

# **Reorganisation und Gender: Subjektivierungsprozesse in der Teamarbeit**

**Bachelor Arbeit  
für die Prüfung zur  
Bachelor of Arts Sozialökonomie  
Im Schwerpunkt Soziologie**

**Vorgelegt von:  
Christina Weber  
Matrikel Nr.: 19308  
E-Mail: [weber-christina@arcor.de](mailto:weber-christina@arcor.de)  
Mobil-Tel.: 01520- 5919350**

**Gutachterinnen:  
Prof. Dr. Stefanie Ernst (1. Gutachterin)  
Prof. Dr. Daniela Rastetter (2. Gutachterin)**

**Abgabetermin:  
02. August 2010  
Sommersemester 2010**

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass die vorliegende Bachelor-Arbeit von mir selbständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Quellen, insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht angegebenen Internet-Quellen, verwandt habe.

Die Arbeit wurde zuvor in keinem anderen Prüfungsverfahren eingereicht und entspricht der Fassung auf dem beiliegenden Speichermedium.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Passagen sind unter Angabe der Quelle von mir kenntlich gemacht.

Hamburg, den 02. August 2010

# Inhaltsverzeichnis

|   | <b>Seite</b> |
|---|--------------|
| <b>Thematische Einführung und Vorstellung der Bachelorarbeit</b>                                | <b>1</b>     |
| <b>1. Reorganisation von (Verwaltungs-)Organisationen –<br/>Vermarktlichung</b>                 | <b>3</b>     |
| 1.1. Organisationsentwicklung (OE)  | 4            |
| 1.2. Organisationstransformation (OT)   | 5            |
| 1.2.1. Neue Steuerungsmodell (NSM) – Marktsteuerung   | 6            |
| 1.3. Implementierung partizipativer Arbeits- und<br>Organisationsstrukturen – Dezentralisierung | 7            |
| <b>2. Subjektivierung der Arbeit</b>  | <b>9</b>     |
| 2.1. Subjektivität und Subjektivierung  | 10           |
| <b>3. Reorganisation, Subjektivierung,<br/>ein genderakzentuiertes Zwischenfazit</b>            | <b>14</b>    |
| 3.1. Kooperativ-partizipative Arbeits- und<br>Organisationsstrukturen                           | 15           |
| 3.2. Outputsteuerung, Kontraktmanagement und<br>Leistungsprinzip                                | 16           |
| 3.3. Aktivierung durch Wettbewerb   | 17           |
| <b>Genderakzentuiertes Zwischenfazit</b>  | <b>17</b>    |
| <b>4. Untersuchungsmethode und Untersuchungsfeld<br/>und –sample</b>                            | <b>20</b>    |
| 4.1. Methodisches Vorgehen  | 20           |
| 4.1.1. Systematische, teilnehmende Beobachtung  | 21           |
| 4.1.2. Standardisierter sozialstatistischer Fragebogen  | 21           |
| 4.1.3. Leitfadengestütztes Interview  | 22           |

|   | <b>Seite</b> |
|---|--------------|
| 4.1.4. Gruppendiskussion  | 22           |
| 4.2. Untersuchungsfeld  | 22           |
| 4.3. Untersuchungssample  | 24           |
| <br>  |              |
| 5. Reorganisation und Gender: Subjektivierungsprozesse<br>in der Teamarbeit - Analyse der erhobenen Daten | 25           |
| 5.1. Analyse der Reorganisation   | 25           |
| 5.2. Analyse Teamarbeit   | 28           |
| 5.2.1. Re-Hierarchisierung / Ent-Hierarchisierung   | 30           |
| 5.3. Analyse Outputsteuerung, Kontraktmanagement<br>und Leistungsprinzip                                  | 31           |
| 5.4. Analyse Subjektivierung der Arbeit   | 33           |
| 5.5. Analyse Subjektivität und Subjektivierung  | 35           |
| <br>  |              |
| 6. Genderzentrierte Analyse   | 39           |
| <br>  |              |
| Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse<br>und Fazit  | 43           |
| 1. Fazit  | 44           |
| 2. Fazit  | 46           |
| <br>  |              |
| Literaturverzeichnis  | 47           |
| <br>  |              |
| Anhang  |              |
| -1- Untersuchungssample   |              |
| -2- Organigramm   |              |

## **Reorganisation und Gender: Subjektivierungsprozesse in der Teamarbeit**

### **Thematische Einführung und Vorstellung der Bachelorarbeit**

Seit der, seit Mitte der 1980er Jahre andauernden, weltweiten Krise der Wirtschaft, die auch als Krise des Fordismus und Kapitalismus bezeichnet wird, antworten Organisationen aller Sektoren mit Reorganisationsprozessen zur Ablaufoptimierung und Kosteneinsparung. Ziel ist, sich auf die wandelnden Anforderungen der Absatzmärkte und ganz besonders der Kapitalgeber einzustellen. Grob beschrieben werden kann der weltweite Wandel als Abschied eines von kollektivistischen Werten geprägten Wirtschaftsmodells hin zu neoliberalen, rein marktgesteuerten Entscheidungsprozessen in Organisationen<sup>1</sup> „wonach die Entfaltung von Marktkräften als Voraussetzung für Wirtschaftswachstum gilt.“<sup>2</sup>

Der Wirtschaftskrise inhärent vollzog sich ein Paradigmenwechsel der Arbeits- und Organisationsstrukturen. Das bis dahin vorherrschende fordistisch-tayloristische Produktionsmodell mit streng hierarchisch strukturierten, standardisierten und arbeitsteiligen Produktionsabläufen zur Massenfertigung stieß u.a. aufgrund der Inflexibilität an Grenzen und wurde durch das sogenannte Toyota-Prinzip mit u.a. flexiblen, ganz auf die wechselnden Anforderungen der Nachfrage reagierenden kooperativen, liberalisierten Gruppenarbeitsverfahren ersetzt.

Die Reorganisationsprozesse in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung kennzeichnen sich neben Marktsteuerung durch Dezentralisierung und ergebniskontrollierter Autonomie. Hierarchieabbau, Flexibilisierung der Arbeitsinhalte sowie der Arbeitsverhältnisse und der Arbeitszeit stellen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vor neue Herausforderungen, denn diese neuen subjektzentrierten Arbeitsformen setzen auf Seiten der Arbeitnehmer neben Anpassungsbereitschaft auch Kompetenzen wie z. B. Selbstorganisation und Selbstkontrolle voraus, die bisher bewusst aus den Arbeitsprozessen fern gehalten wurden oder nur in höheren Führungspositionen relevant wurden. Es gilt nun, diese Kompetenzen auszubilden, sie gezielt in das Erwerbsleben einzubringen und bedarfsgerecht weiter zu entwickeln. Dieser Zugriff der Organisation auf die subjektiven Fähigkeiten der Beschäftigten, die Flexibilisierung der Arbeitsinhalte, der Arbeitsverhältnisse und der

---

<sup>1</sup> Vgl. Hobsbawn, Eric; S. 513 und Kimmerle, Christoph; S. 15

<sup>2</sup> Becke, Guido; S.19

Arbeitszeit wird als *Prozess der Subjektivierung von Arbeit* beschrieben oder als *Entgrenzung der Arbeit* erlebt. Im Zuge des Reorganisationsprozesses werden auch Arbeitgeber seitens der Mitarbeiter mit Erwartungen konfrontiert. Diese sehen hier eine Gelegenheit zur Umsetzung von Forderungen, die unter dem Begriff der *Humanisierung der Arbeitswelt* rangieren. Kleine, möglichst autonome Produktionseinheiten ohne starre Hierarchien können den Mitarbeitern Partizipationsmöglichkeiten und Autonomie einräumen, die Flexibilisierung von Arbeitszeiten kann die Vereinbarkeit von Reproduktions- und Erwerbsarbeit erleichtern. Im Sinne beidseitiger Anforderungen wird von einer *doppelten Subjektivierung* gesprochen.

Interessant ist, dass besonders Frauen neben fachlichen Kompetenzen über die notwendigen Schlüsselkompetenzen verfügen sollen, so dass sie sich dadurch gerade für diese subjektzentrierten Arbeits- und Organisationsstrukturen eignen und für Führungsaufgaben empfehlen. Doch trotz starker Erwerbsbeteiligung und hohem Qualifikationsniveau sind Frauen überwiegend auf den unteren Organisationsebenen vertreten und gelangen kaum in Führungspositionen und dann meist nicht über das mittlere Management hinaus. Die sogenannte *Glass Ceiling* behindert den Aufstieg von Frauen in strategische Managementebenen.

Nun stehen verschiedene Ansätze zur Verfügung, den Aufstieg von Frauen zu fördern und zu erleichtern: Direkt, durch Quotenregelungen und gezielter Frauenförderprogramme oder indirekt durch Gender Mainstreaming und Diversity Management. Letzt genannte Ansätze sind seit längerem in Organisationen der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung implementiert, doch bleibt der Erfolg, der Aufstieg von Frauen in die oberen Managementebenen, aus bzw. schreitet nur sehr langsam voran.

Im Rahmen des Seminars „Empirisches Praktikum – Subjektivierung der Arbeit“ von Frau Prof. Ernst hatten wir Studierende die Gelegenheit in einer Verwaltungsorganisation des öffentlichen Dienstes, die eine Reorganisation der Arbeits- und Organisationsstrukturen vollzogen und Teamarbeit eingeführt hatte, selbständig eine empirische Untersuchung zum Themenkomplex *Subjektivierung der Arbeit* durchzuführen und auszuwerten. Durch zwei Kommilitoninnen und mich wurden bereits verschiedene Facetten des Reorganisationsprozesses beleuchtet und in Großen Hausarbeiten ausgearbeitet. Meine Bachelor-Arbeit nutze ich nun,

um mittels der erhobenen Daten, zwei weiteren Fragestellungen nachzugehen: Erstens überprüfe ich, ob sich durch die Reorganisation des Verwaltungsbereiches und die Einführung von Teamarbeit Subjektivierungsprozesse etabliert haben. Darauf aufbauend interessiert mich, ob Reorganisation und Einführung von Teamarbeit eine geschlechtergerechte Organisation schaffen können, von der Frauen z. B. derart profitieren, als das sich ihnen Aufstiegschancen, nicht nur in das strategische Management, bieten.

Um in der Analyse den Grad der Wandelung besser einordnen zu können, stelle ich im folgenden Kapitel -1- zunächst zwei Reorganisationskonzepte vor. Kapitel -2- stellt den theoretischen Hintergrund zu Subjektivierungsprozessen der Arbeit dar und nimmt Bezug auf die notwendigen subjektiven Kompetenzen der Beschäftigten und die Anforderungen an deren Subjektivität. Der Zusammenhang von Reorganisation und Subjektivierung der Arbeit sowie ein genderzentriertes Zwischenfazit beinhaltet Kapitel -3-. Die in der Untersuchung angewandten Methoden der qualitativen Sozialforschung und das Untersuchungsfeld werden in Kapitel -4- beschrieben. Anhand der theoretischen Vorarbeit soll in den Kapiteln -5- und -6- die Analyse der erhobenen Daten folgen, wobei Kapitel -6- die genderzentrierte Fragestellung analysiert. Mit jeweils einer Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und einem Fazit zu den zwei Fragestellungen schließt die Ausarbeitung.

## **1. Reorganisation von (Verwaltungs-)Organisationen - Vermarktlichung**

Der Wandel zu marktkonformen Verhalten hat, auch auf Grund der aktuell andauernden Finanzkrise, die öffentlichen Verwaltungen erreicht. Dem direkten Vergleich mit Dienstleistungsunternehmen der Wirtschaft ausgesetzt, stehen Behörden und Verwaltungsorganisationen unter stetig steigendem Kosten- und Legitimationsdruck und besonders auch unter kritischer Beobachtung der BürgerInnen. Diese verstehen sich nicht mehr als BittstellerInnen sondern als KundInnen von behördlichen Dienstleistungsangeboten. Es sind „die Ineffizienzen und Leistungsmängel des traditionellen „bürokratischen“ Verwaltungssystems“<sup>3</sup>, die

---

<sup>3</sup> Kimmerle, Christoph; S.15

geringe Motivation der Beschäftigten und die fehlende BürgerInnennähe die kritisiert werden und einen Wandel der Binnenstruktur erfordern.<sup>4</sup>

Ähnlich der industriellen Fertigung wurden auch Verwaltungsabläufe in höchstem Maße arbeitsteilig organisiert, reglementiert und strengen Hierarchien unterworfen. „Insbesondere die einem tayloristischen Organisationsverständnis folgende Arbeitsteilung (...) habe „bürokratischen Zentralismus“ sowie im Endeffekt ein „System organisierter Unverantwortlichkeit“ zur Folge.<sup>5</sup> Als ursächlich für die beschriebenen Defizite wird die mangelnde marktorientierte Anpassungsleistung der Verwaltungssteuerung gesehen.

Zunächst stelle ich zwei grundlegende Reorganisationskonzepte (sowie eine Erweiterung dessen) vor, um dann den Focus auf Team- oder Gruppenarbeit zu legen.

### **1.1. Organisationsentwicklung (OE)**

Die Organisation als soziales Gebilde verstehend, in denen Subjekte mit ihren diversen, intransigenten Erwartungen, Ansprüchen, Bedürfnissen in Beziehung zu einander stehen und wirken, geht die Organisationsentwicklung von einer Abweichung zwischen den „normativen Vorgaben und dem tatsächlichen sozialen Geschehen in Organisationen aus.“<sup>6</sup> Durch erfahrungs- und erlebnishaltiges Lernen aller beteiligten Akteure soll durch einmalige Maßnahmen mit festem Rahmen- und Zeitplan eine Änderung der Verhaltensmuster und Einstellungen bewirkt werden und so einzelne interne Prozesse in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Organisationsumwelt gebracht werden.<sup>7</sup> An diesem aus den 1940er Jahren stammenden Konzept ist problematisch, dass die OE auf möglichst statische Organisationsumwelten angewiesen ist, an die sich die Organisation mit einem auf einzelne interne Prozesse fokussierten Entwicklungsschritt anpassen kann. Den sich ständig wechselnden Organisationsumwelten kann mit diesem Konzept nicht Rechnung getragen werden da fundamentale Anpassungen der Organisation nicht vollzogen werden. Diese „Oberflächlichkeit des Wandels“ sei lediglich ein „Wandel

---

<sup>4</sup> Vgl. Epskamp, Buchholz, Stappenbeck, Scholz; S. 10 sowie Peinl, Lohr, Jornitz; S.47

<sup>5</sup> Kimmerle, Christoph; S.17

<sup>6</sup> Becke, Guido; S.23

<sup>7</sup> Vgl. Becke, Guido; S.23



erster Ordnung“<sup>8</sup>. Weiter besteht die Gefahr, dass die „erlernten“ Verhaltensweisen und Maßnahmen wirkungslos bleiben, da die Akteure in den „alten“ Strukturen verhaftet bleiben und die OE auf der Stelle tritt.

Basierend auf dem Konzept der OE haben sich seit den 1980er Jahren zwei weitere Konzepte etabliert, die dauerhaft eine Anpassung an die sich rasant wandelnden Außenanforderungen an Organisationen ermöglichen sollen.

Zum einen der Ansatz der „lernenden Organisation“, welcher im Organisationswandel nicht nur einen einmaligen Vorgang, sondern vielmehr permanenten Prozess und den stetigen Wandel als andauernde Anforderung an Organisationen und als Wettbewerbsfaktor sieht. Des Weiteren das Konzept der Organisationstransformation.

## **1.2. Organisationstransformation (OT)**

Ähnlich der Organisationsentwicklung handelt es sich bei der Organisationstransformation um einen vorübergehenden Eingriff in die bestehende Struktur mit einem festgelegten, engen Rahmen- und Zeitplan, der aber zwecks stetiger Anpassung an die wechselnden Anforderungen der Organisationsumwelten auch wiederholt erfolgen kann. Im Unterschied zur Organisationsentwicklung ist hier der Begriff Organisation nicht durch soziale Strukturen definiert. Die Organisationstransformation setzt „auf ein Verständnis von Organisationen als rational planbare, veränderbare und steuerbare Gebilde.“ Da der Focus nicht auf den „lernenden“ Akteuren der Organisation liegt, sondern strikt rationale Strukturen beleuchtet werden, können die Um- und Neustrukturierungen tiefer in das bestehende Konstrukt greifen. Dabei unterziehen sich nicht nur einzelne Prozesse einer Anpassungsleistung, sondern sämtliche Arbeits- und Organisationsstrukturen werden in die Transformation einbezogen. „Dieser Wandel zweiter Ordnung erstreckt sich auf alle Bereiche, einzelne Organisationsmitglieder und soziale Akteursgruppen in Unternehmen.“<sup>9</sup> Die OT schließt weiter auch einen Wandel der Organisationskultur ein, da in der bestehenden fundamentalen kulturellen Struktur der Organisation die Hauptursache für die Anpassungsschwierigkeiten an die Organisationsumwelt gesehen wird. Der Transformationsprozess erfordert also nicht nur einen Wandel der Verhaltens- und Einstellungsmuster der Organisationsmitglieder sondern auch einen radikalen Wandel der bestehenden

---

<sup>8</sup> Becke, Guido; S.21

<sup>9</sup> Becke, Guido; S.23

Organisationsnormen und –werte, die von den Organisationsmitgliedern internalisiert werden sollen.

An der Umsetzung des Transformationskonzeptes sind überwiegend leitende Führungs- und Fachkräfte der Organisation, meist unterstützt durch externes Beratungswissen, beteiligt (top-down-Methode). Eine direkte Beteiligung von Beschäftigtengruppen ist nicht unbedingt vorgesehen. Ein wesentliches Kriterium für das Gelingen des Transformationsprozesses ist eine klare, direkte Führung durch möglichst charismatische, starke Führungspersönlichkeiten.

Bemerkenswert ist, dass sämtliche Akteure über ein Repertoire an Kompetenzen verfügen müssen, um eine, möglicherweise wiederholte, Anpassungsleistung an derart tiefgreifende Transformation leisten zu können. Es besteht die Gefahr der permanenten Unruhe und des Verlustes des Gleichgewichtes und somit der allgemeinen Handlungsunfähigkeit.

Bezugnehmend auf das Konzept der Organisationstransformation hat sich speziell für Bereiche der öffentlichen Verwaltung das Neue Steuerungsmodell (NSM) des public managements etabliert. Nicht nur die Arbeitsstrukturen unterziehen sich einer Reorganisation, auch die Werte und Normen werden neu definiert, so dass fundamental in das bisherige (Selbst-) Verständnis von öffentlicher Verwaltung eingegriffen wird.

### **1.2.1. Neue Steuerungsmodell (NSM) - Marktsteuerung**

Bei denen im NSM wirkenden Leitideen handelt es sich sowohl um managementzentrierte Konzepte der Betriebswirtschaft, wie z.B. lean management, die für sich eine generelle Gültigkeit, auch für den öffentlichen Sektor, reklamieren, als auch um den marktliberalen Gedanken der Makroökonomie, die Aufgaben des Staates zu minimieren, um die öffentliche Verwaltung weitestgehend zu privatisieren oder mindestens an den Grundsätzen der Privatwirtschaft auszurichten, um den selbstregulativen Marktmechanismen des Wettbewerbs zur Wirkung zu verhelfen.

Kennzeichnend für die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Verwaltungsorganisation sind:

- „Aufbau einer unternehmensähnlichen, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur (dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich,

zentraler Steuerungs- und Controllingbereich, klare Abgrenzung zwischen Politik und Verwaltung durch Kontraktmanagement),

- Einführung ergebnisorientierter Verfahren („Outputsteuerung“ durch Definition von „Produkten“, Kosten-Leistungsrechnung, Qualitätsmanagement) sowie
- Aktivierung der neuen Struktur durch Wettbewerb.“<sup>10</sup>

Peinl et al. fügen diesen drei Zielsetzungen zwei weitere hinzu: Erstens die Adressaten-, bzw. KundInnenorientierung und zweitens die strategische Personalentwicklung.<sup>11</sup>

Auf die eben genannten Säulen des NSM gehe ich unter anderem in Kapitel 3 näher ein, denn diese sind nicht nur kennzeichnend für das NSM der öffentlichen Verwaltung, sondern können unter den Begriff der Subjektivierung oder Entgrenzung der Arbeit subsumiert werden.

### **1.3. Implementierung partizipativer Arbeits- und Organisationsstrukturen - Dezentralisierung**

Der Reorganisationsprozess der öffentlichen Verwaltung soll einen Wechsel von fordistisch-tayloristisch zu kooperativ-partizipativen Produktionsprozessen und dadurch einen Abbau der starren Hierarchien (Verflachung der Organisationsstruktur) sowie der Bürokratie bewirken. Implementiert werden möglichst flexible, dezentralisierte und marktgesteuerte (Produktions-) Einheiten in Team- und Gruppenarbeit, die weitestgehend autonom und eigenverantwortlich die Bereiche Kundenorientierung, Kommunikation und Wettbewerb, letzterer nicht nur gegenüber der Organisationsumwelt, sondern auch innerhalb der Organisation, übernehmen.<sup>12</sup> Die neu strukturierten Einheiten sollen schneller, flexibler und effizienter auf die sich wandelnden Anforderungen der Organisationsumwelten reagieren um den Erhalt der Organisation zu sichern. In Folge der Dezentralisierung und des Hierarchieabbaus werden also Aufgaben, die bislang der Organisations-

---

<sup>10</sup> Kimmerle, Christoph; S.19

<sup>11</sup> Vgl. Peinl, I.; Lohr, K.; Jornitz, K. ; S. 47

<sup>12</sup> Becke spricht in diesem Zusammenhang von einem „Leitbild der ergebniskontrollierten Autonomie“ welches der Organisationstransformation inne wohnt. Vgl. Becke, G.; S. 31

leitung oblagen in die operativen Bereiche verlagert und dort von den Akteuren übernommen. So beruht die flexible Reaktion auf Änderungen der Marktanforderungen darauf, dass Kennzahlen und Erwartungswerte in die Produktionseinheit gegeben werden. Diese übernehmen dann selbstorganisiert den Ressourceneinsatz sowie die Leistungs- und Ergebniskontrolle. Diesen Vorgang beschreibt *Becke* als einen Wandel von einem fordistisch-tayloristisch beschäftigten Arbeitnehmer, der weisungsgebunden und abhängig beschäftigt tätig ist, zu einem Beschäftigten nach dem *Leitbild des unternehmerischen Selbst*, zu einem „Mitunternehmer“, auf den in diesem Sinne Funktionen der Unternehmensführung übertragen werden.<sup>13</sup>

Entsprechend diesem Leitbild sind es vier Managementfunktionen, die in Form von Anforderungen der Organisation an sämtliche Akteure gestellt werden: Zum Einen ist es die Innovationskraft der Beschäftigten, die z. B. in Form eines KVP-Prozesses neben ihrer normalen Arbeitstätigkeit ständig einen Blick für optimierungsfähige Abläufe zwecks Zielerreichung haben sollen. Aus der Anforderung der ständigen Optimierung kann die zweite Managementfunktion abgeleitet werden. Hierbei handelt es sich um das Realisieren und Nutzen von möglichen Gewinnchancen im außer- aber auch innerbetrieblichen Wettbewerb. Um Gewinnchancen für die Organisation zu realisieren wird von den „Mitunternehmern“ drittens ein hohes Maß an Risikobereitschaft erwartet. Sowohl Risikobereitschaft im ökonomischen Sinne, zur Erreichung der Zielvorgaben, als auch Risikobereitschaft im privaten Bereich, denn Beschäftigte in Organisationen die einem (wiederholten) Transformationsprozess unterliegen, können sich ihres bisherigen Arbeitsplatzes nicht dauerhaft sicher sein. Viertens kommt in der Übernahme der Prozess- und Eigenverantwortlichkeit durch die Akteure zum Ausdruck. Durch die Vereinbarung von Zielvorgaben liegt die Verantwortung für den Realisationsprozess nun bei den Akteuren der Organisation. Eigenverantwortung zeigt sich auch darin, dass die Beschäftigten weitestgehend selbst für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit sowie für den Erwerb von Qualifikationen und Kompetenzen zuständig sind.

Ein Scheitern in einer der vier Anforderungen, in der Zielerreichung, kann im Gegenzug auch den „Mitunternehmern“ allein zugeordnet werden und (von diesen) als individuelles Versagen interpretiert werden.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Ebd S.47

<sup>14</sup> Vgl. Becke, G.; S. 48 f

Die Verlagerung von Managementaufgaben in die Arbeitsstellen soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass der überwiegende Teil der Akteure auch weiterhin in traditionellen Beschäftigungsverhältnissen, also abhängig beschäftigt und weisungsgebunden tätig ist. Es kann allerdings auch bedeuten, dass Aufgaben soweit dezentralisiert, aus der Organisation ausgelagert werden, dass sie künftig von sogenannten „Solo-Selbständigen“, Freelancern ausgeführt werden, die lediglich Arbeitsergebnisse an die Organisation liefern.

## **2. Subjektivierung der Arbeit**

Mit dem Wechsel von fordistisch-tayloristischen zu kooperativ-partizipativen Produktionsweisen vollzog sich ein Paradigmenwechsel in der Wahrnehmung der Arbeitskraft innerhalb des Produktionsprozesses. Das fordistisch-tayloristische Produktionsmodell bezieht sich auf eine weisungsgebundene und abhängig beschäftigte Arbeitskraft. Kennzeichnend für diese Arbeits- und Organisationsstrukturen sind Arbeitsverhältnisse mit geringen Möglichkeiten eigene Strukturierungs- und Verantwortungsleistungen und besonders Eigensinn in die Erwerbsarbeit einzubringen und die dadurch als „begrenzt“ beschrieben werden können. Standardisierte, kollektiv ausgehandelte und meist unbefristete Arbeitsverträge mit ebensolchen Leistungs- und Entlohnungssystemen sowie die Bindung der Arbeitskraft an die betriebliche Produktionsstätte sorgen, wie *Kratzer / Sauer* dies formulieren für eine räumliche, zeitliche und soziale Trennung von Arbeit und Leben, von Privatperson und Arbeitskraft. Einer „Trennung von Planung und Ausführung, von „Rationalisierern“ und „Rationalisierten“, von Kopf- und Handarbeit; Steuerung und Koordination durch Hierarchie, rational-bürokratische Planung, personale Kontrolle, Standardisierung und Normierung.“<sup>15</sup> Diese klare Trennung unterstützt den betrieblichen Anspruch, subjektive Leistungen, Fähigkeiten und Eigensinn der Akteure, aus der Arbeitsorganisation auszuschließen und ermöglicht die Objektivierung und Austauschbarkeit der Arbeitskraft.

Die zunächst als „Humanisierung der Arbeit“ bekannt gewordenen und seitens der Arbeitskräfte und deren Vertretungen formulierten Forderungen nach Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, nach mehr Autonomie und Selbstorganisation im Produktionsablauf ist wiederum seitens der Organisationen als subjekt- oder nach *Kratzer/Sauer* als „arbeitskraftorientierte Rationalisierungsstrategie“ erkannt

---

<sup>15</sup> Kratzer, N.; Sauer, D.; S. 94

worden. „Das Ziel arbeitskraftorientierter Rationalisierungsstrategien besteht im Zugriff auf bislang nur begrenzt zugängliche Ressourcen und Potentiale von Arbeitskraft. Das sind vor allem das Flexibilitäts- und Steuerungspotential der Subjekte sowie deren kommunikative Fähigkeiten und empathische Eigenschaften und die bislang gegen den Betrieb abgegrenzten zeitlichen, räumlichen und sozialen Ressourcen der Lebenswelt der Beschäftigten.“<sup>16</sup> In Folge des Reorganisationsprozesses werden die ursprünglich von den Beschäftigten formulierten Ansprüche an humane Arbeit nun seitens der Organisation als Rationalisierungsstrategie und Anforderung an die Beschäftigten herangetragen, sodass Subjektivierung als wechselseitiger Prozess oder als *doppelte Subjektivierung* verstanden werden kann.

Für alle Akteure in Arbeits- und Organisationsstrukturen gilt, dass sie durch Transformationsprozesse, die Implementierung kooperativ-partizipativer Strukturen und dem Zugriff der Organisation auf subjektive Leistungspotenziale besondere Kompetenzen ausbilden, bzw. mobilisieren müssen. Zur Umsetzung des Organisationskonzeptes und zur Erreichung der Organisationsziele sind allein fachliche Qualifikationen nicht mehr ausreichend. Ein Blick auf diese notwendigen subjektiven Eigenschaften der Akteure ist für die folgende Analyse der Untersuchung hilfreich, da so Subjektivierungserscheinungen exakter kontrastiert und identifiziert werden können. In Anlehnung an *Kleemann et al.*, die unterschiedliche Ausprägungen von Subjektivierung anhand des Qualifikationsniveaus der Tätigkeit feststellen<sup>17</sup>, gehe ich davon aus, dass je nach Hierarchiestufe die Subjektivierungsintensität und die Bereitschaft persönliche Leistungspotenziale in die Erwerbsarbeit einzubringen, eine subjektive Anpassungsleistung zu vollbringen, divergieren.

## **2.1. Subjektivität und Subjektivierung**

Subjektivität ist als ein Bündel persönlicher Eigenschaften des Individuums zu verstehen, durch welche es sich zu zielgerichtetem und zweckbestimmten Handeln qualifiziert. Zur Teilhabe an kooperativ-partizipativen Arbeits- und Organisationsstrukturen bedarf es einer Reihe von Kompetenzen bzw. Schlüsselqualifikationen. Diese „befähigen [...] zur Übernahme verschiedener Tätigkeiten und

---

<sup>16</sup> Kratzer, N.; Sauer, D.; S. 93

<sup>17</sup> Vgl. Kleemann, F.; Matuschek, I.; Voß, G.G.; S. 68

zum flexiblen Umgang mit wechselnden Anforderungen und Umweltsituationen; sie sind Handlungsstrategien und –kompetenzen von allgemeiner Brauchbarkeit für Arbeits- und Lebenswelt.

Schlüsselqualifikationen lassen sich weiter unterteilen in:

- (1) Sachkompetenz
- (2) Selbstkompetenz oder Methodenkompetenz
- (3) Sozialkompetenz<sup>18</sup>

*Seelheim / Witte* gehen in ihrer Untersuchung zu Teamfähigkeit und Performance differenzierter auf die oben genannten Kompetenzen ein. Demnach bestehen Schlüsselqualifikationen aus der Sach- oder auch Fachkompetenz, der Selbst- oder Methodenkompetenz, womit die Fähigkeit zur Selbstorganisation und –strukturierung, bzw. das Ressourcenmanagement gemeint ist, welches durch die Rücknahme der unmittelbaren Leistungssteuerung und –kontrolle erforderlich wird. Unter Sozialkompetenz verstehen *Seelheim / Witte* das Konzept der Teamfähigkeit, wonach sechs Fähigkeiten subsumiert werden: Neben Kommunikationsfähigkeit, Interaktionsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit sind Konfliktfähigkeit, Integrationsfähigkeit und Konsensfähigkeit genannt. Erwähnt werden weiter Motivationsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen. Subjektivierung ist nun der Prozess durch den sich diese persönlichen Eigenschaften zu verwertbaren Kompetenzen und Qualifikationen wandeln, die als persönliche Ressource und Humankapital in Arbeits- und Lebenswelt relevant werden.

Nach *Kleemann et al.*<sup>19</sup> treten vier Formen von Subjektivität in Erscheinung, die *Lohr / Nickel* in ihrem Beitrag *Subjektivierung von Arbeit – Risiken und Chancen* aufgreifen und eine Verbindung zu subjektivierten Beschäftigungsformen herstellen. An dieser Stelle füge ich hinzu, dass sich die subjektiven Anforderungen sowohl auf das Erwerbs- als auch auf das Privatleben auswirken, d.h. in beiden Lebensbereichen entsprechende Anpassungsstrategien entwickelt werden müssen.

- **Kompensatorische Subjektivität;** vorgegeben sind den Akteuren starre Arbeits- und Organisationsstrukturen nach fordistisch-tayloristischen Produktionskonzept, meist in traditionellen Beschäftigungsverhältnissen, mit entsprechend formalen, beruflich-fachlich Leistungsanforderungen. „Hierbei

---

<sup>18</sup> Seelheim, Tanja; Witte, Erich H.; S.81

<sup>19</sup> Vgl. Kleemann, F.; Matuschek, I.; Voß, G.G.; S. 89

handelt es sich um traditionelle Produktions- und einfache Angestelltentätigkeiten, die in hohem Maße arbeitsteilig erfolgen, hierarchisch eingebunden sind, technisch gestützt stattfinden und in großen Organisationen, meist in der Industrie anzutreffen sind.“<sup>20</sup> Subjektive Bewältigungsstrategien sind mit Hilfe der o.g. Eigenschaften als Reaktion auf, bzw. als Anpassungsleistung an eventuell auftretende Abweichungen von der standardisierten Ablauforganisation zu entwickeln.

- **Strukturierende Subjektivität;** neben beruflich-fachlichen Qualifikationen mindestens auf Facharbeiterniveau sind Handlungskompetenzen erforderlich, die die Akteure befähigen, ihr Arbeits- und Alltagshandeln aktiv an die wechselnden betrieblichen Erfordernisse anzupassen und in einem vorgegebenen Rahmen selbständig Ablaufstrukturen zu erstellen, mit Strukturen anderer Mitarbeiter abzustimmen und gegebenenfalls anzupassen. Damit wird das Transformationsproblem der Arbeit, die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung, was bisher auch dem Management oblag, auf die Mitarbeiter verlagert.<sup>21</sup> Notwendig werden diese Handlungskompetenzen durch die Implementierung ergebnisgesteuerter Produktionsverfahren, der Minimierung direkter Führung, der Einführung kooperativer-partizipativer Arbeits- und Organisationsstrukturen und der Überantwortung von Teilen der Prozessverantwortung in die Einheiten, bzw. an die Akteure. Die Beschäftigungsverhältnisse sind überwiegend traditioneller Art und in größeren Industrie- und Dienstleistungsorganisationen zu finden. Durch die ergebnisgesteuerte Produktionsweise enthalten sie deutliche Leistungs- und Entwicklungskomponenten, was sich in Entgelt- und Aufstiegsgestaltung ausdrückt. Besonders deutlich zeigt sich die Bedeutung „metafachlicher“ Kompetenzen bei hochqualifizierten Beschäftigten, z.B. auf Managementebene. *Kimmerle* betont, dass durch die Implementierung einer „neuen Führungskultur“ an Führungskräfte besondere Anforderungen gestellt werden. „Idealtypisch richten sie sich leitend und orientierend sowie bildhaft und mit hoher Ansprechbarkeit an die Mitarbeiter/innen, um die Komplexität und Unübersichtlichkeit des (Re-) Organisationsprozesses zu reduzieren und die Motivation und Identifikation mit der Organisation und ihren

---

<sup>20</sup> Lohr, K.; Nickel, H.M.; S. 212

<sup>21</sup> Vgl. Nickel, H.M.; S. 252



(Veränderungs-) Zielen zu erhöhen.“<sup>22</sup> Eine weitere Anforderung besteht im Erkennen und Fördern organisationsrelevanter, subjektiver Leistungspotenziale der Akteure.

- **Reklamierende Subjektivität;** im Gegensatz zu den vorherigen Typen bezieht sich diese Form nicht auf eine betrieblich-praktische Handlungsfähigkeit im Sinne der Produktion, sondern beschreibt den aktiven Prozess des Gestaltens einer subjektiven Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns und das daraus resultierende Herleiten von eigenen Anforderungen, Bestrebungen und eigensinnigen Plänen sowohl innerhalb der Organisation, wo das Einordnen der eigenen Arbeitsleistung in die dezentralisierten Arbeits- und Organisationsstrukturen und das Formulieren von subjektiven Anforderungen an humane Erwerbsarbeit notwendig ist, als auch das Einordnen des subjektiven Lebensentwurfes in gesellschaftliche Werte- und Sinnstrukturen und das daraus folgende Herleiten und Formulieren von Ansprüchen an die Koexistenz von Erwerbs- und Privatleben. Die fließenden Grenzen von Erwerbs- und Privatleben erfordern eine, (oftmals nur) den Bedürfnissen der Organisation entsprechende Strukturierung der Regenerations-, Reproduktions- und Hausarbeit. Dies führt „zu einer komplizierten Leistung, die Tätigkeiten des Alltags räumlich zu organisieren und dabei in irgendeiner Weise funktional aufeinander zu beziehen bzw. voneinander anzugrenzen.“<sup>23</sup>

- **Ideologisierte Subjektivität**

Die vorangegangenen Subjektivitätsformen wurden durch aktive / reaktive Leistung der Subjekte, die entweder seitens der Organisation oder seitens der Akteure innerhalb der Organisation gefordert werden (doppelte Subjektivierung) definiert. Ideologisierte Subjektivität „bezieht sich auf eine Prägung der Person durch diskursiv bzw. kulturell vermittelter Sinn-Strukturen von Arbeit und Beschäftigung. Dies geschieht „beispielsweise im Zuge der allseits zunehmenden Debatten über „Individualität“ und „individuelle Verantwortung“, „Marktförmigkeit“ und „Wettbewerb“, „Flexibilität“ und

---

<sup>22</sup> Kimmerle, Ch.; S. 89

<sup>23</sup> Kleemann, F.; Matuschek, I.; Voß, G.G.; S. 74

„Innovativität“, „Selbständigkeit“ und „Unternehmertum“ usw.“<sup>24</sup> Derart wird eine gesellschaftlich vorformierte Grundeinstellung zu Arbeit, Beschäftigung und Individualität vermittelt, die subjektive Ansprüche, Erwartungen und Bedürfnisse der Akteure an die Gestaltung der Lebens- und Erwerbsbiografie außer Kraft setzt. Diese einseitige, reaktive Anpassungsleistung drückt sich überwiegend in prekären Beschäftigungsverhältnissen, also „Arbeit um jeden Preis“, in allen Beschäftigungsbereichen aus.

Mit Hilfe der Eingrenzung des Begriffes der Subjektivierung von Arbeit und den daraus resultierenden subjektiven Anforderungen an die Akteure in subjektivierten Arbeits- und Organisationsstrukturen soll in der Auswertung der Untersuchungsergebnisse die Frage beantwortet werden, ob sich in Folge des Reorganisationsprozesses in der von uns ausgewählten Organisation der öffentlichen Verwaltung, subjektivierte Arbeits- und Organisationsstrukturen manifestiert haben.

Zur Beantwortung der zweiten Untersuchungsfrage, ob Frauen von der Einführung kooperativ-partizipativer und möglicherweise auch subjektivierter Arbeits- und Organisationsstrukturen profitieren können, indem sich ihnen dadurch zum Beispiel erweiterte Aufstiegsmöglichkeiten bieten, stelle ich folgend zunächst dar, welche Chancen, aber auch Risiken und welche geschlechtsspezifischen Auswirkungen die modifizierten Strukturen haben können.

### **3. Reorganisation, Subjektivierung, ein genderakzentuiertes Zwischenfazit**

Der Reorganisationsprozess, hier besonders die betriebswirtschaftliche Ausrichtung von Verwaltungsorganisationen nach dem Neuen Steuerungsmodell des public managements, also die Ausrichtung der Organisation nach marktrelevanten Kriterien, könnte nun dazu führen, dass bestehende Hindernisse und Barrieren, die eine Undurchlässigkeit der Arbeits- und Organisationsstruktur für Frauen darstellen, aufgebrochen werden und Frauen entsprechend von dezentralisierten Arbeits- und Organisationsstrukturen sowie der Outputsteuerung, der leistungsorientierten Steuerung mittels Kontraktmanagement, und dem verstärkten Zugriff der Organisation auf subjektive Fähigkeiten profitieren und sich hier besonders für Frauen weitere berufliche Teilhabechancen eröffnen.

---

<sup>24</sup> Kleemann, F.; Matuschek, I.; Voß, G.G.; S. 91

### 3.1. Kooperativ-partizipative Arbeits- und Organisationsstrukturen

Unterstützend könnte die Einführung kooperativ-partizipativer Arbeits- und Organisationsstrukturen wirken. Denn, basierend auf dem *Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens* sind Frauen bedingt durch die traditionelle gesellschaftliche Arbeitsteilung, ihnen fällt die Haus-, Familien- und Reproduktionsarbeit zu, Männern die Erwerbsarbeit, neben den notwendigen fachlichen Qualifikationen, von „Natur aus“ mit Kompetenzen wie Empathie, Kommunikations-, Interaktions- und Konsensfähigkeit ausgestattet. Männer hingegen verfügten auf Grund ihrer Zuständigkeit für die Erwerbsarbeit über differente Kompetenzen wie Entschlussfähigkeit, Durchsetzungskraft, Risikobereitschaft und Zielstrebigkeit.<sup>25</sup> Nach diesen Geschlechtsstereotypen verfügen Frauen über Kompetenzen, die als Teamfähigkeit und damit unerlässliche Schlüsselqualifikationen für moderne Arbeits- und Organisationsstrukturen, in besonderem Maße aber für die Übernahme von Führungsverantwortung gelten.<sup>26</sup>

Zu kooperativ-partizipativen Arbeits- und Organisationsstrukturen sollte beachtet werden, dass Gruppenarbeitsverfahren von Teamarbeit zu unterscheiden sind<sup>27</sup>. Gruppenarbeit ist u.a. leitungorientiert und damit wieder hierarchisch strukturiert und wird weiter in vier Gruppenarbeitsverfahren gegliedert. *Hermanns* und *Nordhause-Janzen / Prekuhl*<sup>28</sup> Differenzierung entsprechend möchte ich zwei Verfahren hervorheben, die sowohl die Unterschiedlichkeit von Gruppenarbeit als auch die der Beteiligung von Frauen an diesen Arbeitsstrukturen zeigen:

- **Teilautonome Gruppenarbeit** / selbstbestimmte individuelle Kooperation und Kommunikation mit KollegInnen; stark ausgeprägte Partizipation; starke Autonomie in der Gestaltung der Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation; selbständige, kaum oder keine externe Leistungskontrolle. Höherer Männeranteil, z. B. der Konstrukteur was im Umkehrschluss einen geringeren Frauenanteil mit akademischer Ausbildung, also hochqualifizierte Frauen, bedeutet.
- **Einflusslose Gruppenarbeit** / einflusslose, teils enge Kooperation und Kommunikation mit den Kolleginnen; geringe Partizipation; Autonomie je nach Arbeitsanfall, bezieht sich nur auf die tägliche Arbeitsgestaltung;

---

<sup>25</sup> Vgl. Henn, M. S. 39 ff

<sup>26</sup> Vgl. Krell, G.; S. 321

<sup>27</sup> Vgl. Weber, Ch.; S. 4 ff

<sup>28</sup> Vgl. Hermann, A.; S. 120 und Nordhause-Janzen, J.; Prekuhl, U.; S. 5

selbständige, kaum externe Leistungskontrolle. Höherer Frauenanteil mit einfacher Berufsausbildung, z. B. die Krankenschwester oder einfache Angestelltentätigkeit im Verwaltungsbereich..<sup>29</sup>

Teamarbeit hingegen ist stark leistungsorientiert, erstellt kollektive Arbeitsprodukte und entspricht sonst in Kooperation, Kommunikation, Autonomie und Partizipation den Kriterien der Teilautonomen Gruppenarbeit.

### **3.2. Outputsteuerung, Kontraktmanagement und Leistungsprinzip**

Outputsteuerung ist zurückzuführen auf die Betriebsführung durch *Management by Objectives*, Führen durch Zielvereinbarung. Über- und untergeordnete Stellen vereinbaren in periodisch stattfindenden Ziel-Leistungsgesprächen bestimmte operationale Ziele, die in einem Kontrakt festgehalten und möglichst in regelmäßigen Abständen einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen werden. Zweck der Vereinbarungen ist die Bindung der Akteure an die Organisationsziele und die Steigerung der Effizienz in den Verwaltungsabläufen. Bei der Gestaltung der Zielerreichung erhalten die untergeordneten Stellen oder Einheiten weitgehende Freiheitsgrade, dies bedeutet einen indirekten Zugriff der Organisation auf subjektive Fähigkeiten der Akteure wie Selbstorganisation, Selbstregulation und Selbststeuerung, womit Leistung verstärkt „metafachliche“ Bestandteile erhält, aber auch flexible Anforderungen an Arbeitszeit und –stätte stellt.

Zielvereinbarungen enthalten Grade der Ergebnisüberwachung sowie der Subjektivierung. Sie bieten den Akteuren im Gegenzug aber auch partizipative Möglichkeiten, indem persönliche Erwartungen an die Gestaltung der Stellen, Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung und Qualifizierung in den Arbeitsprozess eingebracht und stetig angepasst werden können; auf diese Weise vollzieht sich die *doppelte Subjektivierung*.

Outputsteuerung enthält somit Bestandteile sowohl hierarchischer als auch kooperativ-partizipativer Arbeits- und Organisationsstrukturen.<sup>30</sup>

Längerfristig soll die leistungsorientierte Steuerung der öffentlichen Verwaltung das Anciennitätsprinzip ersetzen, wonach Entgelt und beruflicher Aufstieg / Beförderung

---

<sup>29</sup> Vgl. Hermann, A.; S. 120 und Weber, Ch.; S. 5

<sup>30</sup> Vgl. Becke, G., S. 39 ff

von Beamten und Angestellten im öffentlichen Dienst an die Dauer der Dienstzugehörigkeit gekoppelt sind.<sup>31</sup>

### **3.3. Aktivierung durch Wettbewerb**

Die Ausrichtung der Organisation nach marktrelevanten Kriterien soll die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation erhalten. Die Verlagerung der Managementaufgaben in die Einheiten bzw. auf die Akteure und deren Bindung an die Unternehmensziele mittels Outputsteuerung aktiviert einen internen Wettbewerb der Organisationseinheiten und der einzelnen Akteure untereinander nach dem Konkurrenzprinzip, was zu einer Entsolidarisierung der Belegschaft führen kann. Neben entsprechenden fachlichen und sozialen Humanressourcen gewinnen hier die Selbstdarstellung und das Selbstmarketing an Bedeutung. *Lohr / Nickel* verweisen darauf, dass die individuelle Interessenformulierung und -aushandlung in Ziel-Leistungsvereinbarungen die Gefahr birgt, dass kollektive, überbetriebliche Arbeitnehmervvertretungen weiter an Einfluss verlieren „und eine solidarische Arbeitspolitik kaum noch möglich ist.“<sup>32</sup>

#### **Genderakzentuiertes Zwischenfazit:**

Werden die oben genannten Geschlechtsstereotypen unreflektiert übernommen besteht das Risiko der Reproduktion der Geschlechterhierarchie indem die Zuschreibungen als Erwartung und Anforderung auf das Rollenverhalten der Akteure am Arbeitsplatz übertragen werden. Die „typisch weiblichen“ Kompetenzen gelten zwar als Schlüsselqualifikationen, sind den „typisch männlichen“ Eigenschaften zur Effektivitätssteigerung und Zielerreichung aber nachgeordnet und eher als komplementär zu sehen.<sup>33</sup> Interessant hierzu ist die Unterscheidung von horizontaler und vertikaler Karriere, wonach der Begriff Karriere vom vertikalen Aufstieg gelöst wird. Bedeutete Karriere ursprünglich sich in der Organisationshierarchie vertikal „nach oben“ durchzusetzen, meint das horizontale Karriereverständnis die Erweiterung der persönlichen Kompetenzen zum Nutzen der Organisation. *Meuser* stellt vor diesem Hintergrund die These auf, dass es mittels der Geschlechterstereotypen Frauen sein werden, die sich für eine horizontale Karriere empfehlen und sich Männer im klassischen Sinne die (Top-)Positionen auf

---

<sup>31</sup> Vgl. Dölling, I.; S. 200

<sup>32</sup> Lohr, K.; Nickel, H. M.; S. 224

<sup>33</sup> Vgl. Kimmerle, Ch.; S. 98

der vertikalen Karriereleiter erobern.<sup>34</sup> Das bedeutet, dass Frauen zwar Karriere machen, aber mehr im Sinne von *Job enrichment* und *Job enlargement* und auf den unteren und mittleren Organisationsebenen verhaftet bleiben, auf Positionen, die als Referenten und Assistenzstellen den (Top-) Entscheidungspositionen des strategischen Managements „zu arbeiten“.

Trotz Konzentration auf das Leistungsprinzip kann nicht automatisch von einer Chancengleichheit für Frauen ausgegangen werden. Individuelle Leistungsfähigkeit steht nach wie vor in engem Zusammenhang mit nahezu uneingeschränkter betrieblicher Verfügbarkeit über zeitliche, räumliche und sozialen Ressourcen der Akteure, orientiert sich am männlichen Verfügbarkeitsmodell mit Focus auf der Erwerbsarbeit. Nicht in den Blick gerät dabei die Verteilung der Zuständigkeiten nach dem Modell der ganzen Arbeit, wonach Frauen auch weiterhin, neben Erwerbsarbeit, traditionell den überwiegenden Teil der Haus- und Familienpflegearbeit übernehmen. Die Verteilung der ganzen Arbeit kollidiert so mit den Ansprüchen der Organisation an individuelle Leistung, was die geschlechtliche Segmentierung von Erwerbsarbeit sowohl vertikal als auch horizontal reproduziert. Chancen eröffnen sich ganz deutlich für Frauen, die sich den subjektiven, entgrenzten Anforderungen der Organisation ohne Sorgeverpflichtungen stellen können, indem sie entweder auf Reproduktion verzichten, wobei aber die Pflegearbeit für Angehörige, z. B. der eigenen Eltern, bestehen bleiben kann oder sie in der Lage sind diese Arbeiten zu delegieren. Dies führt, neben der Segmentierung der Frauen nach Bildung und formellen Qualifikationen, zu einer Segmentierung nach dem Grad der Sorgeverpflichtungen und so zu einer Hierarchisierung der Frauen dergestalt:

- SubjektivierungsgewinnerInnen, hochqualifiziert mit vertikalen Karrierechancen, hoher Grad der Autonomie im Erwerbs- und Privatleben mit zeitlicher, räumlicher und sozialer Verfügbarkeit, können Anforderungen der Organisation erfüllen, da Haus- und Familienpflegearbeiten delegiert werden können.
- SubjektivierungsgestalterInnen, qualifiziert, mit eher horizontalen Karrierechancen, Abhängigkeit des Erwerbs- vom Privatleben mit eingeschränkter zeitlicher, räumlicher und sozialer Verfügbarkeit, stellen

---

<sup>34</sup> Vgl. Meuser, M.; S. 103 auch Krell, G.; S. 321

Anforderungen an die Organisation (Humanisierung der Arbeit), da Haus- und Familienpflegearbeiten nur teilweise delegiert werden, um Balance zwischen Erwerbs- und Privatleben bemüht .

- Subjektivierungsbedrohte, häufig gering qualifiziert und überwiegend prekär beschäftigt ohne Karrierechancen, starke Abhängigkeit des Erwerbs- vom Privatleben (und umgekehrt) mit eingeschränkter zeitlicher, räumlicher und sozialer Verfügbarkeit, müssen Anforderungen der Organisation erfüllen, übernehmen z. B. Haus- und Familienpflegearbeiten neben den eigenen Verpflichtungen, die sie nicht delegieren können.<sup>35</sup>

Entsprechendes gilt in hohem Maße auch für Männer, die versuchen gegenüber der Organisation ihren Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung und somit eine egalitäre Verteilung der ganzen Arbeit geltend zu machen.

Auch der durch das Leistungsprinzip innerhalb der Organisation entstandene Wettbewerb kann sich als Barriere für Aufstiegschancen von Frauen erweisen. Da sich Leistung nach wie vor auch noch über zeitliche Verfügbarkeit definiert,<sup>#</sup> kommt der Selbstdarstellung und dem hartnäckigen Verfolgen egoistischer Ziele hohe Bedeutung zu. *Henn* bezieht sich in ihrer Arbeit über den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen auf *Höhler* und merkt an, dass Frauen immer noch nach dem „Aschenputtelprinzip“ auf die Entdeckung ihrer Kompetenzen und Leistungen warten würden. Für den beruflichen Aufstieg sei es aber wichtig, „eigene Ansprüche anzumelden und die gute eigene Arbeit entsprechend zu vermarkten.“<sup>36</sup>

Die in Folge von Rationalisierungsprozessen eingetretenen Subjektivierungserscheinungen bergen folglich sowohl Chancen Organisationen geschlechtergerecht zu gestalten und so den Aufstieg von Frauen in Managementebenen zu ermöglichen als auch Risiken bestehende Barrieren immer wieder zu reproduzieren.

Bevor ich mit diesem theoretischen Teil eine Analyse unserer Untersuchung erstelle gehe ich im Folgenden Kapitel auf Untersuchungsmethoden und –feld ein.

---

<sup>35</sup> In Anlehnung an Lohr, K.; Nickel, H. M.; S. 219

<sup>36</sup> Henn, M.; S. 41

#### **4. Untersuchungsmethode und Untersuchungsfeld und -sample**

Die vorliegende Untersuchung wurde teilweise im Seminar „Empirisches Praktikum – Soziologie der Arbeitswelt“ unter der Leitung von Frau Prof. Ernst durchgeführt. Auf Grund des Untersuchungsumfangs und der Komplexität der Fragestellungen wurde das Projekt weit über das Seminar hinaus fortgeführt. Ziel des Empirischen Praktikums war es, theoretische Kenntnisse der qualitativen Sozialforschung zu erwerben, diese in einem selbständig akquirierten und durchgeführten Forschungsprojekt praktisch anzuwenden und die Daten im Anschluss in einer Großen Hausarbeit und / oder Bachelor-Arbeit auszuwerten. Unter dem Themenschwerpunkt „Subjektivierung der Arbeit“ wurden entsprechende Fragestellungen entwickelt, passende Methoden der qualitativen Sozialforschung ausgewählt und, eine der größten Schwierigkeiten, der Kontakt und Zugang zum Untersuchungsfeld hergestellt.

Die Studierendengruppe, die reorganisierte Arbeitsstrukturen in einem Zweig der öffentlichen Verwaltung untersuchte bestand neben mir aus zwei weiteren Kommilitoninnen, die die Untersuchung mit eigenen Fragestellungen durchführten.

##### **4.1. Methodisches Vorgehen**

Einen ersten Zugang zum Untersuchungsfeld verschafften wir uns per Internetrecherche. Nachdem der Kontakt zur Abteilungsleitung hergestellt war, wurden uns unbürokratisch Broschüren, das Organigramm samt Raumplan und eine Präsentation der letzten Abteilungsversammlung überlassen. Eine Abteilungsführung rundete den ersten Eindruck ab und bot die Gelegenheit, uns dem Untersuchungsfeld persönlich vorzustellen.

Qualitative Sozialforschung bedeutet, „die subjektiven Sichtweisen, Deutungsmuster und Denkschemata der Erforschten, als Bestandteil ihrer „Lebenswelt“ prinzipiell mitzuerheben. [...] Gültige Forschungsergebnisse erhofft sich die qualitative Sozialforschung dadurch, dass sie sich mit der Alltagswelt der Erforschten vertraut macht, dass sie ihre Forschungsaktivitäten dazu benutzt, alltägliche Interaktions-, Kommunikations- und Interpretationsmuster in der Erhebungssituation zu aktualisieren und die „Beforschten“ ihre Distanz zu der konstruierten Erhebungssituation aufgeben.“<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Textsammlung zum Kurs; S. 17



Um die Mischung aus einem objektiv erfassbaren Reorganisationsprozess und den damit verbundenen subjektiven Auswirkungen auf die Akteure zu erfassen, also Subjektivierungserscheinungen sichtbar zu machen, entschieden wir uns für einen Methoden-Mix aus:

- systematischer, teilnehmender Beobachtung
- standardisiertem sozialstatistischen Fragebogen in Verbindung mit einem
- leitfadengestützten Interview und
- Gruppendiskussionen.

#### **4.1.1. Systematische, teilnehmende Beobachtung**

Die Methode der Beobachtung erfasst Abläufe und deren soziales Umfeld, die einer permanenten Veränderung und Gleichzeitigkeit unterliegen. Dies erfordert von den Beobachtenden, alle Beobachtungseinzelheiten strukturiert zu erfassen und zeitgleich einer Deutung zu unterziehen, da vergangene Situationen nicht wiederholbar sind. Wichtig ist, den Sinn der Handlung für den Akteur von der Bedeutung für die Beobachtenden zu unterscheiden. Durch die subjektive Deutung der Situationen durch die Beobachtenden verliert die Methode allerdings an Objektivität.

Für das Beobachtungsvorhaben entschieden wir uns für die systematische, offene Beobachtung einer „natürlichen“ Arbeitssituation und erstellten einen entsprechenden Beobachtungsbogen (s. Anlage). Beobachtungszeitpunkt und –dauer wurden einheitlich abgestimmt und jeweils ein zweistündiger Termin in der „Hauptgeschäftszeit“ (10.00 – 12.00 Uhr) vereinbart. Um möglichst umfangreiches Datenmaterial zu erheben wählten wir drei unterschiedliche Geschäftsbereiche aus, in denen die Beobachtungen durchgeführt wurden.

#### **4.1.2. Standardisierter sozialstatistischer Fragebogen**

Mit einem sozialstatistischen Fragebogen (s. Anlage) wurden personenbezogene Daten erfasst, die einen möglichen Zusammenhang von Geschlecht, Ausbildung und Aufstiegsmöglichkeiten mit Basisinformationen hinterlegten. Neben Alter, Familienstand und Anzahl der Kinder war die Frage nach Bildungshintergrund und dem derzeitigen Einkommen interessant. Ob die Interviewten über Migrationshintergrund oder Grad der Behinderung verfügen sollte Aufschluss über die Diversität innerhalb der Organisation geben.

### **4.1.3. Leitfadengestütztes Interview**

Die Einzelinterviews mit den Beschäftigten sollten sowohl flexibel und ergebnisoffen als auch themenzentriert gestaltet werden, damit sieden standardisierte und narrative Interviewmethoden aus. Nur so erschien es möglich, die von den Akteuren subjektiv empfundenen Auswirkungen der neu gestalteten Arbeits- und Organisationsstrukturen zu erfassen.

Anhand der Dimensionen Autonomie, Partizipation, Kommunikation, Transparenz, Konflikte, Arbeitsbelastung und Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildung sowie Teamgestaltung, entwarfen wir offene Leitfragen (s. Anlage) als Orientierungshilfe. Soweit möglich wurden die Interviews in den Büros der Befragten geführt, in drei Fällen wurden Besprechungsräume genutzt. Mit Einverständnis der Befragten wurden die Interviews aufgenommen und im Anschluss transkribiert und anonymisiert. In drei Fällen erhielten wir keine Einwilligung zur Aufzeichnung der Gespräche; der Verlauf und Inhalt wurde anhand von handschriftlichen Notizen und Gedächtnisprotokoll rekapituliert.

### **4.1.4. Gruppendiskussion**

Da sich ein großer Teil der Untersuchung den implementierten kooperativ-partizipativen Arbeits- und Organisationsstrukturen widmete, erachteten wir dieses Verfahren als besonders geeignet formelle und informelle Gruppenmeinungen und Gruppenprozesse aufzudecken.

Anhand des Interviewleitfadens wurden drei Gruppendiskussionen durchgeführt, die Möglichkeit dazu wurde uns im Rahmen von zwei Bereichs- und einer Bereichsleitungsbesprechung geboten, wodurch gleichfalls die Gruppenzusammensetzung und -zugehörigkeit festgelegt wurde. Auch die Diskussionen wurden mit vorherigem Einverständnis aller TeilnehmerInnen aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert.

## **4.2. Untersuchungsfeld**

Die Untersuchung wurde bei der Berufsgenossenschaft (aus Datenschutzgründen wird der Name nicht genannt und die Organisation nachfolgend XYZ genannt) mit Sitz in Hamburg, im Geschäftsbereich Zentrale Präventionsdienste durchgeführt. Die XYZ gehört zu den gesetzlichen Unfallversicherungen und hat als Bestandteil der deutschen Sozialversicherungen den Rechtsstatus einer Körperschaft des

öffentlichen Rechts, gehört also im allgemeinen Sprachgebrauch zu den Verwaltungsbereichen des öffentlichen Dienstes.

Die Zentralen Präventionsdienste der XYZ unterzogen sich im Jahr 2001 einer Reorganisation, in deren Rahmen kooperativ-partizipative Arbeits- und Organisationsstrukturen eingeführt wurden. Gründe für diesen Prozess sind in dem enormen Anstieg der Nachfrage nach Präventionsangeboten innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte und den Fusionen mehrerer Berufsgenossenschaften (BG) zu sehen. Nach Abschluss der Fusionen ist die XYZ nur noch eine von 23 Berufsgenossenschaften zuvor bestanden 35 Berufsgenossenschaften. Nach dem Ansatz des Neuen Steuerungsmodells war es Ziel der Reorganisation, die Binnenstrukturen der Zentralen Präventionsdienste der XYZ an die gewandelte Zusammensetzung der gesetzlich versicherten Unternehmen und deren Beschäftigten und deren differente Anforderungen anzupassen. In diesem Zusammenhang wandelten sich die Präventionsangebote der ZPD im Sprachgebrauch der Mitarbeiter zu „Produkten“, die versicherten Unternehmen und deren Arbeitnehmer zu „Kunden“ und einem „Kundenkreis, der mit innovativen Produkten angesprochen werden muss.“ Mehrfach wurden wir in den Einzelinterviews darauf aufmerksam gemacht, dass sich die XYZ in naher Zukunft einer erneuten Reorganisation unterziehen wird.

Die Abteilung Zentrale Präventionsdienste besteht aus den Bereichen Betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung (BuS), Zentrale Dienste / Versand, Gesundheits- und Mobilitätsmanagement (GuM), Bildungsmanagement (BM), Seminarorganisation (SO) sowie der Akademie in Dresden. Letztere ist die Schulungseinrichtung der Zentralen Präventionsdienste, die wir aus zeitlichen und finanziellen Gründen nicht mit in die Erhebung einbeziehen konnten.

Zum Untersuchungszeitpunkt waren 76 Mitarbeiter beschäftigt, davon 60 Frauen und 16 Männer. 43 Frauen und 7 Männer sind auf der Bearbeitungsebene, 14 Frauen und 5 Männer auf Referentenebene und 3 Frauen und 3 Männer auf der Bereichsleitungsebene tätig, die Leitung der Abteilung obliegt einem Mann. Bis auf einen Bereich, der aus weiblichen Beschäftigten besteht, sind alle geschlechtsheterogen besetzt. Der hohe Frauenanteil bis in die Referentenebene hinein und die paritätische Besetzung der Bereichsleitungsebene kann über die

berufliche Segregation der Geschlechter und über die bei der XYZ versicherten Unternehmen erklärt werden. Aufgabe der Abteilung ist es, pädagogisch fundierte Schulungs- und Ausbildungskonzepte zur Prävention von Arbeits- und Wegeunfällen sowie von Berufskrankheiten zu erarbeiten und diese in Seminarform den Versicherten zur Verfügung zu stellen. Versichert sind Unternehmen aus der (Datenschutz, daher die Branche entfernt).

Dem entsprechend ist auf Referentenebene eine hohe Anzahl an Frauen, mit pädagogisch / psychologischer oder medizinisch / pflegerischer Ausbildung, tätig. Auf der Ebene der MitarbeiterInnen, hier handelt es sich um einfache Angestelltentätigkeiten, sind segregationsbedingt (traditionell) überwiegend Frauen beschäftigt.<sup>38</sup>

### **4.3. Untersuchungssample**

Bei der Auswahl des Samples haben wir darauf geachtet, alle Bereiche der Abteilung und auch MitarbeiterInnen aller Hierarchien in die Untersuchung einzubeziehen. Leider war es in zwei Bereichen nicht möglich mit Beschäftigten der Bearbeitungs- oder Referentenebene zu sprechen, dies wurde seitens der Bereichsleitung aus Zeitgründen verwehrt. Auch die Bereichsleitungen der untersuchten Bereiche konnten nur durch hartnäckiges Wiederholen der Anfragen, nicht zuletzt durch Frau Prof. Ernst selbst, dazu bewegt werden an unserer Untersuchung teilzunehmen.

An der Befragung nahmen 11 MitarbeiterInnen, darunter 7 Frauen und 4 Männer, aus allen Bereichen und Hierarchien, auch die Abteilungsleitung, teil. In zwei Bereichen sowie auf der Bereichsleiterversammlung wurden jeweils Gruppendiskussionen und teilnehmende Beobachtungen durchgeführt.

Die Befragten sowie die an den Gruppendiskussionen beteiligten Bereiche werden mit ihren Kernaussagen zum Reorganisationsprozess, Teamarbeit und die Implementierung der Leistungssteuerung kurz vorgestellt (Anlage -1- Untersuchungssample).

---

<sup>38</sup>Vgl. Lohr, K.; Nickel, H. M.; S. 212

## **5. Reorganisation und Gender: Subjektivierungsprozesse in der Teamarbeit - Analyse der erhobenen Daten**

Die Analyse der erhobenen Daten folgt dem Aufbau des vorangegangenen theoretischen Teils und beginnt mit einer knappen Zuordnung des Reorganisationsprozesses zu den unter -1- vorgestellten Konzepten und einer ebenfalls kurz gefassten Ausführung zur Teamarbeit. Dies erscheint mir notwendig um die Wirkung der Reorganisation auf die Beschäftigten zu erklären. Darauf folgt die Auswertung zum Themenbereich Subjektivierung und Subjektivität.

### **5.1. Analyse der Reorganisation**

Leider liegen keine umfangreichen Informationen darüber vor, wie die ZPD vor der Reorganisation im Jahre 2001 strukturiert war. Lediglich anhand weniger Aussagen, z. B. der der Abteilungsleitung lässt sich erkennen, mit welchem Produktionszuwachs die ZPD in den letzten 20 Jahren konfrontiert wurde:

*„Als ich 1990 damals hier anfang, da war das noch so. Da hatten wir ein Seminar-Geschäft war ja auch einfach quantitativ viel, viel geringer. Da hatten wir damals 800 Teilnehmer im Jahr. Heute sind mal 20.000 so ungefähr.“(XYZI11/16)*

Der Produktionszuwachs hatte einen entsprechend starken Beschäftigtenanstieg zur Folge, was neben den erwähnten Fusionen der Berufsgenossenschaften zur Reorganisation der Abteilung führte. Rekapitulieren lässt sich, dass die untere Organisationsebene in sich stark hierarchisiert war, z.B. Sachbearbeitung, erste Sachbearbeitung und Sachbereichsleitung (XYZI7/10) und die Bereiche Bildungsmanagement und Seminarorganisation vor der Reorganisation einen Bereich bildeten (XYZI5/56).

Nach einer Ist-Aufnahme im Jahr 2000 wurde mit den Bereichsleitern ein Konzept erarbeitet, wie sich die künftige Struktur gestalten könnte. Externes Beratungswissen wurde hinzugezogen und in den Fachbereichen die Mitarbeiter zu ihren Vorstellungen der reorganisierten Arbeits- und Organisationsstruktur befragt. Seit 2001 sind die ZPD im Liniensystem mit gegeneinander abgegrenzten Fachbereichen organisiert (horizontale Struktur s. Anlage -2- Organigramm).

Im Sinne der Organisationstransformation wurden die ZPD als rational planbare Struktur betrachtet und tiefgreifende Umstrukturierungen vorgenommen, in die alle Bereiche, nicht nur einzelne Arbeitsprozesse, einbezogen wurden (XYZI7/10). Mit

diesen Umstrukturierungen war auch ein Wandel der Organisationskultur verbunden was z. B. der geplante Wechsel vom Anciennitätsprinzip zur Leistungssteuerung, auf die ich später noch einmal eingehe, verdeutlicht. Wie sehr die gewandelte Organisationskultur besonders von den Führungskräften internalisiert wurde und sich das (Selbst-) Verständnis der Organisation der öffentlichen Verwaltung gewandelt hat, verdeutlicht folgende Aussage:

*„(...) aber man will in diese, wie sagt man so schön, diese balanced-scorecard, mit diesen 4 Bereichen, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiter, Kundenorientierung, Qualität, die, da will man die Ziele ansiedeln und, ähm, will dort natürlich auch Jahresziele setzen.“ (XYZI7/51)*

Diese Jahresziele werden in Jahresplanungsgesprächen zwischen Abteilungs- und Bereichsleitung festgelegt, also die Gesamtverantwortung in die Bereiche verlagert (XYZI11/98), was den Prinzipien der Outputsteuerung und der Dezentralisierung entspricht. Die Aktivierung eines internen Wettbewerbs der Bereiche kann nicht festgestellt werden, würde auch bei der derzeitigen Struktur nicht sinnvoll erscheinen. Schon der kurze Einblick in die Steuerungsmechanismen der ersten und zweiten Leitungsebene zeigt deutlich, dass es sich exakter um eine Reorganisation nach dem Neuen Steuerungsmodell handelt.

Wichtig ist mir der Punkt der gezielten Personalentwicklung, denn diese kann dazu beitragen, mit den vorhandenen Ressourcen zu mehr Effizienz zu gelangen. Aus diesem Grund wurden die Beschäftigten gezielt zu den Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten befragt. Entsprechende Angebote sind im IntraNet der XYZ veröffentlicht und umfassen Kurse wie z. B. Stress-, Zeit- oder Konfliktmanagement, durchaus aber auch längerfristig angelegte Maßnahmen um entweder in höhere Dienstengruppierungen aufzusteigen oder Zusatzausbildungen abzuschließen. Jegliche Teilnahme an den Angeboten wird mittels Lernzeitkonten seitens der XYZ unterstützt.

*„(...) im Prinzip haben wir das einerseits durch die Lernzeitkonten das formal abgesichert, dass gesagt wird sozusagen, je nach Gehaltsstufe stehen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter so und so viel Tage an Weiterbildung pro Jahr zur Verfügung,..., das können dann sowohl fachliche wie auch Weiterbildungen sein, die so die Methodenkompetenz oder die soziale Kompetenz machen (...). (XYZI5/90)*

In wenigen Bereichen (2 von 5 befragten) wird die Fort- und Weiterbildung entweder zur strategischen Entwicklung der MitarbeiterInnen

*„Ja, da sind wir auch relativ autonom also mit meinen Mitarbeitern besprech´ ich das im IMAG-Gespräch, was die so an Weiterbildungsplanung haben bzw. was ich auch denke, wo sie sich noch mal qualifizieren müssten, es gibt´ ne ganze Reihe Mitarbeiter, die auch ganz große Weiterbildungen*

*mitgemacht haben seit ich hier bin, also so zweijährige Organisationsberater oder Coaching, Qualifikationen, weil der Bereich eben auch in diese Richtung geht und ich schon auch denke, dass die Mitarbeiter, die solche Konzepte entwickeln das auch das entsprechende Wissen haben müssen.“* (XYZI1/157)

oder zur Motivation der MitarbeiterInnen oder in Hinblick auf eine weitere Reorganisation eingesetzt

*„Also, ich hab´ ja sehr unterschiedliche Referentinnen hier, eine, die sehr gut wissenschaftlich arbeitet, der rate ich natürlich promovier doch. Such´ dir ´n Thema, was die XYZ interessiert und reduzier´n bisschen deine Arbeitszeit und mach´ im Rahmen dieser Tätigkeit hier ´ne Promotion. Das ist ´ne hohe Motivation für diejenige. ´Ne andere, die sehr, die ein sehr, ein außergewöhnliches Gespür hat für zwischenmenschliche Beziehungen, für Menschen überhaupt, die hat ´ne Coaching-Ausbildung gemacht und, die ist jetzt auf ´nem Sprung zu ´ner Führungskraft, die wird jetzt, wenn ´s diese neuen Strukturen hier gibt, wird die hier Führungskraft. (...) das ist ja mein Anliegen, dass ich also, dass ich versuche, dass die Mitarbeiterinnen, die ich jetzt in hier im Bereich habe, wenn es diese neuen Strukturen gibt, dass die an Schlüsselpositionen sitzen.“* (XYZI10/146).

Seitens der Abteilungsleitung wird bedauert, dass nicht mehr MitarbeiterInnen die Möglichkeit einer Qualifikation für den gehobenen Verwaltungsdienst, was einer Referententätig entspricht, teilnehmen.

*„Der Mittelbau fehlt bei uns. Nun haben wir aber hier vor einigen Jahren ein Qualifizierungsprogramm aufgelegt, das man auch aus dem mittleren Dienst in den gehobenen Dienst aufsteigen kann. Das haben hier bei mir auch 1, 2 Mitarbeiterinnen wahrgenommen, erfolgreich wahrgenommen. Mich wundert ehrlich gesagt ein klein wenig, dass das so eine relativ kleine Zahl ist von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die das wahrgenommen haben. Weil ich denke mal, der Qualifizierungsaufwand ist eigentlich überschaubar für mich.“* (XYZI11/56)

Festzustellen ist allerdings auch ein gewisses Desinteresse an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen

*„Also, drum gekümmert hab´ ich mich in der Tat wirklich noch nie, aber, ich denke schon, dass die XYZ das bietet, man muss es halt nur wollen, man muss sich melden, man muss sich, man muss aktiv sein, und sagen: ich möchte da und da hin, kann ich das und das machen. Ich weiß jetzt auch gar nicht genau, was die XYZ alles so anbietet.“* (XYZI3/257)

oder die Angebote werden sozusagen als „kleine Auszeiten“ betrachtet

*„(...) es gibt ja auch viele Leute, die machen einfach nur, nehmen einfach nur dran teil, um einfach mal für zwei oder drei Tage mal aus dem gewohnten Refugium heraus zu kommen. (...) Und es kommt immer noch drauf an, den Schulungsort. Also, präferieren tu ich in der Reihenfolge, München, Dresden, Freiburg.“* (XYZI4/316-320)

## 5.2. Analyse Teamarbeit

Die MitarbeiterInnen-Befragungen in den Fachbereichen ergaben, dass eine Art Teamstruktur eingeführt werden sollte (XYZI7/10), wodurch man sich vor allem eine Verbesserung der Kommunikationsstrukturen innerhalb der ZPD erhoffte (Präsentation „Geschichte der Abteilungsversammlung“ s. Anlage).

An dieser Stelle beziehe ich mich auf meine vorherige Ausarbeitung zum Thema Teamarbeit bei den ZPD der XYZ<sup>39</sup>, in der ich anhand der mir zum damaligen Zeitpunkt verfügbaren Daten der Frage nachgegangen war, ob bei den Arbeits- und Organisationsstrukturen der ZPD überhaupt von Teamarbeit gesprochen werden kann oder möglicherweise eine andere Form von kooperativ-partizipativer Arbeitsstruktur vorliegt. Die Untersuchung ergab, dass es sich auf der Ebene der BearbeiterInnen / Assistent(en)innen nicht um Teamarbeit im wissenschaftlichen Sinne, sondern um einflusslose Gruppenarbeit handelt. Nach den Charakteristika Autonomie, Partizipation, Kommunikation und Kooperation, basierend auf dem Differenzierungsschema nach *Nordhause-Janz/Pekruhl* kann auf der ReferentInnenebene teilautonome Gruppenarbeit identifiziert werden. Die ReferentInnen verfügen über ein hohes Maß an Autonomie was die Gestaltung der Arbeitsabläufe betrifft

*„(...) sonst hätten wir die Produkte nicht entwickelt. Aber, es ist auf der einen Seite was wirklich Tolles. Wir können aus, für uns selber Ziele setzen, also, es spricht uns kaum jemand rein.“* (XYZGD3/28),

die Kommunikationsstrukturen wurden so gestaltet, dass an Entscheidungen der Bereichsleitung partizipiert werden kann und sie im Gegensatz zur BearbeiterInnenebene diese Möglichkeit auch nutzen (XYZI6/71-72). Die BearbeiterInnen der Bereiche SO und Zentrale Dienste / Versand hatten darauf verzichtet eine Gruppensprecherin zu bestimmen, die ihre Interessen in den Führungsgremien der Abteilung vertritt (XYZI5/44-46 und XYZI9/40). Zwar zeichnet sich die Ebene der ReferentInnen durch hohe Leistungsorientierung aus (XYZGD1/28 und XYZGD3/50) ist jedoch trotz der ausgeprägten Autonomie, Partizipation und den selbstgeschaffenen Kommunikationsstrukturen immer noch leitungsorientiert, was das Unterscheidungsmerkmal zur Teamarbeit darstellt

*„Ehm, also, für mich, naja, also sie steht für mich erstmal einfach im Mittelpunkt auch. Weil wir uns natürlich auch dann reiben und gucken genau auf Führung und so. Wie ist es, wie läuft es, irgendwie so.“* (XYZGD1/234)

---

<sup>39</sup> Vgl. Weber, Ch.



Teamarbeitsstrukturen sind, obwohl auch diese Ebene wiederum einer gewissen Führung unterliegt und sich an der Abteilungsleitung orientieren muss, auf der Bereichsleitungsebene anzutreffen. Die Kooperation und Kommunikation mit den KollegInnen, wenn nicht aufgabenbedingt, ist selbst gewählt

*„(...)da ist der intensive Austausch nicht immer gegeben und ich merk ´s selber auch, selbst auf der Ebene hier, mit den andern Bereichen, man grenzt sich doch schnell wieder ab, also einmal durch die räumliche Situation, natürlich durch ´s Fachthema auch, also, wir sind sicherlich mit wenigen hier verbandelt, aber ich hab ´ auch zu den andern Bereichsleitern nur den Kontakt, den ich haben muss, sage ich ganz offen, aber wir sind so als Team Bereichsleiter durchaus gemeinsam in der Lage, an einem Strang zu ziehen, also, da hat sich schon ´n gewisses Grundvertrauen entwickelt (...)“ (XYZI7/76).*

Die Bereichsleitungsebene setzt sich aus Personen mit sich komplementär ergänzenden Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten zusammen (s. Kurzbiografie in der Anlage Untersuchungssample), die sowohl als Team als auch als einzelne Bereichsleitungen leistungsorientiert arbeiten

*„Also von daher denke ich mal, ist der Weg richtig hinzugehen und zu sagen, wir müssen uns natürlich die Aufgabe angucken, wir müssen uns angucken, was sind die Herausforderungen, wie müssen sie erledigt werden und wie kann man sie dann, wie soll ich sagen, im weitesten Sinne, im Sinne von Teambildung, von Teamzusammensetzung optimal gestalten.“ (XYZI11/108)*

und

*„Ja, wenn es darum geht, dass jemand, äh, hier keine gute Arbeit macht, dann wird das hier auch gesagt und, (I1: Während es vielleicht woanders.) diese Mitläufer gibt. Das kann hier nicht, das passiert hier nicht. Das lässt der Bereich, das lassen die Kolleginnen nicht zu und das lass ´ auch ich nicht zu.“ (XYZI10/66).*

Aus diesen Ergebnissen zu den unterschiedliche kooperativ-partizipativen Arbeits- und Organisationsstrukturen ergibt sich folgender pyramidenförmiger Aufbau:

- (Untere) 1.Ebene: operative Sachbearbeitung / BearbeiterInnen, überwiegend einflusslose Gruppenarbeit
- (Mittlere) 2.Ebene: unteres Management / ReferentInnen, überwiegend teilautonome Gruppenarbeit
- (Obere) 3. Ebene: mittleres Management / BereichsleiterInnen, in Teamarbeit
- Darüber als Spitze und oberes Management die Abteilungsleitung.

### 5.2.1. Re-Hierarchisierung / Ent-Hierarchisierung

Die Entscheidung darüber wie sich die von den MitarbeiterInnen gewünschten Teamstrukturen gestalten sollten oblag den Fachbereichen (XYZI1/70), wodurch sich die unterschiedlichen vertikalen Strukturen erklären. So besteht z. B. der Fachbereich SO lediglich aus Bereichsleitung und einer BearbeiterInnenebene, die Bereiche BuS und GuM dagegen haben zur gezielten Entlastung der Bereichsleitung (XYZI7/10) und zur optimalen Nutzung der vorhandenen Kompetenzen (XYZI1/102) eine ReferentInnenebene mit darunter angesiedelten BearbeiterInnen / Assistent(en)innen installiert.

Dadurch, dies ist der Bereichsleitung auch bewusst, wurden MitarbeiterInnen in den zuvor bestehenden Aufgabenbereichen beschnitten und so eine vertikale Re-Hierarchisierung vorgenommen.

*„Und es gab sozusagen bei meinem Vorgänger ein anderes Konzept. Der hatte eher das Konzept, alle machen alles und diese unterschiedlichen Qualifikationen, die spielten nicht so sehr eine Rolle und das war eher auch das Problem, bei den Veränderungen, die ich dann eingeführt habe, dass ich schon der Meinung bin, dass wenn ich als Assistenz arbeite, habe ich eine gewisse Ausbildung, eher im Bürokaufmann/ -frau-Bereich und, eh, ich, meine Rolle, meine Aufgabe ist es auch zuzuarbeiten zu den Referenten, (...) das war halt in dem Konzept meines Vorgängers ein bisschen anders gestrickt. Da waren die Assistenten eher aufgewertet.“ (XYZI1/102)*

Im Bereich BM hingegen wurde mittels regelmäßiger Teambuildingmaßnahmen, in die nicht nur die Referentinnen sondern besonders auch die Assistentinnen einbezogen wurden, versucht, die formal bestehende Hierarchie von Assistenz / Bearbeitung, ReferentIn und Bereichsleitung aufzuheben (XYZI10/54). Indem jeder Mitarbeiterin ihr Anteil am Gesamtprodukt reflektiert wird geht mit der informellen Ent-Hierarchisierung der Bereichsstruktur eine gezielte Aufwertung der Assistenz einher

*„(...) ich finde, und, das habe ich, das versuche ich hier auch immer jedem Einzelnen klar zu machen, also, der Erfolg unserer Arbeit hängt an jedem Einzelnen. (...) Also, die Assistentinnen hatten schon so das Gefühl, ach, wir sind ja nur die Assistentinnen, ne, so. Das es aber ohne die gar nicht geht, weil wenn so ´n Seminarkonzept da ist, dann muss das natürlich auch hübsch gemacht werden, ´n Dozentenleitfaden und, wenn das dann vor Ort die Dozenten haben, dann arbeiten die dann auch nur gerne damit, wenn das toll aufbereitet ist, ne. Und, das können nun die Referentinnen ja nicht, sondern das können nun die Assistentinnen. Aber, das war so ´n schwieriger, das war wirklich ´n schwieriger und langwieriger Prozess auch. Das so in die Köpfe reinzukriegen und auch das Selbstbewusstsein der Assistentinnen dahingehend zu erweitern, zu sagen, ja, wir sind die Assistentinnen Das ist unser Seminar, das ist unser Seminarkonzept.“ (XYZI10/112-114)*

### 5.3. Analyse Outputsteuerung, Kontraktmanagement und Leistungsprinzip

Auf die Frage, welche Rolle Leistung bei den ZPD spielt, erhielten wir kontroverse Antworten, so wurden bei einer Gruppendiskussion dadurch Aggressionen freigesetzt und die Frage ins Lächerliche gezogen.

*„Rollen spielen Schauspieler, wir haben hier 'nen Job zu erfüllen. Und da frag ich mich immer, warum redet man da nicht drüber? Warum hat man immer irgendwelche Begriffe, also ich tu mich damit unheimlich schwer. Ich kann da nix mit anfangen. Ich hab da 'nen Job zu erfüllen, aber keine Rolle zu spielen.“ (XYZGD2/158)*

Dies sollte aber die Ausnahme bleiben; die Frage wurde von den übrigen Befragten sehr ernst genommen und auch bereitwillig beantwortet. Einhellig war die Resonanz, dass die Hauptursache der divergierenden Auffassungen von Leistung und Leistungsbereitschaft auf die alten Strukturen und Einstellungen der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes zurückzuführen sind.

*„Also das Thema Leistung ist ja in so einer öffentlichen Verwaltung sagen wir mal ein, ein ganz karges Pflänzchen in der Wüste, um es mal vorsichtig auszudrücken.“ (XYZGD2/142)*

Da der überwiegende Teil der Befragten nicht im öffentlichen Dienst „sozialisiert“ wurde, sondern auf eine vorherige Tätigkeit in der „freien“ Wirtschaft verweist, werden von den Befragten Vergleiche der Arbeitsbedingungen der Sektoren angestellt.

*„Also, das ist etwas, also 'ne Kultur die ich hier in der XYZ feststelle. Da wo ich vorher gearbeitet habe, da war man einfach mehr, man musste mehr schaffen, man hatte mehr Zeitdruck, und, das war klar (...“ (XYZI1/234).*

Begründet wird der Mangel an Leistungsbereitschaft dadurch, dass Leistung nicht objektiv messbar ist

*„Weil einfach bestimmte Rahmenbedingungen, ähm, aus meiner Sicht zumindest, die Leistung objektiv bewertbar machen, schwierig sind. Was, woran wir uns ja orientieren (...“ (XYZGD2/142).*

Ein weiterer Aspekt ist, dass Leistung kaum durch extrinsische Motivation stimuliert werden kann, da der leistungsorientierte Teil des Entgeltes zu gering ausfällt

*„Leistungsgedanke im öffentlichen Dienst, hallo, also, das sagt doch nur jemand, der in der richtigen Welt noch nicht draußen war. Also, weil, was heißt denn hier Leistungsgedanke, also, natürlich wird es, also, soll die Besoldung oder die Bezahlung jetzt auch einen Leistungsanteil enthalten, aber das ist so gering. Also, wer da nix leistet, der kommt besser dabei weg, als die, die sich viel quälen und was leisten müssen, wenn sie es denn nicht gern machen.“ (XYZI10/138)*

oder die Prämie auf alle MitarbeiterInnen des Bereiches verteilt wird.

*„Bisher wird die Leistungsprämie auf alle verteilt, als, glaube ich, einmalige prozentuale Ausschüttung, die kriegt ja bisher jeder, weil es eben so was, ich weiß nicht, ob es dies Jahr auch*

*noch mal so ist? Aber, ist ungerecht, eigentlich.“ (XYZI7/58)*

Auch ein hierarchischer Aufstieg oder ein Aufstieg in höhere Entgeltgruppierungen ist durch Leistung nicht möglich, da sich der vertikale Aufstieg an der Ausgangsqualifikation und einer entsprechenden Eingruppierung in den unteren, mittleren, gehobenen oder höheren Dienst orientiert. Die Gehaltsgruppen orientieren sich bislang auch weiterhin an der Dauer der Dienstzugehörigkeit.

*„Ansonsten haben sie hier wenige Möglichkeiten, weil es geht hier eben nicht nach Leistung in Führungszeichen, sondern es geht zunächst einmal danach, welche Qualifikation bringst du mit. Da hast du irgendwann mal geerbt und dann bist du dabei und wenn nicht, hast du Pech gehabt.“ (XYZI11/63)*

Zu einer Lösung soll die noch einzuführende, verbindliche Zielvereinbarung führen. Derzeit können die MitarbeiterInnen von dem Angebot Gebrauch machen, ein Mitarbeitergespräch IMAG (informelles Mitarbeitergespräch) mit der Bereichsleitung zu führen. Die Gespräche finden auf freiwilliger Basis statt und enthalten keine verbindlichen Zielvereinbarungen (Kontraktmanagement), was sich aber in naher Zukunft ändern soll.

*„Was, woran wir uns ja orientieren ist, dass wir naja ich sag mal jetzt zukünftig wird das irgendwie so wie Zielvereinbarung wird es zukünftig heißen,(...)jndem wir hingehen und sagen wir machen so was wie 'ne Jahresplanung, die stimmen wir ab, die Bereichsleiter mit mir und die Bereichsleiter wieder dann mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und wenn man so will kann man daran natürlich schon Leistung irgendwo auch fest machen.“ (XYZGD2/142)*

Waren die bisherigen Aussagen zu Leistung von Ablehnung, Verunsicherung und einer gewissen Hilflosigkeit gegenüber social-loafing- oder sucker-Effekten gekennzeichnet, ist an anderer Stelle ein offensiver Umgang mit Leistungsbereitschaft erkennbar.

*„Ja, wenn es darum geht, dass jemand, äh, hier keine gute Arbeit macht, dann wird das hier auch gesagt und, (I1: Während es vielleicht woanders.) diese Mitläufer gibt. Das kann hier nicht, das passiert hier nicht. Das lässt der Bereich, das lassen die Kolleginnen nicht zu und das lass´ auch ich nicht zu.“ (XYZI10/66) sowie „Der Leistungsgedanke macht uns hier keine Angst, im Gegenteil. Es würde uns freuen, wenn er hier verbreiteter wär´.“ (XYZI10/138)*

Im Gegensatz zu anderen Bereichen wird auch offen von Konsequenzen gesprochen, sollte die Bereitschaft, sich an das Leistungsniveau des Bereiches anzupassen, nicht vorhanden sein

*„Und, da gab ´s natürlich in der Vergangenheit auch schon, die einen, den einen oder anderen Personalfall, wo das einfach nicht ging. Wo wir dann gesagt haben, nee, besteht hier die Probezeit nicht. Das ist in so ´nem Haus ´n Skandal. Das, da weiß gleich jeder drüber Bescheid. Und, das ist*

*hier schon mehreren passiert, dass sie die Probezeit nicht, nicht überstanden haben.“ (XYZI10/68)*

#### **5.4. Analyse Subjektivierung der Arbeit**

Subjektivierung der Arbeit oder Subjektivierungsprozesse beziehen sich auf verschiedene Dimensionen der Akteure. Zum Einen darauf, den Arbeitsablauf durch das Flexibilisierungs- und Steuerungspotenzial, die Selbstorganisation und die ergebniskontrollierte Autonomie seitens der Beschäftigten, der Subjekte, selbst zu gestalten, zum Anderen darauf das subjektive Leistungsvermögen, subjektive Fähigkeiten, wie kommunikative und empathische Eigenschaften, und den Eigensinn der Beschäftigten für den Produktionsprozess zu aktivieren und verwertbar zu machen.

Durchweg alle Befragten gaben an, über ein hohes Maß an Autonomie und der Möglichkeit zur Selbstorganisation und Selbststeuerung der Arbeitsabläufe zu verfügen.

*„Sicherlich bestimmt jeder für sich selbst, wann er welche Sachen zu erledigen hat. (...) Also, da muss ich sagen, dass läuft fast von alleine. Weil, die Arbeit ist einfach da, und, und im Team, kann man sagen, erzieht jeder jeden so ´n bisschen.“ (XYZI3/200) oder „Also ich hab ich, ich hab persönlich schon das Gefühl, dass ich relativ große Entscheidungsmöglichkeiten hab, das zu organisieren, also ja ich hab wenig Direktiven von Herrn XY, so und so müssen sie ihre Arbeit machen sondern die groben Rahmenbedingungen sind klar aber wenn ich sage, es macht Sinn ein anderes Schulungshotel auszuwählen, das kann ich machen, schon in Absprache mit ihm aber sozusagen ich kann da vorgehen. Ich könnte auch sagen, wir organisieren hier die Arbeit intern anders, wenn das Ergebnis das gleiche bleibt und dadurch nicht ´ne massive Unzufriedenheit bei den Kunden aufkommt, kann ich das machen und so fort.“ (XYZI5/62)*

Beschränkungen in der Selbstorganisation des Arbeitsablaufes resultieren entweder aus gesetzlichen Vorgaben, die die ZPD gegenüber den Versicherten in einem bestimmten Procedere durchzusetzen haben (XYZI7/64) oder sind terminlich bedingt, z. B. Aufträge die bis zu einer bestimmten Uhrzeit beim Fremdversender eingegangen sein müssen (XYZI2).

Lediglich eine Aussage reflektiert, dass es in Folge des XYZ-weiten Reorganisationsprozesses auch zu Entwicklungen kam, den Produktionsprozess zu vereinheitlichen, was die Autonomie einschränkte.

*„(...) das hängt damit zusammen, (...) dass es so ´ne Parallelentwicklung gab. Das was wir erlebt haben sozusagen ist ja auch XYZ-weit erlebt worden. Und parallel zu unserer Entwicklung gibt es so Entwicklung zu überlegen, dass Produktentwicklung im gesamten Unternehmen nach einem klaren Prozess laufen sollte. Und das hat uns natürlich beeinflusst. Also da sind wir weniger autonom*

gewesen, weil dann auf einmal sozusagen solche Prozessbeschreibungen oder Ideen dazu gekommen sind, die wir vorher nicht hatten.“ (XYZI6/62)

Anforderungen seitens der XYZ in Form von flexibler Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes treten unterschiedlich auf. In einem der Bereiche ist es, aus Gründen der Erreichbarkeit des Bereiches (KundInnenorientierung), erforderlich einen Spätdienst einzurichten, was von den MitarbeiterInnen selbständig und wechselseitig organisiert wird (XYZI2/10). An anderer Stelle sind es Anforderungen an die räumliche Verfügbarkeit, die zu einer hohen Arbeitsbelastung führen,

*„Und es hängt, ich finde nicht mit dem zusammen, mit der Menge, sondern es hängt, bei mir persönlich hängt es damit zusammen, dass ich viel auswärts bin. Das führt dazu, dass ich wenig Zeit hier bin und wenn ich denn hier bin ganz viel zu tun habe. Also, meine Zeit, ich, ich kann eben die 40 Stunden nicht optimal nutzen. Ich hab ganz viel auch Leerlaufzeiten. Klar kann man im Zug auch mal was schreiben, oder so. Aber es ist eben nicht so wie, wenn ich jetzt 5 Tage hier wär und, und ich finde auch, dass es ´ne hohe Arbeitsbelastung ist, weil es auch so manchmal so nervenaufreibend (lacht) ist, also, weil es ja, wenn man rumfährt, Beratung macht, wenn man Workshops macht, wenn man Vorträge hält. Das, das sind ja Tätigkeiten, die viel von einem verlangen. Das ist ja nicht mal so wie, wenn ich mal hier im Büro sitze.“ (XYZI6/150)*

nicht zuletzt auch, weil die Arbeit in der Dienststelle in Abwesenheitszeiten liegen bleibt und zusätzlich erledigt werden muss

*„Also, dass, dass die Zeit so f (abgebr.), durch die vielen Abwesenheiten halt auch nicht so zu Verfügung steht, wie man sie braucht. Dadurch gerät man, ist Stress und dass diese Abstimmungsprozesse, aber auch dieses kreative Entwickeln, dass das ´ne hohe anspruchsvolle Arbeit ist, und da finde ich schon, dass wir ´ne hohe Belastung haben, ja.“ (XYZI6/152).*

Von den Beschäftigten entwickelte Lösungsstrategien, die Arbeitsbelastung durch Flexibilisierung von Arbeitszeit und –ort abzumildern, werden als Anforderung an (humane Arbeit) die XYZ formuliert.

*„Ich hab da schon, ich hab mein Weihnachtsgeld umgewandelt in Urlaub, was nicht wirklich mein Zeitproblem löst, aber sozusagen meine Erholungsphase erhöht. Also, das ist, so, und ich hab auch, ja ich hab schon, und ich fang früher an, um dann auch früher gehen zu können, weil ich auch merke, dass ich eher jemand bin der der kein Ende findet. Und ich zwing mich jetzt einfach sozusagen, ja. Ich fang früher an jetzt. So seit ´nem halben Jahr, um dann auch zwischen 4 und 5 wirklich zu gehen, und nicht so bis 6 oder 7 einfach weiterzuarbeiten. Und es bekommt mir wirklich gut, weil ich dadurch einfach mehr Freizeit hab.“ (XYZI6/156)*

## 5.5. Analyse Subjektivität und Subjektivierung

Darüber, dass das Gelingen der implizierten kooperativ-partizipativen Arbeits- und Organisationsstrukturen stark mit den persönlichen Eigenschaften und den Bemühungen, sich in die Strukturen zu integrieren im Zusammenhang steht, sind sich alle Befragten einig.

*„Teamarbeit steht und fällt mit der Bereitschaft der Mitarbeiter sich an die Regeln der Teamarbeit zu halten. Manche Mitarbeiter fühlen sich aber mit den Freiheiten, aber auch der Verantwortung von Teamarbeit nicht wohl.“ (XYZI9/25) und „(...), aber die Teamarbeit selber, es müssen alle wollen. Und das ist immer etwas schwierig.“ (XYZI3/48)*

Da sich die MitarbeiterInnen durch die Reorganisation besonders eine Verbesserung der Kommunikationsstrukturen wünschten, kommt dem Konzept der Teamfähigkeit, bzw. den Sozialkompetenzen, besondere Bedeutung zu. Die folgende Analyse der Befragungen beschränke ich auf die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der MitarbeiterInnen sowie auf die Kommunikations- und Konfliktkultur der Fachbereiche, bzw. der ZPD.

Um nun eine Verbesserung der Kommunikation herbei zu führen, mussten indirekte Kommunikationswege entdeckt und abgebaut werden (XYZI5/52), direkte Kommunikationswege und entsprechende Zeiträume für gemeinsame Besprechungen mussten hingegen geschaffen werden (XYZI6/72). Besondere Aufmerksamkeit kommt dem Einüben und der Pflege einer gemeinsamen Kommunikationskultur zu.

*„Also unsere Besprechungskultur war früher, und das finde ich tendenziell heute auch, immer sehr faktenorientiert und sehr auf Abstimmung, also Abstimmung: „wann ist was und wie machen wir das“, aber nicht darauf, also nicht so strategisch ausgerichtet, nich´ so über, eh, wir ham mal ´ne Zeit, wo wir auch ´n bisschen reden und das, was der eine sagt steckt mich an und macht bei mir wieder ´n neuen Gedanken. Also wirklich so Raum um erst mal ´n Bild zu machen, sondern irgendwie geht es immer darum ein Ergebnis zu haben und das finde ich manchmal total hinderlich, weil manchmal ist noch kein Ergebnis da und dann brauch man diesen Raum und, und dann sind auch, sind wenn wir jetzt mal alle Kollegen hier nehmen, auch unterschiedlich geübt, so was zuzulassen oder so was auch als Wert zu erkennen.“ (XYZI6/72)*

Ist die gemeinsame Kommunikationskultur entwickelt, wird sie von Teilen der Befragten als metafachliche Kompetenz und Leistung erkannt und als wertvoll empfunden (XYZGD3/56). Nicht alle Fachbereiche und nicht alle MitarbeiterInnen erachten eine gemeinsame oder intensive Kommunikationskultur als notwendig. Besprechungen werden nur zu aktuellen Anlässen einberaumt, Teambesprechungen sind nicht eingeplant (XYZI9/75) oder werden als „Zeitverschwendung“ empfunden (XYZI4/227). Beachtenswert ist, dass es zur Aufrechterhaltung

einer gemeinsamen Kommunikationskultur auch notwendig sein kann, MitarbeiterInnen gezielt aus einem Besprechungszirkel auszuschließen (XYZI7/12). Ähnlich divergent ist die Konfliktfähigkeit und –kultur der Befragten ausgeprägt. Hier musste zunächst ein Vertrauensverhältnis zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten geschaffen und indirekte Kommunikationswege abgebaut werden (XYZI1/203-207). Alle Bereichsleiter gaben an, dass der Prozess, eine Kommunikations- und Konfliktkultur bei den MitarbeiterInnen, im Fachbereich aber auch auf Bereichsebene einzuführen, von externem Beratungswissen unterstützt wurde (XYZGD2/187). Auch die Konfliktkultur und –fähigkeit benötigt einen regelmäßigen und moderierten Austausch, der bei einigen MitarbeiterInnen sehr willkommen ist (XYZGD1/115). In diesem Fachbereich wird wohl unterschieden zwischen „bloßem Dampf ablassen“ und konstruktiver Konfliktlösung.

*„Also, was wir haben ist, dass wir uns zusammen tun und also auch schon schriftlich was formulieren und zum Gespräch einladen, und, also, ja, sehr gut überlegen, wie wir in ein Gespräch gehen. Kann man sagen, dass wir so vorbereitet, also auf höchster Ebene eigentlich schon, ne, und, dass wir, also, ja, uns das auch trauen, dass muss man am Anfang ja auch erstmal machen und, dass wir aber auch positive Rückmeldungen bekommen haben, ne, also, uns aber auch sehr genau überlegen, also, das ist also, wir so sagen, es soll, wir wollen nicht irgendwas ablatzen und motzen oder wie auch immer, woll'n wir mal irgendwie Dampf ablassen oder sagt, das und das und das und das ist (unverständlich), dass muss sich ändern (unverständlich) sehr, sehr sorgfältig damit umgehen, dass, weil wir da eben auch zu Ergebnissen kommen wollen. Also, im Nachhinein betrachtet, gut, dass Du das mal gesagt hast, irgendwie ist es wirklich das Pfund auch.“ (XYZGD1/122-123)*

Von anderer Stelle wird die Inanspruchnahme externen Beratungswissens strikt abgelehnt und als „Freikauf“ der Abteilungs- und Bereichsleitung von der Führungsverantwortung empfunden (XYZI4/98). In einem Fachbereich ist nach Aussage der Befragten keine geregelte Konfliktkultur erkennbar. Leider haben die MitarbeiterInnen Bedenken Kompetenzschulungen in Anspruch zu nehmen und entsprechende Fähigkeiten auszubilden (XYZI2/19), da sie befürchten, dass persönliche Informationen in den Fachbereich gelangen könnten.

Von weiterem Interesse ist, ob sich in den Befragungen Anzeichen der Subjektivitätstypen nach *Kleemann et al.* finden und eine Zuordnung der Subjektivitätstypen nach Position in der Organisationshierarchie gelingt.

- **Kompensatorische Subjektivität** – Anforderungen seitens der Organisation lediglich bei Abweichungen von der standardisierten



Ablauforganisation kompensatorischer Bewältigungsstrategien in sonst klar definierten Aufgabenbereichen zu entwickeln, ist auf der unteren Organisationsebene, den MitarbeiterInnen zu finden.

*„Es bedeutet größtmögliche Freiheiten geben, innerhalb des Rahmens und der Vorgaben. Den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich selbst zu organisieren und eigenverantwortlich zu handeln, ohne Schnittstellen zu vergessen. (...)In der Abteilung ist es wichtig, Ausfälle zu kompensieren, da direkter Kundenkontakt besteht.“ (XYZI9/27-29).* Der Bereich besteht neben der Bereichsleitung aus MitarbeiterInnen. Eine vergleichbare Aussage findet sich auch unter (XYZI4/542).

- **Strukturierende Subjektivität** – Die Fähigkeiten, das Arbeits- und Alltagshandeln aktiv an die wechselnden betrieblichen Erfordernisse anzupassen, selbständig Ablaufstrukturen zu entwickeln und diese mit den Strukturen anderer MitarbeiterInnen abzustimmen, werden auf der mittleren Organisationsebene, den ReferentInnen relevant.

*„Also, wenn ich so meine Anfangszeit angucke bei der XYZ, hier im Bereich, hab ich wirklich für mich gearbeitet. Ich hab´, wenn ich irgendwas absprechen musste, es mit dem Bereichsleiter gemacht. Der hat dann sein OK gegeben oder gesagt: „Nee, machen Sie das“. Das das war so zu sagen immer quasi mit dem Vorgesetzten, aber quer zu anderen Referenten hat das im Prinzip nicht stattgefunden. Da hat man sich mal so ´n bisschen informell mal ausgetauscht, aber nicht zusammen gearbeitet. Und das haben wir verändert, so dass wir heute,(...) ja sagen wir mal Produkte, Dienstleistungen, Beratungsangebote entwickeln, das heute gemeinsam machen, und ich finde wo wir auch gut sind im Team, also wo wir mit unseren unterschiedlichen Professionen und unterschiedlichen Typen, die wir sind halt auch Dinge reinbringen. Wo wir auch miteinander ringen um Kompromisse, eh, zu er (abgebr.), zu bekommen. Da, eh, ist uns das gut gelungen.“ (XYZI6/42)*

- **Reklamierende Subjektivität** – Die Fähigkeit, eigene Anforderungen und Pläne zu formulieren und diese als Anforderung an humane Arbeit aktiv in die Organisation einzubringen, ist auf allen Organisationsebenen zu finden. Beispielhaft ist die Aussage auf der MitarbeiterInnenebene, gezielt den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber gewählt zu haben, da sich dort absolut regelmäßige Arbeitszeiten realisieren lassen und die Arbeit über die Dienstzeit hinaus keine Anforderungen an die Beschäftigten stellt. (XYZI4/266-270) Auf der ReferentInnenebene gilt es, die Koexistenz von Erwerbs- und Privatleben zu balancieren. Da kann möglicherweise die Arbeitszeit und die räumliche Flexibilität nicht reduziert werden, dafür

aber der Urlaub durch einen Verzicht auf Weihnachtsgratifikationen erhöht, und so ein Ausgleich zum Erwerbsleben geschaffen werden (XYZI6/156). Die Anforderungen seitens der Bereichsleitungen können mit der knappen Aussage

*„Ich brauche eine Assistenz, vor allem als Puffer!“ (XYZI9/69)*

beschrieben werden. Vergleichbar ist, dass in einem Fachbereich die Struktur so gestaltet wurde, dass vor allem die Bereichsleitung von fachspezifischen Fragestellungen entlastet wird. (XYZI7/10) Aus dem Gespräch mit der Abteilungsleitung kann reklamierende Subjektivität weitestgehend aus dem Wunsch in der Abteilung eine geregelte Konfliktkultur zu installieren, da zuvor Konfliktschlichtung den Hauptbestandteil der Führungstätigkeit ausmachte, abgeleitet werden. (XYZI11/38)

- **Ideologisierte Subjektivität** – Prägungen der Akteure durch diskursiv vermittelte Sinn-Strukturen lassen sich zum einen durch die Bedeutung des Begriffes „Leistung“ erkennen

*„also, Leistung definiert sich anders, also so zu sagen mit Teamarbeit sein Ziel erreichen, also, das ist schon ´ne Leistung an sich, finde ich, ne. Aber, auch ´ne Leistung zu sagen, also, wir haben es nicht erreicht, wie auch immer, woran hat ´s gelegen. Und, dass man nicht gesagt, also, an meiner Leistung hat ´s nicht gelegen, das lag an deiner. Also, das ist schwierig denn (allgemeine Zustimmung), so zu sagen da ´nen Leistungsbegriff rein zu bringen. Wenn man sagt, wenn man Leistung so definiert, sagt man, also, ich gebe mein Bestes (stark betont). So, naja, kann man sagen: Reicht nicht. (lacht laut) Oder, irgendwie so ´n Anspruch zu haben, ne. Also, wirklich ´n bisschen power rein zu bringen, um da so ´n Ziel zu erreichen, das finde ich schon (...).“ (XYZGD1/37),*

der besonders den hier zitierten Bereich prägt.

Zum anderen kann gezeigt werden, welche Bedeutung Flexibilität, nicht nur im zeitlichen und räumlichen sondern im Sinne der Lebensgestaltung besitzt *„Ich weiß sehr wohl, dass die XYZ ja jetzt in Richtung gegebenenfalls andere Strukturen irgendwann geht, das heißt, wenn wir diesen Vertrieb, diesen Kundenorientierungsgedanken richtig lebt, dann kann es durchaus irgendwann bedeuten, dass der Fachbereich nicht mehr existiert, na und, dann mache ich was anderes. Also, da bin ich ganz offen, ne.“ (XYZI7/90)*

Die Ergebnisse zu den Subjektivitätstypen werden den Organisationsstufen zugeordnet, um zu verdeutlichen, wie umfangreich die Anforderungen seitens der Organisation an die subjektiven Handlungsstrategien der Befragten auf den

unterschiedlichen Organisationsebenen sind:

- (Untere) 1.Ebene: operative Sachbearbeitung / MitarbeiterInnen, überwiegend einflusslose Gruppenarbeit, lediglich kompensatorische Subjektivität erforderlich, reklamierende Subjektivität erkennbar,
- (Mittlere) 2.Ebene: unteres Management / ReferentInnen, überwiegend teilautonome Gruppenarbeit, kompensatorische und strukturierende Subjektivität erforderlich, reklamierende Subjektivität deutlich ausgeprägt,
- (Obere) 3. Ebene: mittleres Management / BereichsleiterInnen, in Teamarbeit, kompensatorische, strukturierende und reklamierende Subjektivität deutlich, ideologisierte Subjektivität vorhanden.
- Darüber als Spitze und oberes Management die Abteilungsleitung, kompensatorische, strukturierende, reklamierende Subjektivität erkennbar.

Im folgenden Kapitel sollen die Befragungsergebnisse zu den Aspekten der Geschlechtergerechtigkeit der Organisationseinheit ZPD und den besonderen Aufstiegschancen für Frauen analysiert werden.

## **6. Genderzentrierte Analyse**

Die Interviewstruktur hatte zwar einen kleinen Fragenkomplex zu Geschlechtergerechtigkeit in der Organisation XYZ vorgesehen, der sich in erster Linie darauf bezog, Differenzen in den Aufstiegsmöglichkeiten nachzuvollziehen, die möglicherweise auf das Geschlecht oder die Ausbildung zurückzuführen sind. In der Nachbetrachtung ist mir jedoch aufgefallen, dass wir im Interviewverlauf zu wenig Nachfragen z. B. zu den Themen Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben gestellt haben. Dies ist nicht unserem Desinteresse sondern unserer Unerfahrenheit geschuldet. In künftigen Erhebungen, die im Rahmen des Projektes noch durchgeführt werden, könnte hier ein Schwerpunkt gesetzt werden.

Die Wahrnehmung der Befragten zu den ZPD und der XYZ als geschlechtergerechte Organisation bzw. Abteilung sind sehr kontrovers. Während von Seiten der Abteilungsleitung betont wird, dass das Geschlecht bei den Aufstiegsmöglichkeiten nicht relevant sei,

*„Also, ich kann da ehrlich gesagt keinen Trend erkennen, auch nicht irgendwo, dass man*

*irgendwo in Verdacht geraten würde jetzt als XYZ zu sagen, irgendjemand wird benachteiligt. Das kann ich so ehrlich gesagt nicht erkennen. (...) sind zwar paritätisch besetzt, wenn Sie so wollen, aber ich glaube ganz einfach, also das spielt bei uns wirklich in der Entscheidungsfindung keine wirkliche Rolle. Das geht glaube ich, auch nicht nur hier bei uns so, sondern ich glaube, das gilt gesamt in der XYZ. Mal an der ein oder anderen Stelle ein bisschen blauäugig von mir sein, weil es vielleicht doch noch den Einen oder Anderen, wie soll ich sagen, Hartliner da gibt, aber ich glaube. Wir haben ja auch Gleichstellungsbeauftragte. Wobei man ja, also das will ich ja auch gerne noch sagen, an manchen Stellen, wundere ich mich natürlich auch. Naja, ist halt so. Na, ich habe selbst eine Tochter und ich sag mal ich glaube, das ist heute in halbwegs vernünftig geführten Unternehmen ist es heute kein Thema mehr.“ (XYZI11/65)*

wird durch eine Referentin betont, dass es schon auffallend sei, dass im Bereich ZPD überwiegend Frauen beschäftigt seien, dies aber lediglich auf der Sachbearbeitungsebene. Die Führungspyramide jedoch dann mehrheitlich mit Männern besetzt sei. (XYZI8/42) ähnlich äußert sich eine Bereichsleitung

*„Ja, eh, also ich kann es mir schon vorstellen, dass das Geschlecht was ausmacht, weil natürlich die XYZ schon in bestimmten Teilen eben eine männerdominierte Gesellschaft ist. Also, die Aufsichtsdienste, das ändert sich jetzt gerade ein bisschen, aber es gibt zunehmend auch Frauen als Aufsichtspersonen, aber es sind natürlich immer noch, die sind noch in der Minderheit und auch die Führungspositionen sind überwiegend von Männern besetzt. Also wenn man sich umschaute, ab und zu hat man ja auch mal gemeinsame Runden, da wurden zum Beispiel alle gemeinsam zum Gleichstellungsgesetz AGB geschult, dann sieht man sich um und stellt fest, was weiß ich, da sitzen 40 Männer und vier Frauen.“ (XYZI1/173)*

An anderer Stelle wird betont, dass Barrieren im Aufstieg nicht auf das Geschlecht sondern auf die Ausgangsqualifikation zurückzuführen seien. Da sei es schon ausschlaggebend für die Karriere, ob das Studium an einer Universität oder „nur“ an einer Fachhochschule absolviert wurde (XYZI5/100).

Die befragten Mitarbeiterinnen nehmen hier keine Unterschiede wahr. Es sei eben allgemein wichtig, sich um die Aufstiegschancen selbständig zu kümmern, da in der Personalverwaltung dazu kein eindeutiges Konzept vorläge (XYZI2/17).

Die Befragungen zu eigenen Aufstiegs- bzw. Karrierewünschen ergab, dass sich der überwiegende Teil der Befragten, sowohl Frauen als auch Männer, eher eine horizontale Karriere vorstellen könnte und diese auch einer vertikalen Karriere vorzöge

*„Also, so unter diesem Aufstieg finde ich auch, also, man könnte jetzt mal eher spekulieren, okay, Herr Reinke, was weiß ich, eh verlässt das Unternehmen und die Stelle würde ausgeschrieben. Das das blöde in der XYZ ist ja, dass die Leitungspositionen, ich finde, die sind überhaupt nicht attraktiv.“*

*Also nicht Geld oder so, sondern was sie tun müssen und welche, also was dann als nächste Aufgaben kommen, weil sie, verglichen mit diesen Referentenpositionen ja gar, eigentlich wenig Fachaufgaben haben. Das heißt also, ich würde mir, wenn so ´ne Stelle wirklich frei wäre wirklich sehr gut überlegen, ob ich mich da überhaupt bewerben würde, weil ich finde die die Qualität der Arbeit als Referent ist viel, viel größer, als das was ´n Bereichsleiter machen muss. Und von da her, find ich, ist Teamarbeit in der Tat, sozusagen Aufstieg, wenn wir Aufstieg jetzt nicht nur als „Ich verdiene mehr und hab irgendwie Mitarbeiterverantwortung“ sondern von „Ich erledige anspruchsvolle Arbeit““ (XYZI6/222)*

Lediglich drei der Befragten gaben an, sich einen vertikalen Aufstieg vorstellen zu können (XYZI7/92) und (XYZI10/289-290) oder sogar gezielt anzustreben (XYZI2/12).

Eine Möglichkeit die genannten horizontalen Aufstiegswünsche zu realisieren wird in der nahenden erneuten Reorganisation der ZPD gesehen, wobei es dann auch relevant würde, sich gut zu positionieren.

*„(...) wobei auf der anderen Seite natürlich in der XYZ viel umstrukturiert wird, also Mitte des Jahres stehen denke ich schon einige Veränderungen an, so dass das gut sein kann, dass meine Position vielleicht auch wegfallen wird, dass vielleicht Bereiche zusammengelegt werden, dass es andere Strukturen gibt und da muss ich natürlich schon auch gucken, wo ich dann mich positioniere, aber da das noch so unklar ist, was dabei herauskommen wird, hab ich da jetzt noch gar keine Meinung dazu, also, ich könnte mir durchaus vorstellen, also auf dieser Hierarchieebene zu bleiben.“ (XYZI1/155)*

Interessant ist, dass in den Befragungen stereotype Geschlechtsrollenzuschreibungen im Sinne der Differenztheorie geäußert wurden, die sich auf das weibliche Arbeitsvermögen bezogen. Betont wird die differente Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Geschlechter.

*„Eh, also sind wir im Prinzip, die enger zusammenarbeiten 3 Frauen und 2 Männer und da finde ich schon, dass die Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern da ganz deutlich wird. Deswegen hatte ich so erwartet, dass Sie in die Richtung was fragen. Vielleicht ist Ihnen das bei, bei der Sitzung auch aufgefallen, also, vielleicht liegt, also hängt es ja auch an den Ausbildungen, das weiß ich jetzt gar nicht, aber sozusagen die reflektieren zu können, sich zu überlegen, also, ja nicht so faktenorientiert zu sein, ich glaube, das machen schon wir 3 Frauen mehr. Und die beiden Herren wollen da doch eher Ergebnisse und wollen auch nicht immer so viel rumreden und so viel nachdenken, und wollen irgendwie das Ergebnis haben. Und da, eh, empfinde ich das immer ganz stark, dass wir da eben auch als Männer und Frauen unterschiedlich unterwegs sind. (...) Und, das auch wir Frauen dann auch eher Konflikte ansprechen können und unsere beiden Männer immer irgendwie ganz verstört sind, wenn so was mal auf, auf ´s, auf ´n Tisch kommt. Und, und, eh, da also auch lieber nicht drüber sprechen wollen. Also, da find ich ist das hier, ist das schon unterschiedlich.“ (XYZI6/217-219)*

Neben den differenten kommunikativen Kompetenzen der Geschlechter wird hervorgehoben, dass Frauen über eine deutlich stärkere Leistungsbereitschaft

verfügten als Männer.

*„Also, ich kann ja mal sagen, warum hier alles Frauen sitzen, weil für die Position, die wir oder für die Aufgaben für die ich hier jemanden gesucht habe, waren immer die Frauen besser in den Gesprächen. Wir hatten hier auch schon mal zwei Männer in dem Bereich, vor Jahren, aber die haben 's nicht lange ausgehalten. Ähm, das hatte, das hatte nichts, das hatte nichts damit zu tun, das dann 2 Männer und 8 Frauen da waren, sondern das hatte, hatte schon was mit dem Leistungsaspekt und auch mit dem Teamaspekt, glaube ich, zu tun, weil Männer, also, man hat schon gemerkt, die ticken etwas anders, auch in der Zusammenarbeit und das war nicht ganz einfach, für die Männer natürlich auch nicht. Für die Frauen, die waren ja 'n paar mehr als die Männer, also, das war schon schwierig. Es war schon schwierig. Und, was ich gemerkt habe, also, im reinen Frauenteam, wir können hier Sachen sehr schnell ansprechen, alle Sachen sehr schnell ansprechen und das ist, glaube ich, da gibt 's 'n Unterschied, wenn das 'n gemischtes Team ist.“*  
(XYZGD1/133)

Dass stereotype Geschlechtsrollenzuschreibungen Auswirkungen auf die Karrieremöglichkeiten von Frauen haben und dadurch Vorurteile weiter bestehen, wird klar erkannt.

*„Und, dass natürlich Männer eher auch Männer wieder auswählen, das glaub ich auch, weil die sich einfach ähnlicher sind, weil sie vielleicht auch den Verdacht haben, Frauen lassen sich ablenken, durch Familie, also ich denk, da gibt 's schon auch noch Vorurteile.“* (XYZI1/175)

Um die Frage nach einer Erleichterung der Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen durch die Implementierung von Teamarbeit beantworten zu können, ziehe ich die pyramidenähnliche vertikale Organisationsstruktur hinzu und zeige wie groß der Frauenanteil auf den Hierarchiestufen ist:

- (Untere) 1. Ebene: operative Sachbearbeitung / BearbeiterInnen, überwiegend einflusslose Gruppenarbeit, lediglich kompensatorische Subjektivität erforderlich, reklamierende Subjektivität erkennbar, beschäftigt sind auf dieser Ebene 43 Frauen und 7 Männer.
- (Mittlere) 2. Ebene: unteres Management / ReferentInnen, überwiegend teilautonome Gruppenarbeit, kompensatorische und strukturierende Subjektivität erforderlich, reklamierende Subjektivität deutlich ausgeprägt, ideologisierte Subjektivität vorhanden, beschäftigt sind auf dieser Ebene 14 Frauen und 5 Männer.
- (Obere) 3. Ebene: mittleres Management / BereichsleiterInnen, in Teamarbeit, kompensatorische, strukturierende und reklamierende Subjektivität deutlich, ideologisierte Subjektivität vorhanden, beschäftigt sind auf dieser Ebene 3 Frauen und 3 Männer.

- Darüber als Spitze und oberes Management die Abteilungsleitung, kompensatorische, strukturierende, reklamierende Subjektivität erkennbar, die Abteilungsleitung obliegt einem Mann.

Deutlich wird, dass der Frauenanteil auf der unteren Organisationsebene, mit den einfachen Angestelltentätigkeiten in einflussloser Gruppenarbeit, besonders hoch ist und auf dem Weg in die leitenden Positionen oder Führungspositionen stark abnimmt.

Die erhobenen Daten wurden unter den Gesichtspunkten der Reorganisation und Teamarbeit, Subjektivierung und Subjektivität sowie der Geschlechtergerechtigkeit und den Aufstiegschancen für Frauen einer Analyse unterzogen. Die Ergebnisse präsentiert das folgende Fazit.

### **Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Fazit**

Zu meiner Ausgangsfrage, ob sich in Folge der Reorganisation des Bereiches Zentrale Präventionsdienste der XYZ Subjektivierungsprozesse erkennen lassen kann bilanzierend festgestellt werden:

Bei der im Jahre 2001 durchgeführten Reorganisation handelt es sich um eine Organisationstransformation. Wie seit den 1990er Jahren in den öffentlichen Diensten üblich, reorganisierte sich die XYZ nach dem Leitbild des Neuen Steuerungsmodells. Arbeitsbereiche wurden dezentralisiert und die Führungsverantwortung in Form von Ziel-Leistungsgesprächen der Abteilungsleitung mit den Bereichsleitungen, in die Bereiche gegeben. Produkte wurden definiert und die Bereiche so organisiert, dass z. B. zur Trennung von Führung und Produktion und damit zur Entlastung der Führungsverantwortlichen, eine produktverantwortliche Referentenebene geschaffen wurde. Die Leistungserstellung wird, wenn notwendig in Absprache mit den übrigen Bereichen, selbst organisiert, was der ergebniskontrollierten Autonomie entspricht. In naher Zukunft ist ein weiterer Schritt, die Einführung verbindlicher Zielgespräche für sämtliche MitarbeiterInnen der XYZ geplant.

In Folge einer MitarbeiterInnenbefragung, und damit gerät das Subjekt in den Focus der Organisation, wurden kooperativ-partizipative Arbeitsstrukturen eingeführt, die in den ZPD als Teamarbeit bezeichnet werden. Gezeigt habe ich, dass es sich nach streng wissenschaftlichem Verständnis auf der 1.

Organisationsebene (BerarbeiterInnen) um einflusslose Gruppenarbeit und auf der 2. Organisationsebene (ReferentInnen) um teilautonome Gruppenarbeit handelt. Lediglich auf der 3. Organisationsebene, der der Bereichsleitungen kann von Teamarbeit gesprochen werden.

Der tief greifende Reorganisationsprozess und die Einführung kooperativ-partizipativer Arbeits- und Organisationsstrukturen setzen bei den MitarbeiterInnen, neben Fach- oder Sachkompetenzen, subjektive, handlungsleitende Eigenschaften (Subjektivität) wie z. B. Kommunikations- und Konfliktkompetenz voraus, die als Schlüsselqualifikationen bezeichnet werden. Die Rücknahme direkter Führung und die Steuerung der Produktion mittels ergebniskontrollierter Autonomie setzen weiter Kompetenzen wie Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbstkontrolle voraus. *Kleemann et al.* unterscheiden vier Subjektivitätsformen, die, so habe ich gezeigt, auf den Organisationsebenen mit unterschiedlicher Intensität relevant werden und, je komplexer die Aufgabenbereiche werden, aufeinander aufbauen. So sind auf der 1. Organisationsebene lediglich kompensatorische Eigenschaften, d. h. zur Bewältigung eventuell auftretender Abweichungen von der standardisierten Ablauforganisation, notwendig. Die 2. und 3. Organisationsstufe setzt bei den Beschäftigten neben kompensatorischen auch strukturierende Kompetenzen voraus. Erwartet wird, dass die Subjekte das eigene Arbeitshandeln selbständig an die wechselnden betrieblichen Erfordernisse anpassen.

Für sämtliche MitarbeiterInnen ist es notwendig, eine reklamierende Subjektivität auszubilden. Das heißt, sich selbständig gestaltend, mit eigenen Anforderungen und Plänen (Humane Arbeit), in die Arbeits- und Organisationsstruktur einzubringen. Ideologisierte Subjektivität, die vierte Form nach *Kleemann*, ist in Form von einer Ideologisierung des Begriffes Leistung besonders auf der 2. und 3. Organisationsstufe deutlich ausgeprägt vorhanden.

## **1. Fazit**

In Folge der Reorganisation der ZPD und der Einführung kooperativ-partizipativer Arbeits- und Organisationsstrukturen kam es auf allen Organisationsebenen zu Subjektivierungsprozessen, die sich in ihrer Intensität und den Anforderungen an die MitarbeiterInnen unterscheiden.



Vor der Beantwortung meiner zweiten Frage, ob die Reorganisation und damit die Implementierung kooperativ-partizipativer Arbeits- und Organisationsstrukturen eine geschlechtergerechtere Organisation schaffen und somit z. B. den Aufstieg von Frauen erleichtern kann, halte ich zusammenfassend fest:

Es ist deutlich geworden, dass bei den ZPD überwiegend Frauen tätig (60 von 76 Beschäftigten) sind, es sich aber dabei auch wieder überwiegend (43 Frauen / 7 Männer) um einfache Angestelltentätigkeiten auf der 1. Organisationsebene in einflussloser Gruppenarbeit handelt. Partizipationsmöglichkeiten in Form von Gruppensprecherinnen werden von den befragten Frauen nicht wahrgenommen. Die Personalverantwortlichkeit, die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen betreffend, liegt im Verantwortungsbereich der Bereichsleitungen. Ob dies auf die Reorganisation zurückzuführen ist, kann hier nicht beantwortet werden. Im Rahmen des jährlich stattfindenden, freiwilligen informellen Mitarbeitergespräches (IMAG) kann die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen geplant werden. Dies wird, obwohl einhellig betont wird, dass die XYZ ein Weiterbildungsparadies sei, aus verschiedenen Gründen nicht von den Mitarbeiterinnen der 1. Organisationsebene (Bearbeiterinnen) wahrgenommen. Die Befragten gaben unter anderem an, dass ihnen der Aufwand einer Aufstiegsqualifizierung entweder zu hoch sei oder ihnen der Mut dazu fehle. An dieser Stelle muss ergänzend angemerkt werden, dass Aufstieg und Karriere im öffentlichen Dienst nach wie vor starren Eingruppierungsregelungen (unterer, mittlerer, gehobener und höherer Dienst) unterliegen, die sich an der Ausgangsqualifikation orientieren. Eine Möglichkeit zum Abbau dieser Aufstiegsbarriere böte die neue Leistungsorientierung im öffentlichen Dienst. Nach wie vor hat Leistungsbereitschaft oder Leistung keinen Einfluss auf die Karrierechancen, weder der von Frauen noch der von Männern. Eine strategische Ausrichtung der Fort- und Weiterbildung und damit eine Karriereplanung werden lediglich in einem der 5 Bereiche durchgeführt. Bemerkenswert ist, dass es sich bei den Karrierewünschen der Befragten fast ausnahmslos um eine horizontale berufliche Neuausrichtung handelt, was der Theorie *Meusers* entspricht, wonach Frauen eher eine horizontale Karriere anstreben würden.

Stereotype Geschlechtsrollenzuschreibungen werden von den befragten Frauen reproduziert. Demnach seien Frauen im Gegensatz zu Männern verstärkt mit Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten ausgestattet. Ob diese Eigenschaften eine Auswirkung auf die Aufstiegschancen von Frauen haben könnten, geht aus den Ergebnissen nicht hervor. Aus den Aussagen der Bereichsleitung des Bereiches BM, kann dennoch abgeleitet werden, dass für den Aufstieg strategische Planung der Karriere, Hartnäckigkeit und Durchsetzungsvermögen relevant sind. Sozialkompetenzen können als komplementär betrachtet werden.

Die in den ZPD erkennbaren Subjektivierungsprozesse haben nur begrenzt Einfluss auf die Aufstiegschancen von Frauen, da subjektive Leistungspotentiale und Leistungsbereitschaft als Aufstiegskriterium entweder an den starren Eingruppierungsregelungen scheitern, Leistung noch nicht objektiv bewertbar formuliert wurde oder die subjektiven Anforderungen an die Mitarbeiterinnen auf den unteren Organisationsebenen der ZPD nicht für eine Aufstiegsprofilierung ausreichen.

## **2. Fazit**

Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse hat gezeigt, dass die Einführung kooperativ-partizipativer Arbeits- und Organisationsstrukturen nicht zwangsläufig eine geschlechtergerechtere Organisation schaffen und dadurch z. B. der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen begünstigt wird. Deutlich wurde auch, dass die befragten Frauen den Begriff Karriere nicht unbedingt mit einem vertikalen Aufstieg verbinden, sondern sich in diesem Zusammenhang eher eine horizontale Karriere, z. B. die Ausweitung oder den Wechsel des Aufgabenbereiches wünschten.

## Literaturverzeichnis

- Becke, G.; „Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen“, edition sigma; Berlin 2008
- Dölling, I.; „Mehr Geschlechtergerechtigkeit durch Verwaltungsreform?“; in: Andresen, S.; Dölling, I.; Kimmerle, Ch., (Hrsg.); „Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis“; Leske + Budrich; Opladen 2003, S. 197 - 205
- Epskamp, H.; Buchholz, M.; Stappenbeck, J.; Scholz, G.; „Lernende Organisation“; Leske + Budrich, Opladen 2001
- Ernst, St. (Hrsgin); Textsammlung zum Seminar „Empirisches Praktikum – Soziologie der Arbeitswelt“, unveröffentlicht, Hamburg 2008
- Helferich, C.; „Die Qualität qualitativer Daten“, 2.Aufl., Wiesbaden 2004 in: Ernst, St. (Hrsgin), Textsammlung zum Seminar „Empirisches Praktikum – Soziologie der Arbeitswelt“
- Henn, M.; „Die Kunst des Aufstiegs“; Bundeszentrale für politische Bildung, Band 765, Bonn 2009
- Hermann, A.; „Teams und Teamentwicklung unter Gender- und Diversitäts-Fokus“ in: Bendl, R.; Hanappi-Egger, E.; Hofmann, R. (Hrsginnen), „Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement“, Linde Verlag, Wien 2004, S. 103- 129
- Hobsbawn, E.; „Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts.“; Hanser Verlag, München, Wien 1995
- Kimmerle, Ch.; „Die Reform der öffentlichen Verwaltung: Modernisierung als Chance für die Enthierarchisierung?“; in: Andresen, S.; Dölling, I.; Kimmerle, Ch., (Hrsg.); „Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis“; Leske + Budrich; Opladen 2003, S. 15 - 31
- Kimmerle, Ch.; „Die Etablierung einer neuen Führungskultur als Element der Verwaltungsreform“; in: Andresen, S.; Dölling, I.; Kimmerle, Ch., (Hrsg.); „Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis“; Leske + Budrich; Opladen 2003, S. 89 - 111
- Kleemann, F.; Matuschek, I., Voß, G: G.; „Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der Diskussion“ in: Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hrsg.); „Subjektivierung von Arbeit“; Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2003
- Kratzer, N.; Sauer, D.; „Entgrenzung von Arbeit. Konzept, Thesen, Befunde“; in: Gottschall, K.; Voß, G.G. (Hrsg), „Entgrenzung von Arbeit und Leben“, München und Mering 2003, S.87 – 123
- Krell, G.; „Vorteile eines neuen weiblichen Führungsstils“; in: Krell, G. (Hrsg.); „Chancengleichheit durch Personalpolitik“; 5. Auflage, Gabler 2008

- Lohr, K.; Nickel, H. M.; „Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen“; in:  
Lohr, K.; Nickel, H. M. (Hrsginnen); „Subjektivierung von Arbeit – Riskante  
Chancen“, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster 2005, S. 207 - 239
- Meuser, M.; „Humankapital Gender. Geschlechtspolitik zwischen Ungleichheits-  
semantik und ökonomischer Logik“; in: Andresen, S.; Koreuber, M.; Lüdke, D.  
(Hrsg.); „Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?“, VS Verlag,  
Wiesbaden 2009
- Nickel, H. M.; „Arbeit und Genderregime in der Transformation“; in: Aulenbacher, B.;  
Wetterer, A. (Hrsg.); „Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der  
Geschlechterforschung“, verlag Westfälisches Dampfboot, Münster 2009, S.  
249 – 267
- Nordhause-Janz, J.; Pekruhl, U.; „Entwicklung der Arbeitsstrukturen in Deutschland:  
Mehr Gruppenarbeit und höhere Arbeitszufriedenheit?“ in: Institut Arbeit und  
Technik (IAT), Jahrbuch 1998/99, Gelsenkirchen, S. 250 - 254
- Peinl, I.; Lohr, K.; Jornitz, K.; „Organisations- und Geschlechtersoziologie“,  
Karl Dietz Verlag, Berlin 2005
- Seellheim, T.; Witte, E. H.; „Teamfähigkeit und Performance“ in: Gruppendynamik  
und Organisationsberatung, 38. Jahrg., Heft 1, 2007, S. 79 – 95
- Weber, Ch.; „Störungen und Konflikte in der Team- und Gruppenarbeit“;  
unveröffentlicht, Hamburg 2009