

# Diskursanalyse zu Gender-Konstruktionen im Rahmen eines „Gender Mainstreaming“-Projektes

Günter Essl

1. Ausgangslage	12
2. Methodologischer Rahmen	12
3. Verhältnis Geschäftsstelle – Umwelt	15
4. Zentrale Differenzschemata	16
5. Das „Beratungsgespräch“ als Umfeldfaktor für Handlungsdynamik	18
6. Systemheterogenität und Kooperationsordnung	20
7. Widersprüche der Bedeutungs- und Sinngenerierung	27
8. Hypothesen	32
9. Literatur	34

# Diskursanalyse zu Gender-Konstruktionen im Rahmen eines „Gender Mainstreaming“ -

Günter Essl

## 1. Ausgangslage

Im Rahmen des Equal – Projektes „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“ wurde in zwei Geschäftsstellen einer großen österreichischen Organisation erhoben, welche Gender-Konstruktionen vorherrschen. Fokus war die Auswertung von Gruppeninterviews in den beiden Zielgruppen „Management“ und „Operativ Beschäftigte“. Der Untersuchungszeitraum von Mai 2006 bis Mai 2007 wurde vor der eigentlichen Implementierung eines Gender Mainstreaming-Projektes gewählt, das sich insbesondere auf den Aufbau von Gender Mainstreaming (im Weiteren GM)-förderlichen Kompetenzen konzentriert.

## 2. Methodologischer Rahmen

Eine empirische Untersuchung ist darauf angewiesen, systematisch erforschbare Situationen aufzufinden. Um eine plausible Begründung für kontextbezogene Situationsanalysen zu erhalten, ist sie mit Hilfe einer erkenntnistheoretisch ausgewiesenen Methodologie zu legitimieren. Die Grundannahmen der hier angeführten Diskurstheorie als erkenntnistheoretischer Bezug können folgendermaßen zusammengefasst werden:

1. Ein zentraler erkenntnistheoretischer Bezugspunkt ist im hier realisierten Forschungsdesign die Kategorie „**Diskurs**“. Eine Kurzdefinition von Diskurs beschreibt diesen als **eine symbolische Ordnung, die darüber bestimmt, was und wie etwas gesagt werden kann**. Dieses **Sagbarkeitsregime** (s. Baberowski, S. 196-197) bedarf im

Rahmen seiner Aufrechterhaltung handlungsrelevanter und somit öffentlichkeitswirksamer Bedeutungen einem Set von latenten Regelmäßigkeiten, die ein Wissensgebiet angeben, **was gesagt werden kann, darf und soll – und was nicht gesagt werden kann** (s. Frings, Marx, S. 83). Methodisch wurde daher das Gruppeninterview eingesetzt, um die „Aushandlung“ von ausgesagten Deutungen und Be-Deutungen im sprachlichen Handeln der erhobenen AkteurInnen beobachten zu können.

2. Die Diskurstheorie konzentriert sich auf den Erzeugungsprozess, auf **das Wie von interaktiv hergestellter Bedeutung**, im Weiteren auf die Genese von sinn-, sozial- und kausalbezogener Konstrukte durch das sprachliche und nicht-sprachliche Handeln involvierter AkteurInnen. Somit stellt die hier präsentierte Zusammenfassung eine Typenbildung aus bestimmten Wahrnehmungsmustern dar. „**Muster**“ entspricht hierbei dem Merkmal „regelmäßig“. Regelmäßigkeit wiederum wird in diesem Zusammenhang die Eigenschaft „Struktur“ unterstellt. Erst vor diesem Hintergrund soll **Kontinuität und Dynamik**, im Weiteren Diskontinuität und Bruch unterscheidbar sein.
3. Diskursanalysen bemühen sich um **die Explizierung immanenter Muster** im Rahmen des empirischen Forschungsprozesses. Somit wird im hier realisierten Forschungsprojekt nicht Hypothesenüberprüfung sondern **Hypothesengenerierung** angestrebt. Anfänglich formulierten Forschungsfragen soll in diesem Rahmen daher nur der Stellenwert von ersten, groben Aufmerksamkeitsrichtungen zukommen. In Anlehnung an Ursula Rosenbichler und Karl Schörghuber (Band 2, 2007) soll folgender Aufmerksamkeitsfokus ge-

# Projektes

streut werden: **Welche Gender-Konstruktionen lassen sich in der hier empirisch erhobenen Organisation diskursanalytisch auffinden?**

4. Damit sich die **Eigenstrukturierung von Diskursen** unter Bedingungen der systematischen Beobachtung überhaupt entfalten kann, wurde darauf geachtet, möglichst geringe Interventionen seitens des Forschenden zu setzen. Die Gruppendiskussionen wurden daher stark selbstläufig durchgeführt; Steuerungsmerkmale der Gruppen wurden als „Interpunktionen“, also als eigen moderierte Entscheidungsweichen interner Gesprächsverläufe vermerkt. (s. Bohnsack, S. 105-128).
5. Es wurde bewusst eine **hierarchisch vertikale und horizontale Gruppenzusammensetzung** der jeweiligen Interviewrunden vorgeschlagen (Begründung s. Punkt 9). Die konkret personale und geschlechterbezogene Gruppenkonstitution wurde frei gestellt und vom Forschenden als Akt der diskursiven Eigenstrukturierung durch das Management und durch die operativ Beschäftigten gewertet. Auf die Motive, wie es gerade zu dieser Gruppenzusammensetzung kam, wurde in der Interviewsituation eigens eingegangen. Insgesamt wurden acht Gruppensituationen realisiert: Drei Gruppensituationen in der Geschäftsstelle 1 mit jeweils NUR Operativ Beschäftigten, NUR Führungskräften und im Rahmen der kommunikativen Validierung mit GEMISCHT Operativ Beschäftigten und Führungskräften; fünf Gruppensituationen in Geschäftsstelle 2 mit jeweils NUR Operativ Beschäftigten, NUR Führungskräften und im Rahmen der kommunikativen Validierung mit NUR Operativ Beschäftigten, mit GEMEINSAM Operativ Beschäftigten und Geschäftsleiter und mit NUR Führungskräften. Die Unterscheidung und variable

Mischung in Operativ Beschäftigte und Führungskräfte wurde aus dem Managementansatz des Gender Mainstreaming abgeleitet: *Als organisationspolitische Strategie zur Erreichung von Gleichstellung der als diskursiv erzeugten Geschlechter und Geschlechterverhältnisse spielen Macht und hierarchisch vorgegebene SprecherInnenpositionen eine vermutlich wichtige Rolle bei der Erzeugung von Geschlechterkonstruktionen.*

6. Interventionen wurden durch einige wenige **Impulse** gesetzt. Für die Zielgruppe der Führungskräfte in den beiden Geschäftsstellen wurde folgender Anfangsimpuls gesetzt: „Gender Mainstreaming konkret in Ihrer Geschäftsstelle“; für die beiden jeweiligen Gruppen der Operativ Beschäftigten: „Gleichstellung und Ungleichstellung konkret in Ihrer Geschäftsstelle“. Im Rahmen der Diskurstheorie wird Impulsen und Fragestellungen nur der Wert einer ersten Phänomenanregung zugewiesen. Danach bestätigen sich in verschiedenen, in der Literatur angeführten Studien – gerade aus unterschiedlichen Fragenperspektiven zum gemeinsam vorgegebenen Phänomenbereich – die etablierten hegemonialen Muster. Im vorliegenden Fall wählte der Forschende daher den theoretisch vom Gender Mainstreaming-Ansatz abgeleiteten Phänomenbereich der strategisch zu erzielenden *Gleichstellung der diskursiv erzeugten Geschlechter und Geschlechterverhältnisse*. Die Führungskräfte wurden unter anderem daraufhin beobachtet, inwiefern sie dem Managementbegriff „Gender Mainstreaming“ auch hierarchische Aspekte von Gleichstellung und Ungleichstellung entnahmen; die Operativ Beschäftigten wurden unter anderem darauf hin beobachtet, ob sie Phänomenen der Gleichstellung und Ungleichstellung Gender-Aspekte entnahmen.

7. **Durch systematischen Fallvergleich** werden latente Unterscheidungsmerkmale im Erhebungsprozess sichtbar gemacht. Im hier vorgestellten Forschungsdesign wurden zwei Geschäftsstellen von ein und derselben Organisation ausgewählt. Auf die Auswahl der Geschäftsstellen konnte und sollte seitens der Forschung kein Einfluss genommen werden. Dieser Selektionsprozess wurde der Organisation selbst überlassen – in die Forschungsbeobachtung wurde er allerdings mit einbezogen. Als interne Vergleichshorizonte wurden die beiden oben genannten Zielgruppen beigezogen (Begründung oben Punkt 5).
8. Aufgrund des semantischen Holismus könnten Diskursen ständig neue Netze von Aussagen, Meinungen und symbolisch angeregten Praktiken zugeordnet werden. Daher stellt sich die Frage der Diskursbegrenzung. Theoretisch wird in dieser Studie von zwei Seiten eine Begrenzungsdefinition realisiert: (a) Diskursanalytisch wird die Erzeugung einer Identität unterstellt, die sich erst auf der Basis eines Sets von **Kernüberzeugungen** bildet. Nur vor dem Hintergrund gemeinsamer „basic assumptions“ werden **Differenzen und Konflikte** um Deutungshoheiten verständlich. (b) Systemtheoretisch wird einer Organisation als System eine operative Geschlossenheit unterstellt. **Latente Sinnkonstituierung** wird hierbei als Steuerungs- und Abgrenzungsinstanz zu einem als „relevant“ markierten Umfeld kommunikativ gebildet. Somit ist eine Organisation nach ihren Sinn- und **Grenz-ziehungsleistungen** zu beobachten, um durch diesen Akt der Reduktion von Handlungsmöglichkeiten überhaupt erst Handlungsfähigkeit ermöglichen zu können.
9. Die theoretische Verbindung von Sprechen und Handeln ist ein hoch komplexes und in der Wissenschaft durchaus strittiges Phänomen. Im Sinne der Linguistischen Pragmatik lässt sich **sprachliches Handeln als Sonderfall allen Handelns** begreifen (s. Frings, Marx, S. 100). Im Zuge dieser Studie wurde daraus folgende Konsequenz gezogen: Soziale Situationen werden in ihrer immanenten Logik von Gruppen entschlüsselt und nach möglichen Handlungsalternativen abgesucht und ausgewählt. Im Forschungsdesign wurden daher Erhebungs-Situationen geschaffen, die auch einem realen Handlungserfordernis der erhobenen Teilorganisationen entsprechen: Für die Operativ Beschäftigten wie für die Führungskräfte wurde die abteilungsübergreifende, jeweils **horizontale Zusammensetzung** gewählt, um die Geschlechtervorstellungen an den Schnittstellen operativer und strategischer Abhängigkeiten zu konturieren. In der Konstellation der kommunikativen Validierungen wurde dagegen die **vertikale Beziehung** betont, um die **unmittelbaren Berührungspunkte** von Management und Beschäftigte beobachten zu können.
10. Im hier favorisierten, diskursanalytisch geprägten geschlechtertheoretischen Zugang wurde nach den Prozessen der Geschlechterunterscheidung gefragt. Unterstellt wird der theoretische Fluchtpunkt „**multipler Identitäten**“ deswegen, um der **binären Codierung stereotyper Geschlechterzuweisungen** ein Stück weit kontrolliert reflexiv begegnen zu können.
11. Nach der binären sex-Logik muss dem hier Forschungsverantwortlichen das Prädikat „männlich“ verliehen werden. In der Entwicklungspartnerschaft wurden Kolleginnen zur Mitarbeit und Interpretation eingeladen, die alle nach der binären sex-Logik als „weiblich“ einzustufen wären. Somit konnte der theoretischen Reflexion aus unterschiedlichen Perspektiven Rechnung getragen werden. Als gedankenexperimenteller Fluchtpunkt dient mir persönlich die Konstruktion eines „**third space**“, von dem wir zwar alle etwas ahnen, aber dennoch nichts wissen. Der **Introspektion** der/des Forschenden kommt hierbei ein wesentliches Qualitätskriterium im Untersuchungsprozess zu: Durch die Explizierung ihres/seines impliziten Vorwissens und der prozessualen Erfahrungs- und Erlebniswerte ist ihr/ ihm die Erkenntnis immanenter Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster der Erforschten erst möglich. Somit wird das Forschungssubjekt selbst nicht aus dem Forschungsprozess abstrahiert; d.h. keine scheinhafte Objektivität des Forschungsdesigns, losgelöst vom Forschenden selbst und „unter der Hand“ konstruiert.
12. Themen- und Systemanalyse konnten auf der Basis der angeführten Gruppeninterviews realisiert,

auf eine ressourcenaufwendige Feinstrukturanalyse konnte nur sehr bescheiden eingegangen werden (Ausnahmen S. 25-27). Räumliche Begehungen und nichtteilnehmende Beobachtungen insbesondere von Beratungsgesprächen mit KundInnen wurden durchgeführt und dosiert in die Auswertungsprozeduren einbezogen.

13. Die Zusammenfassung der Ergebnisse dient dem **Entwurf erster Hypothesen zum Kompetenzaufbau im Bereich Gender Mainstreaming in Organisationen**. Differenzierungen wurden daher zugunsten von Generalisierungen zurückgenommen.
14. Die **Textsorte** der hier vorliegenden Darstellung beschränkt sich auf ihre **wissenschaftsbasierte Vermittlungsfunktion** für beruflich am Gender Mainstreaming interessierte PraktikerInnen. Im hier vorliegenden Text umfassen die Endungen mit großem „I“ beide Geschlechter, die jeweils grammatikalischen Endungen für weiblich und männlich sind für die Geschlechter weiblich und männlich zu lesen (gilt für Singular- wie Pluralformen).

Ausgehend von Punkt 8 und 12 möchte ich nun die Auswertungsergebnisse der Gruppeninterviews für die beiden untersuchten Geschäftsstellen (im weiteren GS1 und GS2) zusammengefasst nach folgenden systemanalytischen Ebenen darstellen (s. dazu Froschauer, Lueger, S. 171-172):

1. Verhältnis System – Umwelt
2. Zentrale Differenzschemata
3. Das „Beratungsgespräch“ als Umfeldfaktor für Handlungsdynamik
4. Systemheterogenität und Kooperationsordnung
5. Widersprüche der Bedeutungs- und Sinngenerierung

### 3. Verhältnis Geschäftsstelle – Umwelt

Hier werden aus den Perspektiven der SystemteilnehmerInnen die Identitätsbilder in Abgrenzung zur Außenwelt ermittelt. Aus der Perspektive der operativ Beschäftigten stellt sich nach Meinung eines von sei-

nen Kolleginnen und Kollegen in diese Richtung bestätigten Mitarbeiters das Typische ihrer Organisation folgendermaßen dar:

*Ich glaube, die Erscheinung in der Öffentlichkeit ist ja so, es geht ja nicht darum, wer wie viel Geld kriegt, oder wie schnell die Anweisung passiert, sondern es geht darum, wie viel Arbeitslose sind da, wie viele vermittelt werden und um das geht es. Also, die Leistung total im Hintergrund und im Vordergrund steht die Vermittlungstätigkeit, wie viele Leute bringe ich in Beschäftigung, wie viele Leute kann ich wie schnell wohin vermitteln, was für eine Berufssparte kann ich ausnutzen, was kann ich dort schneller unterbringen. (33:4)*

In diesem Zitat werden bereits die komplexen äußeren Einflüsse benannt, die auf die Sinnstiftung dieser Geschäftsstellen einwirken: mediale und politische Öffentlichkeit, StakeholderInnen, Privatunternehmen. Die **von Management wie Beschäftigten gleichermaßen** als sehr relevant eingestuftes Umwelten werden als heterogen in ihren Ansprüchen auf die eigene Organisation gewertet. Vieles dreht sich in den Diskussionen, im Marketing, ja in der architektonischen Wirkung nach außen hin um die Achse Vermittlungstätigkeit der GS und „StakeholderInnen“. Die Existenzberechtigung wird als ein politisch-administrativer Auftrag wahrgenommen, ein Auftrag, der sich bis in den Arbeitsprozessen der eigenen Organisation manifestiert. Somit entspricht die Identität nach innen hin auch einem streng hierarchischen Ableitungsprozess: politischer Wahlauftrag - Regierungsprogramm – Arbeitsprogramm der übergeordneten Organisationsebenen – GS-Leitung – Bereichsleitung – operative Zuständigkeit – Dienstleistung als „Service“ an politisch wählendeN KundIn. Die Kontraktstellung der/des Letzteren ist für die Rollenanforderungen der Führungskräfte wie für die Beschäftigten beider GS eine sehr ambivalente: Ist sie oder er tatsächlich „KundIn“ im marktwirtschaftlichen Sinne, muss sie oder er nicht ohnehin in der GS erscheinen aufgrund der Gesetzeslage, ist nicht die eigentliche Kundin die Firma in der jeweiligen Region? Was ist freiwillig, was verhandelbar, was eindeutiges Muss von oben?

Auf **MitarbeiterInnenebene** beider GS stellt sich das Gefühl der Abhängigkeit vom taktischen Kalkül politi-

scher Wahlstrategien ein: vom Wahljahr, vom aktuellen Regierungsprogramm, von aktuellen „Zuckerln“, die man kurz vor den Wahlen der einen oder anderen wählenden Zielgruppe macht. Stehen etwa in dem einen Halbjahr gut finanzierte Frauenfördergelder für Schulungen im Bereich Wiedereinsteigerinnen zur Verfügung, so fehlen sie eben ein Jahr später. Die gesellschaftspolitische Thematik selbst – etwa die Frauenförderung – wird somit als Teil einer kalkulierten Inszenierung wahrgenommen, die sich bis in ausgeklügelte Darstellungen von Statistikmodellen widerspiegelt.

Für die **Führungskräfte beider GS** spielt die Gewichtung von Aufträgen, somit auch die Gewichtung von Gender Mainstreaming in den Arbeitsprogrammen und Richtlinien übergeordneter Stellen eine wesentliche Rolle. Anreize, die Aufträge besonders beherzt durchzuführen, dürften „Landesziele“ sein, die es im Wettbewerb zu anderen GS besonders gut zu erreichen gelte. Hoch gewichtet wird auch die Nutzenfrage von Gender Mainstreaming – und zwar als Argumentationsstrategie sowohl den Arbeitssuchenden als auch den Firmen gegenüber.

#### 4. Zentrale Differenzschemata

Um herauszufinden, wie sich eine Organisation nach innen wie nach außen hin symbolisch orientiert, kann die Darstellung solcher „Kompassrichtungen“ mit Hilfe der sogenannten Differenzschemata erfolgen. Eine erste Annäherung ist durch eine sogenannte Themenanalyse erfolgt. Daraus lassen sich folgende Diskurschwerpunkte kenntlich machen:

Insgesamt konnten über alle erhobenen Gruppengespräche hinweg, die sich im Durchschnitt jeweils über 3 Stunden erstreckten, 93 verschiedene Themencodes eruiert werden. Weiters wurde berücksichtigt, welche Codes sich im Verlauf der Gespräche besonders häufig überschneiden. Die besonders häufig miteinander assoziierten Codepaare sind hierbei:

- ▶ Beratung & KundInnen
- ▶ Berufsbilder & Geschlechtervorstellungen
- ▶ Berufsbilder & Rollenbilder
- ▶ Management & Kooperation

Davon abgeleitet zeigten sich für die beiden Geschäftsstellen folgende kognitive Differenzschemata:

Differenzschemata Operativ Beschäftigte		Differenzschemata Management	
KundIn ist KöniglIn wegen Servicegedanke	wenig Respekt uns gegenüber	Vollzeit	Teilzeit
Koalition aus KundIn u. Führungskraft im Beschwerdefall	BeraterInnen ziehen den Kürzeren	Gender Mainstreaming hat hohe Anteile zu Frauenthemen	GM ist auch etwas Anderes
Kunde und Kollege sieht in Mann = fachlich	Kundin sieht in Frau = Wissen um Betreuung	Gewichtung von GM im Arbeitsprogramm	GM ist Pionierthema
Beraterin traut Kundin in nicht-traditionellen Berufen mehr zu	männliche Berater trauen Kundin weniger zu	GM ist nicht allein das große „I“	in erster Linie sind Frauen benachteiligt (Kinder)
Frauen durch Kunden leichter einzuschüchtern	Männer durch Kunden weniger einzuschüchtern	Bewußtseinsarbeit bei den MitarbeiterInnen	alleinige Information

Differenzschemata Operativ Beschäftigte		Differenzschemata Management	
Kundinnen in Teilzeit lösen Beratungsfrage nach Kinderbetreuung aus	Kunden in Teilzeit lösen keine Beratungsfrage nach Kinderbetreuung aus	nur anders Handeln bei GM - keine Zusatzarbeit für MitarbeiterInnen	GM ist Bewußtseinsarbeit
Vollzeit	Teilzeit	GM-Beratung bei weiblicher Kundin notwendig	GM-Beratung für männlichen Kunden?
Frau in Führungsposition bei Teilzeit unmöglich	Männer haben es da leichter	KundInnennutzen mit GM zu verbinden	Überzeugungsarbeit in Richtung GM nicht einfach
Zusatzarbeit übernehmen	keine Zusatzarbeit übernehmen	Hierarchie nach „oben“	was passiert eigentlich „unten“?
mehr Frauen gutmütig - sagen oft ja	mehr Männer können auch nein sagen	Gesetz, Richtlinie	Willkür
wenn Frauen Zusatzarbeit übernehmen, sagen Frauen von sich, sie seien „gutmütig“	wenn Männer Zusatzarbeit übernehmen, sagen Männer von sich, sie seien „Deppen“	bei Führungsnachfolge Dauer der Erfahrung und Regionszugehörigkeit nicht unwesentlich	Qualifikation von Frau und Mann wesentlich
immer dem jeweils anderen Bereich wird höherer Stellenwert eingeräumt	eigenem Bereich wird niedrigerer Stellenwert unterstellt	Quantitatives messbar	Qualitatives schwer messbar
die Oberen	die Oberen wenig Einsicht in die Basis		
Vorschrift	Nicht-Vorschrift		
Routine	Abgelenktheit		
Thematisierung	Umsetzung		
Frauen trauen Männern Haushaltsarbeit weniger zu	Männer trauen Männern Haushaltsarbeit durchaus zu		

Im Weiteren möchte ich aus diesen Differenzschemata drei Typen für die operativ Beschäftigten und einen Typus für die Führungskräfte näher darstellen. Dabei sind vor dem Hintergrund der oben angeführ-

ten Codepaare bei den operativ Beschäftigten die Differenzschemata zum Themenkreis „Beratungsgespräch“/ „Vollzeit – Teilzeit“/ „Kooperation“, für das Management ebenfalls die Schemata „Beratungs-



gespräch“/ „Vollzeit – Teilzeit“ sowie weiters „Deutung von Gender Mainstreaming“ von wesentlicher Bedeutung.

## 5. Das „Beratungsgespräch“ als Umfeldfaktor für Handlungsdynamik

Sowohl Management als auch Beschäftigte beiderlei Geschlechts schätzen für die operative Arbeitsebene das Beratungsgespräch mit den externen KundInnen als besonders dynamisches Bindeglied zum Umfeldfaktor „KundInnensystem“ ein. Ein Mitarbeiter unterstreicht diesen Eindruck pointiert:

*Man muss auch sagen, wir sind ja abhängig davon. (57:9)*

Dabei fällt auf, dass die MitarbeiterInnen der Vermittlungsquote eindeutige Präferenz zuweisen – auch wenn dabei mögliche Berufswahlalternativen in nicht-traditionelle Geschlechterarbeitsmärkte ausgeschlossen bleiben sollten. Die „rasche Vermittlung“ wird dann oft mit dem Erfordernis verbunden, auf traditionell segregierte Jobangebote (z.B. Büro-, Verkaufsbefufe) zu setzen, um die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Arbeitsvermittlung zu erhöhen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die geschlechterneutrale Ausschreibung als gesetzliche Vorgabe und die tatsächliche Vermittlungsaktivität in Richtung nicht-traditionelle Berufssparten zugunsten des geschlechterstereotypen Wunsches eines etwa männlichen Firmenrepräsentanten zurückgestellt wird. Dazu eine Mitarbeiterin:

*Ich meine, im Auftrag drinnen schreibe ich es ja dazu, für meine Kollegen, dass die das wissen. Sagen tu ich es dem Dienstgeber sowieso, dass wir das geschlechtsneutral ausschreiben müssen und ich sage ihm dann einfach, na ja, wenn er halt wirklich keine Frau will, ich meine, in erster Linie schau ich ja sowieso schon nur mehr auf das, weil offiziell ist es eh richtig drinnen, aber wie ich suche, das lasse ich mir ja nicht vorschreiben. (56:7)*

Hierbei verhärtet sich allerdings der Eindruck, dass

den operativ Beschäftigten die Einbringung von Argumenten für eine nicht-stereotype Stellenbesetzung fehlen dürfte. Noch dazu zeichneten sich nach dem Eindruck der MitarbeiterInnen die Unternehmer kleinerer und mittelständischer Firmen dadurch aus, gerne „Ausreden“ ins Feld zu führen, wenn sie mit einer angebotenen weiblichen Besetzung unzufrieden sind:

*Mitarbeiterin: Dann passt sie nicht ins Team, kommt dann als Antwort. (55:11)*

Für beide Geschäftsstellen fällt aus Beobachtungen von Beratungsgesprächen sowie aus durchgeführten Interviews mit Arbeitssuchenden beiderlei Geschlechts auf, dass viele Kundinnen und Kunden die Beraterinnen und Berater mit ausgeprägt geschlechterstereotypen Vorstellungen konfrontieren. Dabei werden die Entscheidungen der Arbeitssuchenden bereits im Vorfeld der Beratung getroffen, ob sie sich bei ihren aktuellen Bedarfen eher einem männlichen oder eher einer weiblichen Beraterin anvertrauen sollen:

*Mann 1: Zumindest von Kunden zum Berater, Beraterin, die Kunden teilweise in der Servicezone, die was schon eher bekannter sind für ihr resolutes Auftreten, gehen eher, wenn sie sehen, da sitzt ein Mann und zwei Frauen, dann gehen sie eher zur Frau hin, weil wenn er dort eher resoluter auftritt oder was, hat er mehr Chancen bei der Beraterin da durch zu kommen mit seiner Sache als wie bei einem Mann. Ist die Meinung von dem Kunden. Ob es tatsächlich so ist, weiß ich nicht. (...) Frau 2: Ich glaube nämlich auch, dass es davon abhängt. Das heißt, wenn ich hier etwas will, was weiß ich, von mir aus die Frauen Betreuungspflichten, das die dann eher zu einer Frau gehen, weil die das vielleicht leichter und besser verstehen. Wenn ich jetzt aber vielleicht als Mann, keine Ahnung, weiß ich nicht, ob das mit einem Kurs zusammenhängen kann, dann gehe ich vielleicht zu einem Mann, weil der gibt mir das dann vielleicht eher oder versteht das vielleicht eher. Weiß ich nicht, fällt mir kein Beispiel ein, aber vielleicht trotzdem, je nachdem, was der Kunde auch will, sich der das herauszuzelt oder auch von der Rolle oder von seinem Verständnis her sich denkt, dort könnte ich eher das kriegen und da könnte ich vielleicht eher das kriegen. (50:10 – 52:15)*



Wie eng sich allerdings stereotype Geschlechtervorstellungen der arbeitssuchenden KundInnen mit den stereotypen Geschlechtervorstellungen der BeraterInnen verschränken, zeigt der nächste Gesprächsausschnitt. Dabei wird deutlich, wie Vorstellungen von „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ zwischen KollegInnen und KollegInnen und zwischen BeraterInnen und KundInnen einander stützen - bis hin zu Fragen der Beratungsempfehlungen an arbeitssuchende Frauen und Männer im Bereich Teilzeit und Kinderbetreuungspflichten:

*Mann 2: Bei der Beratungssituation vielleicht, (...) dass die Glaubwürdigkeit Mann, Frau, dass da ein Unterschied da ist, dass man einem Mann mehr glaubt als wie einer Frau. Frau 3: Von den Kunden her, ist das gemeint. Mann 2: Kunde. Frau 3: Der Kunde, ja, das haben wir schon beobachtet, dass (...) bei einer Frau derjenige war, dass er gesagt hat, das ist nur männlich, oder das geht nicht oder wie auch immer, dass er vielleicht das nächste Mal, ist er zu einem Mann gegangen, hat er (...) schau, was der heute sagt. Mann 1: Dass ist umgekehrt das, was wir gesagt haben. Frau 3: Ich habe es auch unter Kollegen bemerkt, also dass ein Kollege in fachlichen Dingen einem Mann mehr glaubt als einer Frau, uns Kolleginnen. Zum Beispiel haben wir das Gefühl. Das ist so. Das ist ein Gefühl von uns. Und das Gefühl haben wir, das merke ich so unter Kollegen. Mann 2: Ja, man könnte das umgekehrt auch spinnen. (...) den Eindruck, wenn eine Frau herein kommt, und sagt, kann nur Teilzeit arbeiten gehen, wird gar nicht viel nachgefragt, weil man denkt, dass Betreuungspflichten da sind. Wenn ein Mann herein kommt und sagt, er kann nur Teilzeit arbeiten gehen, dann warum. Frau 2: Dann fragt man nach. Das ist eben die Sache. Mann 2: Das ist irgendwie situationsbedingt. Frau 2: Warum einem Mann mehr glauben wie einer Frau? Aber in der Beratungssituation ist es so. (49:1-50:6)*

Bemerkenswert daran erscheint der reflexive, selbstdistanzierte Zugang, den die Frauen und Männer im Gespräch miteinander zeigen. D.h.: Sie zeigen Bereitschaft zur Rollendistanz, in dem sie einbekennen, selbst in Kategorien des „Klischees“ - wie etwa Mann = fachlich; Frau = Betreuung - nicht nur zu denken und zu fühlen sondern auch danach zu handeln. Interessant ist der Schwenk, den in diesem Ausschnitt Frau 3 vollzieht: Sie wechselt von der Ebene der

KundInnen auf die eigene, interne Ebene der Kolleginnen und Kollegen.

Besonders problematisch wird die Kommunikation zwischen jungen Beraterinnen und männlichen Kunden eingeschätzt:

*Frau: Ja, das haben wir damit gemeint, weil, da wir viele junge Kolleginnen auch haben, und dass die von den Kunden nicht so ernst genommen werden. Der Respekt ist einfach gegenüber einer jüngeren Kollegin oder Kolleginnen von den Kunden gegenüber nicht gegeben. Das ist mir öfters passiert. Von dir lass ich mir das nicht sagen. (42:21)*

Interessant ist die Zuschreibung mit aggressiven „Titeln“ für jene Kolleginnen, die es doch verstehen, sich von Kunden und Kollegen (!) ein Stück weit abzugrenzen – wobei dann die Fremdzuschreibung sogar noch verstärkt wird, indem sie zur Selbstzuschreibung gemacht wird:

*Frau 1: Das ist schwierig. Das hängt auch irgendwie von dem Charakter von demjenigen ab. Ich meine, wenn ich auch jung bin und ich strahle etwas aus, also, nehmen wir einmal an, ich bin ein bisschen bissiger oder wie auch immer, dann würde sich derjenige sich das nicht trauen. Aber wenn man jung ist und vielleicht unsicher auch noch ist, wie auch immer, ich glaube, da geht es hauptsächlich ums Jungsein. Ich kann es jetzt nicht sagen. Es ist jetzt keiner da. Frau 2: Da gebe ich mich ganz anders als wie ein anderer. Ich bin vielleicht die Bissige. Na, ich meine, ich habe den Titel gehabt. Das ist mir auch wurscht. Zu dem stehe ich auch und ich glaube, dass mir da gegenüber eher der Vorteil ist, wenn ich sage, ich bin ein bisschen die schärfere, die bissigere, passiert mir das nicht. (43:7)*

Im Unterschied dazu erhalten ihre männlichen Kollegen etwa den etwas diplomatischer wirkenden „Titel“: kann sich besser abgrenzen, kann auch nein sagen.

Von den Führungskräften nicht unterstützt fühlen sich die MitarbeiterInnen beiderlei Geschlechts, sobald Arbeitssuchende dann direkt „erfolgreich beim Chef“ intervenieren, wenn sie mit den Entscheidungen der BeraterInnen unzufrieden sind. Hierin verlieren die

Führungskräfte sehr viel an Vertrauen, weil sich die MitarbeiterInnen in ihrer Entscheidungskompetenz beschnitten und übergangen fühlen. Das Resultat ist dann das Gefühl von „unnützlich sein“:

*Frau: Ich glaube, so wie wir es empfinden, dass der Kunde auch einen gewissen Respekt bringen muss, denn das hat sich mittlerer Weile, glaube ich, etwas geändert, weil die bekommen mit, ich will den Kurs und dieses und jenes und eben, so wie der xy gesagt hat, dann wirst du auch noch geschimpft, wenn dieses und jenes nicht geht, wir haben die Gesetzgebungen, da müssen wir uns sowieso daran halten und das war früher, ich habe gesagt, es geht nicht um eine Bittstellung des Kunden, aber auch ein Respekt uns gegenüber und offensichtlich ist das auch ein bisschen in die Köpfe, ebenso Service, und das ist jetzt so der oberste Gedanke und wir müssen eh so, sehr überspitz sagen, eh das tun, was ich will, so ähnlich. Und wenn ich zum Beispiel sage, den Kurs zahle ich jetzt nicht, dann geht man vielleicht zum Chef und dann irgendwie funktioniert es und der geht dann hinaus und lacht sich eins, weil den hat er jetzt ausgetrickst und ich brauche eh nur zum Chef gehen oder, was war das Beispiel mit dem Vorschuss, oder irgendwas. (40:24)*

Auffällig ist, dass das Management beider GS wenig bis gar keine Einsicht in die Art der Beratungsgespräche hat – was sowohl die Führungskräfte selbst als auch die Beschäftigten bestätigen. Dazu Führungskräfte aus GS 2:

*Mann 1: Ist klar. Es muss auch zu denken geben, was wir vorher gesprochen haben, wie können wir es feststellen, ob ein Beratungsgespräch gut geführt wird oder nicht. Und da ist mir eigentlich klar geworden, dass wir es eigentlich gar nicht gut feststellen können, sondern dass wir sehr auf Mutmaßungen und Gefühle angewiesen sind. Ja, so der Eindruck, was du so mit den Kollegen sprichst, der eine erzählt dir das und der andere erzählt dir das und da bilden sich dann Bilder im Kopf, was man vom Kollegen hat. Ob das auch so tatsächlich ist, das ist wieder eine andere Frage. Das heißt also, wir müssen da auch versuchen, das zu professionalisieren, um zum Beispiel good practices herauszuarbeiten, wer von unseren Kollegen macht das schon gut. Ich habe ein Gespür dafür, ich glaube, du kennst einen und ich kenne einen, der macht es*

*gut. Nur, ob es tatsächlich so ist, dass müsste man schauen, wie kann man das herausarbeiten, um dann mit solchen besten Beispielen einfach den anderen Kollegen zu sagen, schaut's, das ist Erfolg. So sollte es eigentlich sein. So stellen wir uns das vor. (...)*  
*Mann 1: Ja, ja, weil wir sind ja nicht beim Beratungsgespräch dabei. Ok, wir machen manches schon gemeinsam, das ist schon richtig, aber ja, vielleicht auch, es sind eher dann Beschwerdefälle oder schwierige Förderfälle. Mann 4: Beschwerden eher, da kriegen wir es eher mit. Mann 1: Da kriegen wir es eher mit. Aber da geht es eher nicht so sehr um den Genderaspekt, denke ich mir. Es müsste eigentlich so im ganz normalen Fall, wo ist dann die Qualität einer guten, gegenderten Beratung. Mann 3: Und auch für die Berater eine Vorlage, wie berate ich gegendert. (50:24)*

Die Betonung, bisher nur über Beschwerdefälle Aspekte von Beratungsgesprächen mitbekommen zu haben, könnte auch ein Hinweis sein, dass bisher die Rückmeldeschleifen zwischen Management – KundInnen – BeraterInnen vertrauensmindernde Wirkungen zeitigten. Die Gegenüberstellung und Darlegung von „good practices“ wird allerdings vom Zutrauen dialogbereiter BeraterInnen abhängig sein – ansonsten könnte darunter die von Offenheit zu tragende Mitarbeit an der Erstellung von „gegenderten“ Beratungsfällen leiden. Plausibel erscheint daher der Hinweis, die „Bilder im Kopf“ zwischen Management und BeraterInnen könnten ganz andere sein. Zentral dürfte die Entwicklung von Qualitätskriterien sein, um optimal Beratungen in Richtung Gleichstellung zu erwirken. Die Frage, die allerdings im Raum steht – soll es hier um Beratungsdesigns in Richtung Frauenförderung oder Gleichstellung von Geschlechterverhältnissen gehen?

## **6. Systemheterogenität und Kooperationsordnung**

Auf dieser Ebene kommen Einzelaspekte der strukturellen Vielfalt in der Einheit „Organisation“ zur Sprache. Hierbei wird die strukturelle Besonderheit „Vollzeit-Teilzeit“ auf ihren kooperativen Einfluss genauer unter die Lupe genommen.

## Vollzeit – Teilzeit

Strukturell zeigt sich für die erhobene Organisation folgende Auffälligkeit: Das „Schicksal“ der Teilzeitbetroffenheit bei den Kundinnen teilt die untersuchte Organisation mit dem Gros ihrer eigenen Mitarbeiterinnen, die wiederum ihren weiblichen Zielgruppen Berufe im Vollzeitbereich beratend nahe legen sollte. So bekennt eine weibliche Führungskraft aus GS 1 in Bezug auf die Kundinnen plausibel:

*Frau: Ich glaube auch, ganz wichtig ist auch, dass man diesen Frauen sagt, weil wir bei diesem Frauenthema wieder sind, einfach auch bewusst machen, was diese Ungleichstellung bewirkt. Was bewirkt das überhaupt, dass ich als Frau jetzt sage, ich gehe jetzt Teilzeit putzen? Was heißt das für meine Zukunft? Das ist ja nicht nur momentan, dass sich das auswirkt, sondern dass wirkt sich ja in meinen Pensionszeiten und überall aus. Das heißt, das muss man den Frauen oder den Betroffenen auch sagen, was diese Ungleichstellung bewirkt, weil, dann bewirkt man so ein Umdenken. Dann sind sie bereit, Maßnahmen zu besuchen oder die Kinderbetreuung anders zu organisieren, weil dann heißt es einmal, ich muss irgendetwas tun, weil ich bin ja sonst für mein Leben gestraft. Das ist ja nicht momentan, dass ich sage, da beiß' ich mich fünf Jahre durch, sondern diese fünf Jahre habe ich auch schlechte Zeiten in der Pension. (21:1)*

Interessanterweise wird im weiteren Interviewverlauf die Teilzeitthematik auf die eigene strukturelle Betroffenheit nicht übertragen – anders im Management von GS 2, in der sich eine intensive Diskussion über die Stellung von Voll- und Teilzeit der MitarbeiterInnen im eigenen Haus entfacht:

*Mann 3: Und auch immer wieder, wenn wir einen Neuen einstellen, wo es eigentlich doch in den letzten Jahren immer wieder der Fall war, war halt auch off der Wunsch schon von den Kolleginnen, dass man wieder einmal einen Mann einstellt, aber dann ist es auch eher wieder in die Richtung gegangen, Karenz dann oder Teilzeitwunsch. Nur ist halt das Problem immer gewesen, dass wir keinen Mann gefunden haben, beziehungsweise weil fast alle Stellen zuerst im Teilzeitbereich zu besetzen waren. (... durcheinander geredet ...) Mann 1: Weil du nur anbieten kannst, Teilzeit, befristete wären gegangen vielleicht, aber wenn du nur Teilzeit anbieten kannst, dann hast du*

*ganz, ganz schwer einen männlichen Bewerber, der sagt, zu den Bedingungen würde ich es machen. Mann 3: Vielleicht haben wir auch nicht richtig gefragt und gesagt, der kann das ja gar nicht machen, Teilzeit. Das kann natürlich auch sein. Mann 1: Dass wir unseren eigenen Vorstellungsbildern aufgesessen sind, dann frage ich den Mann gar nicht, weil er wahrscheinlich (...). Mann 3: Richtig. Mann 2: Wenn wir einen Mann, einen ganzen gekriegt haben, haben wir das verwendet, um einen halben aufzuwerten, der dann wieder ganztätig geworden ist, oder so irgendwie, aber wenn du einen halben kriegst, gibst den halben noch dazu, der einen ganztätigen Job haben will. (...) Aber das ist klar, wenn man von Haus aus nur halbtätig ausschreibt, dann ist das für mich ein Schuhlöffel für Frauen. Auf die Dauer darf das aber auch nicht so sein. Das ist meine Meinung. Mann 1: Das ist ja auch eine positive Diskriminierung für Frauen sozusagen, nicht? Mann 2: Aber das ist eine Diskriminierung für den Mann. Man übertreibt es dann schon, nicht. Da kann ich dann selber innerlich nicht mehr mit dann. Mann 1: Das ist die Frage, gibt es jetzt wirklich einen Mann, stimmt die These, die du sagst, wir haben einfach nicht hingeschaut auf den Mann, oder gibt es ihn wirklich nicht. Das müsste man dann probieren. Ich kann mich nur erinnern, in meiner Zeit habe ich einen Mann eingestellt, der halbtätig gegangen ist und der hat aber nebenbei studiert und da hat es bei dem aus diesem Grund her gepasst. Mann 2: Aber die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, wenn ich nur halbtätig ausschreibe, dass sich dann nur Frauen melden. (13:25)*

Vermutlich dürften die Vollzeitstellen nur eingeschränkt angeboten werden – d.h.: Die Stellendefinitionen sind vorwiegend auf Teilzeitarbeitern ausgerichtet; Frauen werden daher hauptsächlich in Teilzeit angestellt, Männer bemühen sich nur in Ausnahmesituationen (Studium) um diese Halbtagsstätigkeiten. Auch wenn dann Männer - wie selbstreflexiv von den männlichen Führungskräften festgestellt wird - möglicherweise aufgrund eigener geschlechterstereotyper Wahrnehmungen wohl nicht kritisch genug auf Teilzeitarbeitern hin befragt wurden, wirkt offensichtlich die geschlechterbezogene Arbeitsmarktsegregation deswegen voll auf die Rekrutierungssituation der untersuchten Organisation ein, weil sie es auch so haben möchte. So stellen nämlich Mitarbeiterinnen derselben Geschäftsstelle fest:

*Frau: Eben, das ist ja eine Dreifachbelastung. Das dürfen wir nämlich nicht sagen. Und da haben wir nämlich auch etwas angedacht dazu, dass es nicht immer so ist, dass die Frauen von sich aus Teilzeit wollen, sondern bei mir ist es auch so, ich ginge durchaus ganztags, aber es ist die Planstelle nicht da. Und da gibt es im Haus offensichtlich einige Fälle, wo ich sage, die würden gerne ganztags gehen, aber da ist einfach der Bedarf oder die Stelle nicht da. Also, das haben wir da, danke, wir haben es zwar nicht niedergeschrieben jetzt, aber wir haben das auch diskutiert. Das ist die umgekehrte Seite. (7:15)*

Somit dürfte sich eine *paradoxe* Ausgangslage mindestens in vierfacher Hinsicht ergeben: (1) Zum einen besteht das Problem der Glaubwürdigkeit, wenn die Organisation aus gesellschaftspolitischen Gründen (a) zu weiblicher Vollzeitarbeit und (b) zu hauseigenem Gender Mainstreaming rät, ohne selbst die dafür notwendige Rekrutierungspolitik einzulösen. (2) Wie bereits beim Differenzschema „Beratungsgespräch“ näher ausgeführt und bei zusätzlichen nicht-teilnehmenden Beobachtungen von Beratungsgesprächen mit KundInnen bestätigt, ist die Verstärkung von Geschlechterstereotypen bei einander entsprechenden Erwartungshaltungen groß, wenn sich etwa das Interaktionsmuster „teilzeitbeschäftigte Frau berät arbeitssuchende und möglicherweise auch nur in Kategorien der Teilzeit denkende Frau“ entfalten kann. Zusätzlich wird dieses Muster verstärkt, wenn Beraterinnen (!) davon sprechen, dass im Unterschied zu den Wiedereinsteigerinnen für die männliche (!) Hauptwerbsgruppe zu wenig getan werde – es wird hier dezidiert von Ungleichstellung gesprochen. (3) Die Rekrutierung und der Aufbau weiblicher Führungskräfte können dann als äußerst ambivalent eingestuft werden, wenn einerseits mit der Anpassung von weiblichen Kandidatinnen an die Vollerwerbsorganisation die Teilzeitarbeit von Frauen zementiert wird, andererseits aber zu befürchten steht, dass bei einseitiger Forcierung des Vollzeitmanagements große Bereiche weiblichen Potenzials aufgrund gesellschaftspolitischer Schräglagen – Frauen tragen zum Hauptteil die Verantwortung im Bereich von Kinderbetreuung und Haushalt – nicht zum Einsatz gelangen. (4) Die Auswirkungen auf die internen Kooperationsverhältnisse der Geschlechter sind enorm, wie nun im Folgenden dargestellt wird.

Überprüft man die Verteilung der Abteilungen nach Geschlecht, zeigt sich, dass der Bereich mit den meisten teilzeittätigen Frauen aus Sicht der MitarbeiterInnen den geringsten Stellenwert aufweist. Erkennbar sei dies, so die Stimmen, an der Zeit, die man in Dienstbesprechungen den jeweiligen Bereichsthemen zur Verfügung stellte, an der Menge der Ziele sowie an der Rekrutierung der Führungskräfte aus den jeweiligen Bereichen. Dazu folgende BeraterInnen aus GS 1:

*Mann 2: Image kann man nicht sagen, aber Stellenwert bei uns, meines Erachtens, das lässt sich ja auch belegen, hat die Beratungszone einen höheren als wie die Servicezone. Das merkt man bei Dienstbesprechungen, wenn sich zwei Drittel der Zeit um die Beratungssachen handelt oder um die Vermittlungssachen und ein Drittel um die Servicezone. Frau 4: Ziele. Mann 2: Ja, Ziele, (...) es dreht sich einfach alles um das. Ziele haben wir genauso in der Servicezone, nur ist ein Drittel der Zeit, wo das Erwähnung findet. Frau 2: Das wird als Selbstverständlichkeit gesehen, also die Leistungsarbeit, also die Anweisung von den Anträgen und die Geldberechnung. Im Vordergrund steht eigentlich immer nur die Beratung und Vermittlung der Personen. Mann 2: Schulung, Beratung. Frau 2: Ja, genau, die Sachen sind Prioritäten. (30:5)*

Dagegen würde jenem Bereich mit dem höchsten Frauenanteil wenig Aufmerksamkeit für seine ihm typische Problemlage zuteil werden. Das deckt sich auch mit Beobachtungen aus den Gruppeninterviews mit den Führungskräften, die zu einem großen Teil das Thema „Beratungsgespräche“, aber kaum den operativ schwierigen Bereich der Servicebereiche registrieren konnten. Ein Berater aus GS 2 schildert diese „Arbeitsvoraussetzungen“ der Servicebereiche wie folgt:

*Mann 2: Und die Arbeitsproblematik an und für sich in jeder Abteilung ist ja unterschiedlich. In der Servicezone muss ich damit fertig werden, dass im Winter hundertzwanzig Leute dort stehen, das habe ich sonst im SFU nicht, weil ihr habt eure Kunden, fährt hin eigentlich zu den Kunden hauptsächlich oder ihr kontaktiert sie mit Terminen, in der Beratungszone auch. Ich weiß, was auf mich zukommt. Das habe ich in der Servicezone nicht. Da kann ein Angesoffener kommen, der was dich schimpft, du bist der größte*



*Trottel, danach kommt eine Frau mit drei Kindern, die dir die Ohrwascheln voll plärren unter Anführungszeichen, dass du nicht einmal verstehst, was die Frau sagt, hinten reden zwanzig Leute. Das ist eine Problematik, die sich sicher auch jeder durch den Kopf durchgehen lässt, was habe ich dort für Voraussetzungen, Arbeitsvoraussetzungen, was habe ich da genau in der Abteilung. Das kann natürlich auch mitspielen, was mach ich. (38:13)*

Mit Blick auf die Arbeitsvoraussetzungen verschieben sich die Gewichte der Beurteilungen der einzelnen Bereiche – Arbeitsinhalte allein, so die Einschätzungen der MitarbeiterInnen, würden dagegen ein verzerrtes Bild der operativen Seite ergeben. Eine Kollegin aus GS 2:

*Frau 4: Ich glaube auch kaum, wenn ich das so sage, bei der Beratung, da geht es so ins Eingemachte, da muss man sowieso viel Wissen haben, weil eben dort Problemkunden sind, weil es einfach zeitintensiv ist, in der Servicezone, soweit ich das mitgekriegt habe, ja, Antragsausgabe, natürlich alles, was mit Berechnung zu tun hat, aber im Prinzip die Erstinformation für den Kunden. Da sage ich mir, zack, zack, zack, das ist zu machen. Das war es im Prinzip und in der Beratungszone wird es da sehr intensiv mit dem Kunden, ich weiß nicht, ob es damit auch zusammenhängen kann. (32:21)*

Beim Differenzschema „Vollzeit – Teilzeit“ kristallisierten sich Subschemata heraus, insbesondere jene zwischen den Bereichen Beratung und Service. Vieles dreht sich hierbei um die Frage der Delegation, also wer übernimmt Zusatzaufgaben:

*Mann: Die fressen alles. Die Servicezone, es kommt irgendetwas Neues im Amt daher, wer macht das? Die Servicezone. Es geht irgendwer in Karenz. Wer hilft aus? Die Servicezone. In der Beratungszone ist irgendwer krank. Wer hilft aus? Die Servicezone, na wer sonst. Es bleibt immer alles an uns hängen. Das ist unglaublich. Das ist eine reine Tatsache. Das sehen die in der Beratungszone natürlich ein bisserl anders, weil, die sind froh, wenn sie irgendwen kriegen und bei uns sind wir nicht froh, dass wieder wer weg ist. Das passiert die ganze Zeit so. Das ist schon, was sie gesagt haben, seit wann, seit Menschengedenken. (20:23)*

So entsteht der Gesamteindruck, dass für die straff administrativen und durch einseitige Routinen gekennzeichneten „Servicebereiche“ mehrheitlich Frauen, in den offiziell durch Spezialwissen charakterisierten Bereichen „Beratung“ und „Service für Unternehmen“ Männermehrheiten vorherrschen. Das Wissen um die jeweils anderen Bereiche ist dabei sehr bescheiden – wie auch die Bekundungen am Ende des Gruppengesprächs erwiesen. Vor allem wurde nämlich angemerkt, dieses Zusammensein auch deswegen genossen zu haben, weil man endlich mal auch von den anderen Seiten etwas erfahren habe. GS 1:

*Frau 6: Das hätte ich ruckzuck umfassen können, aber das hat sich nicht anders ergeben. Für mich war interessant, dass eigentlich (...) in der Servicezone relativ große Unzufriedenheit herrscht, wie wir da mitgekriegt haben, eigentlich bei uns in der Beratungszone, dadurch dass ich eine von den Teilzeitkräften bin und so vom Haus her selber nicht viel mitkriege und ja, und da bin ich wieder von mir aus gesehen, wieder froh, dass ich da in der Beratungszone bin. (65:16)*

Die angedeutete Unzufriedenheit macht sich vor allem durch die emotionell aufgeregten Beiträge der ganztags tätigen Männer deutlich Luft – und zwar strukturell bedingt aber persönlich fokussiert auf die ausschließlich weiblichen Teilzeitkräfte. Mann aus dem Servicebereich GS 2:

*Mann 2: Dann sind wir wieder bei dem Thema, wie die Unstimmigkeiten heraus kommen, wenn ich eine Teilzeitkraft (...) die Arbeit an die anderen delegiere, dass ist gerade das, dass du als Hundertprozentkraft immer draufzahlst. Weil du kriegst immer mehr und mehr an Arbeit, da stößt dich eh schon, nur weil die anderen Leute Teilzeit arbeiten gehen zum Beispiel. Das ist noch in der Richtung (...) delegieren. (24:14)*

Und – quasi unisono - Mann aus dem Servicebereich GS 2:

*Mann: Schlussdienste, Mittagsdienste etc. Das bleibt im Großen und Ganzen, also auf Servicezone bezogen, an uns hängen, auf den Ganztagskräften. Das heißt, die Teilzeitkräfte sind da, von acht bis zwölf und den Rest macht's ihr. Das sind einfach einige, die wir da drinnen haben und wenn die Sachen aufgeteilt*

werden würde, dann hätten wir vielleicht weniger Mittagsdienste, weniger Schlussdienste. Schlussdienst heißt, (...). (19:3)

Offensichtlich baut sich eine angespannte Stimmung im Kooperationsverhältnis Ganz- und Halbtagskräfte auf, realiter wird es aber aus der strukturellen Schiefelage rekrutierter weiblicher Teilzeitbeschäftigte und männlicher Vollzeitbeschäftigte im meist individualisierten Geschlechterverhältnis Mann – Frau ausgeglichen. Die teilzeitbeschäftigten Frauen drücken sich mit ihren Überlegungen zurückhaltender, aber dennoch bestimmt in ihren Argumenten, folgendermaßen aus:

*Frau 2: Ja, das ist zum Beispiel, wie wir geredet haben, dass wir einfach bei Sachen, wie da heute, oder bei Dienstbesprechungen, wenn wir da teilnehmen, dann ist das im Vergleich zu unserer Gesamtarbeitszeit doppelt so viel, was wir da aufbringen müssen, wie die Ganztagskräfte haben. Das heißt, wenn wir an so etwas teilnehmen, dann haben wir (...)*

*Frau 1: Das eine ist Sozialkontakte und das andere ist einfach eben, Dienstbesprechungen oder so, das kostet uns doppelt so viel Zeit von unserer restlichen Arbeitszeit, als wenn wir ganztags wären. (59:21)*

Wie auch schon oben in (65:16) im Zitat von Frau 6 angemerkt, werden die fehlenden Sozialkontakte der Frauen mit den räumlichen Gegebenheiten noch zusätzlich verfestigt, wie auch räumliche Begehungen seitens des Forschenden feststellen konnten. Die informelle Kommunikationskultur im Sinne der corporate identity geht an den weiblichen Teilzeitkräften großteils komplett an ihnen „vorbei“, im Besonderen geht das Wissen um Feinheiten des operativen Prozesses für diese Gruppe verloren. Weibliche Teilzeitkräfte aus GS 1 meinen dazu:

*Frau 5: Ich habe das. Wir sind so beim Überlegen draufgekommen, das es so ist, dass in der Beratungszone sehr viele Büros zusammen sind und dann sind zwei Büros extra, wo wir Teilzeitkräfte drinnen sitzen. Und bei der Vergabe war es dann so, dass es geheißt hat, damals die xxx, ja, sie macht ja mehr Stunden, jetzt gehört sie hinten zur Abteilung dazu, weil natürlich die Kommunikation besser läuft als die, die im Abseits sind und wir, die weniger Stunden machen, sind so ein bisserl nicht beim Team. Sage ich einmal. Frau 3: Das stimmt schon. Frau 5: Ich merke*

*natürlich auch, dass die anderen einfach auch zwischendurch kommunizieren, wenn sie merken, der andere hat jetzt auch gerade keinen Kunden und ich auch nicht, dann gehe ich rüber und wir reden uns was aus oder so. Ich bin so weit weg, dass ich das gar nicht merke, wenn die über ein fachliches Problem oder so was reden, ich muss mir das wieder extra erfragen gehen. Also, ich habe schon das Gefühl, dass das für mich mühsamer ist, als wenn ich direkt dabei wäre. (38:14)*

An anderer Stelle nachgefragt, ob die Männer in dieser Runde zu Teilzeit bereit wären, wurde dies von ihnen mit einem eindeutigen Ja beantwortet – allerdings unter den Bedingungen, dass (a) die eigene Partnerin den jeweiligen Verdienstentgang mit ihrem Einkommen ausgleichen könne und (b) dass es eine Arbeitserleichterung geben müsse – ihnen also nicht die Leistung einer Vollzeitkraft abverlangt werden dürfe. Dieser Gleichstellungsaspekt floss aber umgekehrt bei ihrer Kritik an den halbtags tätigen Kolleginnen nicht ein – hier wurde angeführt, dass alles bei ihnen als Vollzeitkräfte „hängen bleibt“. Offensichtlich verstellen eigene Interessensverfolgungen Umkehrschlüsse – und lösen trotz ihrer evident argumentativen Unschärfe keine Irritationen aus; nämlich sowohl bei den hier argumentierenden Männern (was noch als eventuell taktisches Manöver verständlich wäre) als auch bei ihren von Teilzeit betroffenen Kolleginnen. Trotzdem wurde dieser Erzählstrang an anderer Stelle beim Thema „Haushalt“ wieder aufgegriffen – wobei die Diskussion sich bei den Frauen intensiv um die Frage drehte, ob Männern Haushaltsarbeit überhaupt zuzutrauen wäre. Obwohl die Kollegen beteuerten, dass die fehlende Haushaltskompetenz der Männer möglicherweise ein Klischee sei, blieb dennoch Skepsis bei den Kolleginnen zurück.

In einer emotionell dichten Debatte, in ihrer Einschätzung aber eindeutigen Bewertung, sehen die Beraterinnen einen engen Zusammenhang zwischen weiblich und männlich besetzten Leitungspositionen und den jeweiligen Ressourcenausstattungen in den Bereichen von GS 1:

*Frau 4: Das kann ich mir schon vorstellen, dass in der Verhandlung zwischen unseren Abteilungsleitern der xxx vielleicht mehr herausholt. Frau 5: Auf alle Fälle. Aber ich sage nicht, dass der mehr und der weniger*



Arbeit hat, das liegt einfach daran, dass. Frau 4: Dass da der Mann-Frau-Unterschied ist. Die haben eine Abteilungsleiterin und wir einen Abteilungsleiter. Könnte sein. (22:18)

Mann: Ja, unsere Abteilungsleiterin ist zu schwach dazu, dass wir unsere eigenen Büros kriegen. (55:29)

Frau 1: Na, das ist wieder dasselbe. Der xxx kann es einfach besser umsetzen, der richtet es so, dass es der yyy sagt, oh, schön und die zzz, da sagt der yyy, aha die ganze Zeit. Ja, ist so. Frau 3: Ja, aber wo der yyy auch schon so eine vorgefasste Meinung hat, was so festgefahren ist. Frau 1: Das ist richtig. Das kommt schon von dem, dass er selber Berater war, in der Beratungszone, wird immer das das Bessere sein für ihn. (58:1)

Vergleicht man die Redeanteile von den Männern und der einen Frau aus den Gruppengesprächen des Managements aus GS 1, zeigt sich eine mögliche Bestätigung für die oben angeführte Argumentation: Jene der Frau waren deutlich niedriger in Relation zu den Einzelbeiträgen, insbesondere von zwei Kollegen.

Eine weitere Brisanz des strukturell vorgegebenen Verhältnisses von Vollzeitkräften und fast ausschließlich weiblichen Teilzeitkräften widerspiegelte sich bei der Diskussion um die Führungsrekrutierung:

Mann 1: Gut. Dann möchte ich wieder aufgreifen. Und zwar, Beweggrund warum oder Grund, warum so wenig Frauen in Führungspositionen [a1-0] sind, wird wahrscheinlich [a1-1], kann auch [a1-1] sein, dass Führungspositionen, dass Frauen sehr viel in Teilzeit beschäftigt sind und Führungspositionen in Teilzeit nicht [a1-0] so [a1-1], oder man glaubt irgendwie [a1-1], ja, wird wahrscheinlich [a1-1] nicht gehen. Frau 3: (...) Wie es von den Kollegen erwartet wird, sagen wir so. [a2-2] Frau 1: Auch [a3-1] wenn du jetzt zum Beispiel [a3-1] als Frau ganztags [a3-2] arbeiten gehst, meistens haben die Frauen Familien daheim [a3-4], dann zerreißt [a3-4] es dich auch. Jede [a3-5] Führungskraft hat da immer [a3-5] mehr Stunden [a3-4]. Also, ich würde das nicht nur auf Teilzeit beziehen, sondern auch als Vollzeitfrau [a3-2]. (...) Mann 1: Also, die xxx könnte nie [a4-1] Teilzeit arbeiten gehen, da kann es immer [a4-1] sein, dass es acht Uhr in der

Nacht wird, dass es neun Uhr in der Nacht [a4-2] wird, wenn eine Verhandlung [a4-3] ist, da kann [a4-1] sie nicht [a4-1] sagen, ich gehe um vier [A6]. Das geht nicht [a4-1]. In gewissen Positionen [a4-3], denke ich mir, ist das einfach nicht [A5] möglich. Aber das ist jetzt wurscht [a4-4], ob dort ein Mann oder eine Frau sitzt. Das wäre von der Position [a4-3] her nicht [a4-1] möglich. (17:21)

Mit [a1-0] wird von Mann 1 das Thema „warum so wenig Frauen in Führungspositionen“ eingeführt und eine erste Hypothese – noch – vorsichtig („nicht so“), aber bereits als eingeeengte Opposition hinzugesetzt: „Frauen sehr viel in Teilzeit und Führungspositionen in Teilzeit nicht so“. Die BegleiterInnen [a1-1] sind noch vorsichtig formuliert: wahrscheinlich/kann/auch/kann auch/nicht so/oder man glaubt irgendwie. Das „man“ lässt unbestimmt, wer wohl zu dieser Einschätzung kommen könnte.

Frau 3 bringt mit [a2-2] zwar eine bündige Gegenthese ein, wird aber nicht ausargumentiert – also mit geringem Redeanteil im Vergleich zu Mann 1 und Frau 1.

Frau 1 konkretisiert die BegleiterIn [a3-1] des Beitrags von Mann 1 in Richtung auch/zum Beispiel. [a3-2] weitet gleichzeitig den Gültigkeitsbereich von [a1-0] auf die weiblichen Ganztageskräfte aus: Nun werden alle Frauen unter Thema und Eingangshypothese subsumiert. Die DramatisiererInnen [a3-4] erzählen uns eine Geschichte: Die meisten Frauen haben eine Familie – und das zerreißt „dich“ – weil eine Führungskraft immer mehr Stunden in Anspruch nimmt. „Dich“ ist ein/e PersonalisiererIn und führt mit hoher emotionaler Dichte an, dass es „dich“ betrifft – jetzt wissen wir: dass es „dich“ betrifft, Teilzeit- und Vollzeitfrau. Latente Lösungsskizze: Nur-Hausfrauen sind davon nicht betroffen.

Nach den konkretisierenden BegleiterInnen aus Frau 1 haben nun die absolut setzenden BegleiterInnen [a4-1] von Mann 1 leichtes Spiel – nun kann alles werden zu: nie/immer/kann nicht/das geht nicht/ist einfach nicht möglich. Diese BegleiterInnen fungieren nun mit dem Marker der Ausschließlichkeit; d.h. Möglichkeitsformen gibt es jetzt nicht mehr im Gegensatz zur Eintrittsrede. Die VerstetigerInnen [a4-2] evokieren rhythmische Dauer und untermalen die

AbsoluterInnen: *dass es acht Uhr in der Nacht wird, dass es neun Uhr in der Nacht wird.* Die Seriösen [a4-3] setzen meist hierarchisch organisatorische Schwellen – Angstschwellen mit Aussicht auf Sanktionen bei Übertretung: *Verhandlung/in gewissen Positionen/ von der Position her.* Interessant ist in unserem Zusammenhang der/ die NivelliererInnen, im engeren die/ der FunktionierIn [a4-4]: Geschlecht, soziale Herkunft etc. werden vernichtet zugunsten einer als neutral ausgewiesenen Funktion. Jetzt erscheint die Position als Position, die es halt auszufüllen gilt. Und jede/r hat Chancen, diese zu ergreifen – so scheint es zu sein. Es geht ja nur um den Willen des Einzelnen; paradoxerweise wird über den/ die FunktionierIn die sozial bedingte Strukturfrage ebenfalls vernichtet. Denn Maschinen erscheinen mit Hilfe der FunktionierInnen geschlechts-los, sozial-los, macht-los, verantwortungs-los ... – also nicht im Bereich überprüfbarer Indizes.

Somit wird mittels Interaktion eine soziale Wirklichkeit geschaffen, die wirklich als wirklich erscheint und andere Fragestellungen bzw. Möglichkeiten ausschließt. So könnte etwa das Eingangsthema auch gesetzt werden: Warum so viele Männer in Führungspositionen? Oder auch: Meistens haben Männer Familien daheim. Oder: Meistens haben Väter Kinder daheim. Oder die einzige, kurz gehaltene Gegenthese wird ausargumentiert: Wer erwartet was; wie können Organisationsprozesse an die Bedarfe von Teilzeitpersonen angepasst werden etc. Diese Möglichkeiten der Diskurstheorie möchte ich im letzten Kapitel als Hypothesen für ein didaktisches Konzept des diskursiven Lernens andeuten.

### **Kooperation mit den Führungskräften**

In beiden GS tauchen mit hoher emotionaler Dichte (durcheinander reden, hohe Lautstärke im Tonfall, gegenseitiges Unterbrechen, ausladende Gesten, stark negativ besetzte Metaphern) die immer gleichen Vorwürfe über die von den MitarbeiterInnen als ungenügend erlebten Kooperationsbeziehungen mit ihren Führungskräften auf. Obwohl in völlig unterschiedlichen regionalen Umwelten angesiedelt (agrar-touristisch, industriell-städtisch), werden von GS-BeraterInnen vor allem vier Bereiche genannt, die sie gerne - unabhängig von Gender-Markierungen ihrerseits - als reflexionswürdig in Richtung Gleichstellung betrachtet sehen würden: (1) „die Kluft zwischen der

Basis und den Oberen“ werde größer und zeige sich darin, dass die Zahlen „passen“ müssen, wie sich das aber auswirkt, werde nicht gesehen; (2) das Management kenne sich mit den „Basisarbeitsplätzen“ nicht aus, hätte Mängel an „Basiswissen“; (3) es gebe „Sachen“ bzw. „Materien“ (Weisungen, Gesetze), die schon schwer verständlich für alteingesessene KollegInnen und erst recht für KundInnen seien und (4) es wird vielfach der Wunsch nach Begegnungen mit den Führungskräften an den Arbeitsplätzen selbst laut – um sowohl „an der Basis“ Prozesse zu analysieren und zu korrigieren als auch um unausgewogenen Arbeitszuweisungen zwischen den Bereichen, zwischen den KollegInnen entgegenzuwirken:

*Mann 2: Was ich noch hätte, das wäre ein bisserl ein anderer Zweig, denke ich mir jetzt, das ist zwar ein bisserl weit her geholt mit Gleichbehandlung, denke ich mir, aber gehört auch irgendwie, so Basisarbeitsplatzschulung für (...) Höhere, weil die Kluft zwischen der Basis und der Oberen, sage ich einmal, wie soll man sagen, immer größer wird. Wo die obere Ebene gar nicht mehr weiß, was herunter überhaupt passiert. Frau 5: Ja. Mann 2: Und damit denke ich mir, und da eine Gleichbehandlung oder Gleichstellung hinein zu kriegen, wäre nicht schlecht. Frau 5: Dass die einfach vor Ort arbeiten und sich einfach die Situationen anschauen, weil da werden Weisungen und Gesetze und sonstige Dinge herausgegeben, die teilweise uns nur mehr Arbeit verursachen, teilweise sehr schwer bis kaum umsetzbar sind. Da hat man einfach das Gefühl, wenn man das liest, die haben keine Ahnung von irgendwas. Und einfach so, dass man sagt, ok, setzt euch her, schaut euch das an und dann überlegt euch, wie kann man die ganzen GschichterIn umsetzen beziehungsweise dann zu Papier bringen, vielleicht, wäre gscheiter. Das ist irgendwie so ein. Mann 2: In manchen Bereichen gibt es mehr Spielräume, in anderen Bereichen (...) gibt es null. Da gibt es nur schwarz oder weiß. Und da sind oft Sachen dabei, wo es einfach für die, die an der Basis arbeiten, total unverständlich ist. Für mich, oder für einen, der sich auskennt mit der Materie im Prinzip schon unverständlich, und noch unverständlicher nachher für die Kunden. Und da denke ich mir auch, dass da die Kluft einfach zu groß ist zwischen eben oft Führungskräfte, die so gewisse Sachen herausgeben, die was einfach nur ein gewisses Spektrum im Kopf*

*haben. Das heißt, die Zahlen müssen passen. Das muss dem entsprechen, aber wie sich das unten auswirkt, und im Endeffekt gar keine Ahnung haben, wie das dann gemacht wird oder was für Auswirkungen das hat. Denke ich mir. Das ist mein Eindruck. Frau 5: Kaum ein Basiswissen, hast du oft das Gefühl. Unverständnis (....) anders dann. (18:10)*

Standardmarker in diesem Textauszug ist „Basis“ – in Relation zu den „Oberen“, zu den unmittelbar Vorgesetzten. Die Beobachtung in den Gruppengesprächen des Managements ergänzt diese Einschätzungen der BeraterInnen: es zeigen sich darin kaum bis gar keine Eintragungen in den Kategorien Koordinationsprozesse, Arbeitsplatzbedingungen o.ä. Dafür nahm tatsächlich in einer Managementrunde der Bereich Messung und Controlling einen sehr breiten Raum ein. Für das Wort „Basis“ wurden im Rahmen der weiteren Untersuchung keine Diskursanschlüsse gefunden; d.h. es kann über die Deutung dieser hier konzentriert aufgetretenen Metapher nichts Eindeutiges gesagt werden. Im Zitat selbst scheint allerdings - semantisch gesehen - die Differenzweite zwischen Basis und Obere schroff vertikal aufgespannt zu sein. Schroff vertikale Korrespondenzen ließen sich eventuell in den Extrembezeichnungen „Basisarbeitsplatzschulung für (...) Höhere – keine Ahnung – total unverständlich – nur schwarz oder weiß - Unverständnis“ nachweisen. Nun werden sogar die hierarchisch höchsten Ebenen zur „Basis“ hin zusätzlich konturiert. Sind nun die höheren und höchsten Führungskräfte hauptsächlich männlich besetzt, analogisierte sich das Verhältnis nicht nur real sondern auch kognitiv im dementsprechend wahrgenommenen Geschlechterverhältnis.

Semantisch interessant ist im nächsten Zitat die Doppelung von Inhalt und Form. Es geht um die Delegation der Führungskräfte an die MitarbeiterInnen. Es sprechen in diesem kurzen Ausschnitt nur Frauen und zwar viele unterschiedliche Kolleginnen. Dieser hohe Einbindungsgrad deutet eine weit verbreitete, in diesem Fall sogar gleichförmige Erfahrungsrichtung an. Thematisiert wird die für Führungskräfte leichtere Variante der Auftragsvermittlung an Personen, die ja sagen. In der Form weist dieser Text im Unterschied zu allen anderen Textpassagen eine gehäufte Konzentration an „Ja-“ Erwidern. Szenisch implizites Nachstellen könnte der Grund sein – sicher kann man

davon ausgehen, dass zumindest die emotionale Betroffenheit für Form-Inhalts-Kohärenz sorgt. D.h.: Die Authentizität der Darstellung ist hoch.

*Frau 1: Es geht viel darum, dass die Führungskräfte automatisch gleich zu denen gehen, die immer ja sagen und zu den anderen gar nicht mehr hingehen. Frau 4: Ja. Frau: Die, die ein-, zweimal nein gesagt haben, ah, der sagt immer nein, da probier ich es gar nicht. Frau 1: Weil es für sie selber leichter ist, wenn sie nicht zurück gewiesen werden. Frau 3: Weg-, Zeitersparnis, oder, macht's ihr euch das untereinander aus. Das geht mir am Nerv. Frau 4: Ja. Frau: Ja, der will dann, der will das und der will das. (32:29)*

Im Zuge dieser Thematisierung kam es dann auch zu der Debatte, ob Frauen oder ob eher Männer die Ja- bzw. Nein-Sager in der Organisation seien. Man einigte sich auf geschlechterunabhängige Häufungen, d.h. bei Frauen, bei Männern sind Ja- und Nein-Sager genauso feststellbar.

Bedeutsam für die Frage nach dem Kompetenzaufbau GM sind somit die feinen und feinsten Verästelungen im kooperativen Bereich des organisatorischen Alltagslebens. Das bedeutet intensive Einbindung und Aufmerksamkeit für die operativ tätigen MitarbeiterInnen – an-sonsten bestätigte man die vertikale Achse in ihrer schroffsten Ausformung von „Basis und Obere“.

## **7. Widersprüche der Bedeutungs- und Sinngenerierung**

Im Weiteren ist es sinnvoll, längere Sequenzen der Management-Gruppengespräche aus beiden Geschäftsstellen zu zitieren. Hierbei wird nämlich deutlich, wie intensiv sich die Führungskräfte mit den unterschiedlichsten Facetten zur Einführung von Gender Mainstreaming auseinandersetzen. Erstaunlich bleibt weiterhin die in weiten Strecken idente Parallelität der Diskussionsthemen und -motive der beiden untersuchten Geschäftsstellen – also, wie bereits festgehalten, sowohl auf der operativen Ebene der Beschäftigten als auch auf der Ebene der Führung.

Im folgenden Ausschnitt geht es um Definitionsversuche von Gender Mainstreaming (aus GS 1):

*Mann 2: Und das mit den Frauen, wo Du gesagt hast, warum ist das bei den Frauen gelandet, ein Fakt ist allerdings, wenn man sich den Arbeitsmarkt anschaut, und wir bewegen uns am Arbeitsmarkt, Gender Mainstreaming ist ja noch dazu kein Arbeitsmarktthema, sondern Gender Mainstreaming betrifft ja alles rund herum. Da gibt es ja die tollsten Beispiele, die wir so plakativ wirklich einmal durch das Aha-Erlebnis gebracht haben, dass ich sage, ich kann ein Brett mit der (Fuß?..) anmachen, damit man seinen Kaffee abstellt, wenn Frauen traditioneller, oder sehr viele Frauen kleiner sind, sind die dadurch benachteiligt, wie das Brett angebracht ist, das sind die Beispiele. Aber bei uns am Arbeitsmarkt ist Fakt, wir müssen Gleichstellung am Arbeitsmarkt erreichen oder soll man fördern. Und Männer sind am Arbeitsmarkt nicht so benachteiligt, wie es Frauen sind. Wenn man schaut, der Grossteil der Benachteiligungen passiert bei Frauen. Und daher ist es automatisch zu einem Frauenthema geworden. Wenn Frauen am Arbeitsmarkt von Haus aus gleich behandelt werden würden wie Männer, dann bin ich mir ziemlich sicher, dass wir Gender Mainstreaming als Thema als solches gar nicht so erleben würden, weil es sowieso passiert. Frau: Richtig. Mann 2: Aber Fakt ist halt, dass wir den Firmen klarmachen müssen, was sie verlieren, wenn sie nicht gegendert sind, wenn sie ihr Personal nicht nach Gender Mainstreaming akquirieren. Wir müssen unseren Ausbildungsträgern klarmachen, unter welchen Voraussetzungen sie Ausbildungen anbieten müssen, dass Gleichbehandlung passiert, sagen wir so, Benachteiligung nicht passiert und es geht bei uns immer wieder um Frauen, weil Frauen schlechtere Zugangsmöglichkeiten zu Schulungen, zu Ausbildungsmöglichkeiten haben, weil Frauen, weil es gesellschaftlich immer noch so ist, geographisch nicht so mobil sind, zeitlich eingeschränkt sind durch Familien und so weiter, und weil eben sehr viele Firmen noch immer der Meinung sind, für bestimmte Bereiche nehme ich keine Frau auf und so weiter. Und da sollen wir wirken. Da sollen wir Aufklärungsarbeit leisten und daher ist es unter Anführungszeichen in der Frauenecke. Ist aber nicht, weil es abgeschoben worden ist, sondern das Problem bei der Gleichbehandlung liegt bei den Frauen. Das heißt, die Frauen sind nicht das Problem, sondern die*

*Frauen haben das Problem. Und wenn wir dort nicht ansetzen, wenn wir es auf der Männerseite ansetzen, ist es daneben. Wo ich dir recht gebe, dass es kein ausschließliches Thema der Frauenreferentin ist. Frau: Ich beschwere mich ja nicht, dass es in der Frauenecke angesiedelt ist, sondern ich sage nur, es hat durch das einen etwas negativen Beigeschmack bekommen, weil der erste Spruch war immer, schon wieder ein Fraueng'schichtl. So meine ich das. Ich beschwere mich absolut nicht, weil. Mann 2: Das habe ich nicht so erlebt. Frau: Hat es schon teilweise gegeben. Also, wenn wir das Thema in Frauenarbeitskreisen bearbeitet haben, dann sind sehr viele solche Meldungen gekommen, wo die Frauenreferentinnen gesagt haben, das ist das Thema zu Hause, so wird zu Hause gesprochen. Mann 2: Ja. Frau: Ja, ich sage nur, ist ganz klar, na. Das ist dieser Beigeschmack, den es dann immer gehabt hat. Es war immer, für mich ist das nicht negativ, weil ich sage, das Thema interessiert mich. Ich bin Frauenreferentin aus Überzeugung, weil ich finde, das ist alles eine interessante Geschichte, aber was ich sage, der negative Beigeschmack ist ja nicht für mich gewesen, weil ich sage, ich tu das gerne, sondern, weil es bei uns angesiedelt ist, ist eigentlich die Mehrheit gekommen, schon wieder ein Fraueng'schichtl. Mann 2: Ja. Frau: Ich habe das schon so bewusst so auch erlebt. Mann 3: Für mich ist Gender Mainstreaming in erster Linie eine Führungsgeschichte, eine Planungsgeschichte und als Führungsgeschichte in der Form, dass wir das Bewusstsein bei unseren Mitarbeitern schüren müssen und als SFU natürlich auch, wenn du es schon ansetzt, bei den Betrieben draußen und wir bei den Maßnahmen drinnen, bei den KundInnen draußen. Aber das ist keine Frauengeschichte, das sehe ich überhaupt nicht so. Frau: Absolut. Mann 3: Das ist überhaupt keine Frauengeschichte, aber es ist sinnvoll, dass eben der Kreis der Frauenreferentinnen, der Genderbeauftragten und was es immer da für Funktionen gibt, dass es dort thematisiert wird, weil wenn es dort nicht thematisiert wird. Frau: Dann gibt es das nirgends. Mann 3: Dann gibt es das nirgends, richtig. Frau: Richtig. Mann 3: Weil eben, und das hast du gesagt, draußen in den Häusern, in vielen Häusern, auch in unserem Haus und überall auf der Welt, sagt man, schon wieder die Emanzen und so weiter, und das hat mit Emanzipation nichts zu tun, sondern es hat damit zu tun, Gleichstellung zu erreichen und vor allem Chancen zu eröffnen, die man ohne dem nicht*



hat. Mann 1: Ich denke mir, ich sage, ich glaube, wir können keine Arbeitsplätze schaffen, aber wir können analysieren und wir wissen, woran es scheitert, an den Rahmenbedingungen. Und wenn wir heute Vermittlungsversuche starten und da gebe ich dir recht, haben Frauen immer noch ein bisschen einen Nachteil. Nicht nur ein bisschen, sondern ziemlich einen Nachteil, weil eben gewisse Rahmenbedingungen im Kinderbetreuungsbereich und wie auch immer nicht so vorhanden sind, wie man es brauchen würde, und da sehe ich auch unseren Job auch, wir sind im Bereich des Arbeitsmarktes tätig, dass man sagt, wir listen die Schwachstellen auf. Also, wenn die Rahmenbedingungen durch und durch besser adaptiert würden, dann hätten die Frauen noch bessere Chancen und dann kommen wir und die legen uns genau in die Richtung hin, dass wir sagen, ok, Gleichstellung. Frau: Ja. (4:25)

Zentraler Bezugspunkt ist die Frage, ob GM eine „Frauengeschichte“ sei. Die Diskussion pendelt dabei zwischen den Polen, nein, GM ist keine Frauengeschichte allein - und irgendwie ja, da es doch an den Rahmenbedingungen etwa im Bereich Kinderbetreuung läge, dass Frauen „ziemlich einen Nachteil“ in Kauf zu nehmen hätten. Deziert stellt Mann 2 fest: Wenn GM auf der Männerseite angesetzt werden würde, „ist es daneben“. Und in der Tat: Männer kommen thematisch überhaupt nicht vor. Die Bewusstseinsveränderung der Männer wird nicht klar angesprochen – am ehesten noch unter dem Wort „Mitarbeiter“, von dem anzunehmen ist, dass in dieser Diskussion beide Geschlechter mit gemeint sind. Die klare sprachliche Unterscheidung von Männern und Frauen konnte sowohl bei den operativ Beschäftigten als auch bei den Führungskräften noch nicht sehr häufig beobachtet werden. Die Diskussion in GS 2 verstärkt diesen Eindruck, Frauen als wesentliche Zielgruppe der „Bewußtseinsveränderung“ anzusehen:

Mann 1: Auch Frauen, die nicht von selber kommen. Die, die kommen und sagen, ich will das, das ist eh nicht das Problem. Da liegt die Forderung eh gleich auf dem Tisch und du setzt dich damit auseinander. Aber auch den anderen, die mit den traditionellen G'schichtln kommen, einfach wenigstens zum Denken geben. Mann 3: Ja. Mann 1: Denke darüber nach, ob nicht andere Möglichkeiten da sind aus diesen traditionellen Geschichten, ob das jetzt die Berufe sind, ob

es im Bereich der Kinderbetreuung ist, ob es im Bezug auf die Arbeitszeiten ist oder die Dequalifizierungsgeschichte, auch Verdienstgeschichten, dass der Berater das aktiv anspricht, um die Frau nachdenklich zu machen. Was dann herauskommt, ist dann eh wieder nicht in unsrem Einfluss gelegen. Aber das macht den Berater aus, dass der Gender vertritt. Frau kommt mit einem Wunsch, der gegenderte Berater spricht die Themen an, versucht sie bewusst zu machen, nicht aufzuzwängen und nicht aufzudrängen, das geht eh nicht, und der andere geht ja gar nicht darauf ein. Das wäre für mich so ein Unterschied in der Vorgangsweise. (20:10)

Wobei vor einer auferlegten Schutzhaltung Frauen gegenüber eindeutig gewarnt wird:

Mann 1: Das kann immer wieder nur mit Bewusstseinsarbeit und am besten mit konkreten Beispielen, ich meine, das ist das, was am ehesten haften bleibt, als wenn du sagst, geht bitte, seid's so gut und seid's ab sofort frauenfreundlich, seid's ab sofort gegendert, dann hat jeder wieder sein eigenes Bild vor sich und ich glaube manchmal, da wird man manchmal nur Irritationen oder auch Aversionen auslösen, das glaube ich, wäre nicht der richtige Weg. (20:30)

Stärkster argumentativer Bezugspunkt ist in der Diskussion die arbeitsmarktpolitische Nutzenüberlegung, Frauen auch nicht-traditionelle Berufseinstiege zu eröffnen. Die Alternative, wie könnten Männer für gleichstellungsorientierte Möglichkeiten wie etwa der Kinderbetreuung oder ebenfalls für nicht-geschlechterstereotype Berufseinstiege gewonnen werden, wird nicht angesprochen. Ja, die Frage nach einem „gegenderten“ Aspekt eines Beratungsgesprächs, der die Männer stärker herausfordern würde, überrascht die Diskutanten von GS 2 selbst (es waren nur Männer in diesem Gruppeninterview anwesend – die Frauenreferentin und Bereichsleiterin war aus beruflichen Gründen verhindert):

Mann 1: Die Kunden, Pflegehelfer, wenn einer, das ist ja auch Gender, wenn man einen Mann zu Pflegehelfer schicken, Frauenberufe. Das ist das Gleiche. Wenn es nicht zwanghaft wird. Mann 3: Aber jetzt in einen Kurs, aber sonst in der Beratung, weiß ich nicht, was soll ich hinein geben, Kunden informieren über die Gleichbehandlung. Mann 1: Ja, es gibt Erzieher, erzie-

hende Väter, Männer. Mann 3: Ja, dass man in die Richtung geht, aber sonst tun wir eigentlich einen Mann gendermäßig beraten? Wie macht man das? Mann 1: Ich denke gerade nach. Das ist viel schwerer. Das ist viel schwerer, da gedanklich etwas zu finden, was das sein könnte. (25:23)

Vermutlich haben die in die Diskussion eingebundenen Frauenreferentinnen und Bereichsleiterinnen dieser beiden Geschäftsstellen ständig mit dem Image zu kämpfen, dass frauenpolitische Anliegen bisher stark verniedlicht wurden – „Fraueneck“ lässt bei mir als Forschendem die Assoziation „Schmollecke“ hochkommen, „Frauenschichterl“ ist ohnehin eine Verkleinerungsform zum – wie man gedanklich fortsetzen könnte - größeren, wichtigeren, eben ordentlichen Gang der „Geschichte“. Diese Einsicht geht einher mit der Analyse von „Witzen“ in GS 2, in der nicht selten versucht werden würde, die dortige Frauenreferentin in die Defensivposition zu drängen. Besonders einladend für manche KollegInnen, Witze zu lancieren, dürfte dabei die Tatsache eine Rolle spielen, dass sich die Frauenreferentin und Bereichsleiterin ernsthaft mit dem Anliegen identifiziere – also auf Witze „anspricht“ und diese quasi selbst „ein bisschen herausfordert“:

Mann 3: Das hat schon auch viel mit der xy zu tun, oder hauptsächlich wenn die xy dabei ist, wird das eigentlich in diese Richtung gemacht, weil die ja doch sehr stark das alles vertritt, sei es jetzt vom Politischen her, Gleichstellungs- und Frauenreferentin da bei uns, da ist schon sie meistens der Ansprechpartner. Da denke ich mir eher, dass das an die Adresse von der xy oder was, gerichtet ist. Ja, dass, wenn sie dabei ist, das eher passiert. Weil sie auch darauf anspricht. Mann 2: Du meinst, die fordert es ein bisschen heraus? Mann 3: Ja. Mann 1: Das ist so eine Interpretations-sache. Die xy ist der Pol bei den Interessen der Frauen und jetzt. Mann 3: So in etwa. Das geht natürlich um die Geschichte, dass die Frauen halt daheim bleiben sollen vom Arbeiten. In die Richtung gehen die Witze eigentlich. (39:01)

Große Sorge bereitet die Frage der Umsetzung von Gender Mainstreaming im eigenen Haus. Offenbar ist den ManagerInnen klar, dass „Zusatzarbeit“, „Sonderprogramm“ negative Wirkungen bei den MitarbeiterInnen auslösen dürfte:

Mann 3: Das xyz ist überhaupt nicht der Parade-GM-Anwender, sondern das sollte überhaupt passieren. Gender Mainstreaming ist bisher wahrscheinlich auch nicht gelungen, weil, dass hören wir ja selber immer wieder. Es muss aus den Köpfen heraus, dass Gender Mainstreaming eine Arbeit ist. Gender Mainstreaming ist keine zusätzliche Arbeit. Frau: Richtig. Mann 3: Sondern unser Handeln, dass wir sowieso durchführen, wir müssen ja handeln, soll nur abgestimmt sein und vielleicht in bestimmten Bereichen ein bisschen anders durchgeführt werden, wie das, was wir bisher gemacht haben oder das, was auch bisher viele andere Leute gemacht haben.(...) Da bin ich ziemlich überzeugt davon, weil deshalb, weil sehr viele Angst haben, dass da wieder einer daher kommt, das wieder was daher kommt. Wir haben sowieso alles drauf, und Sonderprogramm und das und das und jetzt sollen wir das auch noch machen. Wir müssen den Leuten bewusst machen, dass es eigentlich nichts Zusätzliches ist. Wir müssen den Leuten klar machen, dass wir nur anders handeln. (7:13)

Ob dieser unterstellten Ängste vor zusätzlichen Aufwendungen seitens der Beschäftigten wird nun vorgeschlagen, appellativ von „nur anders handeln“ zu sprechen. Angesichts der oben beschriebenen, von den MitarbeiterInnen - insbesondere eines Bereichs - angeführten Unausgewogenheiten in der Koordination von Zusatzarbeiten mag dieser Vorschlag berechtigt sein. Setzte man dagegen Koordinationsprobleme mit Fragen der Gleichstellung in Verbindung – prozessual und strukturell – wären damit allerdings Optimierungen gewonnen, die die Effektivität, wahrscheinlich sogar die Effizienz dieser Organisation steigern könnten. Und zwar dann steigern könnten, wenn vorausgesetzt wird, dass „Handeln“ immer auch der Klarheit von Zielen, Strategien, Strukturen und Prozesse bedarf, um genügend Motivationsenergie frei setzen zu können. Hinter „nur anders handeln“ steckt nicht allein Bewußtseinsveränderung bzw. etwas mal bloß anders tun wie üblich, sondern der gesamte Kontext von Handlungsmotiven. Und veränderte Handlungsmotive gehen mit Reflexion in der Gesamtorganisation und Sinnvermittlung durch das Management einher. Diese Dimensionen allerdings spielen in den beiden Gruppengesprächen der Führungskräfte kaum eine Rolle. Erinnert man sich aber daran, wie die MitarbeiterInnen die bereichsübergreifenden Gruppengespräche begrüßten, weil es mit GM auch um die Fra-



ge koordinativer Gleichstellungen geht, muss Reflexion und Arbeitsorganisation prozessualer und struktureller Art kein Hindernis in der Motivation für einen Change darstellen. Die Herausforderung wird darin bestehen, jene Reflexionspunkte exakt dort zu setzen, wo eine erhöhte strukturelle und prozessuale Handlungsfähigkeit der Organisation notwendiger Irritationen im Sinne von Gender Mainstreaming unbedingt bedarf.

Dass zur Blickrichtung des Managements in die eigene Organisation hinein verstärkt angeregt werden müsste, widerspiegelt auch die folgende Einschätzung der Messung von GM-Maßnahmen durch die Führungsrunde:

*Mann 3: Das Ausmaß der Bewusstseinsveränderung ist vollständig nicht messbar. Zumindest nicht kurz- oder mittelfristig. Mann 2: Bei den Kunden eher. Bei den Kunden merkt man es am Zugang, vielleicht an einem verstärkten Zugang zu Maßnahmen, die dort angesprochen werden, sei es (ZAMG?) oder nicht traditionelle Frauenmaßnahmen sind und so weiter, dort könnte man das vielleicht doch messen. Das Bewusstsein der Mitarbeiterinnen, ob sich das verändert hat oder nicht, sehr schwer, wenn, dann kannst du das nur über eine Befragung. Mann 3: Befragung. Mann 2: Von Frauen durchführen, die in Beratung gestanden haben. Mann 3: Umfragen nehmen wir dazu. Das ist auch wichtig. Mann 2: Dort könntest du das vielleicht messen, haben sie das Gefühl, dass Beraterinnen ... Im (CMS?) ist es drinnen. Ja, wobei beim letzten CMS die Frauen keine Benachteiligung sehen, vom Berater aus meine ich jetzt. Bei den Firmen selber, ich erwarte den Erfolg nicht so kurzfristig und vor allen nicht in so großen Zahlen, ja, wie viel werden die damals gehabt haben? Vielleicht drei Frauen, die man dort dann vermittelt oder nicht. Mann 3: Das geht für mich in (...) Erfolg ist. Mann 2: Darum sage ich, das ist. Mann 1: (...) Frühestens 2008. Mann 2: Aber, dort zu kontrollen, kann ich sagen, ich nehme mir das Projekt vor. Frau: Das ist sehr real, ja. Mann 3: Kurz. Frau: Kurzfristig. Mann 2: Nein, aber messen kann man es nur dort, dass ich wirklich sage, ich plane ein, zwei Veranstaltungen für jeweils fünfzehn Betriebe, zum Beispiel, die Information wird weiter gegeben und wir können dann nur sagen, wie viel sind dann wirklich gekommen. Also nur an dem kann ich es wirklich machen. Ob das Bewusstsein dieser*

*Firmen sich verändert hat oder nicht. Mann 1: Kurzfristig. Mann 2: Das ist nur sehr langfristig zu beobachten. Mann 3: Dann müsste man immer wieder in Abständen befragen, so wie bei der CMS, ob sich das einfließen lässt. So Befragungen, dass man immer wieder nachfragt, ändert sich eigentlich etwas. Mann 2: Habt ihr (...) drinnen bei der Firma? Mann 3: Der beurteilt gewisse Fragen. Da ist das CMS zu wenig ausführlich, in dem Sinne, dass, da muss man für das GM selber Befragungen machen zu dem, um das festzustellen, ob sich da etwas weiterentwickelt, auch über Jahre, meiner Meinung nach. Frau: Ich glaube auch, dass das nicht so kurzfristig ist. Mann 1: Aber da muss dann schon von einer anderen Ebene kommen. Frau: Ja. Mann 3: Na klar, das, mit den Umfragen, Institut. Mann 2: Medienaktion. Frau: Da schicken wir ein Mail. (38:5)*

Unabhängig davon, welche Möglichkeiten im Repertoire methodischer Messungen hier angedacht werden, so fällt auf, dass Aspekte gleichstellungsorientierter Struktur- und Prozessveränderungen im Sinne der Organisationsentwicklung nicht angesprochen werden. Noch dazu ist diese Art von Optimierung sehr gut zu erheben; allerdings müsste die Wirkungsanalyse von solchen Veränderungsvorhaben erweiterte Tools des Qualitätsmanagements berücksichtigen.

Völlig ausgespart bleibt in dieser Reflexion die Frage nach der Professionalität der Rückmeldeschleife – sei es an die KundInnen und Firmen, sei es an die BeraterInnen, die MitarbeiterInnen, ja an die Führungskräfte selbst. Dieser Aspekt stellt sich unter organisationalen Veränderungsabsichten als besonders sensibel dar, gehen von quantitativen und qualitativen Controllingdaten doch auch Signale der Kritik, mitunter auch subjektiv empfundener Gefühlsverletzungen aus. In den Situationen der kommunikativen Validierungen zeigte sich zudem, dass das direkte Gespräch zwischen Management und MitarbeiterInnen noch intensiver angeregt werden müsste (lang andauernde Schweigephasen). Und bedenkt man die Art und Weise, wie persönlich und auch willkürlich manche Handlungen in dieser Organisation zumindest so empfunden werden, dann wird sich die Einführung von Gender Mainstreaming wohl auch daran entscheiden, mit welcher Art „Gleichstellung“ lernwirksames Feedback funktional und strukturell gegeben, aber auch empfangen wird.

## 8. Hypothesen

Zusammenfassend möchte ich daher auf die eingangs gestellte Forschungsfrage - **Welche Gender-Konstruktionen lassen sich in der hier empirisch erhobenen Organisation diskursanalytisch auffinden?** – folgende Hypothesen entwickeln:

1. Wenn keine eindeutige Positionsbestimmung von Gender Mainstreaming und Frauenförderung top-down über die Gesamtorganisation erfolgt, dann werden die Zuweisungen der Kundinnen und Kunden zu Beraterinnen und Beratern sowie die direkten Beratungen von Kundinnen und Kunden implizit weiterhin der geschlechterdifferenten Logik folgen bei starker Ausklammerung männlicher Veränderungsrumutungen.
2. Wenn die Führungskräfte Möglichkeiten der Sinnvermittlung einrichten, dann werden die für die Infragestellung traditionaler Geschlechterverhältnisse notwendigen reflexiven Unterbrechungen von sinnvullierenden Routinearbeiten wahrscheinlicher.
3. Wenn die beiden Geschäftsstellen das hohe Engagement der Reflexion sowohl auf Führungs- als auch auf Beschäftigtenseite im Rahmen dieser Pilotprojekte beibehalten wollen, dann müssen sie weiterhin auf die konkrete Aufarbeitung alltagsbezogener Gleichstellungsaspekte setzen.
4. Wenn die Arbeitsorganisation der untersuchten Geschäftsstellen die Besonderheiten von Teilzeitarbeit in den Bereichen der räumlichen Segregation, des informellen Wissenstransfers und der Führungsbeteiligung strukturell weiterhin außer Acht lässt, bleiben die Gestaltungsmöglichkeiten - insbesondere der weiblichen Halbtagskräfte - stark beschnitten.
5. Wenn die Arbeitsorganisation der untersuchten Geschäftsstellen die Aufgabenverteilung zwischen Vollzeit- und Teilzeitarbeit nicht unter dem Aspekt der strukturellen Gleichstellung verändert, werden die weiblichen Halbtageskräfte vermehrt unter dem personalisierten Etikett „problematisch“ von den Ganztageskräften markiert.
6. Je weniger Vollzeitstellen für weibliche Beschäftigte eingerichtet werden, umso eher splitten sich prozentuell die Geschlechterverhältnisse einerseits in weibliche Teilzeitmehrheiten der Servicebereiche und andererseits männliche Vollzeitbeschäftigte mit Zugang zu Spezialwissen und Führungskompetenzen in die Beratungsbereiche und in die Bereiche der unternehmensnahen Dienstleistungen.
7. Je arbeitprozessorientierter die Führungskräfte den Aspekt der Gleichstellung auf die Basis der MitarbeiterInnen „runterbrechen“, desto eher werden Aufgaben des Gender Mainstreaming als hilfreiche Handlungsalternativen auf der operativen Ebene verstanden und den Eindruck von „Zusatzarbeit“ zerstreuen.
8. Je geringer die Bereitschaft zur Einrichtung formell-systematischer Rückmeldeschleifen besteht, umso eher werden bei der organisationsinternen Verarbeitung von Evaluationsdaten im Zuge einer GM-Implementierung informell unterstellte Willkür und personalisierte Ursachenzuschreibung vorherrschen.
9. Je mehr die Beraterinnen und Berater die Gleichstellungsaspekte im Beratungsprozess reflektieren lernen, umso eher werden die sich gegenseitig verstärkenden Erwartungshaltungen geschlechterstereotyper Verhaltensweisen in der direkten Interaktion zwischen BeraterInnen und KundInnen irritiert.
10. Wenn die Organisation nicht bereit ist, die Alltagsroutine sowohl vertikal als auch horizontal an der bereichsübergreifenden Wertschöpfungskette regelmäßig auf Aspekte der Ungleichstellung hin zu reflektieren, dann werden sich die Muster informeller Ressourcenpolitik zuungunsten der operativen Zonen im nicht-beraterischen Bereich verfestigen.
11. Wenn das Controlling zu Aspekten des Gender Mainstreaming allein auf quantitative Daten setzen sollte, wird das Management verführt, Auswirkungen von GM im konkreten Arbeitsprozess zu vernachlässigen.

12. Je besser es unternehmensnahen Dienstleistungsabteilungen gelingt, in den Phasen der firmeninternen Entscheidungsvorbereitung die Human-Resource-Sichtweise von Gleichstellungsaspekten geltend zu machen, umso eher können Frauen und Männer mit der nachhaltigen Vermittlung von nicht-traditionellen Stellenangeboten rechnen.

13. Je einseitiger Schulungen zum Kompetenzaufbau off-the-job sowie nicht in-house-bezogen passieren, umso eher wird die operative Einpassung von Gender Mainstreaming in das komplexe Gefüge der Organisation verfehlt und damit der Sätti-

gungseindruck mit off-the-job Inhalten seitens der MitarbeiterInnen zusätzlich bestätigt.

14. Weniger die personalen Geschlechterbilder als vielmehr die traditionellen Zuweisungen im strukturalen Geschlechterverhältnis stabilisieren die binären Diskursvorstellungen von „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“. „Geschlechterverhältnisse“ sind somit Brennpunkte einer GM-orientierten Veränderungspolitik in den beiden Teilorganisationen. Als Ergebnis der Analyse möchte ich daher dem Begriff „Geschlechterverhältnisse“ künftig besondere strategische Bedeutung unterlegen.

## 9. Literatur

**Baberowski, Jörg** (2005): *Der Sinn der Geschichte. Geschichtstheorien von Hegel bis Foucault*. München.

**Bachmann-Medick, Doris** (2006): *Cultural Turns. Neuorientierungen in den Kulturwissenschaften*. Reinbek.

**Barth, Sonja; Pfaff, Holger**: *Organisationskarten*. In: **Kühl, Stefan & Strodtholz, Petra** (Hg.) (2002): *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek. S. 276-295.

**Baur, Christine; Fleischer, Eva; Schober, Paul** (2005): *Gender Mainstreaming in der Arbeitswelt. Grundlagenwissen für Projekte, Unternehmen und Politik*. Innsbruck.

**Behning, Ute; Sauer, Birgit** (Hg.) (2005): *Was bewirkt Gender Mainstreaming? Evaluierung durch Policy-Analysen*. Frankfurt/ M.

**Behnke, Cornelia; Meuser, Michael** (1999): *Geschlechterforschung und qualitative Methoden*. Opladen.

**Bohnsack, Ralf** (2003): *Rekonstruktive Sozialforschung*. 5. Auflage. Opladen.

**Bohnsack, Ralf; Nentwig-Gesemann, Iris; Nohl, Arnd-Michael** (Hg.) (2001): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis*. Opladen.

**Braun, Christina von; Inge, Stephan** (2005): *Gender@Wissen. Ein Handbuch der Gender-Theorien*. Köln.

**Foucault, Michel** (1981): *Archäologie des Wissens*. Frankfurt/ M.

**Frings, Andreas; Marx, Johannes**: *Wenn Diskurse baden gehen. Eine handlungstheoretische Fundierung der Diskursanalyse*. - In: *Das Gerede vom Diskurs – Diskursanalyse und Geschichte*. Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften, 16. Jg. Heft 4/ 2005. S. 81-105.

**Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred** (2003): *Das qualitative Interview*. Wien.

**Graf, Rüdiger**: *Diskursanalyse und radikale Interpretation. Davidsonianische Überlegungen zu Grenzen und Transformationen historischer Diskurse*. – In: *Das Gerede vom Diskurs – Diskursanalyse und Geschichte*. Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften, 16. Jg. Heft 4/ 2005. S. 60-80.

**Jünger, Sebastian** (2004): *Selbstorganisation, Lernkultur und Kompetenzentwicklung*. Wiesbaden.

**Keller, Reiner** (2005): *Wissenssoziologische Diskursanalyse*. Wiesbaden.

**Lueger, Manfred** (2000): *Grundlagen qualitativer Feldforschung*. Wien.

**Luhmann, Niklas** (1991): *Soziale Systeme*. 4. Auflage. Frankfurt/ M.

**Rosenbichler, Ursula; Schörghuber, Karl** (2007): *Integratives Konzept zu: Gender Mainstreaming als Systementwicklung*. In: *Equal-Entwicklungspartner-schaft QE GM (Hg.), Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2: Grundlagen*.

**Ruoff, Michael** (2007): *Foucault-Lexikon*. Paderborn.

**Schmidt, Siegfried J.** (2005): *Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur*. Heidelberg.

**Seel, Norbert M.** (2000): *Psychologie des Lernens*. München.