

Grenzkämpfe um einen ganzheitlichen Lebensanspruch. Altes und Neues im betrieblichen Geschlechterverhältnis am Beispiel von Fach- und Führungskräften der Deutschen Bahn AG

Zusammenfassung

Der Beitrag basiert auf einer qualitativen empirischen Studie in der Deutschen Bahn AG. Zunächst legt er einige generelle Ausgangsannahmen dar, um anschließend überblickshaft auf die betrieblichen Geschlechterverhältnisse in der DB AG einzugehen und zu zeigen, wo verallgemeinerbare Probleme und Blockaden für einen geschlechtergerechten Wandel der betrieblichen Geschlechterverhältnisse und für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen liegen. Darauf aufbauend diskutiert er geschlechtertypische Dilemmata zwischen Erwerbsarbeit und individuellen (familiären) Reproduktionsansprüchen. Das wird im Kontext einer ‚reflexiven Karriereorientierung‘ näher beleuchtet, die vor allem, aber nicht mehr nur bei weiblichen* Fach- und Führungskräften zu beobachten ist. Als Sozialkompetenz zielt sie auf den Erhalt eines subjektiv als ganzheitlich erlebbaren Lebenszusammenhangs und stellt eine Kritik an der traditionellen Arbeits- und Leistungskultur dar. Der Beitrag endet mit einem Plädoyer für eine an den komplexer werdenden Lebenszusammenhängen von Frauen* und Männern* orientierte Re-Thematisierung betrieblicher Geschlechterpolitik.

Schlüsselwörter

Betriebliche Geschlechterverhältnisse, Geschlechterpolitik, Frauen in Führungspositionen, Reflexive Karriereorientierung

Summary

Boundary struggles over a holistic way of life. Old and new conflicts in workplace gender relations by high skilled workers and managers at the German rail operator Deutsche Bahn AG

The article draws on a qualitative empirical study carried out at the rail operator Deutsche Bahn. It begins with some theoretical remarks and a summary of workplace gender relations in the big company Deutsche Bahn AG, flagging up problems with more general implications and factors that are inhibiting a shift to more equitable gender relations and broader female access to managerial positions. This lays the basis for a discussion of gender-typical dilemmas around employment and individual (family-centred) reproductive demands. These are examined more closely in the context of a reflective career orientation that can be observed primarily, but no longer exclusively, among female skilled workers and managers. As a social skill, this practice aims to maintain a way of life that is subjectively experienced as holistic, and it represents a critique of traditional performance-related work culture. Finally, the article argues the case for reframing workplace gender policies to accommodate the growing complexity of the lives that women and men lead.

Keywords

workplace gender relations, gender policy, women in management, reflective career orientation

1 Vorbemerkung: Geschlechterverhältnisse im betrieblichen Kontext

Betriebliche Geschlechterverhältnisse sind über Arbeit und Arbeitsteilung hervorgebrachte Strukturverhältnisse, die als konstruierte Verhältnisse immer auch das Moment der Veränderbarkeit in sich tragen. Mit Oskar Negt gesprochen, geht es bei Fragen zum betrieblichen Geschlechterverhältnis um „Fragen nach dem Zusammenhang von Arbeit und Emanzipation, die auch und gerade in ihrem utopischen Gehalt nach wie vor unabgeholten sind“ (Negt 2014: 40).

Der heutige Vorrang der Markt- bzw. Finanzökonomie gegenüber allem Gesellschaftlichen, der im Gewand des ökonomischen ‚Sachzwanges‘ betriebliche Arbeitsstrukturen formt, stützt ein von Reproduktionsbedürfnissen und Sorgeleistungen weitgehend abstrahierendes, männlich konnotiertes Erwerbsarbeitsmuster und die – eine männliche Suprematie begünstigende – traditionelle betriebliche Geschlechterordnung (dazu ausführlich Aulenbacher/Riegraf/Theobald 2014). Allerdings ist dieser Zusammenhang vielfach unter Druck geraten (Nickel 2014). Heute ist daher von einer „flexibilisierten Geschlechterordnung“ (Lenz 2013) die Rede und in diesem Zusammenhang von Unsicherheiten, die sich auch in neuen Geschlechterkonflikten zeigen. Im Kern geht es dabei auch um „Grenzkämpfe (boundary struggles)“ gesellschaftlicher Akteur*innen, das heißt darum, Grenzverläufe zwischen ‚Wirtschaft‘ und ‚Gesellschaft‘, ‚Produktion‘ und ‚Reproduktion‘, ‚Arbeit‘ und ‚Familie‘ (Fraser 2017: 109) neu definieren und ziehen zu wollen. Das fordert auch die betriebliche Geschlechterpolitik auf neue Weise heraus.

Geschlechterpolitik – ein Begriff, der für die diesem Aufsatz zugrunde liegende Studie¹ zentral ist – meint hier zweierlei: einerseits in einem engeren Sinne die Summe aller Regeln und Maßnahmen, die im Betrieb vorhanden sind, um Gleichstellung bzw. Chancengleichheit der Geschlechter zu fördern. Andererseits findet Geschlechterpolitik in einem weiten Sinne auch auf der unmittelbaren Handlungsebene der Subjekte, in der mikropolitischen Arena alltagsbetrieblicher Aushandlungen und Entscheidungsprozesse statt, also in der Personalpolitik und -führung, in Netzwerken, betrieblichen Routinen und im Arbeitsalltag. Neben Interessendivergenzen, subtilen (Geschlechter-)Kämpfen und „männlichen Spielen“ (Bourdieu 2005) zeigen sich im betrieblichen Raum auch Interessenskonvergenzen zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten (Nickel/Hüning/Frey 2008).² Diese Ambivalenz von Interessendivergenzen und -konvergenzen

1 Der Beitrag basiert auf dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekt „Partizipation und Reproduktion. Fach- und Führungskräfte als arbeits- und geschlechterpolitische Akteure der Deutschen Bahn AG“, Förderzeitraum 2016–2018. Die Erhebung fand Ende 2017 statt (dazu ausführlicher Nickel et al. 2019).

2 Im Folgenden wird von weiblichen* und männlichen* Fach- und Führungskräften und Beschäftigten, teilweise auch von Frauen* und Männern* gesprochen. Dabei handelt es sich nicht um auf biologischen Merkmalen beruhende Identitätskategorien, sondern um soziologische Kategorien zur Benennung von geschlechtstypischen sozialen Zuschreibungen und Differenzen im Rahmen der gegebenen sozial-kulturellen binären (betrieblichen) Geschlechterordnung. Sowohl die betriebliche Personalstatistik wie auch die Interviewten selbst bewegen sich in dieser Ordnung. In der empirischen Studie geht es um die Herausarbeitung und Beschreibung der aus der sozialen Ordnung der Zweigeschlechtlichkeit und Heteronormativität resultierenden sozialen Ungleichheit zwischen den Geschlechtern bzw. auch darum, Tendenzen ihrer Überwindung sichtbar zu machen.

ergibt sich nicht zuletzt aus individuellen – heute nicht selten auch von männlichen Beschäftigten zu bewältigenden – familialen Reproduktionsanforderungen und sie ist der Tatsache geschuldet, dass von weiblichen wie männlichen Beschäftigten ein aus Erwerbsarbeit und außerbetrieblichen Netzwerken, Anforderungen und Bedürfnissen bestehender komplexer und widersprüchlicher Gesamtlebenszusammenhang herzustellen und alltäglich zu organisieren ist.

Die in betriebliche Organisationen eingelassenen Geschlechterverhältnisse sind in der Regel noch immer durch horizontale und vertikale Segregation sowie durch geschlechtstypische Karrieren, Laufbahnen und Arbeitszeitmodelle gekennzeichnet. Oft verdecken „Egalitätsmythen“ (Funder/Dörhöfer/Rauch 2006; Nickel/Hüning/Frey 2008) allerdings die systematische betriebliche Herstellung von struktureller Geschlechterungleichheit. Unter dem Stichwort „Gender Cage“ (Funder 2017) wird in der Geschlechtersozilogie neuerdings wieder zugespitzter auf den Begriff gebracht, was Joan Acker (1990) mit der „gendered organization“ umschrieben und der systematischen empirischen Forschung zugänglich gemacht hatte: Geschlechtergrenzen sind mehrdimensional in Strukturen, Regeln, Normen und im Handeln von Akteur*innen einer Organisation verfestigt. Sie kommen nicht zuvörderst durch diskriminierende Praktiken einzelner Akteur*innen zustande, wiewohl auch diese von Relevanz sind, sondern durch Strukturen der Arbeitsteilung und Regeln, die sich die Organisation beispielsweise mit Verfahren der Stellenbesetzung, der Leistungsbewertung, des Commitment, der Vereinbarkeitspolitik oder – allgemeiner – der Arbeits- und Geschlechterpolitik gibt. Frauen, vor allem wenn sie Mütter sind, stoßen mit ihren Ansprüchen und Erwartungen noch immer auf organisationale Strukturen, Regeln und Maßstäbe, die von einer idealen, voll und ganz dem Erwerbsleben zur Verfügung stehenden, flexiblen, von Haus- und Sorgearbeit freien Arbeitskraft ausgehen. Dadurch werden weibliche, aber auch männliche Beschäftigte, die sich diesem Idealtypus verweigern, indem sie Sorgeansprüche sich selbst und anderen gegenüber geltend machen, in ihren beruflichen Ambitionen gebremst.

Betriebliche Organisationen sind keine autonomen, entkoppelten sozialen Einheiten, sondern sie sind in einen gesellschaftlichen Kontext eingebettet, von Gesetzgebungen, gesellschaftlichen Normen und Werten beeinflusst, und sie streben selbst in hohem Maße nach gesellschaftlicher Legitimität und Anerkennung. Dass Gleichstellung bzw. Chancengleichheit mittlerweile zu einer „globalen Leitnorm“ (Lenz 2017) geworden ist, führt dazu, dass Unternehmen sich ein entsprechendes Image geben (müssen). Aber auch dabei werden anscheinend wieder betriebliche „Gleichstellungsfassaden“ (Funder 2017) errichtet, die dazu beitragen, strukturelle Geschlechterungleichheit unsichtbar zu halten. So wird im betrieblichen Arbeitsalltag beispielsweise die „doppelte Vergesellschaftung“ (Becker-Schmidt 1987), die noch immer primär Menschen weiblichen Geschlechts für die private Reproduktionsarbeit zuständig macht und dazu führt, dass mehrheitlich Frauen sich mit spezifischen Arbeitszeitmodellen dem betrieblichen Präsentismus entziehen (müssen), oft als berufliche „Leistungsdifferenz“ zwischen Frauen und Männern etikettiert (Funder 2017).

Der Verfasserin ist bewusst, dass es jenseits der Zweigeschlechtlichkeit vielfältige sexuelle Orientierungen und Geschlechtsidentitäten gibt.