ermöglicht. Die Tür der Geschäftsleitung besitzt kein Glas, die Gruppen- und Seminarräume ebenfalls nicht. An einigen Türen hängen Schilder „Willkommen“ bzw. „Bitte jetzt nicht stören“; Am Besprechungsraum hängt ein dreieckiges Metallschild. Die eine Seite ist grün und zeigt in schwarzen Buchstaben das Wort go. Die andere Seite ist rot und mit dem Wort stop markiert; (Schließsystem): Wahnsinnig viel Zeit wird gebraucht für Karte und Schlüssel. Das Gebäude kann ohne Code nicht betreten und nicht verlassen werden; Ich fühle mich hier sehr sicher und nicht beobachtet, ja, ich glaube schon, dass es zu meinem Wohlbefinden beiträgt. Ich sehe auch immer, was auf mich zukommt und fühle mich weniger bedroht wie durch ein anonymes Klopfen.

Raum zeigt Begrenzungen zum und im Management

Als eng verbunden mit ökologischer Macht zeigen sich in einigen Organisationen die Wege ins Topmanagement. Sie bedeuten für die Organisationsmitglieder, Etagen zu überwinden, Räume zu durchqueren oder Informationen über Schließsysteme zu besitzen. In den Räumen selbst bedeutet es für Organisationsmitglieder, und auch für die Forscherin *Land zu gewinnen*, wie es in einem informellen Gespräch zwischen den Forscherinnen und Organisationsmitgliedern in einem RaucherInnenzimmer bezeichnet wurde.

Ein hufeisenförmiger, jedoch runder Schreibtisch bestimmt den Raum. 12 Metall-Designerstühle sind vor dem Schreibtisch angeordnet. Hinter dem Schreibtisch steht ein wuchtiger Lederstuhl; Bevor ich zum Management durchdringen kann, lande ich im Vorzimmer. Hier sitzen zwei MitarbeiterInnen. Eine ältere und eine jüngere. Ich muss ganz formal mit ihnen den Termin mit dem .. X absprechen; Alle AbteilungsleiterInnen haben ein Vorzimmer, das durchgängig mit Frauen

lich identifiziert werden können und Macht sich modernisiert hat durch ökologischen Einfluss.

besetzt ist; Ähnliche Raumteilung wie das Büro mit der anderen ManagerIn. Ein überdimensionaler Schreibtisch steht im Raum, rechtwinklig. Der Stuhl hinter dem Schreibtisch steht direkt vor dem Fenster. Es gibt keine weitere Sitzecke im Raum; Ich beschäftige mich damit, einen vernünftigen Schreib- und Ablageplatz für meine Unterlagen zu bekommen. Das Gegenüber zeigt sichtlich keine Anstrengungen, einen Beitrag zu leisten; Die SekretärIn bringt einen Tee und drückt die Tasse der Forscherin in die Hand. Das Tablett wird anschließend auf die Schreibtischseite der Führungskraft gestellt. Die Forscherin hält die Tasse eine Weile in der Hand, weil kein Ablageplatz in unmittelbarer Nähe ersichtlich ist. Das Gespräch nimmt unbeirrt seinen Verlauf. Die Forscherin kann jedoch ihre Notierung nicht mehr vornehmen. Nach einer Weile ist die Tasse leer und die Forscherin erhebt sich, um die Tasse auf eine etwas entfernte Fensterbank zu stellen; Das Chefsekretariat ist der Zugang zur Geschäftsleitung. Wenn das Zimmer besetzt ist, steht die Tür offen. Bei Abwesenheit der Chefsekretärin ist die Tür geschlossen und ein Codecartensystem verhindert den Eintritt. Nur wenige, und die sind in den Lowmanagementpositionen, verfügen über den Zugangscode. Konkret bedeutet es, dass das Management bei Abwesenheit eigentlich nicht zu erreichen ist, da die andere Möglichkeit des direkten Zugangs nicht genutzt wird (genutzt werden darf?). Die Tür ist auch verschlossen und wird nur mit der Codecarte der ManagerIn bedient.

Hier werden Grenzen durch die Raumgestaltung gesetzt, z.B. Schreibtisch, der jedes Eindringen von Fremden in den Raum leitet, die Belegung von Oberfläche usw. Meist zeigen sich bei den TopmanagerInnen Schreibtische, die sich als Dreiecke markieren oder als Hufeisen, die so aufgestellt sind, dass das Übertreten einer bestimmten Markierung, d.h. einer visuellen Grenze im Raum als schwerer Angriff/Eingriff zu kennzeichnen wäre. Weitere Sitzmöglichkeiten sind nicht gegeben. Die Räume sind groß, hell und häufig mit Kunst an den Wänden gestaltet. Die Sitzposition auch während der Interviews der Forscherinnen ist hier klar festgelegt. Sie nimmt Platz vor dem Schreibtisch auf einem einzelnen Stuhl, der auch schon mal erst geholt werden muss. MittelmanagerInnen weisen dagegen in allen von uns besuchten Organisationen, da wo sie ausgemacht werden konnten, eine andere Gestaltung des Raumes auf. Enthalten sind zusätzliche Sitzmöglichkeiten, die an der Wand, in einer bestimmten Ecke des Raumes untergebracht sind. Kunst ist weniger an den Wänden zu finden, sondern *Flipcharts, Poster mit Unternehmensleitlinien* oder *kleinere Bibliotheken*. Finden sich in der Organisation nur zwei wirklich ausgeprägte Managementebenen finden sich auch *Dienstleistungspläne* und ähnliche *Stundenpläne wie Urlaubspläne* an den Wänden. Kommunikation wird durchlässiger, weil die Menschen im Raum näher zueinander rücken können. Es fin-

det also so etwas wie eine Vernetzung von Menschen und unterschiedlichen Aktivitäten in einem Raum statt. Das Lowmanagement dagegen, wie bereits deutlich geworden ist, verfügt seltener über einen Einzelarbeitsplatz. Wenn es diesen jedoch besitzt, ist er vom räumlichen Volumen her eher klein, manchmal auch dunkel und eine Vielzahl unterschiedlicher Dinge lässt sich im Raum und damit auch an den Wänden identifizieren. Arbeitstische bzw. Schreibtische können dann auch schon einmal zu Besprechungstischen umfunktioniert werden. Die zweite ökologische Macht des Topmanagements, das Vorzimmer, findet sich in unteren Managementpositionen nicht. Hier fallen sowohl die Forscherin(nen) als auch die Organisationsmitglieder *gleich mit der Tür ins Haus*, wie eine LowmanagerIn es auf den Punkt bringt.

Zusammenfassung:

Raumgestaltung (also Größe und Teilung) ist, wie bisher für den materialisierten Raum deutlich geworden ist, von Raumkonzepten und individuellen Sensibilitäten der einzelnen Organisation abhängig. Sie geht einher mit der Position in der Organisation, aber bedeutet für das untere Management nicht unbedingt einen Einzelarbeitsplatz. Räume können manchmal nur betreten werden, wenn der Zugang über ein Vorzimmer erarbeitet worden ist - *zuerst müssen hier alle durch das Vorzimmer der Hölle* - und weisen für die Person darauf, dass im Raum selbst nicht unbedingt auch die Möglichkeit besteht, jeden Quadratmeter betreten zu können⁵⁵⁴. Es gibt verschiedene Untersuchungen, die dies für das Management von Organisationen bereits thematisiert haben. Glaswände können unter verschiedenen Blickwinkeln beobachtet werden. Sie führen zu modernen Formen der Kontrolle, gleichzeitig können sie subjektive Befindlichkeiten auslösen.

Verschiedene Aspekte können hier noch vertieft werden, die wir in den Daten, meist in den Raumprotokollen fanden: Also welche individuellen Regelungen gibt es, um überhaupt in einen Raum zu gelangen? Wie verhält es sich bei MitarbeiterInnen, die gemeinsam in einem Raum sitzen? Wo zeigt sich eine Geschlechtsspezifität? Gibt es größere Reviere und wie ist das Feld einer ManagerIn zu umreißen, wenn sie mit ihren MitarbeiterInnen im Raum sitzt? Gibt es MitarbeiterInnen, die über einen größeren Arbeitsplatz verfügen als ihre Vorgesetzte, wenn ja, hat das nur was mit der Arbeitsaufgabe zu tun? Werden Abweichungen von einer institutionalisierten Philosophie der offenen oder geschlossenen Türen sanktioniert? Manche der Fragen erscheinen wichtig, führen jedoch bei den Antworten

⁵⁵⁴ Vieles weiß man hier bereits aus anderen Veröffentlichungen z.B. aus Studien von Goffman, Hall, Elias etc.

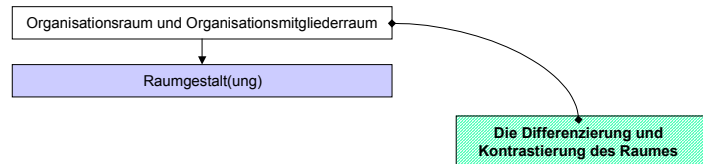
zu weit, manche Hinweise sind nur unzureichend in den Daten erkennbar. Einige Betrachtungen zur Geschlechtsspezifität von Räumen werden noch im weiteren Verlauf des Panoramas thematisiert. Deutlich bleibt der explorative Charakter der Studie: Es werden mehr Fragen aufgeworfen als beantwortet werden können. Und deutlich werden die Grenzen einer Kosmographie. Sie erlaubt ihre Interpretationen im Rahmen der Schnitte, die durch den Kosmos gezogen werden. Für uns sind es *Förderung, Zeit und Raum*.

In den Organisationen sind vereinfachend drei unterschiedliche Schließungsvarianten zu entscheiden: Haus der offenen Türen, Haus der geschlossenen Türen und Organisationen, die individuelle Optionen und/oder abteilungsspezifische Lösungen/Regelungen favorisieren. Raummacht des Managements ist offensichtlich und wird genutzt. Zugänge zu Räumen (offene Tür, Schlüssel, Codekarte) regulieren die Durchlässigkeit von Grenzen. Raumoptionen bzw. Souveränitäten können andere Souveränitäten ergänzen oder durch diese aufgehoben werden. Raum zeigt sich als unspektakuläres Thema und bindet wenige gemeinsame Energien über die gesamte Organisation. Sowohl die Verteilung der Räume als auch ihre Gestaltung wird als Aufgabe des Managements oder des Raummanagements oder als die von Raumstellen betrachtet. Die Einbeziehung von unterschiedlichen Beteiligten wird nicht erwartet.

Hier gilt es auf eine Organisation hinzuweisen, die in ihrer Veränderung, d.h. in ihrem Umzug in ein neues Firmengebäude eine bewusste Strategie des Einbezugs ihrer MitarbeiterInnen angewendet hat, die darauf hinaus lief, sowohl die generelle Auswahl eines Raumes als auch die spezifische Auswahl für das Management zu thematisieren. Status und Lage bzw. Größe des Raumes sollten nicht zwingend als unveränderlich zusammengehörig betrachtet werden. Im Mittelpunkt standen konkrete Aufgaben der MitarbeiterInnen und der dafür benötigte Platz. Einzel- und Zweierarbeitsplätze wurden so verteilt. Letztendlich zeigte sich jedoch auch hier sicher nicht zufällig, dass sowohl das Topmanagement als auch das Mittelmanagement über Einzelräume verfügte und das Topmanagement sich nicht von Größe und Anordnung im Vergleich zu den anderen Organisationen unterschied.

Wenden wir uns im folgenden der Raumgestaltung zu und betrachten wir auch die Lage der Räume in den Organisationen, mit einem besonderen Blick auf die Räume von ManagerInnen.

Raumgestalt(ung)



Die Raumausstattung und der materialisierte Raum ist abhängig vom Alter der Organisation, aber auch von der Branche, der Größe oder individuelle Entscheidungen des Topmanagements für die Gestaltung einzelner Bereiche. Es lassen sich grob drei Raumkulturen entziffern: Bürokratische Raum-Kulturen, Wohnzimmer Raum-Kulturen und Professionelle Raumkulturen. Im folgenden sollen diese näher betrachtet werden. Die Gestaltung der Räume, d.h. ihre Ausstattung, aber auch die Lage der Räume soll in den Blick genommen werden.

Raumgestaltung ist eine Freiheit der Organisationsmitglieder

Die Gestaltung der Räume erweist sich in manchen Organisationen als sensibles Thema. Sie kann eine Kommunikationsdichte erzeugen, wenn die Organisationen in Vertretung ihres Managements Eingriffe vornehmen, die sie so mit den Organisationsmitgliedern nicht abgesprochen haben und die in die individuelle Gestaltungsfreiheit der Organisationsmitglieder eingreifen. Besonders Gemeinschaftsräume können dann in den Blick oder Diskurs geraten. Unter Gestaltung wird hier von uns sowohl die inhaltliche Gestaltung der Räume verstanden, also das, was konkret in den Räumen enthalten ist, aber auch die Möglichkeit den Umgang mit dem Inhalt, also dem, was im Raum ist, zu bestimmen. Das Organisationsmitglied als GestalterIn oder wie bereits oben angesprochen als NutzerIn in Sozialräumen tritt in den Blick.

Die Büroausstattung ist neu und wesentlich für unser neues Verständnis: Das neue Gebäude ist für einige hier und außerhalb positiv, für einige negativ. Sie

vermissen ihre Wohnzimmerkultur; Kunst im Unternehmen: Teilweise finde ich es gut. Teilweise gefallen mir die Bilder nicht. Die Räume sind toll, so hell. Dass hier soviel Geld für Kunst ausgegeben wird, akzeptiere ich nicht. Sie haben ja das Prämiensystem gestrichen. Hier hängt „viel Geld“; Das Thema Kunst in der Organisation, d.h. die Sammelleidenschaft der GeschäftsführerIn wird kontrovers im Unternehmen diskutiert. Einige genießen die Gestaltung sehr, andere empfinden sie als übertrieben und weisen daraufhin, dass das Geld doch auch anders ausgegeben werden könnte. Die Geschäftsführung ist für die Diskurse sensibilisiert, weist aber auf die Widersprüchlichkeit bei den Mitarbeiterinnen hin, wenn Bilder oder Objekte innerhalb der Organisation an andere Stellen platziert werden (was den Mitarbeiterinnen erlaubt ist). „Sie holen ihre Bilder wieder zurück und hängen sie“, so die GL, „auf den Millimeter wieder auf“; Mehrere Organisationsmitglieder beschwerten sich über die Veränderungen in der Kantine. Erst einmal wird sie gerade nicht betrieben und dann sind die Tische so umgestellt worden, dass man jetzt hier „wirklich nicht mehr schön“ sitzen kann.

Einigend ist die Tatsache, dass in allen Organisationen, wo Einzelarbeitsplätze oder Zweifrau/-mannplätze in einer großen Anzahl vorhanden sind, die Gestaltungsmöglichkeit recht häufig generell und unabhängig von Status und der Position in den Händen der MitarbeiterInnen liegt. Bei einer Betrachtung zeigt sich, dass dies jedoch »eher gering« genutzt wird. Natürlich müssen die Menschen in unteren Positionen, aber auch im Lowmanagement mit den Gegebenheiten umgehen. Konkret bedeutet es, in den staatlich-hoheitlichen Organisationen und den ehemaligen Behörden meist »mit altem und verstaubtem Material« zu operieren. Häufig finden sich jedoch große Unterschiede zwischen alter und neuer Einrichtung der Räume, aber auch Größe und Helligkeit, wenn die Organisationen weite Verzweigungen aufweisen, die einhergehen damit, dass mit der Zeit Gebäudeteile dazu kommen, weil die Organisationen sich vergrößern oder weil alte Gebäude aufgegeben werden. Hier kommt es zu qualitativen Differenzierungen, die offensichtlich und für jeden ersichtlich sind, aber in keinen der Interviews thematisiert werden⁵⁵⁵. Für uns als Forscherinnen war zu beobachten, dass diese Veränderungen auch einher gehen können damit, dass eine Führungskraft ein schlechter ausgestattetes Zimmer besitzt als eine MitarbeiterIn, die auch zur Organisation gehört, aber eben an einer anderen Stelle im Gebäude oder in der Stadt sitzt.

Bürokratische Raum-Kulturen in Organisationen

⁵⁵⁵ Allerdings zielten auch die Themen des Leitfadens nicht auf die Raumgestaltung.

In den staatlich-hoheitlichen, zum Teil aber auch in den ehemaligen Behörden, ist eine Gleichförmigkeit der Anordnung zu entziffern, die darauf hinweist, dass vor Jahren der Raum einmal so eingerichtet wurde und nichts mehr geändert wurde. Die »persönliche Note« kommt durch verschiedene »kleine« Gestaltungselemente hinein, die Kaffeemaschine, die Teeecke, das Poster an der Wand, die Postkarten, ein Teppich, die Stellung des Computers oder der Schreibmaschine, die Organisation der Ablage, die Demonstration privater Fotos oder »spezifischer Sammel-Leidenschaften« (Krokodile, Inhalte von Ü-Eiern, Postkarten aus aller Welt) usw.⁵⁵⁶.

Das Lowmanagement weist weniger Assessoires in den Räumen auf, die einen privaten Charakter haben und auch die Kaffeemaschine lässt sich nicht ausmachen, da wo die ManagerIn an einem Einzelbüroplatz sitzt. Die Standardausrüstung wird meist ergänzt durch Zeit- und Dienstpläne, die an den Wänden hängen. Das Topmanagement hat auch in den staatlich-hoheitlichen Organisationen eindeutig mehr Raum und hochwertiger gestaltete Räume. »Mager und meist eher lieblos oder klinisch« erweisen sich die Gemeinschafts- oder Publikumsräume. Und auch die Sitzungsräume und Konferenzräume scheinen schon einmal bessere Tage gesehen zu haben. Moderations- und Präsentationsmaterial, aber auch technische Geräte sind kaum zu finden. Die Nostalgie von Schiefertafeln strahlen aus den Räumen, es findet sich ein Overheadprojektor und eine aufrollbare Leinwand für Projektionen. Es finden sich keine Sozialräume, also Räume, in denen andere Bedürfnisse als Arbeit befriedigt werden, wenn die Kantine/Cafeteria davon ausgenommen wird. Der Eintritt in die Organisationen ist für Fremde mit Orientierungsschwierigkeiten verbunden und Farbgestaltung und Markierungen haben geringe Bedeutung. Die Orientierung erfolgt über eine PförtnerIn, eine Telefonzentrale, einen Empfang oder eben überhaupt nicht. An zentraler oder wenig zentraler Stelle sind jedoch Hinweisschilder untergebracht, die auf Abteilungen, Dezernate, Fachbereiche, Servicestellen und ähnliches verweisen und Raumnummern enthalten. Jeder scheint eine Nummer zu sein. Vor den Räumen weisen Namensschilder auf die Person, die man/frau in dem Raum vermutlich vorfinden wird, die Räume sind nach Stockwerke oder Gebäudebuchstaben nummeriert. Die Zuständigkeit für Buchstaben, Sachgebiete, Aufgaben etc. wird meist mitgeliefert und das Geschlecht der Person wird durch Frau oder Herr XY markiert. Manchmal gibt es Hinweise auf beson-

⁵⁵⁶ Die staatlich-hoheitlichen Organisationen und ehemaligen Bürokratien zeigen durch einen Teil ihrer MitarbeiterInnen ein solches Faible. Besonders da, wo ersichtlich ist, dass die Person schon langjährig zum Unternehmen gehört.

dere Sprechzeitenregelungen oder es lassen sich Telefonnummern und/oder e-mail-Adressen der RaumnutzerInnen erfragen. Alle Zwischenräume in den Organisationen da, wo die Menschen sich begegnen können, sowohl innerhalb von Gebäuden als auch außerhalb, strahlen meist von »vergangenem moderndem Charme«. Manchmal finden sich Rauchverbotsschilder oder der jetzige Bundespräsident ist als Foto zu besichtigen. In einer Organisation hängen auch Kreuze an den Wänden. Pinwände weisen auf eine Ordnung hin und sind oft »lieblos« und einfarbig. Blumen gibt es nur in den Einzelräumen, manchmal in den Sälen oder in den Ecken der Flure in großen Bottichen.

Wohnzimmer Raum-Kulturen in Organisationen

In den sozialfürsorglichen Organisationen sind keine Hinweise zu entdecken, wer in welchem Zimmer sitzt oder sein Arbeitsfeld wo hat oder wahrnimmt. Auch die Führungskräfte sind nicht markiert. Die Orientierung erfolgt über die Ansprache von Personen, die sich im Gebäude bewegen. Die Einrichtung kommt »leidenschaftsloser« und »billiger« daher. »IKEA lässt grüßen«. Bestimmendes Material ist Holz und Stoff. Die Gestaltung bezieht sich häufig auf die Gruppengestaltung. Gruppenräume sind dann meist Mehrzweckräume. Das Material in diesen Räumen ist auch recht karg. An einigen Arbeitsplätzen stehen Computer. Einzelarbeitsplätze weisen weniger »Schnick-Schnack« an den Wänden oder Intimitäten auf den Schreibtischen auf (wie Familienfotos), sie sind aber generell auch kaum vorhanden. Die Einförmigkeit der Verwaltungsorganisationen ist weniger gegeben, konkret gibt es so etwas wie individuellen Stil und wir können als Beobachterinnen die Vorstellung entwickeln, das mann/frau auch schon mal selber Hand angelegt hat, einen Schrank, einen Tisch oder etwas ähnliches umzustellen oder zu bauen. Es schimmert eine »Wohnzimmerkultur« durch. Zwischenräume unterscheiden sich in ihrer Gestaltung wenig und werden auch zu Arbeitsräumen funktionalisiert. Konkret bedeutet es, dass Flure auch mit Schränken oder Sitzecken bestückt sind.

Professionelle Raum-Kulturen in Organisationen

In den wirtschaftlichen Organisationen scheint die Raumgestaltung, unabhängig von der Größe der Organisation, eine größere Bedeutung zu haben. Erkennen lässt sich eine »Professionskultur«. Räume geben die Farben der Organisation der Organisation wider, d.h. »Corporate Identity wird demonstriert«. Die InnerarchitektInnen und DesignerInnen scheinen als GestalterInnen durch. Die Räume weisen nur an wenigen Einzelarbeits-

plätzen Kennzeichnungen auf, die Angaben zu Name und Funktion der Person geben. Das Management verfügt, je höher es angesiedelt ist, über repräsentative Räume. Sozialräume sind in großer Anzahl vorhanden. Es gibt ein Stockwerkmanagement, das die gleichen Annehmlichkeiten für jede Etage ermöglicht (Toilettenräume, Versorgungsküche, Sozialraum oder ähnliches). Kunst bekommt in den Räumen eine Bedeutung und je nach Leidenschaft der Organisation und des Managements werden Objekte über die ganze Organisation, d.h. alle Räume verteilt. Blumen meist in Form von Hydrokultur sind über die oft hellen und »freundlich« gestalteten Flure und Zwischenräume verteilt. Empfangsbereiche sind so gestaltet, dass sie den Fremden, die BesucherIn behindern, ohne »Ausweis« das Gebäude zu betreten. Die Durchsetzung der Prämisse, wer wie Zugang zur Organisation erhält, wird durch eine PförtnerIn geregelt, durch eine/n Empfangsdame/-herr oder auf Bedarf wird der Empfang des Besuches organisiert. Bei letzterem ist trotzdem ein Empfang vorhanden, an dem Telefon, Schreibmöglichkeiten und ähnliches vorzufinden sind. Die Orientierung erfolgt über die mündliche Kommunikation und es gibt keine Hinweisschilder im Eingang, wer wo sitzt. Die »professionelle Kultur« der Räume zeigt unterschiedliche Raumgestaltung. Es besteht ein Mix von Material und die häufig vorfindliche Dominanz von Holz in den Verwaltungen und den sozialen Organisationen wandelt sich zu einer Kombination von Metall, Glas, Holz, Stein und Kunststoff. »Geld wird sichtbar«. Vieles erscheint aufeinander abgestimmt, die Räume unterscheiden sich, trotzdem wird es schwierig, individuelle Entscheidungen und Auswahl der Organisationsmitglieder zu erkennen. Die MitarbeiterInnen unterliegen in diesen Organisationen einem größeren Druck, ihre Individualität angemessen zur Organisation an die Wände und in die Regale zu bekommen. Zu beobachten ist der Versuch einer Materialharmonie. Ausnahmen zeigen sich im Bereich von Postkarten und Spruchblättern, die je nach Arbeitsplatz in einer größeren Anzahl vorhanden sind. Das Professionelle findet sich ebenfalls in den Seminar- und Trainingsräumen und es findet sich in den Kantinen oder der Cafeteria. Angebotsvielfalt und Gestaltungsvielfalt, aber auch Materialvielfalt bestimmen das Bild. Konferenz- und Seminarräume sind meist mit Computer/Laptop, Beamer und anderem bestückt. Moderations- und Präsentationswände sind vorhanden.

Vier Organisationen lassen sich mit einer mehr oder weniger professionellen »Organisationsraumgestaltungskultur« entziffern. Ein Konzern, in dem man es evt. vermuten könnte, zeigt wenig, zumindest in dem Bereich, den wir besucht haben. Einige der hier zuletzt genannten Aspekte befinden sich in Veränderung in den sozial-fürsorglichen Organisationen und den

staatlich-hoheitlichen Organisationen. Dies geht einher mit neuen Steuerungsmodellen und der Qualitätsdiskussion, die wir als Gemeinsamkeit zwischen den Organisationen entdeckt haben. Zuvorderst betreffen die Veränderung die Corporate Identity, d.h. die Außendarstellung der Organisation, und es betrifft die Veränderung und Professionalisierung des Seminarbereichs und der Publikumsräume. Einige Veränderungen bedingen sich auch durch höhere Ansprüche, die von den KundInnen der Organisationen an die Organisationen gestellt werden. Veränderungstendenzen sind in Gesprächen mit dem Topmanagement zu identifizieren.

Seltsamerweise - und das ist dann die Gemeinsamkeit für alle - gibt es keinerlei Unterschiede in der Anordnung von Toiletten und der Nutzung von Toiletten und in der Gestaltung von Toiletten in allen Organisationen. Es gibt Frauen- und Männertoiletten, je nachdem wo, als »Einzelplätze oder Gruppenplätze«, aber die MitarbeiterInnen nutzen nur geschlechtlich getrennte Toiletten und nicht statusgetrennte Toiletten. Die sind nicht vorhanden. In Statusabhängigkeit demonstrieren sich nur im Topmanagement einige Waschbecken, die dezent verkleidet in den Räumen untergebracht sind. In allen Organisationen kommt es fast auch immer dazu, dass BesucherInnen- oder Publikumsverkehr nicht auf getrennte Toiletten verwiesen werden. Nur die staatlich-hoheitlichen Organisationen nehmen je nach Bereich schon einmal eine Trennung vor, zwischen BesucherInnen/KundInnen und Personal. Hier kommt es in einigen Bereichen zu Einzelplätzen für das Personal und es gibt Gruppenplätze für das Klientel/die KundInnen. Nur eine Organisation zeigt in der Gestaltung des Toilettenraums einen Ansatz von Kreativität und Vielfalt (also unterschiedliche Spiegel, Ablagen, Materialien), ansonsten einen sich die Toiletten in einer Monotonie von weiß und/oder alt.

Bei der Betrachtung der Gestaltung dessen, was die Organisationsmitglieder mit ihren Räumen machen, zeigt sich die Unterscheidung weniger deutlich bzw. es lassen sich keine holzschnittartigen und vereinfachenden Tendenzen aufzeigen. Anknüpfend an die Aussage weiter oben, ist festzustellen, dass viele Organisationsmitglieder der Gestaltung des eigenen Arbeitsraumes jedoch scheinbar wenig Aufmerksamkeit widmen und eine starke Diskrepanz zwischen der von uns vermuteten Gestaltungsmöglichkeit und der tatsächlichen Gestaltung liegt. Auf der Ebene, wie die Räume genutzt werden können, also wie mit dem Inhalt der Räume umgegangen werden kann, zeigen sich noch weniger Aufmerksamkeiten. Mögliche Erklärungen weisen daraufhin, dass der Gestaltung des Arbeitsplatzes und Arbeitsraumes pragmatisch wenig Bedeutung zugewiesen wird. Es fehlt

die Zeit, es fehlen die finanziellen Ressourcen, es fehlt das Interesse. Eine weitere Erklärung liegt vermutlich darin, dass Arbeitsplätze unter einem rein funktionalen Aspekt betrachtet werden und es abstrakt nicht um die Qualität des Wohlbefindens in einem Raum geht, sondern um die Qualität der Arbeit, und wie von uns identifiziert wurde, um die Qualität der MitarbeiterInnen. Diese zu fördern und zu fordern, erscheint ausreichend aus Sicht der Organisation in der Gestaltung von Gemeinschaftsräumen, Fluren, Seminargruppenräumen und Teamarbeitsplätzen, und zwar als Gestaltungen, die darauf angelegt sind, die Bedürfnisse der Organisation nach höherer Effizienz zu steigern.

Inwieweit diese tatsächlich durch Gruppenarbeit gesteigert werden kann, gesteigert wurde oder sich verschiedenste sozialromantische Vorstellungen dahinter verbergen, sei wie bereits angedeutet, dahin gestellt. Auffallend ist jedoch, dass weder von den Organisationsmitgliedern noch von der Organisation großartige Anstrengungen zu erleben sind, etwas anderes als das bisher Gegebene mit den Räumen zu verbinden. Räume scheinen Räume zu sein. Und die müssen verwaltet werden (quantitativ und hier und da einmal gestrichen). Die Qualität der MitarbeiterInnen wird durch Förderung, wie z.B. Anreizsysteme oder Privilegien, wie z.B. Zeitsouveränität gesteigert, jedoch scheinbar nicht durch eine wirklich andere Raumgestaltung oder Raumnutzung, die als Raumsouveränität wahrgenommen wird: Die Möglichkeit, Wände zu streichen, Wände zu entfernen etc. So fanden sich auch wenige Hinweise, dass da, wo tatsächliche Gruppenarbeit oder Teamarbeit stattfand oder die Organisation den anderen Weg ging und verstärkt in bestimmten Bereichen Einzelarbeitsplätze schaffte, dies einherging, dass neue Arbeitsräume gebaut wurden, die flexible Raumgestaltung zulassen (z.B. unproblematisches Rausnehmen oder Einziehen von Zwischenwänden, Schreibtische und Büroelemente als verschiebbare und rollende Möbel) oder Räume privatisierte Zellen von Wasch- und Toilettenmöglichkeiten enthielten oder Schlafplätze zur Regeneration der MitarbeiterInnen. Wir fanden Sozialräume in Organisationen (häufig gestylt), wir fanden Kantinen und die Hinweise, dass die Bedürfnisse von Hunger und Durst eine durchgängige, wenn auch unterschiedliche Praxis in Organisationen sind. Aber wir fanden nur ein Bett in den Organisationen und wir fanden keine verschiebbare Wand, außer im Seminarbereich. Keine Raumkonzepte, die »mehr« enthalten. Vereinfacht gesprochen sind Arbeit und Vergnügen zwei völlig getrennte Bereiche, die unterschiedlichen Sphären zugesprochen werden. Und ein Bett gehört eindeutig zur Privatsphäre. Und die Herausnahme oder das Streichen ei-

ner Wand ist etwas für die HobbyhandwerkerIn, aber nicht fürs Unternehmen.

Trotzdem kommen wir zu der Aussage, dass die Gestaltung von Raum in den Organisationen eine besondere Sensibilität ist, die alle Organisationen gerade eint. Und hier müssen wir unseren Blick erweitern, um die als virtuelle Räume bezifferten Räume in den Blick zu bekommen. Aber auch die materialisierten Räume und ihre tatsächliche Nutzungen (z.B. zur Kommunikation, zur Arbeit in Form von Sitzungen etc.) wird im folgenden noch an verschiedenen Stellen eine Bedeutung bekommen. Deshalb wird die Gestaltung und Nutzungsbetrachtung an dieser Stelle beendet.

Die Lage eines Raumes korreliert
mit dem Status der RaumbewohnerIn

Ein Blick jedoch soll zum Abschluss hier auf die Lage der Räume in Organisationen geworfen werden. Hier scheint die Aufmerksamkeit durch bestimmte Mitglieder der Organisationen größer zu sein. Es lassen sich Besonderheiten ausmachen, einige wurden bereits genannt. Für das Topmanagement bestimmt sich die Lage häufig durch die Größe des Raumes. Vorhandene Räume werden unter diesem Aspekt zugeteilt. Verbindungstüren sind in allen TopmanagerInnenbüros zu den Sekretariaten gegeben. Meist sind die Räume mit zwei Türen gestaltet, obwohl zu beobachten ist, dass die Tür zum Flur verschlossen bleibt und der Besuch über das Sekretariat organisiert wird. Auch die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen wird so organisiert. Veränderungen in Organisationen, die zu Raumveränderungen in Organisationen führen, weisen in zwei Organisationen daraufhin, dass die Okkupierung von Raum eine Strategie ist und der Gewinn von Raum bei Konkurrenz bedeutsam wird. Die in Organisationsphilosophien propagierten und auch in der Realität beobachtbaren Strategien des Hierarchieabbaus, der Durchlässigkeit von Grenzen gehen also nicht unbedingt einher mit dem Abbau von Größe der Büros von TopmanagerInnen und auch nicht mit der Verglasung des Topmanagements. Das Topmanagement zeigt sich also nicht wirklich als gläserne Decke, sowohl für Frauen aber auch für Männer. Die Firewalls sind markiert durch Beton, durch Holz und durch die Höhe des Raumes.

(Re-)Präsentation ist wichtig

Es ist zu beobachten, dass alle kleinen Organisationen und sich verzweigenden Organisationen damit beschäftigt sind, für ihr Topmanagement

ähnliche Bedingungen zu schaffen wie in den Wirtschaftsorganisationen, wo dies bereits seit längerer Zeit Normalität ist. »Big is beautiful« oder (Re-)Präsentation ist wichtig. Und auch die staatlich-hoheitlichen Organisationen gestalten verschiedentlich die Räume für ihr Topmanagement und statten diese sowohl von der Größe als auch vom Interieur besser aus. Neben der Größe und der zwingenden Kombination mit einem Vorraum zeigt sich ein weiteres Merkmal als verbindend. Die Büros der TopmanagerInnen liegen auf der höchsten Etage der Gebäude und/oder sie liegen am Ende eines Flurs bzw. bei rechtwinkligen Gebäuden in der Ecke eines Flures. Hier zeigt sich die strategische Auswahl also unter einem wirklichen Aspekt von *High Potential*. Die Räume umfassen meistens mindestens die doppelte Fläche von dem, was sonst im Gebäude als »Normalität für Einzelarbeitsplätze« gilt. Die Demonstration von Hierarchie und Spitze zeigt sich eindeutig.

Die TopmanagerIn thematisiert den Umzug in ein neues Gebäude und den Zusammenschluss, der besiegelt ist von zwei großen Unternehmenseinheiten. Faktisch führt es dazu, dass einige Positionen nun doppelt sind und die MitarbeiterInnen intern auf andere Positionen versetzt werden. Dies kann ebenfalls dazu führen, dass Macht- und Einflussbereiche abgegeben werden müssen. Die Person stellt nun fest, dass sie als erstes bei Einzug in dem Gebäude alle Kräfte dafür eingesetzt hat, der Raumverwaltung zu entlocken, welcher Raum von allen Räumen quadratmetermäßig der größte Raum ist. Dieser Raum wurde jetzt für die Person festgelegt. „Es ist wichtig, dass meine Kolleginnen diesen Raum nicht bekommen. Das kann ich dem Unternehmen nicht verkaufen“; Im obersten Gebäude in der Zentrale liegt das Büro der TopmanagerIn, ich laufe auf den Raum in der Ecke zu. Ein offener Flur erlaubt im quadratischen Gebäude den Blick in den überdeckten Innenhof, also alle Räume gehen vom quadratischen Innenhof ab. Der Eintritt ins Sekretariat und der Eintritt in das Büro trifft sich in der Ecke. Die Tür zum Büro der ManagerIn ist verschlossen. Im Sekretariat landet man gleich auf dem Schreibtisch der Sekretärin, der kurz vor der Zwischentür positioniert ist und dieser den Blick auf diese erlaubt und dazu führt, dass gleichzeitig die Eingangstür gerade vor den Augen ist. Der Schreibtisch steht vor dem Fenster, das im Rücken der Sekretärin liegt; Das Gebäude hat vier Etagen. Das Zimmer der TopmanagerIn liegt in der vierten Etage und zwar auf einer Ecke. Das Zimmer der SekretärIn schließt sich rechts davon an. Im Vergleich zu den anderen Büroräumen ist der Raum der TopmanagerIn vielleicht vier mal so groß.

Raum verliert im unteren Management an Bedeutung

Auch in den Mittelmanagementbüros scheint die Lage eine Bedeutung zu haben. Die Anordnung zur räumlichen Nähe der TopmanagerInnen ist nicht zu beobachten. Die Räume selber verfügen nicht unbedingt über ein Vorzimmer und auch nicht über eine sonstige strategische Position. Deutlicher zeigt sich jedoch die strategische Lage der LowmanagerInnenbüros. Die Nähe zum Vertrieb, Verkauf, zur Personalverwaltung oder zur besonderen Klientel, die betreut wird, ist immer gegeben. Die Büros sind also meist tatsächlich vor Ort angesiedelt. Wie bereits beschrieben, können oder liegen sie auch häufig mittendrin. Es ergibt sich so etwas wie eine »Sandwichanordnung«. Bei längeren Fluren heißt das, dass der reale Raum in der Mitte angesiedelt ist. Auch in quadratischen Gebäuden, ist die Eckposition wie im Topmanagement nicht gegeben. Die Höhe bekommt ebenfalls keinerlei Relevanz. Der Unterschied zur Größe anderer Räume wird nicht als eine Tendenz auffällig. Manchmal sind Räume von LowmanagerInnen zwar groß, wenn das Büro nicht nur von einer Person genutzt wird, sondern gleichzeitig einen Gesprächs-/Konferenzraum enthält. Raum bedeutet im Lowmanagement nicht unbedingt und automatisch viel mehr als den eigenen Körper zu besitzen und Raummarkierungen deutlich anbringen zu können. Raum scheint eine flüchtigere Bedeutung zumindest als materialisierter Raum zu besitzen. Größe und Verfügungsgewalt, Material und Substanz und die Lage scheinen variabler zu sein.

Sämtliche Büros der LowmanagerInnen in der Organisationen liegen in Abteilungen, d.h. in bestimmten Bereichen der Organisation und zwar mittendrin. Andere Büros siedeln sich links und rechts rum an. Kein Raum liegt mitten in der Zentrale, wo das Topmanagement seine Räume hat. Die Etage, in der die Räume untergebracht sind, bedingen sich durch die Gesamtlage der Abteilungen; Das Büro der beiden LowmagerInnen liegt in der dritten Etage. Die Lage zeigt sich nicht als auffällig. Die Büros haben die Größe aller anderen Büros, die auf dieser Etage liegen bzw. im gesamten Gebäude. Ein Unterschied zeigt sich jedoch. Überwiegend sind im gesamten Gebäude Zweierarbeitsplätze vorhanden, ManagerInnen haben einen Einzelarbeitsplatz. Dominantes Merkmal in den fast karg eingerichteten Räumen ist der Computer; Der Raum ist klein und schmal, er hat vielleicht 11 qm. Der Schreibtisch der LowmanagerIn ist längs im Raum kurz vor dem Fenster platziert. Ein Computer steht auf einem weiteren kleineren Tisch vor selbigem. Ein quadratischer Besprechungstisch ist ebenfalls knapp vor dem Fenster, jedoch an der Längswand platziert mit zwei Stühlen entlang der Wand.

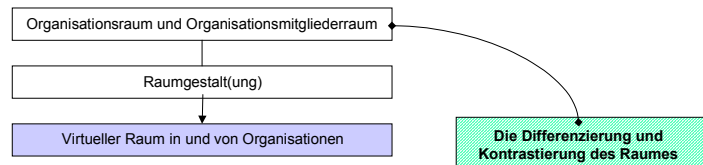
Geteilte Arbeitsräume über Organisationsgrenzen
bekommen eine Bedeutung

Beschließen wir diesen Abschnitt mit einem Hinweis auf die besondere Lage, die in einigen Organisationen als neues Modell und/oder als traditionelles Modell (z.B. in den Wissenschaften) zu beobachten ist und zwar Heimarbeit/Telearbeit. MitarbeiterInnen haben in der Organisation keinen oder nur noch einen unbedeutenden Arbeitsplatz oder einen Arbeitsraum, der geteilt wird, nicht ausreichend Material enthält etc., was aber für die Arbeit basics sind (z.B. Computer). Ein Hauptarbeitsraum befindet sich dann in den eigenen Räumen der MitarbeiterInnen.

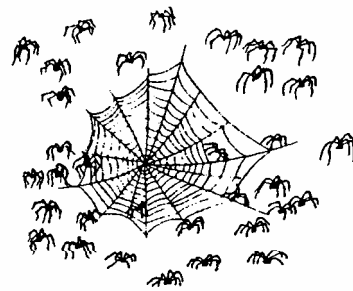
Im Rahmen dieses Projektes sollen abgesetzte Telearbeitsplätze ... eingerichtet und Erfahrungen über die alternierende Telearbeit hinsichtlich Mitarbeitermotivation, Produktivität, Schulung und soziale Bindung an das Unternehmen gewonnen werden; Drei Leute haben einen Heimarbeitsplatz. War völlig nervig das Großraumbüro. Zwei kommen noch dazu. Computer und Anschlüsse werden gestellt; Ich genieße das sehr, dass ich meine Arbeit auch zum Teil von Zuhause aus erledigen kann. Da ich auch am Netz bin, ist der Datentransport überhaupt kein Problem.

Die Verlagerung weist auf die Einbindung in Kommunikationsnetzwerke hin, die dann eine Ersatz-Bedeutung bekommen (z.B. Telefonnetz, Daten-netz etc.). Diese virtuellen Räume sollen im folgenden Abschnitt unter die Lupe genommen werden. Hier wird deutlich, warum wir Raum als besondere Sensibilität von Organisationen und als eine gerade alle beschäftigende Problematik bezeichnen.

Virtueller Raum in und von Organisationen



Virtueller Raum ist der Raum, den wir in der Betrachtung dem materialisierten Raum gegenüberstellen. Virtueller Raum ist in allen Organisationen zu finden, und zwar bei der Beschreibung, die wir für den virtuellen Raum vorgenommen haben, und der virtuelle Raum ist in allen Organisationen als besondere Sensibilität zu finden. Raum unter einem Blickwinkel, so dass die Materie des Raumes nicht das entscheidende Moment ist, sondern die verbindende Philosophie, die sich an einem Netzwerkgedanken orientiert. Räume, und zwar als Gedankenräume, als Lernräume, als Wissensräume, als Datenräume oder als Kommunikationsräume etc. treten in den Blick der Aufmerksamkeit. Der mentale Raum eines Organisationsmitgliedes wird gematcht zum mentalen Raum eines anderen Organisationsmitgliedes. Beide müssen nicht in einem Raum, einer Organisation, in einer Stadt oder in einem Land sein. Es können mehr als zwei Menschen zusammengebracht werden. Es handelt sich um eine gemeinsam geteilte Wirklichkeit, die in diesem Raum eine Relevanz hat.



aus Gareth Morgan

Virtueller Raum umfasst eine gemeinsam geteilte Wirklichkeit

Im Organisationalen Lernen wird dieser Raum als map bezeichnet. Mariann Jelinek spricht von shared frames, Schein von shared assumptions,

Lyles und Schwenk sprechen von core set of knowledge structures und Werner Kirsch benutzt den Begriff des Sinnmodells⁵⁵⁷. Dieser Sinn in Organisationen, diese Begegnung zeigt sich also über die körperlichen, über die räumlichen und auch über Landesgrenzen hinweg. Virtueller Raum wird so zur Metapher, der Anstrengungen von Organisationen, ihr System stabil und flexibel zu halten. Beide Komponenten haben im virtuellen Raum eine Relevanz. Management bekommt im virtuellen Raum eine neue Bedeutung und neue »virtuelle ManagerInnen« treten hervor. Die im vorherigen Abschnitt betrachteten materialisierten Räume können ihre Bedeutung haben, aber sie müssen nicht. Am augenfälligsten lässt sich dies für das Lowmanagement in Organisationen entziffern. Sie übernehmen Aufgaben, wie z.B. in der Förderung dargestellt, die ein Spektrum umfassen von Entwickeln, Vorbildsein, Beobachten, Trainieren, Koordinieren, Motivieren, Beraten, Beurteilen, aber ebenso auch andere Aufgaben. Virtuelles Management oder virtuelle Räume weisen nun jedoch daraufhin, dass viele dieser Aufgaben nicht mehr vom Management übernommen werden müssen bzw. innerhalb dieser Dimensionen es zu Veränderungen kommt, z.B. Beobachten einer anderen Dimension, eines anderen Mediums. Geschlecht tritt hier in den Hintergrund, die Personen, d. h. der Zugschnitt der Personen in virtuellen Bezügen lässt eine geschlechtliche Zuschreibung irrelevant werden. Noch weniger eindeutig ist dies in den definierten oder zugeschriebenen Aufgaben in einem klassischen Management, dass auf die Menschenführung Einzelner zielt, auf ein direktes Einwirken, auf Kontrolle. Wie zumindest angerissen wurde, hat sich Macht modernisiert. Das Lowmanagement in den Organisationen lässt sich als überwiegender Platz der Frauen in Organisationen entschlüsseln. Doch unabhängig vom Geschlecht zeigen sich gerade hier die Korruptionen. LowmanagerInnen haben häufig keinen Raum. Ihr Raum ist ihr Körper. Mit diesem müssen sie eine Menge Aufgaben übernehmen. Viele sind operativer Art. LowmanagerInnen bewegen sich vor Ort, sind unterwegs, beobachten Bewegungen usw. Und sie sind wohl die im Management, die am meisten von Veränderungen in Organisationen betroffen sind, die Organisationen und Organisationsmitglieder entwickeln. Häufig nach »den« Visionen, die simpel gesprochen das Topmanagement entwickelt hat. Hier findet das Visionsmanagement statt wie bereits in der Führung als neues Managementkonzept dargestellt wurde. Ob das tatsächlich in den Organisationen schon so ist, haben wir nicht erkundet und können wir nicht überprüfen. Was wir sehen können, sind Sensibilitäten in Organisationen, die in ihrem Diskurs in den Organisationen Veränderungen erzeugen.

⁵⁵⁷ Vgl. zu den AutorInnen im Text Marion Franke 1999, 106.

Netz(-management) verbindet Organisationen im Kosmos

Der Netzwerkbegriff in Organisationen erweist sich als prominenter Begriff und eint ähnlich wie der Qualitätsbegriff verschiedene Organisationen im Kosmos. Konkret arbeiten alle Organisationen also an einem Netzwerkmanagement. Bei einer näheren Betrachtung stellen sich eine Vielzahl unterschiedlicher Vorstellungen, was Netzwerke sind und welche Bedeutung sie für eine Organisation haben können, heraus und auch die Qualität und Quantität von Netzwerken bekommt eine Unterscheidungsrelevanz. Netzwerke liegen im Trend der Organisationen, besonders in der Sprache des Managements ist der Netzwerkbegriff fast »inflationär«. In Kombination mit dem Flexibilisierungsdiskurs wird der Begriff an »prominenter Stelle« im Topmanagement der Organisationen, im Vorstand, in der GeschäftsleiterInnenkonferenz, aber auch in Betriebsratssitzungen etc. gebraucht, ebenso im Rest der Organisationen, der sich als größerer Teil in Organisationen ja ausmachen lässt. Hindernisse, scheint es für die Anwendung des Begriffes nicht zu geben.

Netzwerke gehen einher mit dem Vokabular einer *globalisierten Welt*, die *globalisierte Anforderungen* an die Organisationen stellt. Netzwerke nun werden als ein »Heilmittel« zur Verbindung unterschiedlichster Interessen und Bedürfnissen verstanden. Ähnlich wie der Flexibilisierungsbegriff weist der Begriff auf die Auflösung von Konturen hin. Grenzen bekommen eine andere Wertigkeit. Die Systemstabilität der Organisation wird von der Kopplungsfähigkeit an andere Systeme abhängig gemacht. Die Veränderung der Organisation wird getragen von ihrem Netzwerk. In allen Bereichen der Organisation wird (oder soll) nun *Networking* betrieben (werden).

Vernetzter Raum ist eine Sensibilität von Organisationen

Wie bereits bei *Förderung* und bei *Zeit* deutlich geworden ist, geht es nicht um eine Bewertung dieser Entwicklung. Die Verbindung von Förderung und Forderung, die die Organisationen im Kosmos als aktuelle Sensibilitäten bewegen und die enge Verbindung von Zeit und Flexibilität, die ebenfalls als besondere Aufmerksamkeit die Organisationen eint, weist ihren Weg zu der Bedeutung von vernetzten Räumen, dies in den oben beschriebenen Varianten. Die Auflösung der Organisationen (als unterscheidbare Organisationen) und die Auflösung des Menschen (als zuzuordnendes Mitglied einer bestimmten Organisation), die wir ja auch hier mit der Kosmographie forciert haben, geht also einher mit dem Ersetzen durch einen virtuellen Raum. Hier treffen sich Wissen, hier treffen sich

Menschen und hier treffen sich die Organisationen. Und hier konstruieren wir den Kosmos. Raum und Netz zeigen also eine Affinität. Und diese machen wir als unsere dritte aktuelle Sensibilität von Organisationen aus.

Eine effektive Leistungsstruktur ist die Basis für unser offenes, klar funktionierendes Netzwerk; Bei dem zweiten Ansatz, dem vernetzten Ansatz, wird ein Netzwerk zwischen den Förderkreiskandidaten über gemeinsame Aktivitäten aufgebaut. Solche Aktivitäten sind z.B. Diskussionen mit Führungskräften, Workshops, gemeinsame Projekte der Teilnehmer untereinander; Wir beschäftigen uns gerade sehr mit dem Aufbau und Ausbau unseres Netzes [gemeint ist das Daten-netz]; Ich muss ganz viel Netzwerkarbeit betreiben. Das ist notwendig. Sonst funktioniert es nicht; Die Arbeitszeitflexibilisierung bedeutet, dass die Menschen jetzt viel mehr sich mit der Gestaltung ihrer Arbeitszeit beschäftigen müssen, also wann beginne ich und wann beende ich meine Arbeit. Und wenn sie ihre Zeiten dann klar haben, bedeutet es trotzdem, dass sie funktionierende private Netze haben müssen. Weil so ohne weiteres, kann niemand mittendrin seine Arbeit verlassen; Wir versuchen hier die Frauen stärker zu vernetzen. Ihnen als TeilnehmerInnen klar machen, dass sie sich untereinander helfen müssen, das läuft aber schon ganz gut.

Hier zeigen sich die unterschiedlichsten Interpretationen und Möglichkeiten von Netzwerken in und für Organisationen, die sich als Aufgabe des Managements darstellen und die durch Diffusion von Schnittstellen zur Entlastung der Organisation führen soll. Beziehungsgeflechte in und zwischen Organisationen erfordern prozessorientierte Organisationsformen, damit, wie bereits an verschiedenen Stellen deutlich geworden ist, die Organisationen sich auf wechselnde Konstellationen innerhalb und außerhalb einstellen können. Reibungslose Kommunikation und die Verteilung von Informationen werden zu einem wichtigen Moment in Organisationen. Netzwerke bekommen dann die Qualität, dass ihr Nutzen höher liegt als die Aktivität einzelner Organisationsmitglieder oder Einheiten der Organisation. Netzwerke managen Zeit als wichtige Ressource in Organisationen.

Networking. Ist unsere Art zu denken und zu handeln, um unterschiedliche Kompetenzen zu nutzen und damit Zukunft zu gestalten und Erfahrungen zu teilen.

»Spinnen« ist eine Aufgabe des Managements
in und von Organisationen

Strapazieren wir eine neue Metapher, die beim Gedanken an Netzwerken und Netzwerken in Organisationen sich ursprünglich aufdrängt: Das Spinnennetz. Management übernimmt die Aufgabe, ein Spinnennetz auszubauen, da es »Teil« des Spinnennetzes ist, erweist sich dies nicht unbedingt als leichter Auftrag. Bedingt durch die Lage des Netzes, kommt es zu verschiedenen Veränderungen, die von außen auf das Netz einwirken. Fäden werden gekappt, andere Spinnen docken neue Fäden an und überhaupt ist der permanente Ausbau und der Abbau von Fäden eine mühsame Sache. Es zeigt sich reger und wechselnder Verkehr im Spinnennetz und wie bereits zu Beginn der Förderung beschrieben, gibt es das Problem, mit einigen alten Spinnen umgehen zu müssen und zwar weil sie schon so lange vorhanden sind und mit einigen recht faulen. Und bringen wir die »Geschlechterproblematik« hinein, übernimmt das Management im Spinnennetz dann auch die Aufgabe zu schauen, ob ausreichend schwarze und weiße Spinnen vorhanden sind und ob sie die Chance haben in das Zentrum des Spinnennetzes zu gelangen⁵⁵⁸. Übertragen wir das Netz auf eine bestimmte Art Netz.

Zu den Computernetzwerken:

Ein in allen Organisationen anzutreffendes Netz gerät zuallererst in den Blick: das Datennetz. Hier stellt sich die Frage unter einer Netzmetapher, welche Art von Datennetz sie besitzen? Wie viele Organisationsmitglieder sind an das world wide web angebunden? Wie viele MitarbeiterInnen können über Intranet kommunizieren? Bleiben wir im Bild, geht es um quantitative Fragen: Wie groß sind Spinnennetze, welche Aussagen lassen sich über die Länge der Fäden treffen, über den Durchmesser des Netzes, die Dicke und über die Anzahl der Spinnen im Netz usw.?

Gravierende Unterschiede zeigen sich auch in der Qualität der Netze bzw. der Netznutzung. Welche Fähigkeiten weisen die Organisationsmitglieder auf? Unterscheiden sie sich von denen im Management? Wie investiert die Organisation ins Netz, um die Qualität ihrer MitarbeiterInnen zu steigern, d.h. ihre Fähigkeiten, das Netz zu nutzen, auszubauen? Welche Bedeutung hat das Netz für die interne Kommunikation? Welche Aktivitäten werden nur noch über das Netz abgewickelt usw.? In der Spinnenmetapher geblieben, geht es also um die Qualität der Spinnen und die Qualität der Spinnfäden.

⁵⁵⁸ Die Metapher führt natürlich hier zu einer nicht ganz »astreinen Anwendung«, weil in der Natur die Spinnen alleine im Netz sitzen. Da wir aber die Organisationsmitglieder nicht zu Fliegen degradieren wollten, gibt es hier das Netz mit vielen Spinnen.

Sowohl die Quantität des Netzes und die der Spinnen, als auch die Qualität von Spinne und Netz stehen bei der Betrachtung der anderen Netzwerke in Organisationen an.

(Spinnen-)Netzwerke unterscheiden sich in ihrer Architektur

Zuerst einmal ist festzustellen, dass alle Organisationen im Kosmos bereits »am Netz« sind. Sie nutzen es für ihre Außendarstellung, d.h. für die Präsentation ihrer »Corporate Identity«. Konkret verfügen die Organisationen also zumindest über ein Gerät und einen Anschluss an das www⁵⁵⁹. Das Netz der einzelnen Organisation hat also in einen ihrer Hauptfäden bereits eine Verbindung zu einer anderen Welt. Die Homepage der Organisationen weisen durchaus ein hohes Niveau auf. Es finden sich differenzierte Angebote, Service- und Dienstleistungen, Kontaktpersonen, aber auch Rechenschaftsberichte, Geschäftspläne, Finanzübersichten etc. Das Netz ist vielfältig verzweigt. Und der Zugang zu den Informationen der Organisationen scheint durch die Verbindung mit dem Haupt-Ast an eine andere Welt unproblematisch. Einige Organisationen haben Netzwerke im Netzwerk (Intranet). Hier werden u.a. *Lernmodule für die MitarbeiterInnen* zur Verfügung gestellt, *Virtuelle Pinwände* als moderne Meckerkästen, *Diskussionsforen*, *Hotlines*, *Auszüge aus Qualitätsmanagementhandbüchern*, das *Angebot der Weiterbildungsabteilung* vorgestellt, ein *Lexikon der Betriebsbegriffe*, *interne Stellenbeschreibungen* und vieles mehr. *Telelearning* bekommt eine Bedeutung und *Coaching und Mentoring* gibt es bereits *via Intranet*⁵⁶⁰. Auch die Kommunikation in Chaträumen bekommt eine Bedeutung. Auch wenn die Organisationen alle am Netz sind, hat der Ausbau für die meisten Organisationen noch eine große Bedeutung. Es geht um mehr, größer und schneller und um Sicherheit im Internet und Intranet. Und sie institutionalisieren die Aufgabe, das eigene Datennetz zu betreuen. D.h. da, wo noch nicht vorhanden, werden Anstrengungen unternommen, »Datenstellen« zu schaffen.

Ankoppelung durch Vernetzung über PC-Arbeitsstationen wird momentan aufgebaut; Auch die AnlageführerInnen haben ihren eigenen PC. Das ganze Werk wird jetzt vernetzt, d.h. alle ProduktionsarbeiterInnen haben einen PC am Arbeitsplatz und können darüber kommunizieren; Wir sollen jetzt hier ein leistungsfähigeres Netz bekommen. Glasfaser oder so. Ich kenne mich nicht so gut damit aus. Für

⁵⁵⁹ Aber in keiner Organisation befand sich im Netz nur eine Fliege (gebrauchen wir doch hier den Begriff für die Computer).

⁵⁶⁰ So die Bezeichnung in den Interviews und auch im Intranet. Coaching und Mentoring beziehen sich jedoch wohl eher auf das, was auch unter dem Beratungs- und Betreuungsbegriff zu fassen ist.

die Anwendung hat es in sofern eine Bedeutung, weil wir dann auch mehr multimediamäßig kommunizieren können, so mit Konferenzen und Kameras und so. Ich bin ja mal gespannt. Das soll dann auch für Seminare eingesetzt werden; Der Ausbau unseres Computernetzes liegt mir schon am Herzen. Ich würde gerne eine Person einstellen, die das EDV-System betreut, kostet aber zu viel Geld, weil die auf dem freien Markt gut bezahlt werden; Es soll eine EDV-AG gegründet werden. Grund: Umgang mit PC lernen und als Ansprechpartner später fungieren. PC wird kaum genutzt, aus Unkenntnis, vieles funktioniert nicht wegen kleinen Unkenntnissen, das soll sich ändern. Vorschlag: Es sollen Personen nominiert werden aus jeder Abteilung, die in dieser AG sind. Die weitere Funktion der AG soll dann sein, sich Gedanken zu machen zum Systemeinsatz, Systemzugang, Veränderung des Netzes, z.Zt. sind alle Daten frei zugänglich, welche Beschränkungen sollte es geben. Für alle .. [Bereiche] ist es gerade zugänglich.

Organisationen binden Netzwerkaktivitäten
in ihr Handeln mit ein

Die Organisationen, so kann hier durchaus gesagt werden, haben also Informationsnetzwerke bzw. Informationstechnologie durchaus schon in ihr Handwerk miteingebunden oder andersrum gewendet, sie kommen nicht drum herum. Ihr Netzwerk zeigt sich als Netzwerk in der Sonne. Es ist sichtbar. Zu erkennen sind keine gravierenden Unterschiede zwischen und in den staatlich-hoheitlichen Organisationen, den Wirtschaftsorganisationen und den sozial-fürsorglichen Organisationen. Sie nutzen alle das Computernetz. Schaut man auf die Qualität der Spinnfäden und die Qualität der Spinnen oder die Qualität der Fliegen und ihre Quantität, zeigen sich bedeutsame Unterschiede.

In den großen Organisationen gibt es zwischen den Organisationen eine Diskrepanz von sehr großer Bedeutung und sehr weit ausgebaut - also ein Riesen-Spinnennetz, mit vielen Fliegen zu ganz geringer Bedeutung, also kleines Spinnennetz mit wenigen Fliegen. Hier zielt das Netzwerk auf andere Datennetzwerkverbindungen und die Kommunikation *via FAX und Telefon (so gesehen, also doch ein Spinnennetz, jedoch von anderer Qualität)*. In den kleinen Organisationen ist der technische Stand abhängig vom individuellen commitment der GeschäftsführerInnen und von dem, wie ein Bereich abgedeckt wird (als eine Dienstleistung oder ein Produkt) und wo die Nutzung des Datennetzes unabdingbar ist (*electronic commerce*). In den mittleren Organisationen hat letzterer Faktor ebenfalls eine Bedeutung. Netzwerke dienen dann der Förderung der KundInnenbezie-

hungen und zielen nicht auf den originären Gebrauch für und durch die MitarbeiterInnen ab.

Netzfreiheit ist ein Motivationsfaktor

Hier zeigt sich in den Organisationen, dass sie dem Motivationsfaktor nur geringe Bedeutung zumessen, der davon ausgeht, dass die eigenen Spinnen im eigenen Netz zu eigenen Bedürfnissen sich bewegen können und müssen und niemand sie da verjagt. Motivationsförderung durch interne Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen, so kann vermutet werden, bzw. die kostenlose zur Verfügungsstellung dieses Netzwerkes auch zur »privaten Kommunikation« wird als Komfortzone in Organisationen von Mitgliedern durchaus wahrgenommen. In den kleineren und mittleren Organisationen kann der Versuch beobachtet werden, den Verkehr im Spinnennetz regulieren zu wollen. So gibt es z.B. Strategien, die private Nutzung zu unterbinden oder zumindest zu erschweren (Entfernen von Fliegen).

In der Organisation sind alle Arbeitsplätze vernetzt. Die Kommunikation im Haus basiert auf Kommunikation via Netz. Die Arbeitszeit wird über den Computer erfasst. Jedes Organisationsmitglied kann sein Arbeitszeitguthaben zu jeder Zeit abfragen. Das Datennetz gehört zum Alltag der Organisation, fast alle MitarbeiterInnen auch in der Produktion verfügen über Computerkenntnisse. Für viele ist auch das Benutzen des Internets unproblematisch. Fortbildungen zielen bei einzelnen MitarbeiterInnen auf die kontinuierliche Qualifikation ihre Computerkenntnisse hin. Wesentliche Informationen werden über den Computer ausgetauscht. So stehen hier alle Informationen, die für das TQM bedeutsam sind. Urlaubsansprüche sind hier geltend zu machen usw. Das Unternehmen weist also die totale Vernetzung auf und einen weit fortgeschrittenen Standard (verschiedene Programme für das Marketing, Kundenbeschwerdemanagement, Informationssystem). Dagegen steht eine feinabgestimmte Architektur, die es verhindern soll, dass die Organisationsmitglieder das Datennetz auch für eigene Bedürfnisse benutzen. Die Unterschreibung eines commitments für das, was erlaubt ist im Netz und das, was nicht erlaubt ist. Das nicht Vorhandensein von Druckern, das einhergeht mit der Philosophie des papierlosen Büros, die Verhinderung auf sämtlichen normalen Arbeitsplätzen, aber auch im Lowmanagement, Daten auf eine Diskette speichern zu können. Dazu kommen der Verdacht, den zwei Organisationsmitglieder äußern, da gäbe es sicher ein Programm, was kontrollieren würde, ob sie im Netz surfen.

Netzwerke verändern den »Zugriff« auf die MitarbeiterInnen und das Management und sie verändern die Kommunikation

Haben wir verschiedene Aufgaben des modernen Managements im *Panorama* Förderung den »alten« Aufgaben des klassischen Managements gegenübergestellt und auch die wahrscheinlichen und generellen Veränderungen in Organisationen beschrieben, so zeigen Netzwerkpolitik und Netzwerkmanagement sehr deutlich, wie die Aufgaben des Managements sich wirklich verändern. Jede der grobskizzierten Anforderungen an das Management von Organisationen ist einer Irritation unterworfen. Beobachten bekommt eine andere Qualität in einer Netzwerkorganisation. Vor-Bild-Sein verändert sich dahingehend, dass das körperlich-reale Vorbild an Bedeutung verliert. Trainieren übernehmen die Organisationsmitglieder vermehrt in Selbstorganisation und die ManagerIn als TrainerIn tritt in den Hintergrund. Und auch das Beraten, Beurteilen, Entscheiden und das Motivieren, Koordinieren und Kooperieren bekommt »eine andere Farbe«. Jede diese Irritationen müssen ManagerInnen kommunizieren. Die MitarbeiterInnen stellen in einer netzwerkenden Organisation andere Anforderungen an ihre ManagerInnen. Der Mythos der allgegenwärtigen ManagerIn, die rund um die Uhr präsent ist, wird zum Mythos des Allzeit-Zugriffes der MitarbeiterInnen auf das Management und umgekehrt. Der Manager wird im virtuellen Raum zum virtuellen Manager. »Er« bietet Vorteile für Frauen, den Verlust des personalen, räumlichen. Damit einhergehend eine Veränderung der Diskussion, was Arbeitsraum und Privatraum und/oder Familienraum ist. Die Entlastung von alten Managementaufgaben und dies gilt für das gesamte Management geht einher mit der Belastung von neuen Aufgaben. Nicht mehr die alleinige Organisation von Kosten, Qualität und Zeit lastet auf dem Management. Die Organisationsmitglieder werden in das magische Dreieck mit einbezogen. Schauen wir dazu noch etwas näher auf die verschiedenen virtuellen Räume und auf die verschiedenen Netzwerke in den Organisationen im Kosmos.

In der Organisation ist es Alltag, über das interne Datennetz zu kommunizieren. Die MitarbeiterInnen lösen hier vieles an Koordination. Die Tagesordnung der GeschäftsleiterInnenkonferenz ist hier ebenso vorzufinden wie der Terminplan verschiedener Führungskräfte aus dem mittleren Management und aus dem Topmanagement. Termine können eingetragen werden. Räume für Sitzungen, Seminare oder ähnliches werden hier gebucht. Unterschiedliche Zugriffsmöglichkeiten bestehen für unterschiedliche Organisationsmitglieder. Der Zugriff wird bestimmt von dem, was die Aufgabe umfasst und der Position innerhalb der Organisation. Es ist erlaubt, dass die MitarbeiterInnen das Datennetz auch für eige-

ne Interessen nutzen. Jedes Gerät, das die Forscherin entdecken kann, ist neuester Bauart. Es stehen nur komplette Einheiten auf den Schreibtischen der MitarbeiterInnen, d.h. jede MitarbeiterIn kann sich ihre Sachen ausdrucken. Gleichzeitig gibt es Möglichkeiten, Daten an einen Kopierer zu senden, der auf jeder Etage und in jedem Bereich im Flur zur Verfügung steht. Wenige Arbeitsplätze sind zu finden, wo keine Computer stehen; Die ManagerIn erzählt, dass verschiedene MitarbeiterInnen auch Zuhause eine Computereinheit stehen haben. Ihr hilft es Zeit zu sparen, weil sie einige Aufgaben und Anweisungen den MitarbeiterInnen per e-mail sendet, die auch von Zuhause abgefragt werden können. Sie sieht, dass das häufig getan wird.

Die Benutzung des Intranets zur besseren Abstimmung und Kooperation ist ebenso bedeutsam wie die e-mail Kommunikation nach außen, die die klassische Beratung (Sprechstunde) ergänzt. Hinzu kommen die Möglichkeiten von Videokonferenzen, Begegnungen in chat-Räumen etc.

In der Organisation weist eine MitarbeiterIn darauf hin, dass jetzt bereit im zweiten Jahr zu den Telefonlisten auch e-mail Listen gekommen sind, die darüber informieren, wer eine Kennung über das Rechenzentrum innerhalb der Organisation beantragt hat. Verhalten zeigen sich hier die Einträge der Führungskräfte in der Organisation. Ein Schwerpunkt liegt auf der Anbindung der MitarbeiterInnen aus der Verwaltung und auf qualifizierten Arbeitsplätzen, die aber nicht mit Führung verbunden sind. Hier sind zum Teil die SekretärInnen der Führungskräfte mit ihrem e-mail Anschluss aufgeführt. Für die qualifizierten Kräfte lässt sich eine Veränderung der durch ihre Stellenbeschreibung festgelegten Aufgaben der Beratung der KundInnen feststellen. Beratung in Form von Rückmeldungen auf Arbeitsergebnisse, aber auch Terminabsprachen werden mit ansteigender Quantität stärker über das Internet abgewickelt. Eigene Fortbildung durch Recherche, Informationssuche, dem Downloaden von Fortbildungsmodulen, dem Austauschen mit KollegInnen in anderen Organisationen, aber auch länderübergreifende Vernetzung von Wissen, Lernen, Information, Austausch usw. hat für die, die einen Anschluss haben, eine immer größere Bedeutung. Eine Restriktion ist nicht gegeben, vor allem dadurch, dass viele Organisationsmitglieder keiner Zeitkontrolle durch Zeitmessgeräte unterworfen sind und auch die Realkörperanwesenheit von einer großen Anzahl der Mitglieder selbst bestimmt werden kann. Hier zeigt sich Netzanbindung also auch so, dass das Organisationsmitglied bestimmte Daten von seinem häuslichen Arbeitsplatz auf den Organisationsarbeitsplatz transferieren kann und tatsächlich transferiert. Die Verwaltung der Organisation gebraucht intern das Netz für die schnellere Verteilung von Informationen sowie für Raum- und Terminabsprachen. Serien-e-mails werden versendet. Fortbildungen richten sich in der Organisation durch die interne Weiterbildungsabteilung

spezifisch an die MitarbeiterInnen in Verwaltung und Technik. Es gibt spezielle Frauen-EDV-Kurse, die von der Geschlechterstelle organisiert werden.

In den Interviews in der Organisation lässt sich nicht erkennen, ob die Freiheiten im Netz von den MitarbeiterInnen gewürdigt werden. Deutlich wird jedoch, dass die MitarbeiterInnen ohne Stempelpflicht und auch die MitarbeiterInnen mit dem Gleitzeitmodell in der Organisation ihr Arbeitszeitmodell als *etwas Besonderes* erleben und es genießen, ihre Arbeit auch am »heimischen« Computer zu erledigen. Die Freiheiten tragen zur Arbeitsmotivation bei. MitarbeiterInnen sind hier aufgrund weniger organisationaler Zwänge, besonders in den qualifizierten Stellen und in Verbindung mit einem BeamtlInnenstatus (auch für Führungskräfte) sehr stark auf die Eigenorganisation angewiesen. Annehmlichkeiten, wie ein kostenlos zu nutzendes Datennetzwerk, ein Fortbildungsangebot oder Arbeitszeitsouveränität können als Komfortzonen bezeichnet werden, als nicht-materielle Anreizsysteme. Sie erlauben es den Organisationen ihre Forderungen zu erhöhen, denn *Von zufriedenen Mitarbeitern kann ich mehr erwarten.*

Festzuhalten bleibt:

Das Intranet, ist überwiegend in den Organisationen vorhanden und wird zur schnelleren Kommunikation und Information genutzt. Da, wo die Organisation keine Verhinderungsmechanismen aufgebaut hat, wird an computerisierten Arbeitsplätzen das Datennetz zu einem Wissensnetz. In der Metapher des Spinnennetzes bauen die Organisationsmitglieder also eigene Netzwerke auf, die Netzwerke in den Netzwerken. Sie können verbunden sein, also die Verbindung innerhalb des Hauses mit KollegInnen, dann berühren sich viele der kleinen Netzwerke im Netzwerk; sie können aber auch eine Vielzahl von starken Ästen außerhalb des eigenen kleinen Netzes aufweisen, die tragend sind. Beratungsangebote und KundInnenbetreuungen verändern sich als Arbeitsaufgabe. Die Anbindung und Verlagerung an einen häuslichen Arbeitsplatz kann damit einhergehen. Hat die Organisation ein Modell, was zur Nichtkontrolle der Arbeitszeit auffordert bzw. die Realkörperabwesenheit erlaubt und gleichzeitig das Organisationsmitglied einen Arbeitsauftrag, der problemlos auch in einem anderen materialisierten Raum stattfinden kann, dann ist das Netzwerk (Intra- und Internet) »total«. Fiktiv von jedem Ort der Welt lassen sich bestimmte Arbeitsaufträge erledigen. Wissen bekommt hier einen unschätzbaren Wert, über das das Organisationsmitglied verfügen kann, wenn individuell ein Ausbau virtueller Räume angestrebt wird. Von der Organisation werden keine Barrieren in den Weg gelegt. Hier zeigen sich völlig neue

Möglichkeiten für das Management der Organisation. Es muss u.a. mit der »unsichtbaren MitarbeiterIn« umgehen. Gleichzeitig zeigen sich aber auch vielfältige Chancen für Mitarbeiterinnen und den Aufstieg in Managementpositionen und für ManagerInnen in stark datenvernetzten und -orientierten Organisationen. Netzwerke werden zur Chance einer Veränderung in Organisationen. Sie erlauben Koordinationen und Abstimmungen (z.B. über Arbeits- und Anwesenheitszeiten), Information und Bildung (damit auch Förderkonzepte) und die Möglichkeit und Pflicht für ManagerInnen, ihre Arbeitsaufgaben anders zu erledigen.

Durch PC wird eine neue schnelle Mitteilungsform geschaffen. Der Anteil an Telefonanrufen ist drastisch gesunken. Die meiste Kommunikation findet im Bürobereich statt, die wesentlich durch die Schaffung eines Grossraumbüros verbessert wurde; Früher musste ich von Büro zu Büro gehen. Informationen sammeln und verteilen, war sehr aufwendig, praktisch jeden Einzelnen informieren. Heute schreibe ich einfach eine mail an alle; Die MitarbeiterIn beschäftigt sich mit Recherche im Netz. Ich sitze im Raum und gebe meine Interviewprotokolle in den Computer ein. Nach einer Weile bekomme ich über die Kommunikation mit einer anderen im Raum befindlichen Person mit, dass die MitarbeiterIn scheinbar das richtige gefunden hat. Sie schreibt ein Memo und leitet dies per Netz an eine Vorgesetzte weiter; X sendet seine Sachen jetzt Nachhause, wie er sagt. Dann mache ich da meine Arbeit weiter. Jetzt habe ich keine Lust mehr, hier rumzuhängen. Außerdem will ich erst einmal was essen gehen und das mache ich auf dem Weg nach Hause.

Virtuelle Unternehmenskooperationen sind im Ausbau begriffen

Das Internet hat in verschiedenen im Kosmos enthaltenen Organisationen bereits einen bedeutsamen Stellenwert, der sich zum Teil daraus ergibt, dass die Organisationen so die Kommunikation mit ihren über das ganze Land verteilten Organisationseinheiten halten können, also konkret die Kommunikation mit ihren MitarbeiterInnen und so einen Teil der früher auf dem Postweg oder über das Telefon und Fax geleiteten Informationen austauschen. Es handelt sich also um virtuelle Kooperationen zwischen Abteilungen/Filialen, Niederlassungen und FranchisenehmerInnen. Zwei Unternehmen weisen bereits *Virtuelle Unternehmenskooperationen* auf bzw. sie sind im Aufbau begriffen. »Allgemein kann das virtuelle Unternehmen als ein temporär gebildetes Netzwerk unabhängiger Firmen, die durch leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnik verknüpft sind, beschrieben werden« (Bauer 1996, 106). Virtuelle Unternehmen zeichnen sich durch verschiedene Merkmale aus: Verschiedene Partne-

rInnen ergänzen sich, die Zielsetzung bedingt sich durch den Geschäftszweck. Es geht um das Einbringen von Kernkompetenzen, Kosten und Gewinn werden geteilt. Es gibt einen Zugang zu unterschiedlichen Märkten. Virtuelle Unternehmen basieren auf dem Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, sie sind zeitlich begrenzt. Und als besonders interessante Dimension, sie besitzen kein Organigramm bezüglich Hierarchie. Die MitarbeiterInnen sind nicht räumlich konzentriert, Computer, Modems, Datenleitungen und Mailboxen sind Kommunikationsmittel, Vertriebsweg, Anwendungsfeld und Produktionsstätte. Physisch finden kaum Treffen der MitarbeiterInnen statt. Die bereits oben angesprochene Telearbeit (Heimarbeit) gehört zu virtuellen Unternehmen (vgl. 107).

Auch hier wird deutlich, welche Auswirkungen Virtuelle Unternehmen und Kooperationen für die Unternehmen haben.

Intranet gehört aber auch bereits für vier Unternehmen im Kosmos zum Alltag ihrer Kommunikation mit ihren Kunden bzw. ihrem Klientel: EntwicklungshelferInnen bzw. KooperationspartnerInnen werden betreut, WissenschaftlerInnen, Studierende, SeminarteilnehmerInnen und KundInnen, die ihre Bestellungen und/oder ihre Angebote auf diesem Weg an die Organisationen leiten. Hinzu kommt die Kommunikation mit ServicepartnerInnen: Beraten, Motivieren, Beurteilen etc. verändert sich hier für das Management. Es muss das Medium in seine Arbeit mit einbauen.

Wir senden eigentlich nichts mehr auf dem Postweg. In manchen Ländern kommt das einfach nicht an. Da haben wir schlechte Erfahrungen mitgemacht. Alle, die im Ausland sind, haben zumindest irgendwo Zugriff auf einen Computer. Da senden wir dann die Informationen hin; Zwei Anfragen von SeminarteilnehmerInnen liegen vor. Die Mitarbeiteln druckt die e-mails aus und legt sie in ein Postfach, das mit dem Namen einer anderen KollegIn gekennzeichnet ist.

Das Datennetz umfasst also eine Vielfalt von unterschiedlichen InteressentInnen und es entstehen unterschiedliche Wissensräume. Das ganze kann nicht weiter vertieft werden, doch wenden wir noch einen Blick auf die AnwenderInnen in den Unternehmen. Als hartes Thema gilt das Thema EDV-Kenntnisse in Organisationen. Meist durch eigene im Unternehmen geschaffene Rechenzentren und EDV-Abteilungen wird die Installation und die Schulung vorgenommen. Training erfolgt also on-the-job oder near-the-job. Organisationen, die keine institutionalisierte Datenstelle aufweisen, verpflichten ihre Mitglieder oder senden ihre MitarbeiterInnen zur

Fortbildung off-the-job. Da, wo die Benutzung des Datennetzes zum Arbeitsauftrag gehört, wird die Qualifikation zur Aufgabe der Organisation. Meist liegen diese Arbeitsplätze in den Organisationen im Bereich der Verwaltung, also der Computer hat das Arbeitsfeld der SekretärInnen und SachbearbeiterInnen revolutioniert; im Seminar- und Trainingsbereich, also bei den DozentInnen; ReferentInnen etc. und im Bereich des Verkaufs, des Marketings, der Werbung etc. Qualifizierte Arbeitsplätze sind in immer stärker werdendem Maße mit Datennetzwerken verbunden. Der Zugriff auf Netzwerke wird Teil der Arbeitsaufgaben und somit die Fähigkeiten, Netzwerke zu nutzen und zu handhaben zur Schlüsselqualifikation. Mehr noch zur Basisqualifikation.

Alle Mitarbeiterinnen in der Zentrale haben Arbeitsplätze, die mit Computer ausgestattet sind. Sie sind ans Netz angeschlossen. Kurse werden von den EDV-TrainerInnen im Haus übernommen. Der Computer wird stark zur internen Kommunikation genutzt, außerdem werden Seminarbausteine an die TeilnehmerInnen in einigen Kursen gesendet; Alle im Sekretariat haben einen Computer auf dem Arbeitstisch stehen. Auch verschiedene Drucker kann ich erkennen. Eine SachbearbeiterIn erklärt, dass alle am Netz sind und auch so gut wie alle Internetkenntnisse haben. Im Fortbildungsangebot der Organisation gäbe es spezifische Kurse, die für ihren Bereich zugeschnitten sind. Selber nimmt sie gerade an einem teil. Dafür wird sie einmal in der Woche von ihrer sonstigen Arbeit befreit. Sie findet es ganz positiv, dass sich ihre Kenntnisse da verändert haben. Da kann ich jetzt auch schon mal mit meinen Kindern mithalten, sagt sie. Manchmal schreiben sie sich in der Organisation kleine Briefe. So guten Morgen und schönen Urlaub. Das ist auch ganz nett, wenn man morgens den Computer anschaltet und da was vorfindet. Ihre Chefin hat keine Kenntnisse. Die stellt sich da richtig blöde an. Aber ich mach das schon.

Im Management der Organisationen zeigt sich nun ein etwas anderes Bild.

Netzwerkarbeit ist Arbeit des unteren Managements

Zur Eigennutzung hat das Datennetzwerk recht unterschiedliche Bedeutung. Das Lowmanagement zeigt stärkerer Nutzung als das Topmanagement. Hier werden die Kenntnisse des Sekretariats gefördert und gefordert. Konkret beziehen sich Fortbildungs- und Qualifikationskomponenten auf die SekretärInnen in den Organisationen. Nur wenige der TopmanagerInnen haben real einen Computer an ihrem Arbeitsplatz stehen⁵⁶¹. Die Zu-

⁵⁶¹ Wir konnten uns auch in einigen Organisationen nicht des Eindrucks erwehren, dass das Topmanagement tatsächlich auch keine Computerkenntnisse vorweist. In einer

Arbeit geschieht über das Sekretariat und das untere Management in den Organisationen, wo es ein mittleres Management gibt, zum Teil auch durch diese MitarbeiterInnen. Das untere Management dagegen verfügt in den Organisationen, die sehr weit vernetzt und verkabelt sind, an ihren Arbeitsplätzen über Computer und diese nutzen sie zur Kommunikation mit ihren MitarbeiterInnen, zur eigenen Fortbildung, zum Zeitmanagement und ähnlichem. Hier lässt sich auch in den Interviews eine stärkere Betonung herauslesen, wie wichtig die Förderung von EDV-Kenntnissen bei den MitarbeiterInnen der Organisation gesehen wird bzw. wie selbstverständlich diese von den MitarbeiterInnen eingefordert werden. EDV-Kenntnisse werden von den ManagerInnen als Schlüsselqualifikation definiert, was sich auch in den Stellenausschreibungen für untere und mittlere Managementpositionen beobachten lässt. *Selbstverständlich erwarten wir von Ihnen EDV-Kenntnisse im Bereich von WORD und Excel; PC-Kenntnisse sind notwendig.* Das führt zur Diskrepanz zwischen Basisqualifikation im unteren Bereich der Organisationen (Sekretariat etc.) und Schlüsselqualifikation im unteren und mittleren Management. Hier werden also differenzierte Computerkenntnisse erwartet. In den Beobachtungen zeigt sich genau die Tendenz, die von Zahn in agilen Organisationen prognostiziert worden ist. TopmanagerInnen werden entlastet von operativen Managementaufgaben, die heute eng mit EDV-Kenntnissen verbunden sind. LowmanagerInnen sind für Unternehmensprozesse zuständig und damit auch für die Netzwerkförderung und ihre eigenen Anwendungskenntnisse und das mittlere Management übernimmt die Aufgabe, das Wissen zu diffundieren. EDV-Kenntnisse können bedeutsam sein, müssen es aber nicht. Unser Eindruck ist, dass viele LowmanagerInnen über gute bis sehr gute Computerkenntnisse verfügen. Der Computer wird überwiegend zur schnelleren Kommunikation und Information eingesetzt, er bekommt in der Beratung und Motivation eine Bedeutung, übernimmt aber auch Koordinationsaufgaben und zwar besonders im Bereich des Zeitmanagements.

Die Führungskraft präsentiert in der Sitzung einen Vortrag. Ein Beamer wirft verschiedene Daten an die Wand. An verschiedenen Stellen wird deutlich, dass in der Situation ein Zugriff auf das Intranet erfolgt. An einer Stelle loggt die Person sich ins Internet ein und zeigt eine Übersicht, die Zahlen einer anderen Organisation präsentieren; Es gibt elektronische Formulare. Es gibt einen Kursus für inter-

Organisation wurde deutlich, dass die Führungskraft einen Laptop besitzt, den aber nur, weil zwischenzeitlich alle in der Abteilung einen Computer haben, diesen mit nach Hause genommen hat und bis auf die einmalige Demonstration durch die PartnerIn das Gerät keinerlei Einsatz mehr erfahren hatte.

ne Weiterbildung an EDV-Programmen wie Word und Excel. Soll aber nur geöffnet werden für die AbteilungsleiterInnen, Personalstelle und Verwaltung. Ziel ist es, allgemeingültige Formulare zu erstellen und zu bearbeiten; Abstimmungen: Schreib eine mail, wenn du etwas haben willst (betrifft das Thema Höherbewertung); Scayduber. Seit zwei Jahren gibt es den für Führungskräfte. Ist ein Terminplaner, der vielen zugänglich ist. Man kann reinschauen über PC, wo ich überall Termine habe. Mein Arbeitstermine sind mit Ort, Thema und Person benannt. Auch meine Privattermine kann ich eintragen, der Inhalt, was ich mache, ist verdeckt, nur als privat gekennzeichnet. Aber die Leute, die mir Termine in den Plan setzen können - das sind die SekretärIn, Kundencenterleitung und die SekretärIn Werksleitung - haben keinen Einblick in Privates, sie können diese Termine auch nicht überschreiben; Während des Gesprächs mit der Führungskraft, springt diese immer wieder auf, läuft zu einem PC, wenn ich nach Dokumenten frage; Ich fand das sehr gut von ... [der Führungskraft], die Nachricht im Computer, für was bin ich zuständig. Jetzt kenne ich meine Entscheidungsspielräume; Die MitarbeiterIn erzählt über Unterbrechungen im Büro, z.B. durch Telefonanrufe. Das stört sehr. Sie übernimmt u.a. Telefon, Fax und die Terminkalenderverwaltung der Chefln. Der war völlig offen [sie meint den Terminkalender im Computer]. Jetzt haben die MitarbeiterInnen keine Möglichkeit mehr, Einblick zu bekommen in die privaten Termine. Die Chefln ist verliebt und da hatte sie alle Termine drin.

Netzwerke erlauben ein gemeinsames Zeitmanagement
an unterschiedlichen Orten

In vier Organisationen konnten wir für die Führungskräfte Terminverwaltung über den Computer feststellen. Die unterschiedlichen Zeitmanager in den Computern erlauben allen MitarbeiterInnen oder einem eingeschränkten Kreis von MitarbeiterInnen, den Überblick über Termine, aber auch den Eintrag eigener Termine. Privattermine werden kenntlich gemacht. Hier zeigt sich, wie wenig notwendig klassische Teilzeitmodelle im Management von Organisationen sind. Terminplanung oder Management wird mit elektronischer Planung für alle sichtbar und führt mit einem flexibilisierten Arbeitszeitmodell dazu, dass die Führungskräfte keine wirkliche Trennung mehr zwischen Arbeitszeit und Freizeit vornehmen müssen bzw. für die interne Kommunikation es nur wichtig wird, die möglichen Verfügungsbereiche kenntlich zu machen. Frauen werden mit solchen Modellen entlastet, Erklärungen für ihre Sperrzeiten, z.B. wegen der Betreuung von Kindern, dem Abholen vom Kindergarten etc. anzugeben. Zeitkommunikation, die über den Computer erfolgt, trägt also indirekt dazu bei, dass

Frauen die tatsächliche oder zugeschriebenen Aufgaben im privaten Bereich nicht mehr erklären müssen.

Netzwerke erlauben die Gleichzeitigkeit
von Information und Dokumentation

Noch eine weitere Augenfälligkeit beim Zeitmanagement soll erwähnt werden. Es betrifft die Gleichzeitigkeit von Information und Dokumentation und es betrifft die Möglichkeit, Entscheidungen zu verfolgen bzw. sie zu jeder Zeit zu aktualisieren bzw. aufzurufen. Das elektronische Gedächtnis. Wir finden es in drei Organisationen. In einer Organisation wird es völlig selbstverständlich in jeder Sitzung, die wir beobachten können, angewendet. Es ist die Dokumentation von Entscheidungen, Informationen etc., die während der Sitzung fallen und die zeitgleich in einen Computer eingegeben werden. Das, was früher, das handschriftliche Protokoll war. In allen drei Organisationen sind es nicht SachbearbeiterInnen und SekretärInnen, die diese Aufgabe übernehmen, obwohl diese teilweise mit im Raum sind, sondern es sind die LowmanagerInnen, die diese Aufgabe übernehmen.

Sieben Personen sitzen im Raum (zwei Frauen, fünf Männer). Es sind auch LowmanagerInnen dabei. Die Sitzung wird von einer MittelmanagerIn geleitet. Es wird gefragt, ob alle die Tagesordnung im Computer gelesen haben und ob es noch Ergänzungen gibt. Das Protokoll wird ohne Verständigung darüber von einer LowmanagerInnen geschrieben. Trotzdem nimmt diese Person an der Sitzung mit Redeanteilen teil; Die MittelmanagerIn notiert während der Sitzung einige Dinge in den Laptop. Es fällt auf, dass das sehr unterschiedlich erfolgt. Nach der Sitzung ergeben Nachfragen, dass die Person die To-Do Liste verwaltet. Konkret werden hier Ergebnisse oder Entscheidungen notiert und Zuständigkeiten von Personal für die Durchführung oder Betreuung festgelegt. Die Liste wird wöchentlich fortgeschrieben, alle noch nicht erledigten und erreichten Ziele werden datenmäßig aktualisiert und erst bei Zielerreichung wird das Thema und die Person aus der Liste gestrichen.

Festzuhalten bleibt:

Computerdatennetzwerke zählen in den verschiedenen Organisationen in unterschiedlicher Breite und Tiefe zum Alltag der Organisationen, die MitarbeiterInnenförderung erfährt (durch Fortbildungen/Seminare) eine größere Bedeutung. Netzwerke und Netzwerkkenntnisse sind im Ausbau begriffen im Sinne eines Expandierens, aber auch im Sinne eines Qualifizierens und Professionalisierens. Netzwerkkenntnisse und Netzwerkarbeit ist kein Bereich des Topmanagements, sondern dies gehört immer mehr zum

Alltag von LowmanagerInnen, mit dem Intranet und dem Internet umzugehen. Dies führt zur Unabhängigkeit von realem Raum und Ort. Das Computernetz verändert die interne Kommunikation gravierend. Die face-to-face Kommunikation tritt in den Hintergrund. Ein elektronisches Gedächtnis kann zur Entlastung führen. Die parallele Information und Dokumentation ist möglich. Das Zeitmanagement bekommt eine andere Bedeutung. Führungskräfte werden mit ihren Terminkalendern und zwar im Netz hoch sichtbar und normale MitarbeiterInnen können über ihre Zeit verfügen. Die Unterscheidung zwischen Arbeitsterminen und privaten Terminen wird dokumentiert, aber die Bedeutung oder Erklärung von privaten Terminen nimmt ab. Das, was in der privaten Zeit ist, wird unspektakulärer. Damit werden auch »Familienpflichten«, d.h. Sperrzeiten/Aus-Zeiten unspektakulärer.

Andere Datennetzwerke

Ein weiteres Datennetz soll noch in den Blick genommen werden, weil es in vielen der Organisationen aus Tradition eine große Bedeutung hat, weil es noch das dominante Netz der internen, aber auch externen Kommunikation ist oder weil es parallel zum Computernetz eine Bedeutung behält: Das Telefonnetz.

Die MitarbeiterIn telefoniert mit ihrer KollegIn, die Luftlinie vielleicht zehn Meter entfernt sitzt; Die SekretärIn telefoniert, die Lautsprechanlage ist angeschaltet, mein Eindruck ist, dass ein Vorgesetzter am Telefon ist. Eine weitere KollegIn ist mit im Raum; Auf dem Flur stehen ein Kopierer und ein Faxgerät. Beide sind für jede MitarbeiterIn frei zugänglich; Ich bin jederzeit über meine Handynummer zu erreichen. Ansonsten gibt es die Möglichkeit, in den Terminplan zu schauen und nur bei Sitzungen ist das Gebot der Wichtigkeit gegeben, wenn man mich anruft; 14 Personen sitzen im Raum. Auf dem Tisch liegen drei Handies. Während der vierstündigen Sitzung, die von einer disziplinierten zehnminütigen Pause unterbrochen ist, klingelt keines der Handys. Spätere Nachfragen zeigen, dass alle ManagerInnen ein Handy besitzen, dies aber von den TopmanagerInnen nicht in die Sitzungen mitgenommen wird. Die LowmanagerInnen dagegen häufig das Gerät an jeden Ort mitnehmen; Wir kommunizieren hier meistens über das Telefon. Fax hat auch noch eine Bedeutung. Der Computer, d.h. e-mail, findet wenig Anwendung. Einige haben Geräte, die nutzen sie aber nur als Schreibmaschinen. Wir sind hier auch noch nicht mit der ..Straße verbunden [da ist eine Zweigstelle].

Viele der für das Computernetz angesprochenen Aspekte haben auch hier eine Bedeutung. Die Kommunikation via Telefon gilt der Beschleunigung.

Sie ermöglicht Grenzüberschreitungen, d.h. die Vernetzung von unterschiedlichen Menschen an unterschiedlichen Orten. Entgegen der noch vor einigen Jahren bedeutsamen Situation der festen Anbindung eines Gerätes an einem Raum bzw. einer realen Leitung, die in eine Steckdose geht, geht die Entwicklung dahin, dass das Telefon mobil ist und an jedem Ort der Welt genutzt werden kann. Führungskräfte geraten so noch mehr in einen virtuellen Raum, d.h. sie sind jederzeit und überall zu erreichen und sie selbst müssen Systeme entwickeln, wie sie nicht erreichbar sein wollen, also wo sie abschalten, weil es störend ist und/oder ihre private Zeit berührt.

Wissensnetzwerke

Weitere Netzwerke in Organisationen können als Wissensnetzwerke bezeichnet werden. Ein Pool von ExpertInnen wird zusammengeschlossen und zur Eingabe der je individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse animiert. In der Folge organisieren sich die Spinnen selbst. Der Netzwerkgedanke umfasst u.a. die Überlagerung verschiedenster Kommunikationsformen: Arbeitskreise, Konferenzen, Sitzungen etc. und die so erzeugte bessere Anschlussfähigkeit für Informationen, die im Unternehmen zirkulieren. Auch die Schnittstellen zur Außenwelt, zu anderen Systemen werden aktualisiert. Eine spezifische Form sind hier Netzwerke, die ausschließlich der Kommunikationsanbindung dienen.

Wir wissen, dass Qualität und Vitalität nur in eng vernetzten, unternehmenseinheitlichen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen möglich sind und setzen diese Erkenntnis aktiv um; Die Organisation bietet ein Netzwerk von Traineeinnen bzw. hat ein solches aufgebaut. Angeboten werden berufsbegleitende Programme (Seminare). Die Kurse sind für die Mitarbeiterinnen kostenlos. Es gibt eine Personalmatrix, d.h. jede MitarbeiterIn füllt einen Fragebogen aus (Fragebogen zur Erhebung von Qualifikation und Weiterbildungsbedarf). So wird perspektivisch eine Art internes Netzwerk entstehen, das zentral koordiniert, den Bedarf einer spezifischen Gruppe mit den Fähigkeiten einer anderen erfüllt. Z.B. können die EDV-DozentInnen ihren KollegInnen aus dem Kommunikationsbereich bei der Ausbildung ihrer WORD-Kenntnisse unterstützen und umgekehrt diese den anderen Nachhilfe in der Gesprächsführung oder Konfliktbewältigung geben; Netzwerke haben zum Ziel, die enge Zusammenarbeit mit AkteurInnen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft herzustellen, um gemeinsame Strategien zu entwickeln, die zu einer Verbesserung der gegenwärtigen Situation beitragen [die Organisation beschäftigt sich sehr stark mit der Gründung und Beteiligung an überregionalen Netzwerkstrukturen [zur Zeit 30 Organisationen und Netzwerke in 14 überwiegend europäischen Ländern]. Wir versuchen unser gesamtes System

so aufzubauen [gemeint ist die Organisation], dass man sich das wie ein Spinnennetz vorstellen muss. Nur ein Faden des Netzes führt in unsere Organisation.

Wissensnetzwerke führen
zu einer Entlastung des Managements

Der Netzwerkgedanke bekommt hier unter einer Betrachtung von Fördern und Fordern eine besondere Bedeutung und es zeigt sich auch die enge Verzahnung, die möglich sein kann zu Computernetzwerken. Kommunikations-Netzwerke und Wissens-Netzwerke werden gebildet zwischen FörderkandidatInnen oder um verstreute Informationen zwischen Abteilungen, Niederlassungen oder ähnliches zu bündeln. Sie werden gebildet, um MitarbeiterInnen bei einem befristeten Ausstieg an das Unternehmen zu binden (z.B. die Einrichtung einer Hotline für Frauen, die im Erziehungsurlaub sind, Telearbeitsplätze zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Begleitungs- und Rückkehrgespräche für kranke und beurlaubte MitarbeiterInnen etc.) Netzwerke umfassen also den Gedanken der (Rück-)Bindung von MitarbeiterInnen, der Qualifizierung von MitarbeiterInnen, der Motivation von MitarbeiterInnen usw. Und sie umfassen das Lernen in und mit der Sicherheit eines Netzwerkes. Der Fördercharakter wird deutlich und in der weiteren Ableitung kann die Organisation, weil die Qualität der MitarbeiterInnen erhöht, die Zufriedenheit gestärkt worden ist, weil die Identifikation und die Loyalität ausgebaut worden ist etc. höhere bzw. größere Forderungen an die MitarbeiterInnen stellen. Hier macht es durchaus Sinn, dass LowmanagerInnen über fundierte Computerkenntnisse verfügen, um die Einbindung der MitarbeiterInnen so besser begleiten zu können (z.B. sie zu beraten, zu motivieren, Treffen zu koordinieren etc.). Deutlich sollte jedoch bis hierhin auch geworden sein, dass Netzwerke dieser Art (also Datennetzwerk, Wissensnetzwerk, Kommunikationsnetzwerk) zu einer Entlastung des Managements führen, da die MitarbeiterInnen auch auf andere Personen und Informationen zurückgreifen können, sich hier organisieren können, gemeinsam lernen können und verschiedenes anderes mehr.

Sowohl die von Geissler als auch von Zahn konstatierten Neuausrichtungen des Managements von Organisationen bzw. der Wandel zu einem modernen Management ist durchaus mit unseren Beobachtungen kompatibel. Die Differenzierung zwischen Management und Nicht-Management verwischt sich durch Netzwerkbildung und Netzwerkkommunikation. ManagerInnen verlieren ihren direkten und unmittelbaren Einfluss auf die MitarbeiterInnen einer Organisation. Andere Motivations-, Beratungs- oder

Trainingsquellen werden sichtbar. Informationsbedürfnisse können schneller befriedigt werden und vieles mehr.

Management verliert an Einfluss und Bedeutung

Deutlich wird auch, dass der Zugriff auf das Management durch das normale Organisationsmitglied in einer großen Veränderung ist. Konkret also die Kontrolle oder Beobachtungsrichtung nicht mehr eindimensional von oben nach unten funktioniert. ManagerInnen verlieren nicht nur Einfluss, sondern sie geraten in den Einflussbereich ihrer MitarbeiterInnen. Die bereits erwähnte ökologische Macht, die Realität in Organisationen ist, führt also gleichzeitig auch zur Einbindung der unteren Managementposition und zwar in Verbindung mit der Technisierung der Organisationen. Macht gelangt in die Hände der MitarbeiterInnen⁵⁶². Und sie gelangt in die Hände von Frauen und Männern. Zurückgehend zur Spinnennetzmetapher, wird es also nicht wesentlich und bedeutsam, in der Mitte des Netzes seinen Platz zu finden, sondern stärker die Hauptäste und ihre Anschlusspunkte zu beobachten bzw. zu besetzen.

Zusammenfassung:

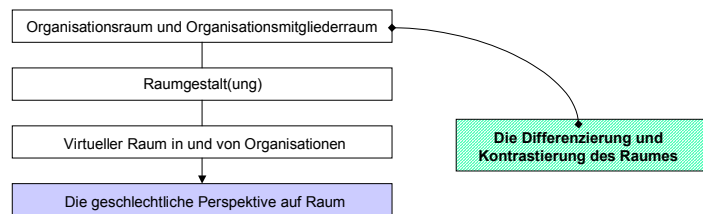
Netzwerke erlauben aus der direkten und individuell räumlich-körperlichen Kommunikation auszusteigen. Sie tragen zur Entlastung von Managementaufgaben bei, führen gleichzeitig jedoch zu größeren Einflussmöglichkeiten jedes einzelnen Mitgliedes in Organisationen. Netzwerke bieten die Möglichkeit, unterschiedliche InteressentInnen in einen virtuellen Raum einzubinden. Der materialisierte Raum verliert an Bedeutung. Einher gehen vielfältige theoretische Möglichkeiten, die Arbeit auch von anderen Orten zu organisieren. Netzwerksensibilitäten sind aktuelle Sensibilitäten von Organisationen und werden als wichtiger Auftrag der Organisationen gesehen. Sie sind getragen vom individuellen Beitrag der Organisati-

⁵⁶² Bereits 1994 hat der Trendforscher John Naisbitt auf die kolossalen Folgen der Vernetzung bzw. Technisierung der Welt hingewiesen und es als Globalparadox bezeichnet, das in einer neuen Welt der Riesen (er meint die großen Organisationen) die Kleinen (Organisationen) überleben werden (oder die Förderung kleiner Unternehmenseinheiten). Die Großen wären zu unbeweglich. »Das sich vergrößernde System dient dem kleinsten Akteur«. Die neue Telekommunikation führt für Naisbitt zur Hinwendung zum Individuum. Menschen können, wo immer sie sind miteinander kommunizieren und zwar ohne zu wissen, wo die GesprächspartnerInnen sich aufhalten. Jeder Mensch hat umfassenderen und schnelleren Zugang zu Informationen, damit wird die kleinste MitspielerIn immer wichtiger. Umstrukturierung und Dezentralisierungen, die einher gehen mit neuen Technologien, verlagern die Macht und Entscheidungsgewalt nach unten. Macht, Aktivitäten und Ressourcen werden an die Peripherie verlagert. Naisbitt kennzeichnet dann auch die Selbstbestimmung als Merkmal der vor uns liegenden Dekade.

onsmitglieder. Netzwerke tragen in einem revolutionären Maße zur Veränderung von Kommunikation im und vom Management bei und sie verändern die ManagerInnen bzw. ihre Aufgaben. Besondere Formen von Netzwerken, wie Berufsnetzwerke, ManagerInnenNetzwerke, Seilschaften etc. sollen hier nicht thematisiert werden, haben jedoch natürlich in allen Organisationen eine Bedeutung und führen oft zu ganz geschlechtsspezifischen Varianten. Z.B. kann in der Realität von Organisationen, das Topmanagement nur von Männern besetzt sein und solch ein Netzwerk führt dann zu einem Männernetzwerk, wird so aber nicht bezeichnet, oder ein Eltern- oder Erziehungsnetzwerk entpuppt sich als Mütternetzwerk oder Netzwerke sind gleich auf Frauen angelegt. Besonders in den Geschlechterprogrammen zielen Forderungen auch schon mal auf den Ausbau von Netzwerken hin, die dem old-boy-club gegenüber gestellt werden sollen. Eine weitere spezifische Form, nämlich die Netzwerkplanung als technisches Instrument, haben wir nicht gefunden, findet in den großen Organisationen vermutlich jedoch eine Anwendung.

Im folgenden soll nun ein geschlechtlicher Blick auf Raum, sowohl materialisierter Raum und virtueller Raum geworfen werden. Welche Sensibilitäten lassen sich entdecken?

Die geschlechtliche Perspektive auf Raum⁵⁶³



Zu Beginn des Abschnitts Organisationsraum und Organisationsmitgliederraum haben wir die Feststellung getroffen, dass Raumstellen und Raumaufgaben unspektakulär sind und sich wenig Politik mit ihnen machen lässt. Wir konnten unterscheiden, wo Raum eine Bedeutung in Organisationen bekommt und was sensible Punkte sein können: Die Lage des Raumes, der Eingriff in die Gestaltung des Raumes, Raum unter dem Gedanken einer Corporate Identity. Raummanagement wird zu einer unter verschiedenen Aufgaben für das Management.

Raum ist keine Geschlechtssensibilität von Organisationen

Betrachten wir Raum unter einer geschlechtlichen Perspektive, wie wir dies für die Förderung im allgemeinen Blick auf Frauenförderung und mit dem besonderen Blick auf die Inhalte der Geschlechterprogramme getan haben und wie in der Zeit mit dem analytischen Blick auf Teilzeit und das besondere von Teilzeit für Frauen in Führungspositionen, so kommt es zu einer verblüffenden Feststellung, die sich bereits an mehreren Stellen angedeutet hat: Raum ist keine Geschlechtssensibilität von Organisationen. Verblüffend deshalb, weil Raum sowohl als virtueller Raum als auch materialisierter Raum zahlreiche Merkmale aufweist, die unter einer geschlechtlichen Perspektive durchaus eine Relevanz haben könnten. Voraussetzen würde es jedoch, dass Geschlecht und Raum zu Frauen und Raum = Frauenraum und/oder Frauen- und Männeraum zusammenzubinden wä-

⁵⁶³ Auch hier wird die bereits praktizierte Aufhebung der Entkontextualisierung vorgenommen.

re. Und es würde voraussetzen, dass man(n) oder frau mit Raum Politik machen kann. Und dies scheint nicht der Fall zu sein.

Lösen wir uns von der Verblüffung, dass Raum generell keine Geschlechtssensibilität ist und zwar in allen Organisationen im Kosmos und differenzieren wir unseren Blick, so lassen sich, und dies ist ja eine unserer Ausgangspositionen gewesen, die geschlechtssensiblen Organisationen exemplarisch mit dem Thema Raum entdecken. Konkret bedeutet es also nicht, die Geschlechtssensibilität von Organisationen anzuzweifeln, sondern Raum nur als wenig oder gar nicht erkanntes geschlechtliches Thema in Organisationen zu benennen und Raum exemplarisch als eine Sensibilität von Organisationen aufzubereiten. Sie ist eine wenig oder gar nicht geschlechtlich konnotierte aktuelle Sensibilität von allen Organisationen im Kosmos. Damit steht Raum »daneben«⁵⁶⁴. Und »das ist auch gut so«, meinen wir. Trotzdem ist *Raum* komplex vernetzt mit *Zeit* und *Förderung*.

Die Sensibilität der Organisationen im Kosmos für vernetzten Raum hat nicht intendierte Auswirkungen für das Geschlecht in Organisationen und für Veränderungen von Frauen und Männer im Management von Organisationen. Sie hat Auswirkungen u.a., weil das Thema Raum in Organisationen geschlechtlich unspektakulär daherkommt. Es gibt keinen »Geschlechterraum« in Organisationen, an dem sich Stereotype, Vorurteile oder auch nur einfach Diskussionen entzünden können. Das verbindende für die Organisationen im Kosmos ist also das Thema Geschlechterraum nicht als Thema zu artikulieren. Es gibt keine oder wir fanden keine Geschlechterprogramme, die Frauenräume oder Männerräume fordern. Auch nicht als virtuelle Räume.

Vernetzte Räume, virtuelle Räume gehen einher mit kolossalen Veränderungen, die u.a. Auswirkungen auf das Management und für das Management von Organisationen haben, wie wir deutlich in den Daten der Organisationen lesen konnten und hier ergeben sich vielfältige Chancen für

⁵⁶⁴ Die Anmerkung des »so ist es ein wenig daneben« bekamen die Forscherinnen von einem Betreuer, nachdem dieser eine erste Lesung des Manuskriptes *Raum* vorgenommen hatte. Genau hier aber liegt die Chance, die wir als Forscherinnen sehen. Das Thema ist »noch nicht« von Geschlechterstellen und Geschlechterprogrammen okkupiert. Entziffert als besondere Sensibilität von allen Organisationen im Kosmos: Vernetzter Raum - sie beschäftigen sich mit dem Aufbau, Ausbau und der Veränderung ihrer virtuellen Räume - hier bieten sich Chancen der Veränderung im Management von Organisationen, die nicht auf die getrennte Veränderung für Frauen und Männer angelegt sind. Netzwerke, die erst einmal nicht unterscheiden zwischen schwarzen und weißen Spinnen.

Frauen und Männer, dem geschlechtlichen Diskurs zu entkommen. Gender kann weniger thematisiert werden, weil Sex unsichtbarer wird.

Genauso verbindend wie *virtueller Raum* als Sensibilität der Organisationen, ist eine *Qualitätspolitik* in allen Organisationen, die *Fördernde Forderung* und die *Flexibilisierung von Zeit*. Bezeichnen wir dies als die (neuen) bzw. aktuellen Konzepte in Organisationen. Die Auseinandersetzung und die Aufbereitung der Daten des *Ethnographischen Sehens* zeigte für die beiden letzten Sensibilitäten, wie sie sich auch zu geschlechtssensiblen verändern können. Schauen wir noch etwas genauer auf den Raum, ob sich nicht doch Hinweise finden lassen, dass Thema Raum geschlechtlich zu thematisieren bzw. ob es Ansätze in den Organisationen gibt, das Thema Frauen qua Geschlecht zuzuschreiben. Schauen wir dabei auf den materialisierten Raum.

Raum ist ein besonderes Thema für und von Frauen

In der Frauen- und Geschlechterforschung und noch genauer in der Feministischen Forschung erweist sich Raum durchaus als Forschungs-Thema. Im Mittelpunkt des Interesses stehen die Zwischenräume, z.B. die Gestaltung von öffentlichem Raum. In der Aufbruchphase von feministischen Sozialwissenschaftlerinnen und Planerinnen wurden Frauen als Planungsbetroffene entdeckt und zwar zunächst im Wohnbereich. Öffentliche Territorien und die Familie wurden als Orte der Männergewalt von der Frauenbewegung thematisiert. Die zunehmende Verdrängung von Frauen aus dem öffentlichen Raum zeigte sich parallel zum Ausbrechen der Frauen aus der »kleinfamilialen Privatheit«. Ilona Ostner sprach von »Teilhabe an Welt«, Ruth Becker und Aylâ Neusel von »Raumgreifen«. »Frauenräume« sollten Orte der gewaltfreien Begegnung sein. Verkehrssysteme standen zur Betrachtung an, wie sie Frauen erlauben den Zugang zur Öffentlichkeit zu organisieren⁵⁶⁵.

Ähnlich der Aufgaben von Geschlechterstellen in Organisationen, die u.a. eine Ist-Analyse vornehmen, wie wir bereits deutlich an verschiedenen Stellen herausgearbeitet haben und zu eigenen Berechnungen kommen, kamen feministische WissenschaftlerInnen in ihren ersten empirischen Untersuchungen⁵⁶⁶ zu dem Ergebnis, die Diskriminierung von Frauen fest-

⁵⁶⁵ Zur Entwicklung der Frauenforschung im Bereich räumlicher Planung und Architektur vgl. Bericht des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur 1997.

⁵⁶⁶ In den achtziger Jahren.

zuschreiben, mit Situationsanalysen, die sich auf eine Aufzählung von Benachteiligungen beschränkten. So u.a.:

- Frauen werden aus der Architektur ausgeschlossen, diese orientiert sich an männlichen Maßstäben
- Die Verhäuslichung der Frauenarbeit führt zu einer eingeschränkten Freiraumnutzung von Frauen und zu einer stetig steigenden Freiraumnutzung von Männern (z.B. höherer PKW-Anteil bei Männern, männertypische Sportarten mit Freiflächen, die größer sind wie z. B ein Fußballplatz)
- Frauen verfügen über eine »deutlich geringere PKW-Verfügbarkeit«
- Verkehrssysteme sind auf die Bedürfnisse von ganztägig Beschäftigten, zwischen Wohnung/Haus und Arbeitsplatz pendelnden, meist autofahrenden Männern ausgerichtet. Die Bedürfnisse von Frauen, häufig mit Kindern und Waren transportierend zwischen einer Vielzahl von Orten (Kindergarten, Schule, Geschäfte, Behörden etc.), finden nur eine geringe Bedeutung
- Frauen werden Opfer von sexueller Gewalt im privaten Bereich, weil sich dieser der sozialen Kontrolle entzieht und im öffentlichen Bereich durch mangelnde Belebtheit und Überschaubarkeit (vgl. Ruth Becker/Aylâ Neusel 1997, 214ff).

Hieraus entwickelten sich Forderungen an Planung und Architektur, die Benachteiligung für Frauen, die Diskriminierung von Frauen zu beheben und da, wo frau/man im Planungsstadium ist, von den »Nutzerinnen der gebauten Umwelt« auszugehen. Konkret zielte frau auf »frauenspezifische Beteiligungsverfahren und -formen« (219).

Organisationen planen ohne Geschlecht

In allen Organisationen im Kosmos weist der materialisierte Raum keine frauenspezifische Planungsverfahren auf. Das Thema ist noch nicht von Geschlechterprogrammen und ihren Forderungen »entdeckt«⁵⁶⁷.

Die Forscherin nimmt an einer Sitzung teil, wo es um die Verteilung von neuen Büroräumen in der Verwaltung geht. ManagerInnen aus allen drei Managementstufen sind anwesend. Als Gast ist der Leiter der Raumverwaltung geladen, der Vorschläge unterbreitet, wer in die zu verteilenden Räume besetzt werden sollen. Obwohl die Organisation eine Frauenbeauftragte hat, eine ControllerIn, einen

⁵⁶⁷ Die neue Diskussion um Gender Mainstreaming dürfte mit ihren Genderanalysen das Thema Raum vielleicht recht schnell finden.

Betriebsrat und verschiedenste institutionalisierte Stellen, die Spezialaufgaben übernehmen, ist keine der Personen anwesend.

Generell wurde bereits deutlich, dass Planungsverfahren überhaupt einen geringen Stellenwert haben unter der Prämisse des Einzugs von allen oder möglichst vielen MitarbeiterInnen bzw. den VertreterInnen verschiedener Gruppen in den Organisationen. Raumplanung erweist sich als institutionalisiert und/oder als Beiwerk der Aufgaben des Managements und sie erweist sich als unproblematisch.

Architektur und Raumgestaltung zeigt die ökologische Macht der Organisationen gegenüber ihren MitarbeiterInnen. Die Kontrolle modernisiert sich durch Kartensysteme, die den Zugang zu Räumen regulieren, aber auch durch Glaswände, die dazu beitragen, Transparenz zu schaffen und zwar in einem doppelten Sinne. Greifen wir noch einmal diesen Aspekt auf und zeigen wir Sequenzen, die eine geschlechtliche Thematisierung ermöglichen würden.

[Frau]: Ich fühle mich hier sehr sicher und nicht beobachtet, ja, ich glaube schon, dass es zu meinem Wohlbefinden beiträgt. Ich sehe auch immer, was auf mich zukommt und fühle mich weniger bedroht wie durch ein anonymes Klopfen; Das Großraumbüro hat eine Wand durch eine Glaswand ersetzt. Ca. 10 Arbeitsplätze sind von außen einzusehen. Im Raum befindet sich augenscheinlich nur ein Mann. Die Schreibtische stehen in unterschiedlichen Anordnungen. Frauen verschiedenen Alters laufen durch den Raum oder sitzen an ihrem Schreibtisch. Die Tür zum Raum ist aus Holz und fest verschlossen; Ein Umbau steht in der Organisation an. Zwischen zwei Büros wird eine Außenwand entfernt und die Holztür für den Publikumsverkehr wird durch eine Glastür ersetzt. Neben der Glastür gibt es noch eine ca. 1 Meter breite Glaswand. Erst dann beginnt die Rigipswand. Der Umbau ist noch im vollen Gange, als die Forscherin in der Organisation ist. Nach dem Umbau wird der Raum ausschließlich von Frauen benutzt. Die KundInnen sind jedoch auch Männer. Natürlich kann ich meine MitarbeiterInnen beobachten [Lowmanagerin]. Sie können mich aber genauso sehen, das dürfen sie nicht vergessen. Mein Chef sieht alles, ohne, dass er mein Büro betritt. Er braucht nur einfach in das .. X gehen und so tun, als ob er da was zu tun hat. Manchmal hat er das auch. Und wenn nicht, kann ich es auch nicht beeinflussen. Aber es stört mich nicht, beobachtet zu werden. Und ich nutze die Möglichkeit zu sehen, ohne meinen Arbeitsplatz zu verlassen, auch. Wenn ich sehe .. X ist nicht da, brauche ich auch nicht rüber zu gehen.

Die verschiedenen Möglichkeiten von Transparenz werden in den Sequenzen deutlich. Glaswände als Möglichkeit zu sehen und gesehen zu werden. Glaswände zur Abkürzung von Wegen. Glaswände, die subjektive Gefühle von Sicherheit vermitteln können, Angst machen können oder Angst nehmen können. Schauen wir geschlechtlich und suchen wir geschlechtlich, so kommen wir an das Thema Sexuelle Belästigung in Organisationen nicht vorbei. Höher empfundene Sicherheit in Glasräumen wird von Frauen artikuliert. Sie betrifft sowohl eigene Räume, die verglast sind, als auch Räume von Mitarbeitern oder Vorgesetzten. In allen Organisationen, die Verglasung aufwiesen, wurden in den Interviews von den Frauen oder Männern jedoch keine Hinweise gegeben auf diese Komponente, die Glaswände neben der Kontrolle auch haben können, obwohl die Themen Sexuelle Belästigung und Mobbing durchaus in den ExpertInneninterviews thematisiert wurden. Und auch die Themen Flirt oder Beziehungen im Unternehmen kamen im Ethnographischen Sehen vor.

Nachdem eine Forscherin in der ersten »Glas-Organisation«, sensibilisiert durch ihr Wissen über Sexuelle Belästigung und Sexuelle Gewalt, aufmerksam geworden war und in den Interviews zu Nachfragen in der Richtung, welche Bedeutungen Glasfenster in Organisationen haben können, ansetzte, brachten die Ergebnisse in den Interviews genau die Bestätigung der Hypothese der Forscherin. Die Frage, ob denn Glasfenster nicht auch Sicherheit vermitteln können, lösten Gespräche aus, die scheinbar unproblematischer waren, als direkte Nachfragen nach Sexueller Belästigung in Organisationen. Das heikle Thema wurde selbst von Geschlechterstellen nicht in einen Zusammenhang mit Raumgestaltung gebracht. Das Thema wurde meist von männlichen Führungskräften schnell abgehandelt, mit einem klaren Das gibt es bei uns nicht. Aber auch »normale« Frauen und Männer erweherten sich des Themas häufig mit dem Hinweis: Mir sind keine Fälle bekannt⁵⁶⁸ oder dem Eingestehen, dass es mal „einen“ Fall gegeben hat.

Für die Forscherinnen erscheinen die Aussagen als interessanter Hinweis auf ein wohl originär nicht angeplantes Ziel einer Raumplanung, eines Raumkonzeptes. Verglasungen haben in den Organisationen nicht die Motivlage, Frauen vor sexueller oder sonstiger Belästigung zu schützen, sind also keine Geschlechtssensibilitäten von Organisationen. Sie können

⁵⁶⁸ Als ähnlich heikles Thema entpuppte sich Alkoholismus in Organisationen. Sozialstellen gaben Auskünfte über Alkoholmissbrauch, auch als Thema von Führungskräften, jedoch in den Interviews finden sich keine Hinweise. Beide Themen wurden in den Interviews nur im Kontext gestellt und nur an Personen, in deren Aufgabenfelder die Themen wahrscheinlich waren.

sich aber in der Folge, z.B. durch die Sensibilität einer MitarbeiterIn, durch gesellschaftspolitische Diskussion, auf die Organisationen reagieren, durch neue Themen in den Geschlechterprogrammen, durch gesetzliche Regelungen etc. zu einer Geschlechtssensibilität verändern.

Dazu ein Beispiel: Das Thema Frauenparkplätze ist ein Thema, ähnlich der Behindertenparkplätze,⁵⁶⁹ das durch eine besondere Politik forciert wird. Nun gibt es gute Gründe von Sozialwissenschaftlerinnen, Architektinnen, Politikerinnen und ähnliche, Frauenparkplätze zu fordern. In den beiden großen Konzernen haben die Forderungen die Organisationen erreicht. Gab und gibt es bisher nur hier Parkplätze, die dem Management vorbehalten sind und Parkplätze, die rechtliche Auflagen erfüllen müssen - die gibt es auch in den meisten anderen Organisationen - beschäftigen sich nun der Betriebsrat und die Frauenbeauftragten mit der Einrichtung von Frauenparkplätzen. Jedem der Beteiligten ist klar, dass die Unternehmen keine ausreichende Zahl von Frauenparkplätzen zur Verfügung stellen können, weil es generell nicht für alle MitarbeiterInnen einen Parkplatz gibt. Was tun? Es werden neue Verteilungskriterien festgelegt: Wer einen Anspruch auf einen Parkplatz und wer einen Anspruch auf einen Frauenparkplatz hat. Für das Management bedeutet es festzulegen, ab welcher Position eine ManagerIn einen Anspruch auf einen Parkplatz hat. Die Zahl der ManagerInnen ist überschaubar. Trifft die Entscheidung das Topmanagement, sind es in der Realität Männerparkplätze, weil dort die Männer sind. Bei den Frauenparkplätzen kommen zuerst die Mütter in den Blick⁵⁷⁰.

Die Betriebsversammlung hat als einen Punkt das Thema Parkplätze unter dem Thema Sonstiges auf der Tagesordnung. Im Raum entsteht ein Gemurmel. Das Thema wird nur kurz vom Betriebsratsvorsitzenden genannt, ohne Vorschläge zu entwickeln. Als mögliches Auswahlkriterium fällt das Stichwort Mütter. Warum Frauenparkplätze notwendig sind, wird nicht dargestellt.

Es gibt erste Hinweise darauf, wie das Thema Raum - Parkraum - geschlechtlich auch in Organisationen besetzt werden kann, jedoch ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass das Thema als Frauenparkraum ande-

⁵⁶⁹ Die recht schnell einen Einzug in gesetzliche Richtlinien und Sanktionen gefunden haben. Frauenparkplätze befinden sich noch auf der Ebene des political correctness in Parkhäusern, bei Supermärkten und ähnliches. Es gibt keine Möglichkeit, Falschnutzer zu »bestrafen«.

⁵⁷⁰ Ein anderer Blick könnte ja auch junge Frauen oder attraktive Frauen oder kleine Frauen oder Single-Frauen oder ähnliches in den Blick bekommen, wobei weder Muttersein noch andere Merkmale vor Gewalt schützen.

re Unterscheidungen unsichtbar macht. In Folge werden Diskurse aktiviert, aus denen Frauen sich nicht befreien können. Zum Beispiel stehen Lowmanagerinnen vielleicht als Frauen auf dem Parkplatz, hätten von ihrer Position aus jedoch keinen Anspruch. Das, was am Thema Teilzeit von uns demonstriert wurde, würde hier ebenfalls eintreten. Die »hochsichtbaren« Lowmanagerinnen, die sich von den Lowmanagern unterscheiden, auch wenn diese Väter sind.

Das Thema zeigt die Möglichkeiten auf, einen geschlechtlichen Diskurs um Raum zu führen. Ähnlich der Glasscheibe können aktuelle Diskussionen von aussen, also außerhalb der Organisation, nach innen geholt werden und dort im Rahmen einer Untersuchung durch Geschlechterstellen und ihrer Berechnungen, oder andere wohlwollende Menschen problematisiert werden. Eine Untersuchung, die feststellen würde, dass Frauen in Glasräumen weniger belästigt werden, bietet also Material für Geschlechterprogramme, um zukünftig in ihren Forderungen auf die Besonderheit der Raumgestaltung hinzuweisen.

Geschlechtliche Räume im Management von Organisationen

Raum in den Organisationen des Kosmos lässt sich als geschlechtlicher Raum im Management von Organisationen definieren. Wenn Männer sich Räume teilen, dann teilen sie sich Räume mit Frauen. Für das Topmanagement besteht die Raumteilung mit Frauen ausschließlich für zwei Räume. Die Sekretärin hat einen begrenzten Zugriff auf ihren Raum und dem Raum des Managers.

Dies gilt auch für die wenigen Topmanagerinnen, die wir finden konnten. Für das mittlere Management und für das Lowmanagement umfasst die Raumteilung meist einen Raum. Hier kommen gemischte Paare zustande und gleichgeschlechtliche weibliche Paare. Für keine Managementstufe haben wir ein männliches Paar gefunden. Also in allen Organisationen gab es keine Sekretäre und es gab bei der Kombination in einem Raum von Management und Nichtmanagement keinen Manager, der mit einem Nicht-Manager einen Raum teilte. Raumteilung für Männer in den von uns untersuchten Organisationen betrifft also im Management nur die Teilung zwischen Mann und Frau.

Raumteilung, obwohl in dieser Eindeutigkeit der klassischen Pärchenanordnung zwischen Männern im Management und Frauen in sog. Semiprofessionen, die bei einer näheren Betrachtung eheähnliche Pflichten über-

nehmen (Reproduktionsarbeit/Zuarbeit), werden in keiner Organisation geschlechtlich thematisiert. Und auch die Lage von Räumen für Managerinnen und Manager, die Größe etc. nicht. Geschlechtliche Blicke können wohl auch in unseren Daten einige Unterschiede herausarbeiten. Ergebnisse würden demonstrieren, dass die Männer eher zu den Gewinnern zählen und die Frauen zu den Verliererinnen. Feministische Forschung/Frauenforschung zeigen hier Ergebnisse und Untersuchungen, die »eindeutig« sind und sich sicher auf Organisationen, wie wir sie beobachtet haben, übertragen lassen.

Ein Raum, wo dieser vorhanden ist, erfährt jedoch eine geschlechtliche Diskussion in Organisationen und kann als Frauenraum entziffert werden. Es ist der Raum und/oder das Sekretariat der Frauenbeauftragten, der Gleichstellungsbeauftragten und ähnlicher Geschlechterstellen. Hier sind Frauen, wenn diese Stellen institutionalisiert sind, unter sich. Wenn es keine Stellen sind, nehmen die Frauenarbeitskreise partiell Raum für bestimmte Räume in Beschlag und es sind die Forderungen und Wünsche in einigen Organisationen, nach Frauenseminaren, die Frauenraum, wenn auch nur für eine begrenzte Zeit, okkupieren. Aber nicht jedes Seminar bedeutet männerfreie Zone.

Die Organisation enthält in ihren Richtlinien zur Fort- und Weiterbildung, die vom Frauenarbeitskreis entworfen sind, die Forderungen nach Frauenseminaren; In einem Interview berichtet die Managerin in der Frauenorganisation, dass alle Treffen zur Organisationsentwicklung von einer Unternehmensberatung begleitet wird. Die Jobs haben Männer inne und die Managerin artikuliert ihren Ärger über die fehlende Sensibilität der Geschäftsleitung. Zu Anfang war das Frauenbüro im Verwaltungsgebäude untergebracht, es gab Raumkämpfe, damit das Frauenbüro und ihr eigenes [eine Geschlechterstelle] nebeneinander liegen. Sie hatte lange Wege zum Büro, andererseits war das Frauenbüro zentral gelegen in der Nähe der Verwaltung und des .. Topmanagements. Darin drückt sich auch Hierarchie und Aussehen. Nach einer Raumverlagerung musste das Frauenbüro raus, wollte aber nicht, die [RaumdezernentIn] hat ihr das schmackhaft gemacht, mit der Zusage, dass jetzt das Frauenbüro und das LeiterInnenbüro auf einem Gang nebeneinander liegen. Das Frauenbüro ist auch das Büro der Frauenbeauftragten, d.h. sie nutzt es auch mit den 2 MitarbeiterInnen, die sich eine Stelle teilen; Das Büro der FrauenreferentIn liegt in der Nähe des Topmanagements. Das Einzelbüro weist keine besonderen Merkmale auf. Ein Computer steht auf dem Schreibtisch und ein kleiner runder Tisch ist mit im Büro. Vielleicht hat es eine Bedeutung, dass die Geschlechterstelle eine der wenigen Einzelarbeitsplätze

umfasst. Dies kann nicht geklärt werden, weil die FrauenreferentIn zum Zeitpunkt des Forschungsaufenthaltes in Urlaub ist.

Relevant, so wird hier deutlich, erscheint die Lage des Büros der Geschlechterstellen. Sie erfolgt scheinbar in einer Anordnung zum Mittelmanagement oder Topmanagement. Begründet wird dies dadurch, dass die *Zusammenarbeit dann reibungsloser funktioniert* oder als *Stabsstelle dies eben logisch sei*. Die Zahl ist zu klein, um weitere Aussagen über die Größe und Höhe und Ausstattung treffen zu können. Es bleibt der Verdacht, dass die Auswahl zu beziehender Büros für Geschlechterstellen von der Organisation tatsächlich unter einem strategischen Gesichtspunkt vorgenommen wird und zwar unter dem Aspekt, alles besser im Griff zu haben bzw. unter Kontrolle. Bei den Interviews mit den realen Personen der Geschlechterstellen zeigte sich im Übrigen die Aussage, dass die Lage innerhalb der Organisation auch von den GegnerInnen thematisiert wird bzw. es zu Auseinandersetzungen kommt wegen der Repräsentativität eines Raumes, der Größe eines Raumes und noch häufiger wegen den hier gebundenen Stellen von Personal. Es zeigt sich, dass die Geschlechterstellen über Einzelbüros verfügen und auch über ein eigenes Sekretariat oder eine Sachbearbeiterin.

Schluss mit dem Geschlechterblick

Beschließen wir den geschlechtlichen Blick auf die Daten im Kosmos, mit der Erkenntnis, dass es wenig Aufregtheit um das Geschlecht im Raum gibt. Dies zu verändern erscheint leicht. Z.B. durch die Übertragung der Forderungen feministischer Planerinnen und Architektinnen in die Geschlechterprogramme von Organisationen. Eine Genderanalyse würde die Unterschiede für Frauen und Männer im Management von Organisationen und generell, für die MitarbeiterInnen in den Organisationen zum Thema Raum festhalten. Forderungen in den Geschlechterprogrammen könnten dann ähnlich wie die im Bericht des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur sein⁵⁷¹:

Aufgrund der Genderanalyse und der festgestellten Diskriminierung von Frauen im Management von Organisationen sollen folgende *Standards für*

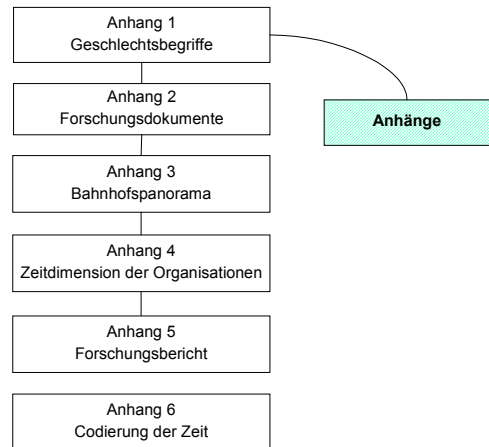
⁵⁷¹ Originalzitate sind kursiv gesetzt (vgl. 1997, 224f). Es sei uns zu verzeihen, dass wir die kritische Weiterentwicklung feministischer Planungsmethoden »so« aus dem Zusammenhang reißen. Es soll nur etwas deutlich machen: Eine Erkenntnis von uns als Forscherinnen.

die Beteiligung von Frauen und Männern an Planungsprozessen für Organisationsraum festgelegt werden:

1. Es muss ein Beteiligungsverfahren ausschließlich für Frauen installiert werden. Dadurch erhalten Frauen die Möglichkeit, sich zu artikulieren, ohne sich gegen männliche Dominanz durchsetzen zu müssen...
2. Das Beteiligungsverfahren muss zeitlich, räumlich und organisatorisch auf den Alltag der Frauen und Männern Rücksicht nehmen (z.B. Kinderbetreuung, geeignete Zeiten für die Treffen usw.)
3. Die NutzerInnen müssen von Anfang an von (bezahlten) Fachfrauen beraten werden
4. Der Beteiligungsprozess muss frühzeitig einsetzen, so dass noch wesentliche Veränderungen der ursprünglichen Planung möglich sind und er muss den Betroffenen ausreichend Zeit einräumen, ihre Vorstellungen zu entwickeln
5. Von Seiten der Organisation müssen eine Reihe von Bedingungen gewährleistet werden: Zugang der Betroffenen zu allen relevanten Informationen, Transparenz des Verfahrens, Chancengleichheit zwischen allen Beteiligten, Offenheit des Prozesses.
6. Die Frauenbeauftragte ist über den Stand des Verfahrens zu informieren.



Anhänge



Anhang 1: Geschlechtsbegriffe

Geschlechts abbildung	Geschlechter bündnisse	Geschlechts hormone
Geschlechter abgrenzung	Geschlechter charaktere	Geschlechter hypothesen
Geschlechter abstand	Geschlechts chromosom	Geschlechts identität
Geschlechterabzüge	Geschlechter codierung	Geschlechter ideologie
Geschlechts akt	Geschlechts darstellung	Geschlechts ideomatik
Geschlechter alltag	Geschlechter debatte	Geschlechts insignien
Geschlechts anomalie	Geschlechter dekonstruktion	Geschlechter institutionen
Geschlechts anrede	Geschlechter demokratie	Geschlechter interaktion
Geschlechts antagonismus	Geschlechts determination	Geschlechts kategorie
Geschlechter apartheid	Geschlechts diagnose	Geschlechter klassifikation
Geschlechter arrangements	Geschlechter dialektik	Geschlechter klischees
Geschlechter asymmetrie	Geschlechter differenz	Geschlechts körper
Geschlechter attribution	Geschlechts dimension	Geschlechts kohorte
Geschlechts auffassung	Geschlechts dimorphismus	Geschlechts kompatibilität
Geschl. auseinandersetzung	Geschlechter dings	Geschlechts komponente
Geschlechter barriere	Geschlechter diskriminierung	Geschlechter konfiguration
Geschlechts bestimmung	Geschlechter diskurs	Geschlechter konflikt
Geschlechts bedeutungen	Geschlechter genealogie	Geschlechts migration
Geschlechter beteiligung	Geschlechter gerechtigkeit	Geschlechter mißverhältnis
Geschlechts bewußtsein	Geschlechter geschichte	Geschlechter modelle
Geschlechts bezeichnung	Geschlechter gleichheit	Geschlechter mythos
Geschlechter beziehung	Geschlechter grenzen	Geschlechter neutralität
Geschlechter bezogenheit	Geschlechts gruppe	Geschlechter niche
Geschlechter bezug	Geschlechts habitus	Geschlechter normen
Geschlechter bilder	Geschlechts heterogenität	Geschlechts offenheit
Geschlechts blindheit	Geschlechter hierarchien	Geschlechter ontologie
Geschlechter buch	Geschlechts höcker	Geschlechter opposition

Geschlechter ordnung	Geschlechts totemismus	geschlechts homogen
Geschlechts organe	Geschlechter trennung	geschlechts immanent
Geschlechter orte	Geschlechts trieb	geschlechts inkompatibel
Geschlechter paradigma	Geschlechter turm	geschlechts integriert
Geschlechter parität	Geschlechter typen	geschlechts kategoriegeleitet
Geschlechter parodie	Geschlechter umgang	geschlechts klassenkonstitutiv
Geschlechter perspektive	Geschlechts umwandlung	geschlechts kompatibel
Geschlechter phänomen	Geschlechter ungleichheit	geschlechter konform
Geschlechter plazierung	Geschlechter ungleichgewicht	geschlechter konnotiert
Geschlechter politik	Geschlechter unterschiede	geschlechts konträr
Geschlechts polypen	Geschlechter verbindung	geschlechts kritisch
Geschlechter positionen	Geschlechter verhältnisse	geschlechter logisch
Geschlechter praxis	Geschlechts verkehr	geschlechts los
Geschlechts problematik	Geschlechter vertrag	geschlechts orientiert
Geschlechter programm	Geschlechts verschiedenheit	geschlechts philosophisch
Geschlechter projekte	Geschlechter verteilung	geschlechter politisch
Geschlechts psychologie	Geschlechter verwirrung	geschlechts segmentiert
Geschlechter realität	Geschlechts wahrnehmung	geschlechts sensibel
Geschlechter regime	Geschlechter wandel	geschlechts spezifisch
Geschlechts register	Geschlechts wechsel	geschlechts stereotyp
Geschlechts reife	Geschlechts wesen	geschlechts symmetrisch
Geschlechts relation	Geschlechter wirklichkeit	geschlechter tauschend
Geschlechter repräsentation	Geschlechter witze	geschlechts typisiert
Geschlechts rollen	Geschlechts zeichen	geschlechts übergreifend
Geschlechter schemata	Geschlechts zellen	geschlechts überhoben
Geschlechter segmentationen	Geschlechts zentrismus	geschlechts unspezifisch
Geschlechter segregation	Geschlechts zirkel	geschlechter vergleichend
Geschlechter segregierung	Geschlechts zugehörigkeit	geschlechts zentriert
Geschlechts sklaverei	Geschlechter zusammenhang	
Geschlechter sozialisation	Geschlechter zusammensetzung	gegen geschlechtlich
Geschlechter soziologie	Geschlechts zuschreibung	geschlechtet
Geschlechter spannung		ein geschlechtlich
Geschlechts spezifika	geschlechts adäquat	
Geschlechter sphären	geschlechts analog	Ent geschlechtlichung
Geschlechter staat	geschlechter betont	Ent schlechtlichung
Geschlechts status	geschlechter bewusst	Geschlecht lichkeit
Geschlechter stolz	geschlechts bezogen	Hetero geschlechtlichkeit
Geschlechter studie	geschlechts blind	Ver geschlechtlichung
Geschlechts subjekte	geschlechts deterministisch	Zwei geschlechtlichkeit
Geschlechts symbole	geschlechts different	
Geschlechter symmetrie	geschlechts differentiell	Geschlechts kategoriezugehörigkeit
Geschlechter systeme	geschlechts differenzierend	Geschlechts klassenhypothese
Geschlechter tanz	geschlechts exklusiv	Geschlechts rollenentwicklung
Geschlechter thematik	geschlechter frei	Geschlechts rollenstereotyp
Geschlechter theorien	geschlechts gebunden	
Geschlechter topoi	geschlechts hierarchisch	

Anhang 2: Forschungsdokumente

1. Anschreiben an die Organisationen

**Sehr geehrte
sehr geehrter,**

wir sind Wissenschaftlerinnen der Universität Regensburg und Hildesheim und schreiben eine wissenschaftliche Arbeit (Doktorarbeit) zum Thema Organisation und Geschlecht, Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen.

Unser Interesse gilt den Lern- und Veränderungsprozessen in Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen, sozialen Einrichtungen, Verwaltungsbehörden und politischen Organisationen. Uns beschäftigt die Frage, welche Bedeutung Managementkonzepte und Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen der Geschlechterfrage einräumen. Unser Fokus liegt dabei nicht auf Frauenfördermaßnahmen oder Gleichstellungsprogrammen, sondern auf Strukturen, Regelungen und institutionalisierten Verhaltensmustern, die zu Geschlechterdemokratie beitragen.

Wir versuchen mit verschiedenen Methoden: Teilnehmende Beobachtung, Interviews und Analysen von schriftlichen Unterlagen, Strukturen und Handlungsweisen zu erfassen, die eine gleiche Beteiligung von Frauen und Männern auf allen Ebenen der Organisation bedingen und/oder fördern.

Ziel unserer Untersuchung ist es, ein übergreifendes Konzept unabhängig von der Art der Organisation zu entwickeln, das zu Chancengleichheit für Frauen und Männer in Organisationen führt und zu einer erhöhten Beteiligung von Frauen im Management.

Alle erhobenen Daten von Personen in der Organisation werden anonymisiert, d. h. sämtliche Informationen werden ausschließlich für die wissenschaftliche Verwertung im Rahmen der Konzeptentwicklung und ohne Namensnennung genutzt.

Unser Feldforschungszeitraum ist Juli 1998 bis Oktober 1998. Wir würden uns freuen, in Ihrer Organisation die Möglichkeit zu erhalten, insgesamt 5 bis 7 Tage zu hospitieren. Die dabei angewendeten Forschungsinstrumente sind in der Anlage beschrieben.

Nach Ihrer möglichen Zusage werden wir uns mit Ihnen in Verbindung setzen und den Untersuchungsablauf gemeinsam mit Ihnen besprechen.

Mit freundlichen Grüßen

2. Informationsschreiben für die MitarbeiterInnen

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen,
sehr geehrte Mitarbeiter,

- wir sind Wissenschaftlerinnen der Universität X und verfassen eine wissenschaftliche Arbeit (Doktorarbeit) zum Thema Organisation und Geschlecht, Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen. Im Rahmen der Untersuchung werden wir im Dezember in der Organisation X Beobachtungen und Interviews durchführen
- Unser Interesse gilt den Lern- und Veränderungsmöglichkeiten in Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen, sozialen Einrichtungen, Verwaltungsbehörden und politischen Organisationen. Uns beschäftigt die Frage, welche Bedeutung Managementkonzepte sowie Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen der Geschlechterfrage einräumen. Unser Fokus liegt dabei nicht auf Frauenfördermaßnahmen oder Gleichstellungsprogrammen, sondern auf Strukturen, Regelungen und institutionalisierten Verhaltensmustern, die zu Geschlechterdemokratie beitragen
- Wir versuchen mit verschiedenen Methoden: Teilnehmende Beobachtung, Interviews und Analysen von schriftlichen Unterlagen, Strukturen und Handlungsweisen zu erfassen, die eine gleiche Beteiligung von Frauen und Männern auf allen Ebenen der Organisation bedingen und/oder fördern
- Ziel unserer Untersuchung ist es, herauszufinden, was Organisationen entwickeln, das zu Chancengleichheit für Frauen und Männer führt und zu einer erhöhten Beteiligung von Frauen im Management
- Alle erhobenen Daten von Personen in der Organisation werden anonymisiert, d.h. sämtliche Informationen werden ausschließlich für die wissenschaftliche Verwertung und ohne Namensnennung genutzt
- Sollten Sie Interesse an den Ergebnissen unserer Forschung haben, stellen wir Ihnen gerne den Bericht zur Verfügung. Im übrigen unterliegen wir im Rahmen des Promotionsverfahrens der Veröffentlichungspflicht.
- Wir bedanken uns bereits jetzt für Ihre Unterstützung und freuen uns auf die Forschungswoche in Ihrer Organisation.

3. Abstract: Darstellung des Forschungsvorhabens

Abstract zur Untersuchung von: Organisation, Geschlecht und Kultur

Organisationen zeichnen sich durch eine besondere Eigenschaft aus: Sie sind geschlechtssensibel. Unterschiede in der Beachtung von Geschlecht zeigen sich besonders deutlich im Führungsbereich von Unternehmungen, wo trotz Gleichstellungspolitik und Frauenförderung der Anteil von Frauen im Management nach wie vor gering ist. Die qualitative Untersuchung verschiedener Organisationen im wirtschaftlichen, öffentlichen und sozialen Bereich ist dazu angelegt, Strukturen und Handlungsweisen in Organisationen, die eine egalitäre Beteiligung von Frauen und Männern in Organisationen bedingen und fördern, aufzuzeigen. Ziel ist es, bestehende positive Ansätze zur Veränderung der Benachteiligung von Managerinnen in ein organisationsübergreifendes Konzept der Geschlechterdemokratie zu integrieren. Den theoretischen Rahmen zur Analyse von Geschlecht und Organisation bilden systemisch- und unternehmenskulturtheoretische Überlegungen und Ergebnisse der feministisch-orientierten Geschlechterforschung.

Forschungsmethoden:

Die empirische Untersuchung unterschiedlicher Organisationen im wirtschaftlichen, sozialen und öffentlichen Bereich ist dazu angelegt, Sicht- und Handlungsweisen von Menschen und Systemen herauszuarbeiten, die im Rahmen der Fragestellung aussagefähig und hilfreich sind. Die Anwendung verschiedener Methoden soll sicherstellen, dass auf Organisations- und Kommunikationsebene eine vielfältige und umfassende Datensammlung stattfinden kann. Mit Hilfe von Beobachtungen, Leitfadeninterviews und Dokumentenanalysen soll der Ist-Zustand, die Palette von möglichen Maßnahmen und Veränderungsversuchen, die bewußt zur Integration von Frauen im Management und die Palette der Strukturen, Regelungen und institutionalisierte Verhaltensmuster, die unbewusst zu egalitären Formen in Unternehmungen führen, systematisch erfasst werden.

Beobachtung:

Beobachtungen bei »walking around«/teilnehmende Beobachtungen können als Forschungsmethoden in den Organisationen eingesetzt werden, die einen relativ leichten und offenen Feldzugang ermöglichen. Unstrukturierte teilnehmende Beobachtung bei Gremiensitzungen in der Universität, Parteitagen und öffentlichen Aussprachen, Gewerkschaftssitzungen oder ähnliches bietet die Möglichkeit durch die Personalunion von Forscherin und Beobachterin ein relativ komplexes Forschungsfeld zu erfassen. Diese Methode erscheint als sinnvoll, um deskriptive Aussagen zu institutionalisierten Verhaltensmustern und Regelungen zu finden (Dechiffrierung der Symbolik einer Lebenswelt mittels präzise erhobener und möglichst nicht interpretierter Beobachtungsdaten), die in ein Konzept eingearbeitet werden können. Sie stellen zudem ergänzendes Material zu Ergebnissen, die mit anderen Methoden erzielt wurden. Beobachtungen bei »walking around« könnten zur Erfassung von Räumen eingesetzt werden. Wie sind Büros, Besprechungszimmer, Ruheräume, Arbeitsplätze oder Kantinen gestaltet? Bieten sich Hinweise, die Organisationen berücksichtigen können, um zu einem veränderten, nicht geschlechtsrollenstereotypen Wahrnehmen von Frauen und Männern zu kommen bzw. zu einem unterschiedlichen (Be-)Handeln von Frauen und Männern?

Leitfadeninterviews:

Leitfadeninterviews mit PersonalentwicklerInnen, ManagerInnen, EntscheidungsträgerInnen und Schlüsselpersonen in unterschiedlichen Organisationen zu bestehenden Maßnahmen und Regelungen in Unternehmungen, die die Förderung von Frauen und Männern in Aufstiegspositionen intendieren, sind eine weitere Datenquelle. Ziel ist es, subjektive Sichtweisen zur Geschlechterfrage in Organisationen zu erhalten und kollektive Handlungsstrukturen zu rekonstruieren.

Dokumentenanalyse:

Die Dokumentenanalyse soll eingesetzt werden, um in Unternehmen z.B. Unternehmenskulturkonzepte, Leitlinien, Stellenanzeigen, Stellenbeschreibungen, Aus- und Weiterbildungsprogramme etc. auf die Forschungsfragen hin zu analysieren.

4. Liste der Organisationsfragen

Themen	ExpertInnen
Organisationskultur/-leitlinien/-philosophie als Thema in der Organisation	
Kommunikationskultur	
Geschlechtskultur	
Arbeitsklima	
Kunst und Kultur/Sponsoring/Spenden	
Sexuelle Belästigung/Konflikte zwischen Frauen und Männern	
Mobbing/Konflikte zwischen Frauen Frauen/Männer Männer/Frauen Männer	
Führung unter dem Geschlechtsaspekt Chefin/Chef oder Vorgesetzte/Vorgesetzter	
Karriereplanung	
Frauen oder Männer als token person	
Berufsausbildung/Nachwuchs	
Frauenförderung/Männerförderung/Gleichstellung	
Betriebszugehörigkeit/Fluktuation/Wechsel/Fehlzeiten	
Arbeits- und Zeitmodelle/Urlaubsregelung/Tagesarbeitszeitenregelung	
Aufnahme von Ideen/Betriebliches Vorschlagswesen	
Prämienysteme/Arten von Prämien	
Fort- und Weiterbildung - Art, Freistellung, Bezahlung etc.	
Interessensvertretung/Betriebsrat	

5. Blätter zur Dokumentation der Beobachtungen

Setting	Organisation		Datum
Stichwort	Inhalt	Assoziation	Mögliche Fragen

6. Dokumentenliste

Was?	Wer?	Erledigt!
◆ Organigramm	◆	◆
◆ Stellenanzeigen/Stellenbeschreibungen	◆	◆
◆ Statistiken Allgemein: Alter, Geschlecht, Beruf, Nationalität, Familienstand, Kinder, Betriebszugehörigkeit, Teilzeit/Vollzeit, Erziehungsurlaub, Verdienst etc.	◆	◆
◆ Arbeitszeitmodell	◆	◆
◆ CI Allgemein: Logo, Briefpaier, Papers über die Philosophie, Leitlinien etc.	◆	◆
◆ Betriebliches Vorschlagwesen, Hauspost, Hausinternes Informationssystem	◆	◆
◆ Frauenförderung/ Männerförderung	◆	◆
◆ Gleichstellungsprogramme	◆	◆
◆ Fortbildungen	◆	◆
◆	◆	◆
◆	◆	◆

Anhang 3: Bahnhofspanorama

Einige erläuternde Statistiken werden hier präsentiert, die zum Verständnis und zur Transparenz der jeweiligen Organisationen dienen, aber in der Darstellung der *Bahnhöfe* auf mögliche Informationsüberflutung hinausgelaufen wären (mit Ausnahme des **LA** und dem **ZfW**). Interessierte können hier noch weitere Informationen finden, die den Kontext der Organisationen erläutern (wie z. B. über das Umfeld oder insgesamt über Konzernstrukturen)

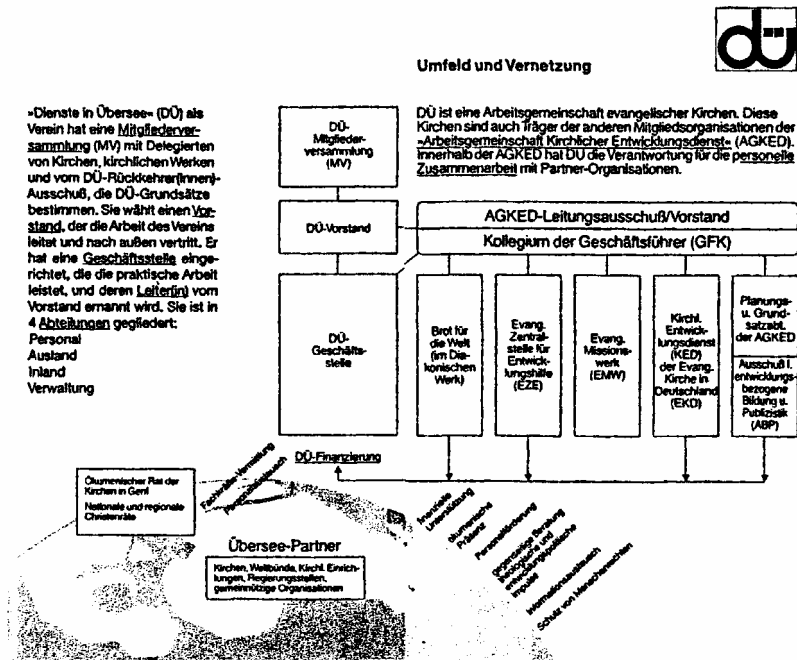
1. dienste in übersee

	Wohlfahrt	Gleichberechtigung	Anti-Armut	Effizienz	"Empowerment"
Ursprung	<ul style="list-style-type: none"> Früherer Ansatz basiert auf sozialer Wohlfahrt unter kolonialer Administration mit dem Modell der nachholenden Entwicklung assoziiert 	<ul style="list-style-type: none"> Ursprünglicher Ansatz zu Frauen in der Entwicklung (WID) Versagen der Modernisierungstheorien erkannt stark von BOSERUPs Studie inspiriert grundlegend für UN-Frauen-Dekade 	<ul style="list-style-type: none"> Zweiter WID Ansatz: stellte Gleichberechtigung zurück entwickelte sich in Zusammenhang mit Umverteilungs- und Grundbedürfnisorientierten Entwicklungsmodellen 	<ul style="list-style-type: none"> Dritter und jetzt vorherrschender Ansatz: in Zusammenhang mit Niedergang der Weltwirtschaft Stabilisierungs- u. Anpassungsprogramme verfassten sich auf den ökonomischen Beitrag der Frauen zur Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Neuester Ansatz: entwickelte sich aus dem Versagen des Gleichberechtigungsansatzes von Feministinnen der Dritten Welt und Grasswurzelorganisationen inspiriert
Zeitraum in dem v. a. populär	1950-70, aber auch heute noch verbreitet	1975-1985 Wird auch heute noch auf politischer Ebene verfolgt	von den 70er Jahren an: nur begrenzte Verbreitung	Nach 1980: heute sehr weit verbreitet	ab 1975; findet zunehmend weitere Verbreitung
Anliegen/ Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Frauen als bessere Mütter in die Entwicklung einzubeziehen 	<ul style="list-style-type: none"> Gleichberechtigte, aktive Teilnahme der F. am Entwicklungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> Die Produktivität armer F. zu erhöhen Armut v. F. wird als Problem der Unterentwicklung und nicht als Problem der Unterordnung gesehen 	<ul style="list-style-type: none"> Um eine effiziente und effektive Entwicklung zu ermöglichen, wird die wirtschaftliche Teilnahme von Frauen mit Gleichberechtigung in Verbindung gebracht 	<ul style="list-style-type: none"> Frauen durch größere Selbstständigkeit zu ermöglichen Unterordnung v. F. wird nicht nur in Bezug zu Männern sondern auch als (neo)koloniale Unterdrückung gesehen
Verhältnis zu Bedürfnissen von Frauen	<ul style="list-style-type: none"> Reproduktive Rollen der F. werden angesprochen, z.B. Ernährung und Familienplanung 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Bedürfnisse von Frauen hinsichtlich ihrer dreifachen Rolle einbezogen, d.h. politische und ökonomische Autonomie gegenüber Männern angestrebt setzt auf direkte staatliche Intervention 	<ul style="list-style-type: none"> Die produktive Rolle von Frauen wird v.a. durch einkommensschaffende Maßnahmen angesprochen 	<ul style="list-style-type: none"> Greift die praktischen Bedürfnisse von F. im Kontext abnehmender Sozialleistungen auf stützt sich auf alle drei Rollen der Frauen und die Elastizität der Zeit von Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Bedürfnisse von F. im Hinblick auf ihre dreifache Rolle zu erfüllen indirekt durch Mobilisierung über praktische Bedürfnisse als Mittel die Unterdrückung zu kontrollieren
Anmerkungen	<ul style="list-style-type: none"> F. als passive Nutznießerinnen Populär v.a. noch bei Regierungen u. trad. NRO-Programmen 	<ul style="list-style-type: none"> Identifiziert untergeordnete Stellung der Frauen im Verhältnis zu Männern kritisiert als westlich feministisch als bedrohlich empfunden von Regierungen nicht sehr geschätzt 	<ul style="list-style-type: none"> Arme Frauen werden als getrennte Kategorie isoliert mit der Tendenz nur ihre produktive Rolle anzuerkennen 	<ul style="list-style-type: none"> Frauen werden gänzlich als Ressource gesehen ihre Fähigkeit noch mehr zu arbeiten wird ausgenutzt Populärer Ansatz von Regierungen und multilateralen Hilfsorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> Schwerpunkt liegt auf Dritter Welt und Eigenständigkeit Kaum von Regierungen unterstützt v.a. von kleinen Freiwilligenorganisationen getragen

F = Frau(en) WID = Women in Development (Frauen in der Entwicklung)

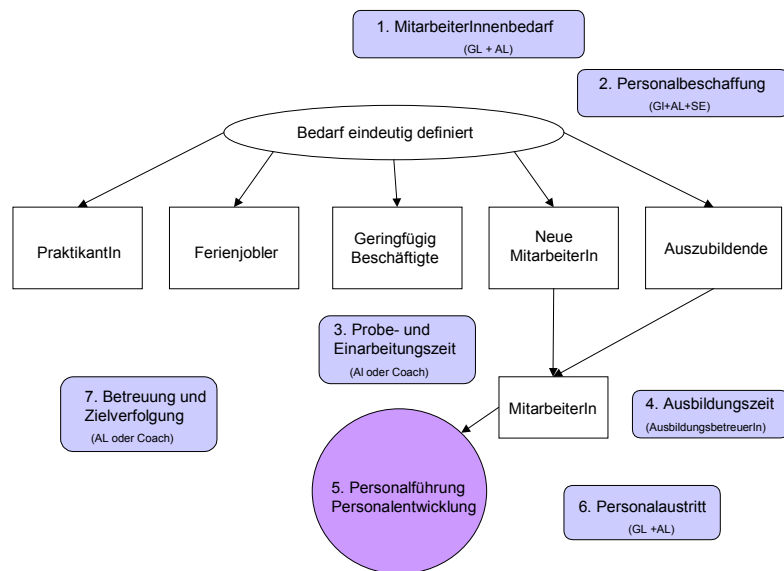
Konstruktion 68: Ansätze zur Förderung von Frauen in der Dritten Welt⁵⁷²

⁵⁷² Entnommen aus Moser, Claudia 1989: Gender Planning in the Third world, enthalten in den Dokumenten von **dü**.



Konstruktion 69: Schaubild dü und das Umfeld

2. DT Bad Kissingen



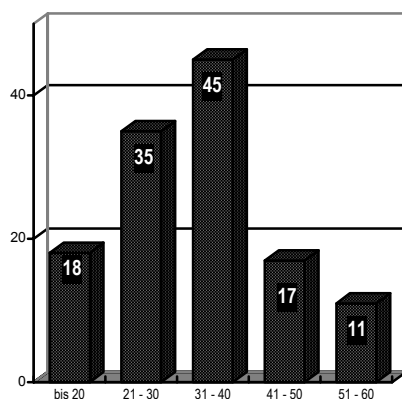
Konstruktion 70: Flussdiagramm der virtuellen Personalabteilung der DT⁵⁷³

573 Das Flussdiagramm ist aus dem QM-Handbuch vom 15.09.1997 entnommen und verändert. In Klammern steht, wer zuständig ist (SE=Sekretariat).

3. AWO

Einrichtungen	Frauen	Männer	Alter Ø	Betriebszu- gehörigkeit Ø
Verwaltung	9	4	37	6
Kindertagesstätten	17	0	29	3
Sozialer Dienst	10	8	31	2
Jugendwerkstatt und Jugendbüro	5	5	35	4
Behinderten-Wohngruppe, Betreutes Wohnen und Jugendwohngruppen	10	3	36	3
Ausbildungsbegleitende Hilfen abH	3	2	35	6
Überbetriebliche Ausbildung BÜE	10	6	19	1
SINUS	8	20	38	0.7
ABM-Kräfte Stadtgärtnerei	1	7	49	0.6

Konstruktion 71: Beschäftigtenzahlen von Einrichtungen in der AWO⁵⁷⁴



Konstruktion 72: Altersstruktur der AWO⁵⁷⁵

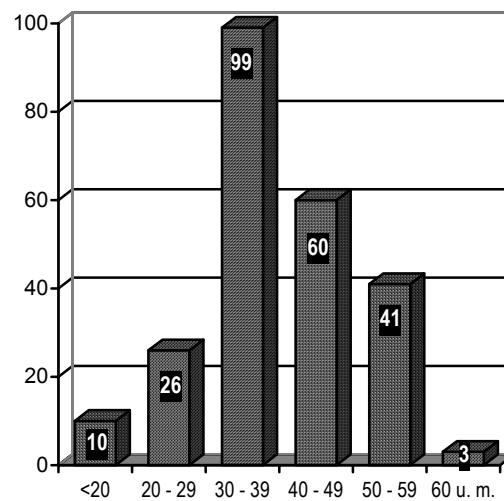
⁵⁷⁴ Im Personalbestand der sozialen Dienste sind 6 Zivildienstleistende, in der überbetrieblichen Ausbildung *BÜE* sind insgesamt 14 Auszubildende (8 Frauen und 6 Männer) eingerechnet. Im Projekt *SINUS* organisieren insgesamt fünf pädagogische Fachkräfte (2 Frauen und 3 Männer) die Arbeitsbereiche Elektro-Recycling und Möbellager; die MitarbeiterInnen sind die TeilnehmerInnen dieses Beschäftigungsprojektes, die vom **AWO** Kreisverband eingestellt worden sind (16 Männer und 6 Frauen). Alter und Betriebszugehörigkeit sind in Jahren angegeben.

⁵⁷⁵ Angaben in Jahren und Anzahl der Personen pro Altersgruppe, gilt auch für die Altersstruktur von **Webasto**.

4. Webasto

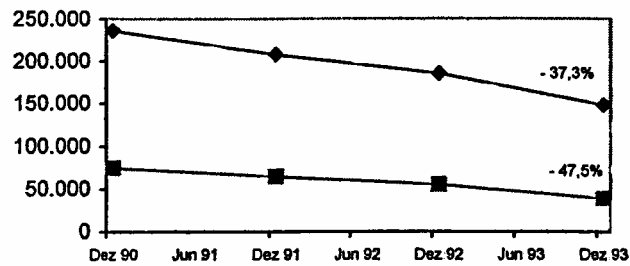
	Gewerbliche MA Produktive und Unproduktive	Angestellte	Gesamt
Mutterschutz	21	4	25
Schwerbehinderte	-	-	10
Ausländische MA	5	-	5
Fehlzeiten Jahresdurchschnitt	4,29	2,66	-
Alter Durchschnitt in Jahren	-	-	39

Konstruktion 73: Personaldaten Webasto

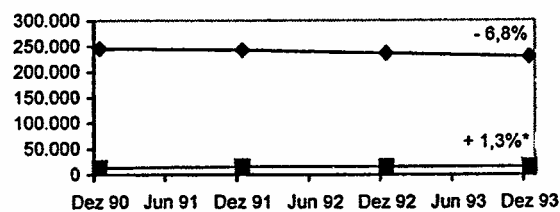


Konstruktion 74: Altersstruktur Webasto

5. DB RB SÜD

Entwicklung der (Frauen)Beschäftigung
in der DR 1990-1993

	31.12.90	31.12.91	31.12.92	31.12.93
◆ Beschäftigte gesamt	236.121	208.094	185.530	148.161
■ davon Frauen	74.611	64.435	55.323	39.144

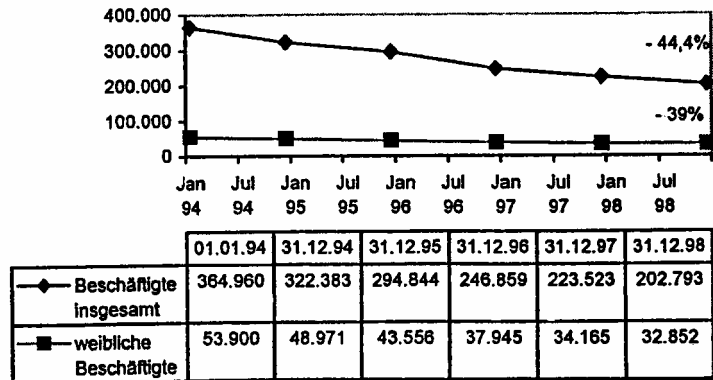
Konstruktion 75: Frauenbeschäftigung - DR 1990 - 1993⁵⁷⁶Entwicklung der (Frauen)Beschäftigung in
der DB 1990-1993

	31.12.90	31.12.91	31.12.92	31.12.93
◆ Beschäftigte gesamt	245.915	242.735	236.593	229.310
■ davon Frauen	13.051	15.606	16.618	15.812

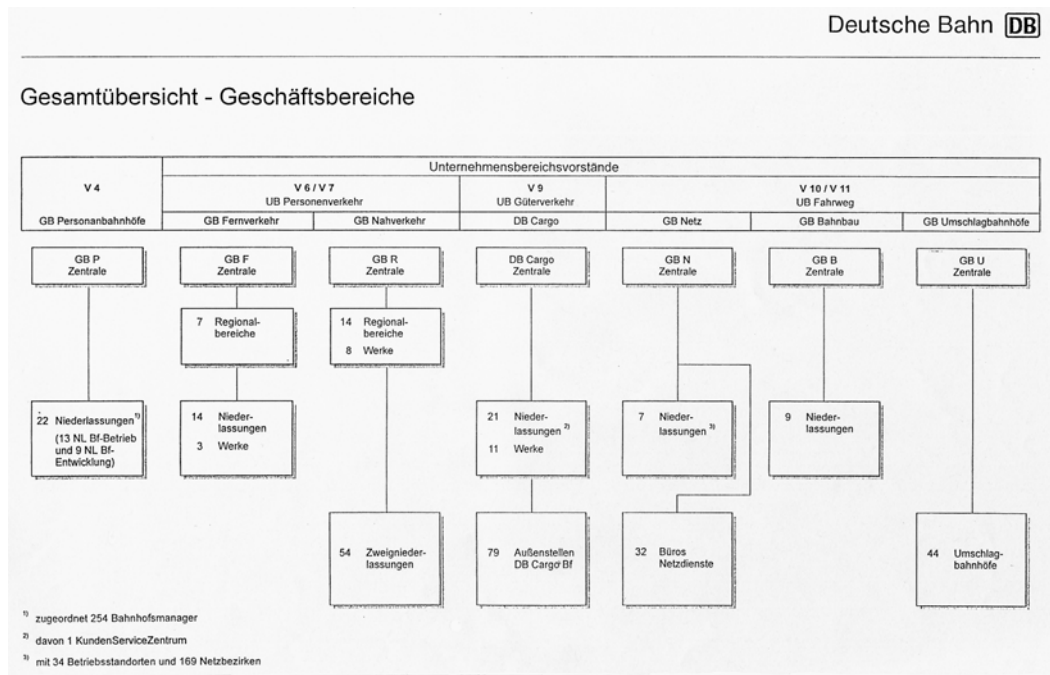
Konstruktion 76: Frauenbeschäftigung DB 1990 - 1993

⁵⁷⁶ Konstruktion 76,77 und 78 sind entnommen aus Hüning/Stodt 1999, 186ff. bzw. betriebsinternen Dokumenten.

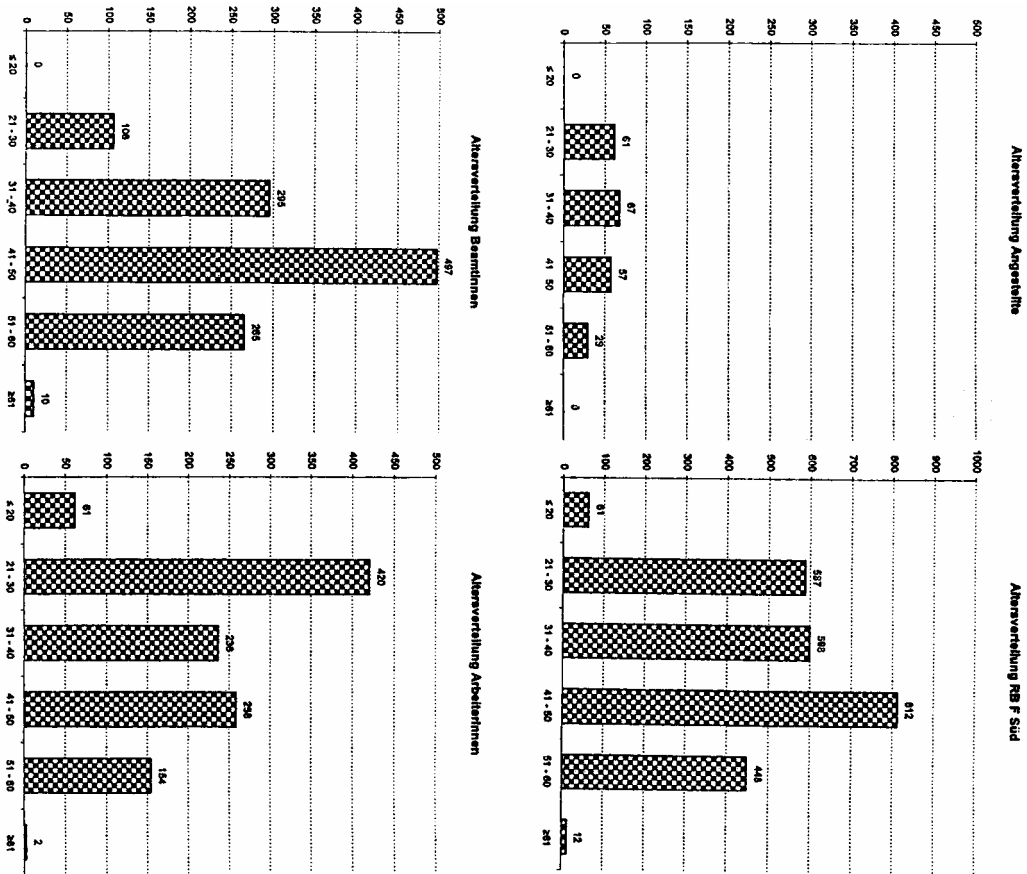
Entwicklung der (Frauen)Beschäftigung
DB AG 1994-1998



Konstruktion 77: Frauenbeschäftigung der DB AG 1994 - 1998

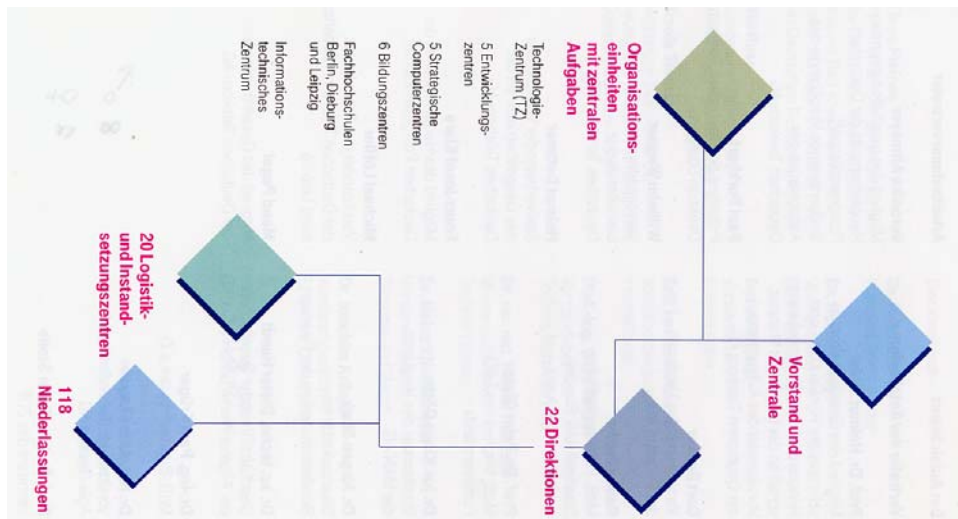


Konstruktion 78: Struktur Allgemein DB AG



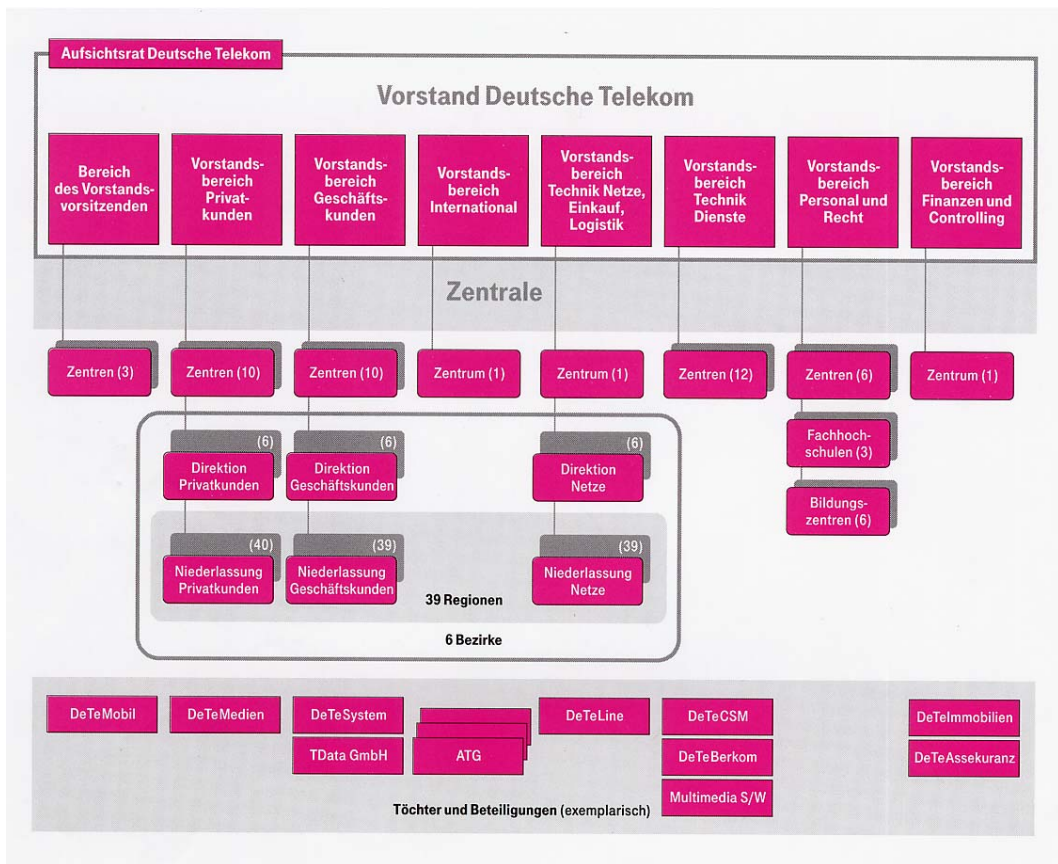
Konstruktion 79: Altersverteilung bei der DB - RB F Süd

6. Telekom

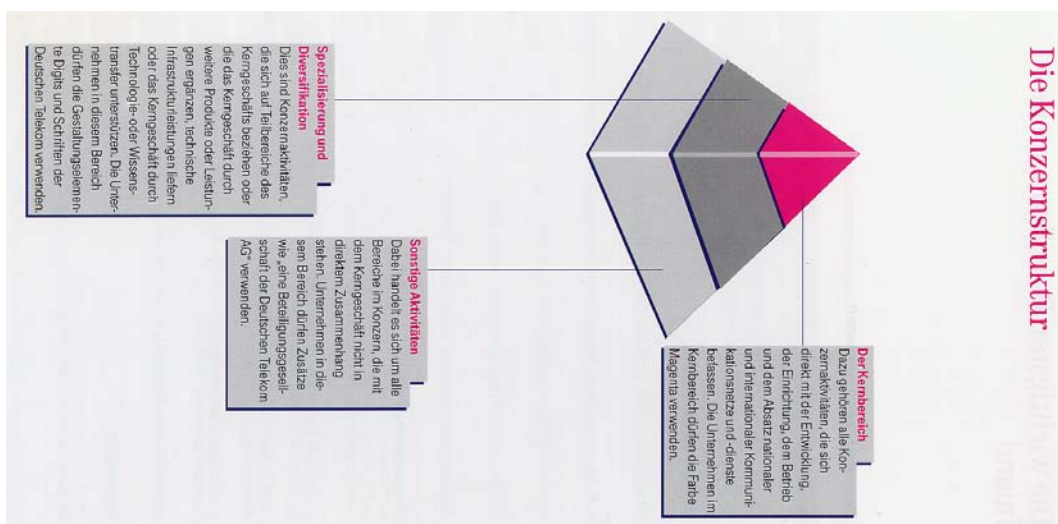


Konstruktion 80: Aufbau der TK AG Allgemein⁵⁷⁷

⁵⁷⁷ Entnommen aus: Sie & die Deutsche Telekom. Stand: September 1996.



Konstruktion 81: Aufgliederung der Organisationseinheiten der TK NL 3⁵⁷⁸



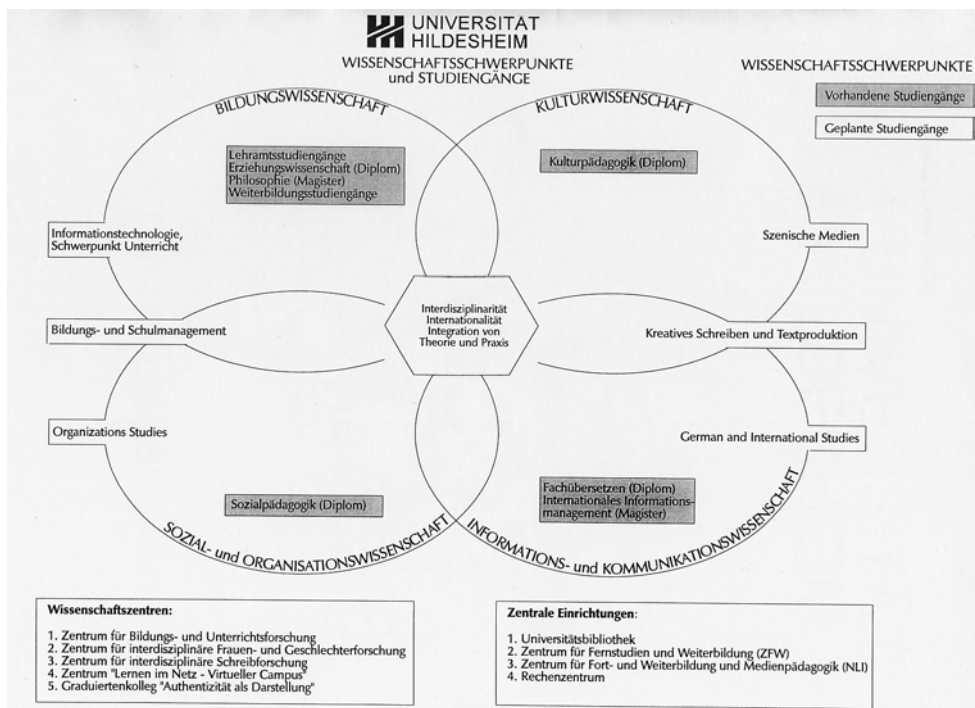
Konstruktion 82: Konzernstruktur der TK NL 3⁵⁷⁹

⁵⁷⁸ Entnommen aus: Deutsche Telekom. Unternehmenszahlen auf einem Blick.

7. Universität

Studiengang Lehramt an Grund- und Hauptschulen Weiterbildung von Grund- und HauptschullehrerInnen zu RealschullehrerInnen Erweiterungsstudiengang für RealschullehrerInnen
Diplomstudiengang Kulturpädagogik Diplomstudiengang Sozialpädagogik Diplomstudiengang Fachübersetzen Diplomstudiengang Erziehungswissenschaften (Ergänzungsstudium)
Magisterstudiengang Internationales Informationsmanagement Magisterstudiengang Philosophie
Weiterbildungsstudiengang Informationstechnologie Aufbaustudiengang Wirtschaftswissenschaften
Promotion zum Dr. rer. pol, Promotion zum Dr. phil. Promotion zum Dr. rer. nat.

Konstruktion 83: Studienangebot der Universität Hildesheim⁵⁸⁰



Konstruktion 84: Wissenschaftsschwerpunkte

⁵⁷⁹ Entnommen aus: Deutsche Telekom. Unternehmenszahlen auf einem Blick.

⁵⁸⁰ Ohne Studienangebote des Zentrums für Fernstudium und Weiterbildung (ZFW).

Anhang 4: Zeitdimension von Organisationen

Im folgenden sind statistische Darstellungen von Voll- und Teilzeit in den einzelnen Organisationen aufgelistet, mit Ausnahme von **AWO** und **ZfW**.

1. dienste in übersee

	Frauen	Männer	Gesamt
Vollzeit	26	14	40
Teilzeit	29	9	38
Summe	55	23	78

Konstruktion 85: Zeitverhältnisse dü⁵⁸¹

2. DT Bad Kissingen

	Frauen	Männer	ohne Angaben	Gesamt
Vollzeit	59	24	-	83
Teilzeit	21	-	2	23
Aushilfe	28	2	1	31
Stundenbasis	2	4	-	6
Summe	110	30	3	143

Konstruktion 86: Zeitverhältnisse DT⁵⁸²

3. LA

	Vgl. einfacher Dienst	Vgl. Mittlerer Dienst	Vgl. Gehobener Dienst	Vgl. Höherer Dienst	Gesamt
Frauen Vollzeit	4	58	10	-	72
Frauen Teilzeit	-	24	1	-	25
Männer Vollzeit	1	18	24	-	43
Männer Teilzeit	-	-	-	-	-
Summe	5	100	35	0	140

Konstruktion 87: Angestellte nach Zeitverhältnissen LA

⁵⁸¹ Stichtag 31.12.1996.

⁵⁸² Die Zahlen hier und im folgenden beziehen sich auf den Stichtag 24. Juli 2001. Vollzeit Spannweite 6.7 bis 8.8 Stunden = Normalarbeitszeit, 7.7 Stunden bei einer 5 Tage-Woche; Teilzeit Spannweite 3.5 bis 8.0 Stunden – 3 bis 5 Tage-Woche.

	Frauen Teilzeit	Männer Teilzeit	Frauen Vollzeit	Männer Vollzeit	Gesamt
BeamtInnen (Regierung)	6	-	1	19	26
BeamtInnen (Landkreis)	1	-	2	24	27
Angestellte (Landkreis und Regierung)	25	-	72	43	140
ArbeiterInnen	24	1	-	55	80
Auszubildende	-	-	2	5	7
Gesamt	56	1	77	146	280

Konstruktion 88: Beschäftigung nach Zeitverhältnissen LA⁵⁸³

4. Webasto

	Frauen Teilzeit	Männer Teilzeit	Frauen Vollzeit	Männer Vollzeit	Gesamt
Gewerbliche MA Produktive	22	1	30	109	162
Gewerbliche MA Unproduktive	-	-	2	33	35
Angestellte	11	1	11	31	54
Auszubildende	-	-	-	9	9
Summe	33	2	43	182	260

Konstruktion 89: Zeitverhältnisse Webasto

5. DB RB Süd

Teilzeit Personen	Teilzeit Stellen	Vollzeit Personen	Gesamt		Erziehungsurlaub ⁵⁸⁴
			Personen	Stellen	
245	129	3423	3668	3552	128

Konstruktion 90: Zeitverhältnisse DB - RB F Süd einschl. Nürnberg

	Frauen	Männer	Gesamt	%
Vollzeit	546	1915	2461	93,6%
Teilzeit	117	52	169	6,4%
Summe	663	1967	2630	100%
%	25,2	74,8	100	

Konstruktion 91: Zeitverhältnisse DB - RB F Süd

⁵⁸³ Vgl. Geschäftsverteilungsplan 1.09.1997.

⁵⁸⁴ Die Zahlen sind nicht im Gesamt enthalten.

6. Telekom

	Frauen Teilzeit	Männer Teilzeit	Frauen Vollzeit	Männer Vollzeit	Gesamt
ArbeiterInnen	2	0	3	211	216
Angestellte	11	0	48	61	120
BeamtenInnen	79	6	263	482	830
Summe	92	6	314	754	1166

Konstruktion 92: Zeitverhältnisse TK NL 3

7. Uni Hildesheim

	Frauen Teilzeit	Männer Teilzeit	Frauen Vollzeit	Männer Vollzeit	Gesamt
ProfessorInnen	1	-	8	51	60
Mittelbau	23	18	19	65	125
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	24	7	-	20	51
MA Bibliothek/Verwaltung	73	6	19	24	122
MA Technischer Dienst	2	2	-	17	21
ArbeiterInnen	3	2	-	8	13
Auszubildende	-	-	1	1	2
Summe	126	35	47	186	394

Konstruktion 93: Mitglieder nach Zeitverhältnisse Uni Hildesheim⁵⁸⁵

⁵⁸⁵ Die Zahlen beziehen sich auf den Stichtag 1.1. 1998. Mittelbau umfasst hier auch die C1/C2 Stellen.

8. Über alle Organisationen

Teilzeit/Vollzeit-Statistik

Organisationen ⁵⁸⁶	dü ⁵⁸⁷	DT ⁵⁸⁸	AWO ⁵⁸⁹	LA ⁵⁹⁰	Weba- sto ⁵⁹¹	DB ⁵⁹²	TK ⁵⁹³	Uni ⁵⁹⁴	ZfW ⁹
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Frauen Teilzeit	29	21	k.A	56	33	117	92	126	54
	37%	20%	k.A	20%	13%	5%	8%	32%	48%
Männer Teilzeit	9	0	k.A	1	2	52	6	35	-
	12%	0%	k.A	0.4%	0.8 %	2%	0.5%	9%	-
Frauen Vollzeit	26	59	73	77	43	546	314	47	58
	23%	57%	57%	28%	17%	21%	27%	12%	52%
Männer Vollzeit	14	24	55	146	182	1915	754	186	-
	18%	23%	43%	52%	70%	73%	65%	47%	-
Gesamt	78	106	128	280	260	2461	1166	394	112
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Konstruktion 94: Kosmos Vollzeit/Teilzeit

⁵⁸⁶ Alle Prozentzahlen - mit Ausnahme kleiner als 1 Prozent - sind auf- oder abgerundet.

⁵⁸⁷ Stichtag 31.12.1996, ohne Stundenkräfte und Auslandsbeschäftigte.

⁵⁸⁸ Stichtag 24. 07. 1998, ohne Aushilfskräfte und Kräfte auf Stundenbasis.

⁵⁸⁹ Keine Angaben über Teilzeit.

⁵⁹⁰ Stichtag 01.09.1997.

⁵⁹¹ Stichtag 01.11.1998.

⁵⁹² Die Zahlen beziehen sich auf Oktober 1998, Regionalbereich Süd ohne Nürnberg.

⁵⁹³ Stichtag 01.01.1998, die Zahl umfasst die Mitglieder der Universität nach § 37 NHG.

⁵⁹⁴ Stichtag 09.06.1999, ohne freiberufliche MitarbeiterInnen.

Anhang 5: Forschungsbericht

Reflexionsbericht zur Feldforschung vom _____ bei Organisation X

Unsere Feldforschung in X fand unter besonderem Blickwinkel statt: Was macht ein Unternehmen dieser Art aus. Als Forscherinnen wurden wir in X mit Freundlichkeit und Interesse für das Forschungsvorhaben aufgenommen. Insgesamt führten wir im Forschungszeitraum 19 Interviews mit 17 Frauen in vier verschiedenen Bereichen und Zweigstellen der Organisation durch.

Gesamtbetrachtung:

Die Organisation X besitzt einen geringen Grad an professioneller Organisationsgestaltung, z.B. in der Kommunikationskultur, der Sitzungskultur, in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Unabhängig von der Organisation erlebten wir einzelne Mitarbeiterinnen, die wir befragt haben, als hoch professionell, was deutlich im engeren Arbeitsbereich sichtbar wurde. Erstaunlich ist, daß in der Organisation X eine nur undeutliche Wahrnehmung der eigenen Organisation vorliegt und ebenso für das Besondere dieser Organisation eine geringe Sensibilität besteht.

Die Organisation X würden wir mit einer Metapher beschreiben: Die Gesamtorganisation besteht aus einem Festland mit einer Halbinsel und mehreren verschiedenen großen Inseln, die z. Teil unabhängig von einander existieren und z. Teil ohne regelmäßige Fährverbindungen sind. In ihrer Abschottung einerseits signalisieren die einzelnen Kolonien eine hohe Autonomie und Zufriedenheit ihrer Bewohnerinnen (happy pinguins im Familienverband) und andererseits stellen sie durch die Gefahr der Autarkie eine Bedrohung für das Festland dar. Geringe Identifikation gekoppelt mit Entfernung zur Gesamtorganisation bestimmen Entscheidungs- und Handlungswege sowie die Aktionen und Pläne des Festlandes. Persönliche Beziehungen bestimmen den Kontakt der Inseln und der Inselbewohnerinnen zum Festland ebenso wie der Kontakt von Festland zu den Inseln durch persönliche Beziehungen, aber auch durch entstehende Kooperationen zustande kommt.

Irritationen:

Eine Reihe Irritationen konnten wir als Feldforscherinnen im System feststellen:

- Unzufriedenheit mit der Entlohnung
- Unzufriedenheit mit der Informationspolitik
- Geringe Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierewege
- Verunsicherungen im Bereich der Umstrukturierung und der Anerkennung von Arbeitsleistungen
- Eine Geschäftsstelle und viele einzelne Frauen, die unter scheinbar chronischen Zeitmangel leiden.

Auffällig ist die Reaktion der MitarbeiterInnen, was Wandlungsprozesse und Organisationsentwicklungsmaßnahmen bzw. deren Vorhaben betrifft. Die vielfachen Versuche der Organisationsveränderung sind topdown-Strategien der GL mit der Absicht, die MitarbeiterInnen einzubinden. MitarbeiterInnen wissen die Begrifflichkeiten der Managementkonzepte wie Ganzheitliche Organisation, Lernende Organisation oder TEQM nicht auszufüllen. Es liegt eher eine diffuse Vorstellung darüber vor, was in der Organisation visioniert, geplant und strategisch umgesetzt wird. Die Interviews zeigen das Ergebnis, dass Entwicklungsströme (OE) bildlich gesprochen wie Windböen über das Festland, die Halbinsel und die Inseln wehen, sind sie weg, beruhigt und glättet sich alles wieder in den alten Bahnen und die Kolonien stabilisieren sich wieder.

Offener Widerstand wird in den Interviews nicht erkennbar, ebenso wenig Verständnis, eher Achselzucken und keine Einsicht in notwendige Veränderung der Organisation und eigener Veränderung. Unsere Annahme ist, dass dies zu einer "Sozialisation der Nichtveränderung" durch zu häufige Entwicklungsmaßnahmen und/oder zu schlecht vorbereitete und/oder zu schnell durchgeführte Maßnahmen führt.

Entwicklungen und Veränderungen in der Organisation werden nicht konsequent umgesetzt. Es gibt Bruchstücke verschiedener Konzepte und Visionen und eine Expansion der Organisation in kurzer Zeit. Dabei schafft die zeitliche Entwicklungsverdichtung (Verdichtung von Zeit und Raum) nicht nur für die Entwicklungsfähigkeit der Organisation völlig neue Probleme, sondern auch für individuelle Verhaltensmuster der MitarbeiterInnen. Das Ziel permanenter Wandel in Zeiten von Wachstum, Globalisierung und Wettbewerb scheint für die MitarbeiterInnen noch wenig Bedeutung zu haben. Hier liegt eine Aufgabe der GL und der Führungskräfte vor, diese Einsicht zu erzeugen, um nicht nur ein Überleben zu ermöglichen, sondern eine sinnvolle und akzeptable Veränderungspolitik bezüglich Selbstorganisation und Lernbereitschaft der MitarbeiterInnen zu initiieren. In einigen Interviews liegt die Erkenntnis einiger Frauen vor, dass die Lernbereitschaft der MitarbeiterInnen und das Lernklima des Unternehmens als großes Potential und als Wettbewerbsvorteil der Zukunft betrachtet wird.

Kommunikation

Die Organisation X besitzt keine organisationspezifische Sprache und ebenso keine besonders ausgeprägte geschlechtssensible Sprachkultur. Dies weist darauf hin, dass es keine feministische Organisation ist und dass kein feministisches Politikverständnis existiert. Auffallend war eine geringe sprachliche Identifizierung der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und eine schwach ausgeprägte Symbolkultur. Corporate Identity spielt in der Außendarstellung (Logo, geschützter Unternehmensbegriff) eine wichtige Rolle, für den internen Ablauf und interne Kommunikationen eine untergeordnete.

Die Organisation X zeichnet sich in dem von uns untersuchten Ausschnitt durch eine Kommunikationskultur aus: Sitzungs- und Besprechungskultur, Pausenkultur, die zwar vorhanden ist, aber wenig ausgeprägt. Sozialräume, wie z.B. die Teeküche konnten von uns in den Beobachtungssequenzen nicht als informelle Begegnungsräume wahrgenommen werden. Das Unternehmen nutzt damit eine einfache Möglichkeit des »open space« nicht. Informelle persönliche Begegnungen führen dazu, dass MitarbeiterInnen Komfortzonen erleben. Komfortzonen (Leistungen der Organisation ohne direkte Gegenleistungen) sind wichtig, um Gemeinschaftsgefühle »Wir sind ein Team« zu erzeugen, um Veränderungen innerhalb von Gruppen zu initiieren und zu bestärken und damit die Motivation der MitarbeiterInnen zu steigern. Die Schaffung von Komfortzonen innerhalb der Organisation X als open space Bereiche trägt dazu bei, dass die MitarbeiterInnen mit den Kommunikations- und Informationsstrukturen zufrieden sind und selbst aktiv Informationen einholen und Kommunikation anregen.

Das Fehlen und die Einschränkung von Komfortzonen - oft ein Argument von EntscheiderInnen/Führungskräften unter einem Kosten- und Zeitaspekt - erzeugt Informations- und Kommunikationspathologien oder Transferbarrieren im Unternehmen und kann als Verhinderin organisationaler Lernprozesse betrachtet werden. Die organisationale Konstruktion von Wirklichkeit ist von Kommunikation, Transparenz und Integration abhängig. Dabei kommt der sprachlichen Bedeutung im Brückenschlag zwischen Individuum und Organisation eine besondere Rolle zu.

Präsentation:

Das Dokumentations- und Präsentationsmaterial der Organisation X weist ein professionelles Niveau auf. Eine geschlechtssensible Sprache ist in allen Materialien vorbildlich sichtbar. Folder/Flyer, Zeitschriften und auch die Raumgestaltung sind den Regeln eines Corporate Design unterworfen. Farben und Symbole werden genutzt und steigern so die Corporate Identity der Organisation.

Arbeitsbeziehungen:

Auffallend viele MitarbeiterInnen haben in den Interviews auf die Frage: Was gefällt Ihnen besonders im Unternehmen? geantwortet, dass familiäre und persönliche Kontakte vorhanden sind. Einige Frauen äußerten auf die Frage: Was würden Sie verändern, wenn Sie alle Ressourcen dazu hätten?, dass sie wieder familiärere Strukturen herstellen wür-

den. Dies scheint eine Erklärung für die doch relativ hohe Arbeitszufriedenheit zu sein bei hoher Arbeitsbelastung und relativ geringer Entlohnung.

Das Konzept des Mothering (Muttern) lässt sich hier als Grundstruktur der Arbeitsbeziehungen beschreiben und setzt sich auch darin fort, was die MitarbeiterInnen von den Führungskräften fordern. Essentiell fließt es auch in das neue Konzept des e-motion@I-Business. Ob das Mothering ein Spezifikum dieser Organisation ist, kann bezweifelt werden. Eher ist es für uns ein Charakteristikum sozialer Organisationen und Unternehmungen mit hohem Anteil an Kommunikations- und Gefühlsarbeit.

Frauenkultur oder frauendominierte Kultur?

Unsere Neugierde auf eine "spezifische Frauenkultur" konnte nicht erfüllt werden. Viele Mitarbeiterinnen fühlen sich wohl in ihrer Frauengruppe, sehen diese Frauengruppe aber nicht bewusst als Frauenorganisation. Stärken einer Frauenorganisation "keine Konkurrenz mit Männern um Positionen und Geld, keine diskriminierenden Praktiken etc." können somit auch nur schwer wahrgenommen werden. In den Interviews wird deutlich, dass die Frauenorganisation zufällig entstanden ist und daß es um Arbeitsplätze für eine spezifische Gruppe des Arbeitsmarktes geht: Frauen als Wiedereinsteigerinnen, als Alleinerziehende, ältere Frauen und arbeitslose Akademikerinnen. Dieses Bewusstsein ist eng gekoppelt an die Zielgruppe der Dienstleistungen. Auch das Arbeitszeitmodell, das als flexibel beschrieben wird, ist ein Ergebnis der Wechselbeziehung von organisationalen Erfordernissen einer Weiterbildungsinstitution und einer spezifischen Klientel. Die Tatsache einer Frauenorganisation ist nur nach außen eine Qualität, nach innen besteht keine Identifizierung der Mitarbeiterinnen mit der Frauenorganisation als bewusst fraueneigenes Unternehmen. Sie sehen sich als männerlose Organisation und definieren sich nicht über eine Frauenkultur.

Personalpolitik:

Zwei Aspekte in der Personalentwicklung sind uns besonders augenfällig. Zum einen die Rekrutierungs- und Kooptationspolitik für Führungsfrauen und zum anderen der Umgang mit Macht und Einfluss von allen Frauen im Unternehmen.

Auffallend ist, dass Führungskräfte wie RL oder BL ähnliche Laufbahnen haben wie die GL. Auswahl- und Förderungs politik scheinen dem Prinzip »clones of the bosses« zu unterliegen. Die Karriereschritte gehen über den Einstieg als Honorarkraft, Festanstellung bis hin zur Übertragung von Leitungsfunktionen eines Bereiches oder einer Regionalstelle. Führungskräfte bedürfen einer besonderen Stützung durch die GL.

Es existiert ein Dilemma in der Einstellung der Mitarbeiterinnen zu Führungspositionen im Unternehmen, die sowohl intern als auch extern besetzt sind. Die Strategien der Mitarbeiterinnen und der GL reichen von Ablehnung, Behinderung, Auflaufen bis hin zu Austausch und Versetzung von Führungsfrauen innerhalb der Organisation. Daneben gibt es ein Problem mit karrierebewussten und karriereorientierten Frauen im Unternehmen. Niemand darf aus der Gruppe höhergestellt sein. Frauen in Führungspositionen, die extern geholt werden, machen aber ebenso einen Spagat von unten nach oben, bzw. zwischen Mitarbeiterinnen der oberen Ebene und der unteren Ebene. Neben der mangelnden Eignung als internes Argument, dürfte hier wirklich eine Erklärung liegen, dass Frauen in einer Frauengruppe nicht "herausragen" dürfen und es gerade in Non-Profit Organisationen und Sozialen Unternehmungen eine diffuse Vorstellung von Basisdemokratie, Konsensprinzip, macht- und hierarchiefreien Raum gibt.

Führungskräfteentwicklung kann das Dilemma lösen, aber auch Fortbildungen zum Thema Macht und Einfluss in Organisationen, Bedeutung von Hierarchien etc., damit die Strategien der Mitarbeiterinnen gegen Führungskräfte sich verändern, es mehr "Glücksfälle" in der Personalauswahl gibt. Dies bedeutet dann eine systematische Erfassung von Personalressourcen und systematische Selektions- und Förderungskriterien. Bei X Personen in einer Organisation kann ein Auswahlverfahren nicht auf Sympathieebene, Glückstreffer und Zufälligkeiten allein beruhen. Bemühungen als headhunterinnen im eigenen Unternehmen mit einem systematischen Schlüssel (Organisationszugehörigkeit; Kompetenzen; Führungsqualitäten; Soziogramm der Person: z.B. Beliebtheit, Sympathie,

Durchsetzungsfähigkeit etc.; Systemdenken) Qualitäten und Potentiale zu erfassen, müssen mit einer gezielten und strategischen Anwerbung von Führungskräften von außen und einem spezifischen Karrieretraining vernetzt werden.

Wir wollten in unserem kurzen Blitzlicht, einen Eindruck davon geben, wie wir die Woche in der Organisation X erlebt haben. An dieser Stelle möchten wir deshalb betonen, dass der Zeitraum der Feldforschung einen begrenzten Einblick erlaubt und mit diesem Kurzbericht keine ausreichende Organisationsdiagnose gegeben werden kann.

Wir möchten uns bei allen MitarbeiterInnen der Organisation X, der Geschäftsleitung und bei Frau Z für die freundliche Aufnahme, die Offenheit, die Gestaltung unseres Terminkalenders für die Woche und das zur Verfügungstellen von Dokumenten und Daten bedanken.

Wir werden die Forschungswoche positiv in Erinnerung behalten und möchten Ihnen nochmals die Anonymisierung der Daten versichern.

Anhang 6: Codierung der Zeit

Organisationszeit	Arbeitszeit (-modelle)	Ressource Zeit	Zeit als Dauer	Auszeit Private Zeit	Biologische Zeit
Arbeitszeit	Regelarbeitszeit	Zeitmanagement	befristete Zeit	Fehlzeit	Alter
Verkehrszeit	Vollzeit	Zeitabsprachen	vergängliche Zeit	Reisezeit	Geschlecht
Experimentierzeit	Teilzeit	Zeit als Budget	lange Zeit	Vakante Zeit	Schwangerschaft
Kontrollzeit	Probezeit	Termine	alte Zeit	Rückzug	Tradition
Prüfzeit	Tageszeit	Zeitverlust	fehlende Zeit	Pause	Leben
Reaktionszeit	Wochenzeit	Zeitguthaben	regelmäßige Zeit	Unterbrechung	
Aktualisierungszeit	Monatszeit	Zeitsouveränität	feste Zeit	Erziehungsurlaub	
Veränderungszeit	40 Std. Woche		geliehene Zeit	Familie	
Lieferzeit	38.5 Std. Woche		Ist-Zeit	PartnerIn	
Schonzeit	Variozeit		Soll-Zeit	Erholung	
Redezeit	Gleitzeit		schlechte Zeit	regenerieren	
Schließzeit	Kernzeit		gute Zeit	entspannen	
Störungszeit	Jahresarbeitszeit		Zeitvorstellung	Sabbatical	
Karrierezeit	Lebenszeitmodell		Zeitanteile	Jahresurlaub	
Planungszeit	Dienst nach Vorschrift		Armbanduhr		
Hochgeschwindigkeitzeit	Akkord		Wecker		
Fortbildungszeit	Überstunden		Sekunde		
Besprechungszeit	Unterstunden		Minute		
Kommunikationszeit			Stunde		
Transportzeit					
Teamzeit					
Fortbewegungszeit					
Informationszeit					
Halbwertszeit					
Just-in-Time					
institutionalisierte Zeit					
Vorbereitungszeit					
Nachbereitungszeit					
Unterbrechungszeit					
Sprechzeiten					
Zeiterfassung					
Öffnungszeit					
Dienstzeit					

Literaturliste

Abels, Gabi 1997:

Zur Methodologie-Debatte in der feministischen Forschung. In: Frieberthäuser, Barbara et al.: Handbuch qualitativer Forschungsmethoden in Erziehungswissenschaften. München, 131 - 141

Acker, Joan 1991:

Hierarchies, Jobs, Bodies. The Theory of Gendered Organizations (Reprint von 1990. In: Gender Society, Vol. 4, 2). In: Lorber, Judith/Farrell, Susan (Hg.): The Social Construction of Gender. Newbury Park, 162 - 179

Acker, Joan 1992:

Gendering Organizational Theory. In: Mills, Albert J./Tancred, Peta (Hg.): Gendering Organizational Analysis. London, 248 - 260

Acker, Joan 1999:

Old and New Boundaries in Gender Relations (or Gender Relations in Troubled Times). In: Honegger, Claudia et al. (Hg.): Grenzenlose Gesellschaft. Verhandlungen des 29. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, des 16. Kongresses der österreichischen Gesellschaft für Soziologie, des 11. Kongresses der schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Freiburg im Breisgau 1998 Teil 1. Opladen, 77 - 96

Acker, Joan/van Houten, Donald R. 1992:

Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. (Reprint von 1974. In: Administrative Science Quarterly, 19, 2). In: Mills, Albert J./Tancred, Peta (Hg.): Gendering Organizational Analysis. London, 15 - 30

Agar, Michael 1996:

The Professional Stranger. An Informal Introduction to Ethnography, San Diego (Original 1980)

Al-Ani, Ayad 1994:

Das Management von Total Quality-Programmen - Eine kritische Betrachtung. In: Hofmann, Michael/Al-Ani, Ayad (Hg.): Neue Entwicklungen im Management. Heidelberg, 305 - 324

Allaire, Yvan Firsirotu, Mihaela E. 1984:

Theories of organizational culture. In: Organization Studies 5, 3, 193 - 226

Alvesson, Mats/Billing, Yvonne Due 1997:

Understanding Gender and Organizations. London

Amann, Klaus/Hirschauer, Stefan 1997:

Die Befremdung der eigenen Kultur. Ein Programm. In: Hirschauer, Stefan/Amann, Klaus (Hg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt am Main, 7 - 52

Amann, Klaus/Hirschauer, Stefan 1999:

Soziologie treiben. Für eine Kultur der Forschung. In: Soziale Welt 4, 495 - 506

Amann, Klaus/Knorr-Cetina, Karin 1995:

Qualitative Wissenschaftssoziologie. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Weinheim, 419 - 423

Antoni, Conny/Hoffmann, Karsten/Bungard, Walter 1996:

Gruppenarbeit. In: Bullinger, Hans-Jörg/Warncke, Hans Jürgen (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin, 489 - 498

Armbruster, Christof L./Müller, Ursula/Stein-Hilbers, Marlene (Hg.) 1995:

Neue Horizonte? Sozialwissenschaftliche Forschung über Geschlechter und Geschlechterverhältnisse. Opladen

Arnold, Wilhelm/Eysenck, Hans Jürgen (Hg.) 1997:

Lexikon der Psychologie. Augsburg

Aulenbacher, Brigitte/Goldmann, Monika (Hg.) 1993:

Transformation im Geschlechterverhältnis. Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung. Frankfurt am Main

- Aull Davies, Charlotte 1999:**
Reflexive Ethnography. A guide to researching selves and others. London
- Bachmann, Götz 2000:**
Der Belegschaftskultur-Ansatz und die Links-Volkskunde. Ein Blick zurück nach vorn. In: Götz, Irene/Wittel, Andreas (Hg.) 2000: Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster, 35 - 52
- Baecker, Dirk 1996:**
Auf dem Rücken des Wals. Das Spiel mit der Kultur - die Kultur als Spiel. In: Winter, Carsten (Hg.): Kulturwissenschaft. Perspektiven, Erfahrungen, Beobachtungen. Bonn, 305 - 321
- Baecker, Dirk 1999a:**
Organisation als System. Frankfurt am Main
- Baecker, Dirk 1999b:**
Gesellschaft als Kultur. Warum wir beschreiben müssen, wenn wir erkennen wollen. In: Lettre International 45, 56 - 58
- Bardmann, Theodor M. 1991:**
Der zweite Doppelpunkt - Systemtheoretische und gesellschaftstheoretische Anmerkungen zur politischen Steuerung. In: ders./Kersting, Heinz/Vogel, Hans-Christoph/Woltmann, Bernd (Hg.): Irritation als Plan. Konstruktivistische Einredungen. Aachen, 10 - 31
- Bardmann, Theodor M. 1997:**
Dirk Baecker - Ein Theoretiker der Differenz. In: ders. (Hg.): Zirkuläre Positionen: Konstruktivismus als praktische Theorie. Opladen, 107 - 119
- Bass, Bernard M./Stogdill, Ralph Melvin 1990:**
Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications. New York
- Barth, Daniel/vom Lehn, Dirk 1996:**
Trekies im Cyberspace. Über Kommunikation in einem Mailboxnetzwerk. In: Knoblauch, Hubert (Hg.): Kommunikative Lebenswelten. Zur Ethnographie einer geschwätzigen Gesellschaft. Konstanz, 215 - 245
- Barton, Allen H./Lazarsfeld, Paul F. 1979:**
Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart 41 - 89
- Bate, Paul 1997:**
Cultural Change: Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. München
- Bateson, Gregory 1983:**
Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven (original 1972: Steps to an Ecology of Mind. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology). Frankfurt am Main
- Bateson, Gregory 1987:**
Geist und Natur. Frankfurt am Main
- Bauer, Siegfried 1996:**
Perspektiven der Organisationsgestaltung. In: Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans Jürgen (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin, 87 - 118
- Beck, Christian/Bentner, Ariane 1997:**
Qualitative Konzepte und Methoden der Organisations- und Unternehmenskulturforschung. In: Bentner, Ariane/Beck, Christian (Hg.): Organisationskultur erforschen und verändern. Ein Methodenrepertoire zur qualitativen Analyse und praktischen Beratung. Frankfurt am Main, 23 - 64
- Becker-Schmidt, Regina 1995:**
Homo-Morphismus. Autopoietische Systeme und gesellschaftliche Rationalisierung. In: Aulenbacher, Brigitte/Siegel, Tilla (Hg.): Diese Welt wird völlig anders sein: Denkmuster der Rationalisierung. Pfaffenweiler, 99 - 119
- Becker-Schmidt, Regina 1998:**
Relationalität zwischen den Geschlechtern. Konnexionen im Geschlechterverhältnis. In: Zeitschrift für Frauenforschung 3, 5 - 21

- Beck-Gernsheim, Elisabeth 1979:**
Männerrolle, Frauenrolle - aber was steht dahinter? Soziologische Perspektiven zur Arbeitsteilung und Fähigkeitsdifferenzierung zwischen den Geschlechtern. In: Eckert, Roland (Hg.): Geschlechtsrollen und Arbeitsteilung. Mann und Frau in soziologischer Sicht. München, 165 - 201
- Beer, Ursula 1990:**
Geschlecht. Struktur. Geschichte. Soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses. Frankfurt am Main
- Bem, Sandra Lipsitz 1975:**
Sex role adaptability. One consequence of psychological androgyny. In: Journal of Personality and Social Psychology 31, 634 - 643
- Bendl, Regine 1997:**
Chancengleichheit am Arbeitsplatz für Frauen - Integration in die strategische Unternehmensführung. München
- Benhabib, Seyla/Butler, Judith/Cornell, Drucilla/Fraser, Nancy (Hg.) 1993:**
Der Streit um Differenz. Feminismus und Postmoderne in der Gegenwart. Frankfurt am Main
- Bentner, Ariane/ Beck, Christian 1997:**
Organisationskultur erforschen und verändern. Ein Methodenrepertoire zur qualitativen Analyse und praktischen Beratung. Frankfurt am Main
- Berg, Eberhard/Fuchs, Martin 1993:**
Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt am Main
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas 1969:**
Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main
- Bergmann, Jörg R. 1985:**
Flüchtigkeit und methodische Fixierung sozialer Wirklichkeit. In: Bonß, Wolfgang/Hartmann, Heinz (Hg.): Entzauberte Wissenschaft. Zur Relativität und Geltung soziologischer Forschung. Soziale Welt, Sonderband 3. Göttingen, 299 - 320
- Bergmann, Jörg R. 1991a:**
Deskriptive Praktiken als Gegenstand und Methode der Ethnomethodologie. In: Herzog, Max/Graumann, Karl Friedrich (Hg.): Sinn und Erfahrung: phänomenologische Methoden in den Humanwissenschaften. Heidelberg, 86 - 102
- Bergmann, Jörg R. 1991b:**
Konversationsanalyse. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. München, 213 - 218
- Bergmann, Jörg R. 1995:**
Studies of Work - Ethnomethodologie. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Weinheim, 269 - 281
- Bergmann, Jörg R. 2000:**
Ethnomethodologie. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, 118 - 135
- Betzl, Konrad 1996:**
Entwicklungsansätze in der Arbeitsorganisation und aktuelle Unternehmenskonzepte - Visionen und Leitbilder. In: Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans Jürgen (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin, 29 - 64
- Bilden, Helga 1980:**
Geschlechtsspezifische Sozialisation. In: Hurrelmann, Klaus/Ulich, Dieter (Hg.): Handbuch der Sozialisationsforschung. Weinheim, 777 - 814
- Bilden, Helga 1998:**
Geschlechtsspezifische Sozialisation. In: Hurrelmann, Klaus/Ulich, Dieter (Hg.): Handbuch der Sozialisationsforschung. Weinheim, 279 - 302
- Billing, Yvonne Due/Alvesson, Mats 1994:**
Gender, Managers and Organizations. Berlin

- Birkhan, Ingvild 1993:**
Der Mensch ist Zwei. Das Menschwerden im Spannungsfeld der sexuellen Differenz. In: Diotima (Hg.): Der Mensch ist zwei. Das Denken der Geschlechterdifferenz. Wien, 7 - 30
- Bischoff, Sonja 1990:**
Frauen zwischen Macht und Mann. Männer in der Defensive. Führungskräfte in Zeiten des Umbruchs. Reinbek bei Hamburg
- Bischoff, Sonja (Hg.) 1996:**
Top-Arbeitgeber für Frauen. Wer sie sind. Was sie bieten. Mannheim
- Bittner, Egon 1965:**
The Concept of Organization. In: Social Research 32, 239 - 255
- Blickhäuser, Angelika 1998:**
Gender-Trainings in der Heinrich-Böll-Stiftung. In: Heinrich-Böll-Stiftung Nachrichten. Frühjahr 1998, 22 - 23
- Bloedner, Dominik 1999:**
Differenz, die einen Unterschied macht: Geschichtlicher Pfad und Abweg der Cultural Studies. In: Engelmann, Jan (Hg.): Die kleinen Unterschiede. Der Cultural Studies Reader. Frankfurt am Main, 64 - 79
- Böhm, Andreas 2000:**
Theoretisches Codieren. Textanalyse in der Grounded Theory. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 475 - 485
- Blumer, Herbert 1979:**
Methodologische Prinzipien empirischer Wissenschaft. In: Gerdes, Klaus (Hg.): Explorative Sozialforschung: Einführende Beiträge aus „Natural Sociology“ und Feldforschung in den USA. Stuttgart, 41 - 62
- Braun, Jochen 1996:**
Aufgaben und Ziele der Organisationsgestaltung. In: Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans Jürgen (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Heidelberg, 7 - 27
- Breidenstein, Georg/Kelle, Helga 1998:**
Geschlechteralltag in Schulklassen. Ethnographische Studien zur Gleichaltrigenkultur. Weinheim
- Bromley, Roger 1999:**
Cultural Studies gestern und heute. In: ders. et al. (Hg.): Cultural Studies. Grundlagentexte zur Einführung. Lüneburg, 9 - 24
- Bruckner, Pascal/Finkielkraut, Alain 1981:**
Das Abenteuer gleich um die Ecke. Kleines Handbuch der Alltagsüberlebenskunst. München
- Brück, Brigitte et al. 1992:**
Feministische Soziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main
- Bublitz, Hannelore 1992:**
Geschlecht. In: Korte, Herrmann/Schäfers, Bernhard (Hg.): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie. Opladen, 59 - 78
- Bublitz, Hannelore (Hg.) 1998:**
Das Geschlecht der Moderne. Genealogie und Archäologie der Geschlechterdifferenz. Frankfurt am Main
- Buchinger, Birgit/Pircher, Erika 1994:**
Versteckte Diskriminierungsprozesse in der betrieblichen Praxis am Beispiel von drei Betrieben im Bundesland Salzburg. Wien
- Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans Jürgen (Hg.) 1996:**
Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin
- Bund-Länder-Kommission 1999:**
Frauen in Führungspositionen. Bonn
- Burgess, Robert G. 1984:**
In the Field. An Introduction to Field Research. London

- Burrell, Gibson 1984:**
Sex and Organisation Analysis. In Organization Studies 5 , 97 - 118
- Burrell, Gibson 1992:**
The Sexuality of Organization. In: Mills, Albert J./Tancred, Peta (Hg.): Gendering Organizational Analysis. London, 71 - 92
- Burrell, Gibson/Hearn, Jeff 1989:**
The Sexuality of Organization. In: Hearn, Jeff et al. (Hg.): The Sexuality of Organization. London, 1 - 28
- Busch, Carola 1997:**
TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. Eine Initiative und ihre Aktivitäten. In: TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. (Hg): Chancengleichheit im Unternehmen. Paradigmenwechsel in der Personalpolitik. Köln, 43 - 46
- Busch, Carola/Engelbrech, Gerhard 1997:**
Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs - TOTAL E-QUALITY. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. Wiesbaden, 1 - 10
- Butler, Judith 1991:**
Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt am Main
- Carrigan, Tim/Connell, Robert/Lee, John 1985:**
Toward a New Sociology of Masculinity. Amsterdam
- Clifford, Geertz 1996:**
Welt in Stücken. Kultur und Politik am Ende des 20. Jahrhunderts. Wien
- Clifford, James 1973:**
The Interpretation of Cultures. Selected Essays. New York
- Clifford, James 1986:**
Introduction: Partial Truths. In: Clifford, James/Marcus, George (Hg.): Writing culture. The Poetics and Politics of Ethnography. Berkeley, 1 - 26
- Clifford, James 1993:**
Halbe Wahrheiten. In: Rippl, Gabriele (Hg.): Unbeschreiblich weiblich. Texte zur feministischen Anthropologie. Frankfurt am Main, 104 - 135
- Clifford, James 1993:**
Über ethnographische Autorität. In: Berg, Eberhard/Fuchs, Martin (Hg.): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt am Main, 109 - 157
- Clifford, James/Marcus, George E. 1986:**
Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography. Berkely
- Cockburn, Cynthia 1993:**
Blockierte Frauenwege. Wie Männer Gleichheit in Institutionen und Betrieben verweigern. Hamburg
- Connell, Robert W. 1987:**
Gender and Power - Society, the Person and Sexual Politics. Cambridge
- Connell, Robert W. 1995:**
Neue Richtungen für Geschlechtertheorie. Männerforschung und Geschlechterpolitik. In: Armbruster, L. Christof/Müller, Ursula/Stein-Hilbers, Marlene (Hg.): Neue Horizonte? Sozialwissenschaftliche Forschung über Geschlechter und Geschlechterverhältnisse. Opladen, 61 - 83
- Connell, Robert W. 1999:**
Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten. Opladen
- Connell, Robert W. 2000:**
Die Wissenschaft von der Männlichkeit. In: Bosse, Hans/King, Vera (Hg.): Männlichkeitsentwürfe. Wandlungen und Widerstände im Geschlechterverhältnis. Frankfurt am Main, 17 - 28
- Cox, Taylor H./Blake, Stacy 1991:**
Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. In: Academy of Management Executive 5/3, 45 - 56

- Csikszentmihalyi, Mihaly 1997:**
Kreativität. Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden. Stuttgart
- Czarniawska-Joerges, Barbara 1992:**
Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective. Newbury Park
- Czarniawska-Joerges, Barbara 1997:**
Symbolism and organization studies. In Ortmann, Günter et al. (Hg.): Theorien der Organisation. Opladen, 360 - 384
- Dammann, Rüdiger 1991:**
Die dialogische Praxis der Feldforschung. Der ethnographische Blick als Paradigma der Erkenntnisgewinnung. Frankfurt am Main
- De Bono, Edward 1989:**
Laterales Denken. Ein Kurs zur Erschließung ihrer Kreativitätsreserven. Düsseldorf
- De Bono, Edward 1990:**
In 15 Tagen denken lernen. München
- De Lauretis, Teresa 1996:**
Die Technologie des Geschlechts. In: Scheich, Elvira (Hg.): Vermittelte Weiblichkeit. Feministische Wissenschafts- und Gesellschaftstheorie. Hamburg, 39 - 56
- Deal, Terence E./Kennedy, Allen A. 1983:**
Culture. A new look through old lenses. In: The Journal of Applied Behavioral Science 19/4, 498 - 505
- Demmer, Christine 1988:**
Frauen ins Management. Wiesbaden
- Denzin, Norman K. 1978:**
The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods (1. Auflage 1970). New York
- Denzin, Norman K. 1989a:**
Interpretative Interactionism. Newbury Park
- Denzin, Norman K. 1989b:**
The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods (1. Auflage 1970). Englewood Cliffs
- Denzin, Norman K./Lincoln, Yvonna S. 1994:**
Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks
- Diamantopoulou, Anna 2000:**
Gleichstellung der Geschlechter: Ein gemeinsames Konzept für ein neues Programm (2001 - 2005). Brüssel
(http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/news/gender_equ_de.htm)
- Dickson, William J./Roethlisberger, Fritz J. 1966:**
Counseling in an organization. A sequel to the Hawthorne researches. Cambridge
- Diehm, Isabell 1999:**
Pädagogische Entfremdung. Die Verdichtung von Differenz in der Figur fremder Frauen und Mädchen. In: Rendtorff, Barbara: Geschlecht und Geschlechterverhältnisse in der Erziehungswissenschaft. Opladen, 181 - 199
- Diel-Khalil, Helga/Götz, Klaus 1999:**
Ethnologie und Organisationsentwicklung. München
- Dienel, Christiane 1996:**
Frauen in Führungspositionen in Europa. München
- Dietzen, Agnes 1993:**
Soziales Geschlecht. Soziale, kulturelle und symbolische Dimensionen des Gender-Konzepts. Opladen
- Dill, Peter 1986:**
Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. Bonn
- Dinter, Horst 1985:**
Schule der Kreativität. Köln
- Diotima (Hg.) 1993:**
Der Mensch ist zwei. Das Denken der Geschlechterdifferenz. Wien

Dörner, Klaus 1981:

Vorwort, vielleicht auch besser als Nachwort zu lesen. In: Fengler, Christa/Fengler, Thomas: Alltag in der Anstalt. Wenn Sozialpsychiatrie praktisch wird. Eine ethnomethodologische Untersuchung. Wunstdorf, 5 - 12

Duden, Barbara 1991:

Der Frauenleib als öffentlicher Ort. Vom Missbrauch des Begriffs Leben. Hamburg

Duden, Barbara /Hausen, Karin 1979:

Gesellschaftliche Arbeit - geschlechtsspezifische Arbeitsteilung. In: Kuhn, Annette/Schneider, Gerhard (Hg.): Frauen in der Geschichte. Düsseldorf, 11 - 33

Ebers, Mark 1985:

Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm? Wiesbaden

Eckert, Roland (Hg.) 1979:

Geschlechtsrollen und Arbeitsteilung. Mann und Frauen in soziologischer Sicht. München

Eikelpasch, Rolf 1982:

Das ethnomethodologische Programm einer radikalen Soziologie. In: Zeitschrift für Soziologie 11, 7 - 27

Elias, Norbert/Scotson, John L. 1990:

Etablierte und Außenseiter. Frankfurt am Main (nur Norbert Elias: Weitere Facetten der Etablierten-Außenseiter-Beziehung. Das Maycomb-Modell, 291 - 314)

Engelmann, Jan 1999:

Think different. Eine unmögliche Einleitung. In: ders. (Hg.): Die kleinen Unterschiede. Der Cultural Studies Reader, 7 - 31

Emmerich, Astrid/Krell, Gertraude 1997:

Managing Diversity Trainings. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. Wiesbaden, 329 - 343

Erickson, Ken C./Stull, Donald D. 1998:

Doing Team Ethnography. Warnings and Advice. London

Ernst, Waltraud 1994:

Von feministischer Wissenschaftskritik zu feministischen Wissenschaftskonstruktionen. In: Die Philosophin 9, 9 - 25

Europäische Kommission 1997:

Glossar Einhundert Worte für die Gleichheit. Brüssel

Europäisches Expertinnennetzwerk 1996:

Frauen in Führungspositionen. Zahlen und Fakten über Frauen in politischen und öffentlichen Entscheidungsprozessen in Europa. Brüssel

Fabian, Johannes 1993:

Präsenz und Repräsentation. Die anderen und das anthropologische Schreiben. In: Berg, Eberhard/Fuchs, Martin (Hg.): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt am Main, 335 - 361

Fahrenholz, Anja 2001:

Karrierebedingungen von Frauen in der Deutschen Bahn AG. In: Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung (Hg.): Bulletin 22. Erwerbsintegration und Geschlechterpolitik. Ergebnisse eines Projektseminars. Berlin, 23 - 38

Faulstich-Wieland, Hannelore 1997:

Geschlecht und Erziehung. In: Bernhard, Armin/Rothermel, Lutz (Hg.): Handbuch Kritische Pädagogik, Weinheim, 232 - 244

Fengler, Christa/Fengler, Thomas 1981:

Alltag in der Anstalt. Wenn Sozialpsychiatrie praktisch wird. Eine ethnomethodologische Untersuchung. Wunstdorf

Ferber, Marianne A./Nelson, Julie A. 1994:

Die soziale Konstruktion der Wirtschaftswissenschaften und die soziale Konstruktion von gender. In: Regenhard, Ulla et al. (Hg.): Ökonomische Theorien und Geschlechterverhältnis. Der männliche Blick der Wirtschaftswissenschaften. Berlin, 151 - 161

- Ferdman, Bernardo M./Brody, Sari Einy 1996:**
Models of Diversity Training. In: Landes, Pan/Bhagat, Rabi Sankar (Hg.): Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, 282 - 303
- Ferguson, Kathy E. 1984:**
The Feminist Case against Bureaucracy. Philadelphia
- Filstead, William J. 1989:**
Soziale Welten aus erster Hand. In: Gerdes, Klaus (Hg.): Explorative Sozialforschung. Einführende Beiträge aus Natural Sociology und Feldforschung in den USA. Stuttgart, 29 - 40
- Fischer, Cristiana et al. 1993:**
Die Differenz der Geschlechter - eine zu entdeckende und zu produzierende Differenz. In: Diotima (Hg.): Der Mensch ist zwei. Das Denken der Geschlechterdifferenz. Wien, 31 - 64
- Fischer, Hans 1970:**
Völkerkunde, Ethnographie, Ethnologie. Kritische Kontrolle der frühesten Belege. In: Zeitschrift für Ethnologie 95, 169 - 183
- Flick, Uwe 1995a:**
Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg
- Flick, Uwe 1995b:**
Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Weinheim, 148 - 176
- Flick, Uwe 1995c:**
Triangulation. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Weinheim, 432 - 434
- Flick, Uwe 2000a:**
Konstruktivismus. In: ders. et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 150 - 163
- Flick, Uwe 2000b:**
Design und Prozess qualitativer Forschung. In: ders. et al. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 252 - 265
- Flick, Uwe 2000c:**
Triangulation in der qualitativen Forschung. . In: ders. et al. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 309 - 318
- Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst et al. (Hg.) 1995:**
Handbuch Qualitative Sozialforschung. Weinheim
- Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.) 2000a:**
Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg
- Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.) 2000b:**
Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: ders. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 13 - 29
- Foucault, Michel 1976:**
Mikrophysik der Macht. Berlin
- Foucault, Michel 1978:**
Dispositive der Macht. Berlin
- Franke, Marion 1991:**
Macht und Hilfe. Eine Untersuchung zu institutionalisierten Beziehungen im psychosozialen Bereich (unveröffentlichte Diplomarbeit). Wuppertal
- Franke, Marion 1999:**
Hochschule als lernende Organisation. Zweidimensionaler Wandel am Beispiel einer Universität. Hamburg
- Frerichs, Petra/Steinrücke, Margareta (Hg.) 1993:**
Soziale Ungleichheit und Geschlechterverhältnisse. Opladen
- Frey, Michaela 1998:**
Verwaltungs-Organisationsveränderung durch Personalentwicklung im neuen Steuerungsmodell. Stuttgart

- Friebertshäuser, Barbara 1992:**
Übergangsphase Studienbeginn. Eine Feldstudie über Riten der Initiation in eine studentische Fachkultur. Berlin
- Friebertshäuser, Barbara 1996:**
Feldforschende Zugänge zu sozialen Handlungsfeldern. Möglichkeiten und Grenzen ethnographischer Feldforschung. In: Neue Praxis 1, 75 - 86
- Friebertshäuser, Barbara 1997a:**
Interviewtechniken - ein Überblick. In: Friebertshäuser, Barbara/Pregel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, 371 - 397
- Friebertshäuser, Barbara 1997b:**
Feldforschung und Teilnehmende Beobachtung. In: Friebertshäuser, Barbara/Pregel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, 503 - 534
- Friebertshäuser, Barbara/Pregel, Annedore (Hg.) 1997:**
Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim
- Friedrich, Monika 1994:**
Empirische Sozialforschung. Einladung zum Studium ihrer qualitativen Forschungsmethoden. In: Kneer, Georg/Kraemer, Klaus: Soziologie - Zugänge zur Gesellschaft. Band 1. Münster, 289 - 307
- Frost, Peter J. /Moore, Larry F. et al. (Hg.) 1985:**
Organizational Culture. Beverly Hills
- Fuchs, Martin/Berg, Eberhard 1993:**
Phänomenologie der Differenz. Reflexionsstufen ethnographischer Repräsentation. In: Berg, Eberhard/Fuchs, Martin (Hg.): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt am Main, 11 - 108
- Gassner, Peter 1996:**
Flexible Gestaltung der Arbeitszeit. In: Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans Jürgen (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin, 895 - 900
- Garfinkel, Harold 1967:**
Studies in Ethnomethodology. Oxford
- Garfinkel, Harold/Sacks, Harvey 1976:**
Über formale Strukturen praktischer Handlungen. In: Weingarten, Elmar (Hg.): Ethnomethodologie. Frankfurt am Main, 130 - 176
- Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.):**
Qualitative empirische Sozialforschung. Opladen
- Geenen, Elke M. Blockierte Karrieren 1994:**
Frauen in der Hochschule. Opladen
- Geertz, Clifford 1990:**
Die künstlichen Wilden. Der Anthropologe als Schriftsteller. München
- Geertz, Clifford 1996:**
Welt in Stücken. Kultur und Politik am Ende des 20. Jahrhunderts. Wien
- Geertz, Clifford 1999:**
Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme (1. Auflage deutsch 1983, Original englisch 1973). Frankfurt am Main
- Geißler, Harald 1995**
Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim
- Geißler, Harald 2000:**
Organisationspädagogik. Umriss einer neuen Herausforderung. München
- Gerdes, Klaus (Hg.) 1979:**
Explorative Sozialforschung. Einführende Beiträge aus Natural Sociology und Feldforschung in den USA. Stuttgart
- Gerhard, Ute 1990:**
Differenz und Gleichheit. Menschenrechte haben (k)ein Geschlecht. Frankfurt am Main

- Gerhard, Ute 1993:**
Differenz und Vielfalt. Die Diskurse in der Frauenforschung. In: Zeitschrift für Frauenforschung 11, 10 - 21
- Gerhard, Ute 1995:**
Sozialwissenschaftliche Frauenforschung: Perspektivenwechsel und theoretische Diskurse. In: Schäfers, Bernhard (Hg.): Soziologie in Deutschland. Opladen, 199 - 212
- Giddens, Anthony 1995:**
Soziologie. Graz
- Gildemeister, Regine 2000:**
Geschlechterforschung (gender studies). In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 213 - 224
- Gildemeister, Regine/Wetterer, Angelika 1992:**
Wie Geschlechter gemacht werden. In: Knapp, Gudrun-Axeli/Wetterer, Angelika (Hg.): TraditionenBrüche. Entwicklungen feministischer Theorie. Freiburg,
- Girschner, Walter 1990:**
Theorie sozialer Organisationen. Weinheim
- Girtler, Roland 1980:**
Vagabunden in der Großstadt. Stuttgart
- Girtler, Roland 1992:**
Methoden der qualitativen Sozialforschung. Wien
- Gisler, Priska/Emmenegger, Barbara 1998:**
"Die Grenze ist ja, wie wir wissen, furchbar schwer zu ziehen ..." Geschlechtsspezifische Schließungsprozesse und Sexualität am Beispiel zweier Organisationen der höheren Ausbildung. In: Rastetter, Daniela (Hg.): Geschlechterdifferenzen und Personalmanagement. Schwerpunktheft Zeitschrift für Personalforschung 2, 143 - 166
- Glaser, Barney G. 1978:**
Theoretical Sensitivity. Advances in the Methodology of Grounded Theory. Mill Valley
- Glaser, Barney G. 1992:**
Basics of Grounded Theory Analysis. Emergence vs. Forcing. Mill Valley
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. 1967:**
The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Chicago
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. 1979:**
Die Entdeckung begründeter Theorien. In: Gerdes, Klaus (Hg.): Explorative Sozialforschung. Einführende Beiträge aus Natural Sociology und Feldforschung in den USA. Stuttgart, 63 - 74
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. 1993:**
Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, 91 - 111
- Gluckman, Max 1979:**
Analysis of a Social Situation in Modern Zululand. Zambia
- Göttlich, Udo/Winter, Carsten 1999:**
Wessen Cultural Studies? Die Rezeption der Cultural Studies im deutschsprachigen Raum. In: Bromley, Roger et al. (Hg.): Cultural Studies. Grundlagentexte zur Einführung. Lüneburg, 25 - 39
- Götz, Irene 2000:**
Unternehmensethnographie. Bemerkungen zur Debatte um Kultur(alisierung) und zur kulturwissenschaftlichen Betrachtungsperspektive. In: Götz, Irene/Wittel, Andreas (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster, 55 - 74
- Götz, Irene/Wittel, Andreas (Hg.) 2000:**
Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster

- Goffman, Erving 1973:**
Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt am Main
- Goffman, Erving 1977:**
The arrangement between the Sexes. In: *Theory and Society* 4, 301 - 331
- Goffman, Erving 1994:**
Interaktion und Geschlecht. Frankfurt am Main
- Goffman, Erving 1997:**
Über Feldforschung. In: Knoblauch, Hubert (Hg.): *Kommunikative Lebenswelten. Zur Ethnographie einer geschwätzigen Gesellschaft*. Konstanz, 261 - 269
- Goffman, Erving 1999:**
Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen (Original 1974: *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*). Frankfurt am Main
- Gonzales, Ulrike 2001:**
Demokratisierung als Chance für die Frauenförderung. In: Batisweiler, Claudia/Lembeck, Elisabeth/Jansen, Mechthild (Hg.): *Geschlechterpolitik an Hochschulen. Perspektivenwechsel zwischen Frauenförderung und Gender Mainstreaming*. Opladen, 99 - 119
- Gottschall, Karin 1998:**
Doing Gender While Doing Work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In: Geissler, Birgit et al. (Hg.): *FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur soziökonomischen Theorieentwicklung*. Berlin, 63 - 94
- Gottschall, Karin 2000:**
Soziale Ungleichheit und Geschlecht. Kontinuitäten und Brüche, Sackgassen und Erkenntnispotentiale im deutschen soziologischen Diskurs. Opladen
- Graumann, Carl F. 1960:**
Grundlagen einer Phänomenologie und Psychologie der Perspektivität. Berlin
- Greis, Jutta 1996:**
Universitas semper reformanda - der Königsweg der Kulturwissenschaften. In: Winter, Carsten (Hg.): *Kulturwissenschaften*. Bonn, 31 - 38
- Gripp-Hagelstange, Helga 2000:**
Einführung: Niklas Luhmanns Denken - Oder: Die Überwindung des alteuropäischen Denkens. In: dies. (Hg.): *Niklas Luhmanns Denken. Interdisziplinäre Einflüsse und Wirkungen*. Konstanz, 7 - 22
- Groffmann, Anne Claire/Ploch, Beatrice/Ritschel, Ute/Römhild, Regina 1997:**
Kulturanthropologinnen im Dialog. Ein Gespräch mit Ina-Maria Greverus. In: dies.: *Kulturanthropologinnen im Dialog. Königsstein/Taunus*, 15 - 84
- Grüner, Karl Wilhelm 1974:**
Beobachtung. Techniken der Datensammlung. Stuttgart
- Gutek, Barbara A. 1989:**
Sexuality in the Workplace: Key Issues in Social Research and Organizational Practice. In: Hearn, Jeff et al. Gibson (Hg.): *The Sexuality of Organization*. London, 56 - 70
- Hadler, Antje 1995:**
Frauen & Führungspositionen. Prognosen bis zum Jahr 2000. Eine empirische Untersuchung betrieblicher Voraussetzungen und Entwicklungen in Großunternehmen. Frankfurt am Main
- Hagemann-White, Carol 1984:**
Sozialisation: weiblich - männlich? Opladen
- Hagemann-White, Carol 1988:**
Wir werden nicht zweigeschlechtlich geboren. In: dies./Rerrich, Maria (Hg.): *FrauenMännerBilder. Männer und Männlichkeit in der feministischen Diskussion*. Bielefeld, 224 - 235
- Hagemann-White, Carol 1993:**
Die Konstrukteure des Geschlechts auf frischer Tat ertappen? Methodische Konsequenzen einer theoretischen Einsicht. In: *Feministische Studien* 2, 68 – 78

Hagemann-White, Carol 1994:

Der Umgang mit Zweigeschlechtlichkeit als Forschungsaufgabe. In: Diezinger, Angelika/Kitzer, Hedwig (Hg.): Erfahrung mit Methode. Freiburg im Breisgau, 301 - 318

Haight, Gretchen 1990:

Managing Diversity. In: Across the Board 27/3, 22 - 29

Halford, Susan/Savage, Mike/Witz, Anne (Hg.) 1997:

Gender, Careers and Organisations. Current Developments in Banking, Nursing and Local Government. Basingstoke

Hammersley, Martyn/Atkinson, Paul 1989:

Ethnography. Principles in Practice. London

Hansen, Klaus P. 2000:

Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung. Tübingen

Haraway, Dona 1987:

Geschlecht, Gender, Genre. Sexualpolitik eines Wortes. In: Hauser, Kornelia (Hg.): Viele Orte. Überall? Feminismus in Bewegung. Berlin, 22 - 41

Harding, Sandra 1989:

Geschlechtsidentität und Rationalitätskonzeptionen. Eine Problemübersicht. In: List, Elisabeth/Studer, Herlinde (Hg.): Denkverhältnisse. Feminismus und Kritik. Frankfurt am Main, 425 - 453

Harding, Sandra 1990:

Feministische Wissenschaftstheorie. Frankfurt am Main

Harragan, Betty Leahn 1977:

Games mother never taught. New York

Harré, Rom 1984:

Vorwort. In: Knorr-Cetina, Karin: Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Naturwissenschaft. Frankfurt am Main, 11 - 15

Harrington, H. James 1991:

Business Process Improvement. New York

Hasenjürgen, Brigitte 1996:

Soziale Macht im Wissenschaftsspiel. Münster

Hausen, Karin 1976:

Die Polarisierung der Geschlechtscharaktere. Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben. In: Conze, Werner (Hg.): Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas. Stuttgart, 363 - 393

Hausendorf, Heiko 1992:

Das Gespräch als selbstreferentielles System. Ein Beitrag zum empirischen Konstruktivismus der ethnomethodologischen Konversationsanalyse. In: Zeitschrift für Soziologie 2, 83 - 95

Hauser-Schäublin, Brigitta (Hg.) 1991:

Ethnologische Frauenforschung. Berlin

Hearn, Jeff/Parkin, P. Wendy 1987:

Sex at Work. The Power and Paradox of Organization Sexuality. Brighton

Hearn, Jeff/Sheppard, Deborah L./Tancred-Sheriff, Peta/Burrell, Gibson (Hg.) 1989:

The Sexuality of Organization. London

Heideloff, Frank 1998:

Sinnstiftung in Innovationsprozessen. Versuch über die soziale Ausdehnung von Gegenwart. München

Heinen, Edmund (Hg.) 1987:

Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München

Heinen, Edmund 1987:

Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: ders.: Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München, 1 - 48

Heintz, Bettina/Nadai, Eva 1998:

De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. In: Zeitschrift für Soziologie 2, 75 - 93

- Heintz, Bettina/Nadai, Eva/Fischer, Regula/Ummel, Hannes (Hg.) 1997:**
Ungleich unter Gleichen. Frankfurt am Main
- Heintze, Dieter 1999:**
Große Erwartungen. Abschweifungen zur Frühgeschichte der Ethnologie. In: Kokot, Waltraud/Dracklé, Doris (Hg.): Wozu Ethnologie? Berlin, 139 - 154
- Hejl, Peter M. 1987:**
Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: Schmidt, Siegfried J. (Hg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt am Main, 303 - 339
- Helgesen, Sally 1991:**
Frauen führen anders. Frankfurt am Main
- Helmers, Sabine 1993:**
Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. In: Dierkes, Meinolf et al. (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main, 147 - 187
- Henning, Margaret/Jardim, Anne 1991:**
Frau und Karriere. Erwartungen, Vorstellungen, Verhaltensweisen. Reinbek bei Hamburg
- Hermanns, Harry 2000:**
Interviewen als Tätigkeit. In: Flick, Uwe et al. (Hg.) Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 360 - 368
- Hervé, Florence/Steinmann, Elly/Wurms, Renate (Hg.) 1995:**
Das Weiber-Lexikon. Köln
- Hess, Remi/Wulf, Christoph (Hg.) 1999:**
Grenzgänge. Über den Umgang mit dem Eigenen und dem Fremden. Frankfurt am Main
- Hildenbrand, Bruno 1983:**
Alltag und Krankheit. Ethnographie einer Familie. Stuttgart
- Hildenbrand, Bruno 1998:**
Vorwort (als Einleitung in der deutschen Ausgabe). In: Strauss, Anselm L.: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München, 11 - 17
- Hildenbrand, Bruno 2000:**
Anselm Strauss. In: Flick, Uwe et al.(Hg.) 2000: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 32 - 42
- Hillmann, Karl-Heinz 1994:**
Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart
- Hirschauer, Stefan 1989:**
Die interaktive Konstruktion von Geschlechtszugehörigkeit. In: Zeitschrift für Soziologie, 2, 100 - 118
- Hirschauer, Stefan 1993:**
Die soziale Konstruktion der Transsexualität. Frankfurt am Main
- Hirschauer, Stefan 1995:**
Dekonstruktion und Rekonstruktion. Plädoyer für die Erforschung des Unbekannten. In: Pasero, Ursula/Braun, Friederike (Hg.): Konstruktion von Geschlecht. Pfaffenweiler, 67 - 88
- Hirschauer, Stefan 1999:**
Die Praxis der Fremdheit und die Minimierung von Anwesenheit. Eine Fahrstuhl-fahrt. In: Soziale Welt 3, 221 - 245
- Hirschauer, Stefan/Amann, Klaus (Hg.) 1997:**
Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt am Main
- Hitzler, Ronald 1991:**
Dummheit als Methode. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Opladen, 296 - 317
- Hitzler, Ronald/Honer, Anne 1997:**
Hermeneutik in der deutschsprachigen Soziologie heute. In: ders. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Opladen 7 - 27

Hof, Renate 1992:

Gender and Difference: Paradoxieprobleme des Unterscheidens. In: Amerika Studien 37, 437 - 449

Hoffmann-Riem, Christel 1980:

Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 32, 339 - 372

Hofstede, Geert 1993:

Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen. In Fatzer, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln, 327 - 348

Holzmüller, Hartmut 1997:

Kulturstandards. Ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements. In: Engelhard, Johann (Hg.): Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte. Wiesbaden, 55 - 74

Honegger, Claudia 1991:

Die Ordnung der Geschlechter. Die Wissenschaften vom Menschen und das Weib. Frankfurt am Main

Honer, Anne 1991a: Die Perspektive des Heimwerkers. Notizen zur Praxis lebensweltlicher Ethnographie. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Opladen, 319 - 341

Honer, Anne 1991b:

Lebensweltliche Ethnographie. Ein explorativ-interpretativer Forschungsansatz am Beispiel von Heimwerker-Wissen. Wiesbaden

Hopf, Christel 1978:

Die Pseudo-Exploration - Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 2, 97 - 115

Hopf, Christel 1993:

Soziologie und qualitative Sozialforschung. In: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, 11 - 37

Hopf, Christel 1995:

Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Weinheim, 177 - 188

Hopf, Christel 1996:

Hypothesenprüfung und qualitative Sozialforschung. In: Strobel, Rainer/Böttger, Andreas (Hg.): Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden, 9 - 21

Hopf, Christel 2000:

Qualitative Interviews. Ein Überblick. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, 349 - 360

Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hg.) 1979:

Qualitative Sozialforschung. Stuttgart

Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hg.) 1993:

Qualitative Sozialforschung. Stuttgart

Höllner, Christian 1999:

Offene Blockaden - geschlossene Transfers. Anmerkungen zur deutschsprachigen Cultural-Studies-Rezeption. In: Springerin (Hg.): Widerstände. Kunst - Cultural Studies - Neue Medien. Interviews und Aufsätze aus der Zeitschrift Springerin 1995 - 1999. Wien, 173 - 183

Höyng, Stephan/Puchert, Ralph 1998:

Die nicht angenommene Herausforderung: Patriarchale Arbeitskultur, Maskulinitäten und berufliche Gleichstellung. In: Zeitschrift für Frauenforschung 3, 59 - 65

Hughes, John/King, Val/Rodden, Tom/Andersen, Hans 1994:

Moving out of the Control Room. Ethnography in System Design. In: Furuta, Richard et al. (Hg.): Transcending Boundaries. Proceedings of the Conference on Computer Supported Cooperative Work. Chapel Hill, 429 - 439

Hüne, Henrik 1995:

Sicherheitskonzept für ein Personalverwaltungssystem mit flexiblem Arbeitszeitmodell. Hildesheim. Unveröffentlichte Diplomarbeit

Hüning, Hasko/Stodt, Ulrike 1999:

Regulierte Desintegration. Aspekte des internen Arbeitsmarktes in der Deutschen Bahn AG. In: Nickel, Hildegard Maria/Völker, Susanne/Hüning, Hasko (Hg.): Transformation Unternehmensreorganisation Geschlechterforschung. Opladen, 155 - 173

Hurrelmann, Klaus/Ulich, Dieter (Hg.) 1980, 1998:

Handbuch der Sozialisationsforschung. Weinheim

Hüttermann, Jörg 2000:

Der avancierende Fremde. In: Zeitschrift für Soziologie 4, 275 - 293

Hüwelmeier, Gertrud 1997:

Hundert Jahre Sängerkrieg. Ethnographie eines Dorfes in Hessen. Berlin

Ihlefeld-Bolesch, Heli 1997a:

Total E-Quality Management - ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. In: TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. (Hg.): Chancengleichheit im Unternehmen. Paradigmenwechsel in der Personalpolitik. Köln, 25 - 28

Ihlefeld-Bolesch, Heli 1997b:

Praxisbeispiel Telekom: Fair bringt mehr. Ein Trainingsprogramm (nicht nur) zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Frauen und Männern. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. Wiesbaden, 347 - 350

ILO International Labour Organisation 1997:

Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management. Genf

Institut für Sozialforschung (Hg.) 1994:

Geschlechterverhältnisse und Politik. Frankfurt am Main

Irigaray, Luce 1987:

Zur Geschlechterdifferenz. Interviews und Vorträge. Wien

Irigaray, Luce 1991a:

Die Zeit der Differenz. Für eine friedliche Revolution. Frankfurt am Main

Irigaray, Luce 1991b:

Ethik der sexuellen Differenz. Frankfurt am Main

Jahoda, Marie 1995:

Marie Jahoda, Paul F. Lazarsfeld & Hans Zeisel: Die Arbeitslosen von Marienthal. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung. München, 119 - 122

Jahoda, Marie/Lazarsfeld, Paul F./Zeisel, Hans 1980:

Die Arbeitslosen von Marienthal, Frankfurt

Jeggle, Utz 1995:

Volkskunde. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung. München, 56 - 59

Jochems, Volker 1989:

Studieren in Hildesheim. Universität und Fachhochschule. In: Verein zur Förderung kommunaler Bildung und Kultur e.V. (Hg.): Stadtbuch Hildesheim. Hildesheim, 123 - 132

Kahlert, Heike 1999:

Differenz als Positivität - Zum Bündnis von Feminismus und Postmoderne. In: Bauhardt, Christine/von Wahl, Angelika (Hg.): Gender and Politics. Geschlecht in der feministischen Politikwissenschaft. Opladen, 83 - 102

Kalthoff, Herbert 1997a:

Fremdenrepräsentation. Über ethnographisches Arbeiten in exklusiven Internatschulen. In: Hirschauer, Stefan/Amann, Klaus (Hg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt am Main, 240 - 266

- Kalthoff, Herbert 1997b:**
Wohlerzogenheit. Eine Ethnographie deutscher Internatsschulen. Frankfurt am Main
- Kanter, Rosabeth Moss 1977:**
Men and Woman of the corporation. New York
- Kaschube, Jürgen 1993:**
Betrachtung der Unternehmenskultur- und Organisationskulturforschung aus (organisations-)psychologischer Sicht. In: Dierkes, Meinolf et al.: Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main, 90 - 146
- Kasper, Helmut 1987:**
Organisationskultur. Über den Stand der Forschung. Wien
- Kasper, Helmut/Heimerl-Wagner, Peter 1996:**
Struktur und Kultur in Organisationen. In: dies./Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien, 9 - 107
- Kaufmann, Jean-Claude 1999:**
Das verstehende Interview. Theorie und Praxis. Konstanz
- Kelle, Helga 1997a:**
Die Komplexität sozialer und kultureller Wirklichkeit als Problem qualitativer Forschung. In: Friebertshäuser, Barbara/ Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, 192 - 208
- Kelle, Helga 1997b:**
Wir und die anderen. Die interaktive Herstellung von Schulklassen durch Kinder. In: Hirschauer, Stefan/Amann, Klaus (Hg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt am Main, 138 - 167
- Kelle, Udo 1994:**
Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung. Weinheim
- Kelle, Udo 2000:**
Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.) 2000a: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 485 - 502
- Kelle, Udo/Erzberger, Christian 2000:**
Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. Reinbek bei Hamburg, 299 - 309
- Keller, Evelyn Fox 1996:**
Feminismus, Wissenschaft und Postmoderne. In: Scheich, Elvira (Hg.): Vermittelte Weiblichkeit. Feministische Wissenschafts- und Gesellschaftstheorie. Hamburg, 39 - 56
- Kellner, Hedwig 1997:**
Die Teamlüge. Von der Kunst, den eigenen Weg zu gehen. Frankfurt am Main
- Kelly, Rita Mae 1991:**
The Gendered economy. Work, Careers and Success. London
- Kessler, Suzanne J./McKenna, Wendy 1978:**
Gender. An ethnomethodological approach. New York
- Kieserling, André 1994:**
Interaktion in Organisationen. In: Dammann, Klaus et al. (Hg.): Die Verwaltung des politischen Systems. Opladen, 168 - 182
- Kieserling, André 1995:**
Konstruktion als interdisziplinärer Begriff. Zum Theorieprogramm der Geschlechterforschung. In: Pasero, Ursula/Braun, Friederike (Hg.): Konstruktion von Geschlecht. Pfaffenweiler, 89 - 114
- Kirst, Werner/Diekmeyer, Ulrich 1971:**
Creativitätstraining. Die Technik kreativen Verhaltens und produktiver Denkstrategien. Stuttgart

Klatetzki, Thomas 1993:

Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System. Eine ethnographische Interpretation. Bielefeld

Klinger, Cornelia 1990:

Bis hierher und wie weiter? Überlegungen zur feministischen Wissenschafts- und Rationalitätskritik. In: Krüll, Marianne (Hg.): Wege aus der männlichen Wissenschaft. Pfaffenweiler, 21 - 53

Kluge, Friedrich (Hg.) 1995:

Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin

Knapp, Gudrun-Axeli 1999:

Geschlechterdifferenz und Dekonstruktion. Anmerkungen zur Verwendung des Dekonstruktionsbegriffes in der sozialwissenschaftlichen Frauenforschung. In: Nickel, Hildegard Maria/Völker, Susanne/Hüning, Hasko (Hg.): Transformation Unternehmensreorganisation Geschlechterforschung. Opladen, 35 - 52

Knoblauch, Hubert A. (Hg.) 1996:

Kommunikative Lebenswelten. Zur Ethnographie einer geschwätzigen Gesellschaft. Konstanz

Knoblauch, Hubert A. 1997:

Zwischen den Geschlechtern? In-Szenierung, Organisation und Identität des Transvestismus. In: Hirschauer, Stefan/Amann, Klaus (Hg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt am Main, 84 - 114

Knoblauch, Hubert A. 1999:

Zwischen System und Subjekt? Unterschiede und Unterscheidungen zwischen Systemtheorie und Sozialkonstruktivismus. In: Hitzler, Ronald/Reichert, Jo/Schroer, Norbert (Hg.): Hermeneutische Wissenssoziologie. Standpunkte zur Theorie der Interpretation. Konstanz, 213 - 235

Knoblauch, Hubert 2000:

Workplace Studies und Video. Zur Entwicklung der visuellen Ethnographie von Technologie und Arbeit. In: Götz, Irene/Wittel, Andreas (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster, 159 - 173

Knoblauch, Hubert A./Heath, Christian 1999:

Technologie, Interaktion und Organisation: Die Workplace Studies. In: Schweizer Zeitschrift Soziologische Revue 25/2, 163 - 181

Knorr-Cetina, Karin 1981:

The Micro-Sociological Challenge of Macro-Sociology: towards a Reconstruction of Social Theory and Methodology. In: ders./Cicourel, Aaron V. (Hg.): Advances in Social Theory and Methodology. Towards an Integration of Micro- and Macro-Sociologies. Boston, 1 - 47

Knorr-Cetina, Karin 1984:

Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Wissenschaft (original 1981: The manufacture of knowledge. An essay on the constructivist and contextual nature of science). Frankfurt am Main

Knorr-Cetina, Karin 1985:

Soziale und wissenschaftliche Methode oder: Wie halten wir es mit der Unterscheidung zwischen Natur- und Sozialwissenschaften. In: Bonß, Wolfgang/Hartmann, Heinz (Hg.): Entzauberte Welt. Zur Relativität und Geltung soziologischer Forschung. Soziale Welt: Sonderband 3. Göttingen, 275 - 297

Knorr-Cetina, Karin 1989:

Spielarten des Konstruktivismus. Einige Notizen und Anmerkungen. In: Soziale Welt 20, 86 - 96

Knorr-Cetina, Karin 1992:

Die Unterkomplexität der Differenzierungstheorien. Empirische Anfragen an die Systemtheorie. In: Zeitschrift für Soziologie 21, 406 - 419

Knorr-Cetina, Karin 1997:

Konstruktivismus als Strategie der Weltentfaltung. In: Bardmann, Theodor M. (Hg): Zirkuläre Positionen: Konstruktivismus als praktische Theorie. Opladen, 19 - 38

- Koch-Straube, Ursula 1996:**
Fremde Welt Pflegeheim. Eine ethnologische Studie. Bern
- Kohl, Karl-Heinz 1993:**
Ethnologie - die Wissenschaft vom kulturell Fremden: eine Einführung. München
- Köhler, Katharina 1997:**
Zur Arbeit der Glass Ceiling Commission in den USA. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 1, 5 - 30
- König, Eckard/Bentler, Annette 1997:**
Arbeitsschritte im qualitativen Forschungsprozeß - ein Leitfaden. In: Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, 88 - 96
- Koschnik, Wolfgang J. (Hg.) 1992:**
Standardwörterbuch für die Sozialwissenschaften. Standard Dictionary of the Social Sciences Volume II. München
- Kotthoff, Helga 1994:**
Geschlecht als Interaktionsritual? Nachwort. In: Goffman, Erving: Interaktion und Geschlecht. Frankfurt am Main, 159 - 194
- Krais, Beate 2000:**
Einleitung: Die Wissenschaft und die Frauen. In: dies. (Hg.): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt. Frankfurt am Main, 9 - 29
- Krause, Detlef 1999:**
Luhmann-Lexikon. Stuttgart
- Kreckel, Reinhard 1991:**
Geschlechtssensibilisierte Soziologie. Können askriptive Merkmale eine vernünftige Gesellschaftstheorie begründen? In: Zapf, Wolfgang (Hg.): Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt am Main 1990. Frankfurt, 370 - 383
- Krell, Gertraude 1997:**
Chancengleichheit durch Gleichstellungspolitik; eine Neuorientierung. In: dies. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. Wiesbaden, 13 - 27
- Krulis-Randa, Jan S. 1984:**
Reflexionen über die Unternehmenskultur. In: Die Unternehmung 38, 358 - 372
- Krüger, Ute (2001):**
Jahresarbeitszeit bei der Deutschen Bahn AG - wer kommt mit? In: Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung (Hg.): Bulletin 22. Erwerbsintegration und Geschlechterpolitik. Ergebnisse eines Projektseminars. Berlin, 100 - 115
- Küster, Ernst 2000:**
„Ein heißer Tropfen auf ‘m Stein ...“ Jugendarbeit für starke Nerven. Eine Ethnographie (unveröffentlichte Diplomarbeit). Hildesheim
- Kuckartz, Udo 1997:**
Qualitative Daten computergestützt auswerten: Methoden, Techniken, Software. In: Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, 584 - 595
- Kuckartz, Udo 1999:**
winMAX Professionelle Version. Handbuch zum Textanalysesystem winMAX für Windows 95/98/NT. Opladen
- Kuhlmann, Ellen/Kutzner, Edelgard/Müller, Ursula/Riegraf, Birgit/Wilz, Silvia 2001:**
Organisation und Professionen als Produktionsstätten der Geschlechter(a)symmetrie. Unveröffentlichtes Manuskript
- Kutschker, Michael/Bäurle, Iris/Schmid, Stefan 1997:**
Quantitative und qualitative Forschung im Internationalen Management - Ein kritischer Dialog. Ingolstadt

- Kurtz-Scherf, Ingrid 1996:**
Vom guten Leben. Feministische Perspektiven jenseits der Arbeitsgesellschaft. In Knapp, Ulla (Hg.): Beschäftigungspolitik für Frauen in der Region. Opladen, 79 - 97
- Lamnek, Siegfried 1995a:**
Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. Weinheim
- Lamnek, Siegfried 1995b:**
Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim
- Lamnek, Siegfried 2000:**
Sozialforschung in Theorie und Praxis. Zum Verhältnis von qualitativer und quantitativer Forschung. In: Clemens, Wolfgang/Strübing, Jörg (Hg.): Empirische Sozialforschung und gesellschaftliche Praxis. Bedingungen und Formen angewandter Forschung in den Sozialwissenschaften. Opladen, 23 - 46
- Lang, Susanne/Richter, Dagmar (Hg.) 1994:**
Geschlechterverhältnisse - schlechte Verhältnisse? Verpaßte Chancen der Moderne. Marburg
- Lange, Ralf 1998:**
Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen. München
- Lau, Thomas/Wolff, Stephan 1983:**
Der Einstieg in das Untersuchungsfeld als soziologischer Lernprozess. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 35, 417 - 437
- Legewie, Heiner 1995:**
Feldforschung und teilnehmende Beobachtung. In: Flick et al. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung. München, 189 - 193
- Lehmann, Katharina 2001:**
Aspekte betrieblicher Chancengleichheitspolitik. Über Möglichkeiten und ihre Begrenzungen. In: Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung (Hg.): Bulletin 22. Erwerbsintegration und Geschlechterpolitik. Ergebnisse eines Projektseminars. Berlin, 133 - 149
- Lehnert, Nicole 1999:**
„... und jetzt wollen sie uns wieder in die Frauenecke stellen!“ Die Bedeutung der Kategorie Geschlecht in den Vorstellungen von Frauenförderung. Bielefeld
- Leicht-Scholten, Carmen 1997:**
Auf dem Weg zum Ziel? Vom Gleichberechtigungsartikel über Frauenförderung zur Quote. Pfaffenweiler
- Lévi-Strauss, Claude 1978:**
Traurige Tropen (original 1955: Tristes Tropiques). Frankfurt am Main
- Lévi-Strauss, Claude 1987:**
Die eifersüchtige Töpferin. Nördlingen
- Lévi-Strauss, Claude 1991:**
Strukturelle Anthropologie I (original 1958: Anthropologie Structurale). Frankfurt am Main
- Lévi-Strauss, Claude 1993:**
Der Blick aus der Ferne. Frankfurt am Main
- Libreria Delle Donne Di Milano (Hg.) 1988:**
Wie weibliche Freiheit entsteht. Eine neue politische Praxis. Berlin
- Liebow, Elliott 1979:**
Eine Felderfahrung im Rückblick. In: Gerdes, Klaus (Hg.): Explorative Sozialforschung. Einführende Beiträge aus Natural Sociology und Feldforschung in den USA. Stuttgart, 16 - 28
- Lindemann, Gesa 1992:**
Die leiblich-affektive Konstruktion des Geschlechts. In: Zeitschrift für Soziologie 21, 5, 330 - 346
- Lindner, Rolf 1990:**
Die Entdeckung der Stadtkultur. Soziologie aus der Erfahrung der Reportage. Frankfurt am Main

- Link-Heer, Ursula 1998:**
Das Zauberwort Differenz - Dekonstruktion und Feminismus. In: Bublitz, Hannelore (Hg.): Das Geschlecht der Moderne. Genealogie und Archäologie der Geschlechterdifferenz. Frankfurt am Main, 49 - 70
- Lissner, Anneliese/Süssmuth, Rita/Walter, Karin (Hg.) 1989:**
Frauenlexikon. Traditionen Fakten Perspektiven. Freiburg im Breisgau
- Loden, Marilyn 1988:**
Als Frau im Unternehmen führen. Freiburg im Breisgau
- Lofland, John 1979:**
Der Beobachter: Inkompetent, aber akzeptabel. In: Gerdes, Klaus (Hg.): Explorative Sozialforschung. Einführende Beiträge aus Natural Sociology und Feldforschung in den USA. Stuttgart, 75 - 76
- Longino, Helen 1990:**
Science and Social Knowledge. Values and Objectivity in Scientific Inquiry. Princeton
- Lorber, Judith 1994:**
Paradoxes of Gender. New Haven
- Lorber, Judith 1998:**
Kontinuitäten, Diskontinuitäten und Konvergenzen in neueren feministischen Theorien und in feministischer Politik. In: Feministische Studien 1, 39 - 53
- Lorber, Judith/Farrel, Susan A. 1991:**
The social construction of gender. London
- Luckmann, Thomas 1999:**
Eine phänomenologische Begründung der Sozialwissenschaften? In: Reckwitz, Andreas/Sievert, Holger (Hg.): Interpretation, Konstruktion, Kultur. Ein Paradigmenwechsel in den Sozialwissenschaften. Opladen, 194 - 205
- Lüders, Christian 2000:**
Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 384 - 401
- Lueger, Manfred 2000a:**
Grundlagen qualitativer Feldforschung. Wien
- Lueger, Manfred 2000b:**
Auf den Spuren der sozialen Welt. Methodologie und Organisation interpretativer Sozialforschung (unveröffentlichte Habilitationsschrift). Wien
- Luft, Joseph 1974:**
Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart
- Luhmann, Niklas 1975:**
Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen
- Luhmann, Niklas 1984:**
Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main
- Luhmann, Niklas 1986:**
Systeme verstehen Systeme. In: Luhmann, Niklas/Schorr, Karl Eberhard (Hg.): Zwischen Intransparenz und Verstehen. Frankfurt, 11 - 40
- Luhmann, Niklas 1987:**
Die Richtigkeit soziologischer Theorie. In: Merkur 41, 36 - 49
- Luhmann, Niklas 1988a:**
Erkenntnis als Konstruktion. Bern
- Luhmann, Niklas 1988b:**
Selbstreferentielle Systeme. In: Simon, Fritz B. (Hg.): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktion in der Systemischen Therapie. Berlin, 47 - 52
- Luhmann, Niklas 1990a:**
Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main
- Luhmann, Niklas 1990b:**
Soziologische Aufklärung. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen
- Luhmann, Niklas 1992:**
Organisation. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günter (Hg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, 165 - 186

- Luhmann, Niklas 1995:**
Sich im Undurchschaubaren bewegen. Zur Veränderungsdynamik hochentwickelter Gesellschaften. In: Grossmann, Ralph/Kainz, Ewald/Oswald, Margit (Hg.): Veränderungen in Organisationen: Management und Beratung. Wiesbaden, 9 - 18
- Luhmann, Niklas 1996:**
Frauen, Männer und George Spencer Brown. In: Hellmann, Kai-Uwe (Hg.): Niklas Luhmann: Protest: Systemtheorie und Soziale Bewegungen. Frankfurt am Main, 107 - 155
- Luhmann, Niklas 1999:**
Die Gesellschaft der Gesellschaft. Teilband 2. Frankfurt am Main
- Luhmann, Niklas 2000:**
Organisation und Entscheidung. Opladen
- Luhmann, Niklas/Fuchs, Peter 1989:**
Niklas Luhmann: Reden und Schweigen. Frankfurt am Main
- Lukoschat, Helga 1997:**
Perspektive Geschlechterdemokratie. In: Weiblick 30, 6 - 7
- Lynch, Michael 1994:**
Collins, Hirschauer and Winch. Ethnographie, Exoticism, Surgery, Antisepsis and Dehorsifikation. In: Social Studies of Science 24, 354 - 368
- Mahler, Gisela 1987:**
Geschlecht. In: Streck, Bernhard (Hg.): Wörterbuch der Ethnologie. Köln, 63 - 66
- Maihofer, Andrea 1994:**
Geschlecht als Existenzweise. Einige kritische Anmerkungen zu aktuellen Versuchen zu einem neuen Verständnis von Geschlecht. In: Institut für Sozialforschung (Hg.): Geschlechterverhältnisse und Politik. Frankfurt am Main, 168 - 187
- Maihofer, Andrea 1994:**
Geschlecht als hegemonialer Diskurs. Ansätze zu einer kritischen Theorie des Geschlechts. In: Wobbe, Therese/Lindemann, Gesa (Hg.): Denkachsen. Zur theoretischen und institutionellen Rede vom Geschlecht. Frankfurt am Main, 236 - 263
- Malinowski, Bronislaw 1955:**
Argonauts of the Western Pacific (Original 1922). London
- Malinowski, Bronislaw 1986:**
Schriften zur Anthropologie. Frankfurt am Main
- Marcus, Georg E./Cushman, Dick 1982:**
Ethnography as Text. In: Annual Review of Anthropology 11, 25 - 69
- Marotzki, Winfried 2000:**
Der Aufbau einer ethnographischen Haltung - Ein notwendiger Habitus für Diplompädagogen. In: Homfeldt, Hans Günter et al. (Hg.) 2000, Qualitativ-empirische Forschung in der sozialen Arbeit. Impulse zur Entwicklung der Trierer Werkstatt für professionsbezogene Forschung. Trier, 43 - 63
- Matthes, Joachim/Schütze, Fritz 1973:**
Zur Einführung: Alltagswissen, Interaktion und Gesellschaftliche Wirklichkeit. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit Band 1, Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie. Reinbek bei Hamburg, 11 - 53
- Matthes, Joachim 1985:**
Die Soziologen und ihre Wirklichkeit. Anmerkungen zum Wirklichkeitsverständnis der Soziologie. In: Bonß, Wolfgang/Hartmann, Heinz (Hg.): Entzauberte Wissenschaft. Zur Relativität und Geltung soziologischer Forschung. Soziale Welt, Sonderband 3. Göttingen, 49 - 64
- Maturana, Humberto R. 1982:**
Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig
- Maturana, Humberto R. 1990:**
Wissenschaft und Alltagsleben. Die Ontologie des wissenschaftlichen Erklärung. In: Krohn, Wolfgang/Küppers, Günter (Hg.): Selbstorganisation. Aspekte einer wissenschaftlichen Revolution. Braunschweig, 107 - 138

- Maturana, Humberto R./Varela, Francisco 1987:**
Der Baum der Erkenntnis. Bern
- May, Thomas 1997:**
Organisationskultur. Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie. Opladen
- Mayring, Philipp 1993:**
Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. München
- Mead, Margaret 1949:**
Mann und Weib. Das Verhältnis der Geschlechter in einer sich wandelnden Welt. Reinbek bei Hamburg
- Mead, Margaret/Wolfenstein, Martha (Hg.) 1955:**
Childhood in contemporary cultures. Chicago
- Meindl, Rudolf 1996:**
Coaching. In: Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans Jürgen (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin, 898 - 900
- Meinefeld, Werner 1997:**
Ex-ante-Hypothesen in der qualitativen Sozialforschung: Zwischen fehl am Platze und unverzichtbar. In: Zeitschrift für Soziologie 1, 22 - 34
- Meinefeld, Werner 2000:**
Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 265 - 275
- Merkens, Hans 2000:**
Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 286 - 299.
- Merton, Robert K./Kendall Patricia L. 1993:**
Das fokussierte Interview. In: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, 171 - 204
- Messner, Monja 1996:**
„... sie hat heilige Hände ...“ - Die leise Sprache der Animation im Nachtclub. In: Knoblauch, Hubert (Hg.): Kommunikative Lebenswelten. Zur Ethnographie einer geschwätzigen Gesellschaft. Konstanz, 105 - 124
- Metz-Göckel, Sigrid 1998:**
Mikropolitik in den Geschlechterbeziehungen. In: Oechsle, Mechthild/Geissler, Birgit (Hg.): Die ungleiche Gleichheit. Junge Frauen und der Wandel im Geschlechterverhältnis. Opladen, 259 - 281
- Meuser, Michael 1989:**
Gleichstellung auf dem Prüfstand. Frauenförderung in der Verwaltungspraxis. Pöfgenweiler
- Meuser, Michael 1998:**
Geschlecht und Männlichkeit. Soziologische Theorie und kulturelle Deutungsmuster. Opladen
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike 1991:**
ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.): Qualitative empirische Sozialforschung. Opladen, 441 - 471
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike 1997:**
Das ExpertInneninterview. Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, 481 - 491
- Meyers neues Lexikon 1993:**
Mannheim
- Miller, Tilly 1999:**
Systemtheorie und Soziale Arbeit. Stuttgart

- Mills, Albert J. 1989:**
Gender, Sexuality and Organization Theory. In: Hearn, Jeff et al. (Hg.): The Sexuality of Organization. London, 29 - 44
- Mills, Albert J./Tancred, Peta 1992:**
Gendering Organizational Analysis. London
- Moore, Henrietta L. 1988:**
Feminism and Anthropology. Cambridge
- Morgan, Gareth 1997:**
Bilder der Organisation. Stuttgart
- Morgan, Gareth 1998:**
Löwe, Qualle, Pinguin. Imaginieren als Kunst der Veränderung. Stuttgart
- Morrison, Ann 1992:**
The New Leaders. Guidelines on Leadership Diversity in America. San Francisco
- Müller, Klaus E. 1998:**
Geschichte der Ethnologie. In: Fischer, Hans (Hg.): Ethnologie. Einführung und Überblick. Berlin, 21 - 51
- Müller, Ursula 1984:**
Gibt es eine spezielle Methode in der Frauenforschung? In: Zentraleinrichtung zur Förderung von Frauen und Frauenforschung an der FU: Methoden der Frauenforschung. Berlin, 29 - 50
- Müller, Ursula 1993:**
Sexualität, Organisation und Kontrolle. In: Aulenbacher, Brigitte/Goldmann, Monika (Hg.): Transformation im Geschlechterverhältnis. Frankfurt am Main, 97 - 114
- Müller, Ursula 1995:**
Wissenschaftskritik und Methodologie im feministischen Diskurs. In: Aulenbacher, Brigitte/Siegel, Tilla (Hg.): Diese Welt wird völlig anders sein: Denkmuster der Rationalisierung. Pfaffenweiler, 67 - 82
- Müller, Ursula 1997:**
Von der Gegen- zur Interventionskultur: Frauenforschung als institutionalisierte Sozialwissenschaft. In: Metz-Göckel, Sigrid/Steck, Felicitas (Hg.): Frauenuniversitäten. Initiativen und Reformprojekte im internationalen Vergleich. Opladen, 157 - 167
- Müller, Ursula 1998:**
Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess - mit Beispielen aus Betrieben und der Universität. In: Rastetter, Daniela (Hg.): Geschlechterdifferenzen und Personalmanagement. Schwerpunktheft Zeitschrift für Personalforschung 2, 123 - 142
- Müller, Ursula 1999:**
Geschlecht und Organisation. Traditionsreiche Debatten - aktuelle Tendenzen. In: Nickel, Hildegard Maria/Völker, Susanne/Hüning, Hasko (Hg.): Transformation, Unternehmensreorganisation, Geschlechterforschung. Opladen, 53 - 75
- Naisbitt, John 1994:**
Global Paradox. Warum in einer Welt der Riesen die Kleinen überleben werden. Düsseldorf
- Nassehi, Armin 1994:**
Systemtheoretische Soziologie. Erkundung eines Paradigmas. In: Kneer, Georg et al. (Hg.): Soziologie. Zugänge zur Gesellschaft. Band 1. Münster, 145 - 168
- Nerad, Maresi 1996:**
Mentoring auf den zweiten Blick - einige provokative Thesen. In: Metz-Göckel, Sigrid/Wetterer, Angelika (Hg.): Vorausdenken. Querdenken. Nachdenken. Texte für Aylâ Neusel. Frankfurt am Main, 119 - 123
- Neuberger, Oswald/Kompa, Ain 1987:**
Wir die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim
- Neuberger, Oswald 1994:**
Personalentwicklung. Stuttgart

- Neuberger, Oswald 1995a:**
Unternehmenskultur. In: Flick, Uwe et. al (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München, 302 - 304
- Neuberger, Oswald 1995b:**
Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart
- Neugebauer, Udo, Grosser, Hubert 1996:**
Motivationsfördernde Anreizsysteme. In: Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans Jürgen (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin; 913 - 920
- Neujahr-Schwachulla, Gabi/Bauer, Sybille 1993:**
Führungsfrauen. Anforderungen und Chancen in der Wirtschaft. Stuttgart
- Nickel, Hildegard Maria 1999:**
Erosion und Persistenz. Gegen die Ausblendung des gesellschaftlichen Transformationsprozesses in der Frauen- und Geschlechterforschung. In: dies./Völker, Susanne/Hüning, Hasko (Hg.): Transformation Unternehmensreorganisation Geschlechterforschung. Opladen, 9 - 34
- Nickel, Hildegard Maria 2000:**
Ist Zukunft feministisch gestaltbar? Geschlechterdifferenz(en) in der Transformation und der geschlechtsblinde Diskurs um Arbeit. In: Lenz, Ilse/Nickel, Hildegard Maria/Riegraf, Birgit (Hg.): Geschlecht Arbeit Zukunft. Münster, 243 - 268
- Norman, Karin 1997:**
Kindererziehung in einem deutschen Dorf. Erfahrungen einer schwedischen Ethnologin. Frankfurt am Main
- Nothnagel, Detlev 1993a:**
Anthropologische Feldforschung in Organisationen. Überlegungen zu einer Kultur-anthropologie der modernen Welt. In: Anthropos 88, 459 - 476
- Nothnagel, Detlev 1993b:**
Der Gang der Dinge - Feldforschung als Prozeß. Einige Überlegungen am Beispiel der Hochenergiephysik. In: Helmers, Sabine (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn, 145 - 164
- Nowak, Andreas 1993:**
Ein Ethnologe in einem deutschen mittelständischen Unternehmen - Anmerkungen zur Feldforschungsideologie. In: Helmers, Sabine (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn, 165 - 193
- Nowotny, Helga 1993:**
Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls. Frankfurt am Main
- Nunner-Winkler, Gertrud 1994:**
Zur geschlechtsspezifischen Sozialisation. In: Senatskommission für Frauenforschung (Hg.): Sozialwissenschaftliche Frauenforschung in der Bundesrepublik Deutschland. Bestandsaufnahme und forschungspolitische Konsequenzen. Berlin, 61 - 83
- Ochsenbauer, Christian/Klofat, Bernhard 1987:**
Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der aktuellen Unternehmenskultur-diskussion in der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, Edmund (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München, 67 - 106
- Oess, Attila 1993:**
Total Quality Management. Die ganzheitliche Qualitätsstrategie. Wiesbaden
- Osterloh, Margit/Wübker, Sigrid (Hg.) 1999:**
Wettbewerbsfähiger durch Prozeß- und Wissensmanagement. Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs. Wiesbaden
- Ostner, Ilona 1995:**
Geschlecht. In: Schäffers, Bernhard (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. Opladen, 93 - 95

- Oswald, Hans 1997:**
Was heißt qualitativ forschen? In: Friebertshäuser, Barbara/ Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, 71 - 87
- Park, Robert E. 1937:**
Introduction. In: Stonequist, Evrett V.: The Marginal Man. New York, XIII -XVIII
- Pascale, Richard T./Athos, Anthony G. 1981:**
The Art of Japanese Management. New York
- Pasero, Ursula 1994:**
Geschlechterforschung revisited: Konstruktivistische und systemtheoretische Perspektiven. In: Wobbe, Theresa/Lindemann, Gesa (Hg.): Zur theoretischen und institutionellen Rede vom Geschlecht. Frankfurt am Main, 264 - 296
- Pasero, Ursula 1995:**
Dethematisierung von Geschlecht. In: Pasero, Ursula/Braun, Friederike (Hg.): Konstruktion von Geschlecht. Pfaffenweiler, 50 - 66
- Pastner, Ulli/Papouschek, Ulrike 1996:**
Im Dornröschenschlaf - betriebliche Frauenförderung in Österreich. Eine empirische Erhebung über Maßnahmen zur Chancengleichheit in österreichischen Unternehmen. FPRBA-Forschungsbericht 3/96. Wien
- Patzelt, Werner J. 1987:**
Grundlagen der Ethnomethodologie. Theorie, Empirie und politikwissenschaftlicher Nutzen einer Soziologie des Alltags. München
- Peirce, Charles Sanders 1991:**
Vorlesungen über den Pragmatismus. Hamburg
- Peters, Katharina 2000:**
Die Doppelkonstruktion budgetärer Wirklichkeit. Repräsentationen und Praktiken der Finanzverwaltung. In: Zeitschrift für Soziologie 2, 121 - 137
- Peters, Sibylle/Bensel, Norbert (Hg.) 2000:**
Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden
- Peters, Thomas J./Waterman, Robert H. 1984:**
Auf der Suche nach Spitzenleistungen (original: In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies). Landsberg
- Pfau-Effinger, Birgit 1997:**
Zum theoretischen Rahmen für die Analyse internationaler Differenzen in der gesellschaftlichen Integration von Frauen. In: Hradil, Stefan (Hg.): Differenz und Integration. Die Zukunft moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Frankfurt am Main, 514 - 527
- Piaget, Jean 1937:**
La construction du réel chez l'enfant. Neuchâtel
- Prengel, Annedore 1997:**
Perspektivität anerkennen - Zur Bedeutung von Praxisforschung in Erziehung und Erziehungswissenschaften. In: Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, 599 - 627
- Pringle, Rosemarie 1989:**
Bureaucracy, Rationality and Sexuality: The Case of Secretaries. In: Hearn, Jeff et al. (Hg.): The Sexuality of Organization. London, 158 - 177
- Probst, Gilbert J.B. 1987:**
Selbstorganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin
- Probst, Gilbert J.B./Büchel, Bettina 1994:**
Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden
- Pross, Helge 1978:**
Die Männer. Hamburg

- Prus, Robert 1996:**
Symbolic Interaction and Ethnographic Research. Intersubjectivity and Study of Human Lived Experience. Albany
- Pullig, Karl-Klaus 2000:**
Innovative Unternehmenskulturen. Zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen. Leonberg
- Rastetter, Daniela 1994:**
Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Opladen
- Rastetter, Daniela 1998:**
Männerbund Management. Ist Gleichstellung von Frauen trotz wirksamer archaischer Gegenkräfte möglich? In: dies. (Hg.): Geschlechterdifferenzen und Personalmanagement. Schwerpunktheft Zeitschrift für Personalforschung 2, 167 - 186
- Rastetter, Daniela 1999:**
Die Entsexualisierung der Organisation. In: Soziale Welt 2, 169 - 184
- Rau, Ilona 1995:**
Weibliche Führungskräfte. Ursachen und Konsequenzen für die Förderung von Frauen für Führungspositionen. Frankfurt am Main
- Regenhard, Ulla/Maier, Friederike/Carl, Andrea-Hilla (Hg.) 1994:**
Ökonomische Theorien und Geschlechterverhältnis. Der männliche Blick der Wirtschaftswissenschaften. Berlin
- Regner, Petra-Johanna 2000:**
Projektpräsentation des Europäischen Projektes StepUpNOW. Personalentwicklung für den beruflichen Aufstieg von Frauen. Broschüre. Hannover
- Reichert, Jo 2000:**
Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 276 - 286
- Reimann, Horst (Hg.) 1986:**
Soziologie und Ethnologie. Zur Interaktion zwischen zwei Disziplinen. Opladen.
- Rendtorff, Barbara/Moser, Vera 1999:**
Geschlecht als Kategorie - soziale, strukturelle und historische Aspekte. In: dies.: Geschlecht und Geschlechterverhältnisse in der Erziehungswissenschaft. Opladen, 11 - 68
- Richter, Rudolf 1995:**
Grundlagen der Verstehenden Soziologie: Soziologische Theorien zur interpretativen Sozialforschung. Wien, 12 - 23
- Richter-Witzgall, Gudrun/Discher, Inga 1997:**
Statusneutrale Teilzeitarbeit - von der Fiktion zur Umsetzung. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, Wiesbaden, 231 - 240
- Riegraf, Birgit 1996:**
Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen, 77 - 123
- Roer, Eva-Maria 1996:**
Personalentwicklung im eigenen Unternehmen. In: Bentner, Ariane/Petersen, Susanne J. (Hg.): Neue Lernkultur in Organisationen. Personalentwicklung und Organisationsberatung mit Frauen. Frankfurt am Main, 43 - 50
- Rödig, Andrea 1992:**
Geschlecht als Kategorie. In: Feministische Studien 1, 105 - 112
- Rosenstiel, Lutz von 1993:**
Unternehmenskultur - einige einführende Anmerkungen. In: Dierkes, Meinolf et al. (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main, 8 - 22

- Rosenstiel, Lutz von 1995:**
Fritz J. Roethlisberger & William J. Dickson: Management and the Worker. In: Flick, Uwe et. al (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Weinheim, 126 – 130
- Rosenstiel, Lutz von 2000:**
Organisationsanalyse. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 224 - 238
- Rubin, Gayle 1975:**
The Traffic in Women: Notes on the political economy of sex. In: Reiter, Rayna R. (Hg): Toward an anthropology of women. New York, 157 - 210
- Runte, Annette 1996:**
Biographische Operationen. Diskurse der Transsexualität. München
- Rustemeyer, Dirk 1999:**
Stichwort: Konstruktivismus in der Erziehungswissenschaft. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 4, 467 - 484
- Rustemeyer, Ruth/Thrien, Sabine 1989:**
Die Managerin, der Manager. Wie weiblich dürfen sie sein, wie männlich müssen sie sein? In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 33, 108 - 116
- Sachs-Pfeiffer, Toni 1995:**
Qualitative Stadt- und Gemeindeforschung. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München, 394 - 402
- Sackmann, Sonja 1983:**
Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße. In: Gruppendynamik, 4, 393 - 406
- Sackmann, Sonja 1991:**
Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind. Newbury Park
- Sattelberger, Thomas 1991 (Hg.):**
Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden
- Schäfers, Bernhard (Hg.) 1995:**
Grundbegriffe der Soziologie. Opladen
- Schein, Ed H. 1984:**
Soll und kann man eine Organisationskultur verändern? Organisationsentwicklung vor neuen Fragestellungen. In: Gdi-Impuls 2, 31 - 43
- Schein, Edgar H. 1995:**
Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main
- Schlee, Günther 1999:**
Cross-cutting ties. Grenzen, Raub und Krieg. In: Kokot, Waltraud/Dracklé, Dorle (Hg.): Wozu Ethnologie? Berlin, 315 - 332
- Schiffauer, Werner 1991:**
Die Migranten aus Subay. Türken in Deutschland.
- Schmidt, Siegfried J. 1987:**
Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt am Main
- Scholz, Christian 1988:**
Organisationskultur. Zwischen Sein und Wirklichkeit. In: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaft 3, 243 - 272
- Schön, Christine 1999:**
Szenarien betrieblicher Gleichstellungspolitik. Chancengleichheit als Unternehmensleitbild versus Gleichberechtigungsgesetz - eine exemplarische Studie in Banken und Sparkassen. Königsstein/Taunus
- Schreyögg, Georg 1999:**
Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden
- Schründer-Lenzen, Agi 1997:**
Triangulation und idealtypisches Verstehen in der (Re-)Konstruktion subjektiver Theorien. In: Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, 107 - 117

- Schunter-Kleemann, Susanne 1995:**
Geschlecht/Geschlechterverhältnis. In: Hervé, Florence et al. (Hg.): Das Weiber-Lexikon. Köln, 213 – 220
- Schütz, Alfred 1972:**
Gesammelte Aufsätze. Studien zur soziologischen Theorie. Band 2. Den Haag
- Schütz, Alfred 1984:**
Notizbücher I - V. In: Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas: Strukturen der Lebenswelt. Band 2. Frankfurt am Main, 241 - 404
- Schwartzmann, Helen B. 1993:**
Ethnography in Organizations. Qualitative Research Methods. Volume 27. Newbury Park
- Schweizer, Thomas 1993:**
Perspektiven der analytischen Ethnologie. In: ders. et al. (Hg.): Handbuch der Ethnologie. Berlin, 79 - 113
- Seifert, Ruth 1992:**
Entwicklungslinien und Probleme der feministischen Theoriebildung. Warum an der Rationalität kein Weg vorbeiführt. In: Knapp, Gudrun-Axeli/Wetterer, Angelika (Hg.): TraditionenBrüche. Freiburg, 255 - 285
- Seiwert, Lothar J. 1998:**
Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. Frankfurt am Main
- Senge, Peter M. 1998:**
Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart
- Sherman, Edmund/Reid, William J. 1994:**
Qualitative Research in Social Work. New York
- Simmel, Georg 1987:**
Das individuelle Gesetz. Philosophische Exkurse. Frankfurt am Main
- Simsa, Ruth 1991:**
Geschlecht und Arbeitszeit. In: Bendl, Regina/Buber, Renate/Grisold, Andrea (Hg.): Wenn zwei das Gleiche tun, ist das noch lange nicht das selbe. Frauen und Männer und Wirtschaft. Wien, 45 - 57
- Sladek, Maximilian 2000:**
Jugendliche Individualisierungsverlierer. Eine lebensweltliche ethnographische Studie über die Betreuung Jugendlicher in Single Appartements. Weinheim
- Smircich, Linda 1983:**
Concepts of Organizational Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly 28/3, 339 - 358
- Smith, Dorothy 1989:**
Eine Soziologie für Frauen. In: List, Elisabeth/Studer, Herlinde (Hg.): Denkverhältnisse Feminismus und Kritik. Frankfurt am Main 353 - 420
- Smith, Dorothy 1998:**
Der aktive Text. Eine Soziologie für Frauen. Hamburg
- Soeffner, Hans-Georg 1999:**
Verstehende Soziologie und sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Die Rekonstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeit. In: Hitzler, Ronald/Reichert, Jo/Schröer, Norbert (Hg.): Hermeneutische Wissenssoziologie. Standpunkte zur Theorie der Interpretation. Konstanz, 39 - 49
- Sordon, Erika 1995:**
Frauen in Führungspositionen in Großunternehmen. Betriebliche Defizite und Perspektiven der Verwirklichung von Chancengleichheit. Pfaffenweiler
- Spencer Brown, George 1969:**
Laws of the Form. London
- Spradley, James P. 1979:**
The Ethnographic Interview. New York
- Stacey, Judith 1993:**
Ist feministische Ethnographie möglich? In: Rippl, Gabriele (Hg.): Unbeschreiblich weiblich. Texte zur feministischen Anthropologie. Frankfurt am Main, 196 - 208

- Stagl, Justin 1995:**
Ethnologie. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung. München, 60 – 63
- Stalk, Georg/Hout, Thomas M. 1992:**
Zeitwettbewerb. Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft. Frankfurt am Main.
- Staute, Jörg 1997:**
Das Ende der Unternehmenskultur. Firmenalltag im Turbokapitalismus. Frankfurt am Main
- Steffen, Katharina 1989:**
„Stichwort“ Kultur. In: Lissner, Anneliese/Süssmuth, Rita/Walter, Karin (Hg.): Frauenlexikon. Traditionen, Fakten, Perspektiven. Freiburg, 601 - 610
- Steinke, Ines 1999:**
Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung. Weinheim
- Steinke, Ines 2000**
Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick et al. (Hg.) Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, 319 - 349
- Stellrecht, Irmtraud 1993:**
Interpretative Ethnologie: Eine Orientierung. In: Schweizer, Thomas et al. (Hg.): Handbuch der Ethnologie. Berlin, 29 - 78
- Stephan, Gesine 1995:**
Zur Dynamik des Arbeitsangebotes von Frauen. Vollzeit-, Teilzeit- und Nichterwerbstätigkeit. Frankfurt am Main
- Stiegler, Barbara 1998:**
Frauen im Mainstreaming: Politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage (Expertisen zur Frauenforschung). Bonn
- Stonequist, Everett V. 1961:**
The Marginal Man (original 1937). New York
- Strathern, Marilyn 1987:**
Out of Context The Persuasive Fictions of Anthropology. In: Current Anthropology 28, 3, 251 - 281
- Strauss, Anselm L. 1987:**
Qualitative Analysis for Social Scientists (Übersetzung in deutsch: Grundlagen qualitativer Sozialforschung 1998). New York
- Strauss, Anselm L. 1991:**
A Social World Perspective (1978). In: ders: Creating Sociological Awareness. Collective Images and Symbolic Representations. London, 233 - 244
- Strauss, Anselm L. 1998:**
Grundlagen Qualitativer Sozialforschung (Original: Qualitative Analysis for Social Scientists 1987). München
- Strauss, Anselm L./Corbin, Juliet 1996:**
Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim (Original in englisch: Basics of qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques 1990). Weinheim
- Sturm, Gabriele 1994:**
Wie forschen Frauen? Überlegungen zur Entscheidung für qualitatives oder quantifizierendes Vorgehen. In: Diezinger, Angelika/Kitzer, Hedwig (Hg.): Erfahrung mit Methode. Freiburg im Breisgau, 85 - 104
- Suchmann, Lucy 1987:**
Plans and situated actions. The problem of human-machine communication. Cambridge
- Szabo, Erna 1998:**
Organisationskultur und Ethnographie. Fallstudie in einem österreichischen Krankenhaus. Wiesbaden
- Tenbruck, Friedrich H. 1990:**
Repräsentative Kultur. In: Haferkamp, Hans (Hg.): Sozialstruktur und Kultur. Frankfurt am Main, 20 - 53

- Terhardt, Ewald 1997:**
Entwicklung und Situation des qualitativen Forschungsansatzes in den Erziehungswissenschaften. In: Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in den Erziehungswissenschaften. Weinheim, 27 - 42
- Tertilt, Hermann 1996:**
Turkisch Power Boys. Ethnographie einer Jugendbande. Frankfurt am Main
- Thorne, Barry 1993:**
Gender Play. Girls and Boys in School. News Brunswick
- Tiebler, Petra/Prätorius, Gerhard 1993:**
Ökonomische Literatur zum Thema Unternehmenskultur. Ein Forschungsüberblick. In: Dierkes, Meinolf/von Rosenstiel, Lutz/Steger, Ulrich (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main, 23 - 89
- Tommasi, Wanda 1993:**
Die Versuchung des Neutrums. In: Diotima (Hg.): DER MENSCH IST ZWEI. Das Denken der Geschlechterdifferenz. Wien, 103 - 125
- Töpsch, Karin 1990:**
Flexible Arbeitszeiten. Auswirkungen einer neuen Arbeitszeitpolitik auf die Arbeits- und Lebenssituation von Frauen. In: Vogelheim, Elisabeth (Hg.): Grenzen der Gleichheit. Frauenarbeit zwischen Tradition und Aufbruch. Marburg, 95 - 117
- Tübinger Institut für frauenpolitische Sozialforschung e.V. (Hg.) 1998:**
Den Wechsel im Blick. Methodologische Ansichten feministischer Sozialforschung. Pfaffenweiler
- Türk, Klaus (Hg.) 2000:**
Hauptwerke der Organisationstheorie. Wiesbaden
- Tyler, Stephen A. 1991:**
Das Unausprechliche. Ethnographie, Diskurs und Rhetorik in der postmodernen Welt. München (Original: The Unspeakable. Discourse, Dialogue and Rethoric in the Postmodern World. Madison 1987)
- Tyrell, Hartmann 1986:**
Geschlechtliche Differenzierung und Geschlechterklassifikation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 38, 450 - 489
- van Maanen, John 1988:**
Tales of the Field. On Writing Ethnography. Chicago
- Veil, Peter 1999:**
Der Zeitfaktor im Change Management. München
- von Foerster, Heinz 1987:**
Erkenntnistheorien und Selbstorganisation. In: Schmidt, Siegfried J. (Hg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt am Main, 133 - 158
- von Foerster, Heinz 1990:**
Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: Watzlawick, Paul (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit. München, 39 - 60
- von Glasersfeld, Ernst 1985:**
Einführung in den radikalen Konstruktivismus In: Watzlawick, Paul (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. München, 16 - 38
- von Glasersfeld, Ernst 1992:**
Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Gumin, Heinz/Meier, Heinrich (Hg.): Einführung in den Konstruktivismus. München, 9 - 39
- Wack, Otto Georg 1990:**
Lustwandeln im Hinterkopf. Ein Hand- und Fußbuch kreativer Problemlösungen nicht nur in der Weiterbildung. Soest
- Wahren, Heinz-Kurt E. 1997:**
Coaching. Eschborn

- Walesca Tielsch, Elfriede 1989:**
Mann. In: Lissner, Anneliese/ Süssmuth, Rita/Walter, Karin (Hg.): Frauenlexikon. Traditionen Fakten Perspektiven. Freiburg im Breisgau, 680 - 689
- Walter-Busch, Emil 1996:**
Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam
- Warner, W. Lloyd/Low, J. O. 1947:**
The Social System of a modern factory. New Haven
- Warner, W. Lloyd/Lunt, Paul S. 1941:**
The Social Life of a modern Community. New Haven
- Wartenpfehl, Birgit 1996:**
Rekonstruktion - Konstruktion - Dekonstruktion. Perspektiven für die feministische Theorieentwicklung. In: Fischer, Ute Luise (Hg.): Kategorie Geschlecht? Empirische Analysen und Feministische Theorien. Opladen, 191 - 210
- Watzlawick, Paul (Hg.) 1988:**
Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. München
- Weber, Claudia 1993:**
Welche Maske zu welcher Gelegenheit? Anmerkungen zur Debatte um Frauen und Management. In: Müller-Jentsch, Walter (Hg.): Profitable Ethik, effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management. München, 209 - 228
- Weber, Susanne 1998:**
Organisationsentwicklung und Frauenförderung. Eine empirische Untersuchung in drei Organisationstypen der privaten Wirtschaft. Königsstein
- Weick, Karl E. 1985a:**
Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main
- Weick, Karl E. 1985b:**
The significance of Corporate Culture. In: Frost, Peter J. et al. (Hg.): Organizational Culture. Beverly Hills, 381 - 389
- Weick, Karl E. 1995:**
Sensemaking in organizations. Thousand Oaks
- Weidemann, Peter H. 1984:**
Das Management des Organisational Slack. Wiesbaden
- Weingarten, Elmar (Hg.) 1976:**
Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns. Frankfurt am Main
- Weissman, Harold H.:**
The Administrator as Ethnographer and Cartographer. In: Sherman, Edmund/Reid, William J.: Qualitative Research in Social Work. New York, 52 - 67
- Welz, Gisela 1991:**
Sozial interpretierte Räume, räumlich definierte Gruppen. Die Abgrenzung von Untersuchungseinheiten in der amerikanischen Stadtforschung. In: Kokot, Waltraud/Bommer, Bettina C. (Hg.): Ethnologische Stadtforschung. Berlin
- Werner, Gunda/von Barga, Henning 1998:**
Geschlechterdemokratie ist In: Heinrich-Böll-Stiftung Nachrichten, Frühjahr 1998, 7 - 8
- Wesely, Sabine (Hg.) 2000:**
Gender Studies in den Sozial- und Kulturwissenschaften. Einführung und neuere Erkenntnisse aus Forschung und Praxis. Bielefeld
- Weßling, Matthias/Barthe, Oliver/Lubbers, Bernd-Wolfgang 1999:**
Coaching von Managern. Konzepte - Praxisansatz - Erfahrungsberichte. Berlin
- West, Candace/Fenstermaker, Sarah 1995:**
Doing Difference. In: Gender and Society 1, 8 - 37
- West, Candace/Zimmerman, Don. H. 1991:**
Doing Gender. In: Lorber, Judith/Farrell, Susan A. (Hg.): The Social Construction of Gender. Newbury Park, 13 - 37 (Zuerst in: Gender and Society 1/2, 1987, 125 - 151)

Wetterer, Angelika 1992:

Theoretische Konzepte zur Analyse der Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. In: Wetterer, Angelika (Hg.): Profession und Geschlecht. Über die Marginalisierung von Frauen in hochqualifizierten Berufen. Frankfurt am Main, 13 - 40

Whyte, William. F. 1996

Die Street Corner Society. Die Sozialstruktur eines Italienviertels (original 1943, mit Methodenappendix 1955). Berlin

Willke, Helmut 1989:

Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Weinheim

Willke, Helmut 1993:

Systemtheorie. Stuttgart

Witz, Sylvia M. 2001:

Gendered Organizations: Neuere Beiträge zum Verhältnis von Organisationen und Geschlecht. In: Berliner Journal für Soziologie 1, 97 - 107

Wimbauer, Christine 1999:

Organisation, Geschlecht, Karriere: Fallstudien aus einem Forschungsinstitut. Opladen

Winter, Rainer 2000:

Cultural Studies. In: Flick, Uwe (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg, 204 - 223

Witz, Anne/Savage, Mike 1992:

Theoretical Introduction. The Gender of Organizations. In: Savage, Mike/Witz, Anne (Hg.): Gender and Bureaucracy. Oxford, 3 - 62

Wohlrab-Sahr, Monika 1993:

Empathie als methodisches Prinzip? Entdifferenzierung und Reflexivitätsverlust als problematisches Erbe der methodischen Postulate zur Frauenforschung. In: Feministische Studien 2, 128 - 139

Wolcott, Harry F. 1999:

Ethnography: A way of seeing. Walnut Creek

Wolf, Klaus 1999:

Machtprozesse in der Heimerziehung. Münster

Wolff, Stephan 1992:

Die Anatomie der dichten Beschreibung. Clifford Geertz als Autor. In: Matthes, Joachim (Hg.): Zwischen den Kulturen? Die Sozialwissenschaften vor dem Problem des Kulturvergleichs. Soziale Welt, Sonderband 8. Göttingen, 339 - 361

Wolff, Stephan 1999a:

Organisationswissenschaftliche Grundlagen: Das Krankenhaus als Organisation. In: Pelikan, Jürgen M./Wolff, Stephan (Hg.): Das gesundheitsfördernde Krankenhaus: Konzepte und Beispiele zur Entwicklung einer lernenden Organisation. Weinheim, 37 - 51

Wolff, Stephan 1999b:

Subjektivität für alle praktischen Zwecke. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 4, 5 - 24

Wolff, Stephan 2000a:

Clifford Geertz. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 84 - 96

Wolff, Stephan 2000b:

Wege ins Feld und ihre Varianten. In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 334 - 349

Wolff, Stephan 2000c:

Dokumenten- und Aktenanalyse In: Flick, Uwe et al. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 502 - 513

Wolff, Stephan 2000d:

Strukturen, Prozesse und Handlungsstrukturen in und von Organisationen. Skript zur Vorlesung. Universität Hildesheim

Wolff, Stephan/Müller, Hermann 1997:

Kompetente Skepsis. Eine konversationsanalytische Untersuchung zur Glaubwürdigkeit in Strafverfahren. Opladen

Wulf, Christof 1999:

Der Andere. In: Hess, Remi/Wulf, Christof (Hg.): Grenzgänge. Über den Umgang mit dem Eigenen und dem Fremden. Frankfurt am Main, 13 - 37

Zahn, Erich 1996:

Führungskonzepte im Wandel. In: Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans Jürgen (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin, 279 - 296

Zamboni, Chiara/Muraro, Luisa (1993):

Kurze Chronik der Gruppe Diotima. In: Diotima (Hg.): DER MENSCH IST ZWEI. Das Denken der Geschlechterdifferenz. Wien, 195 - 206

Zelditch, Morris Jr. 1979:

Methodologische Probleme in der Feldforschung. In: Hopf, Christel/Weingarten Elmar (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, 119 - 137