

Oppen, Maria

**Book Part — Digitized Version**

## Zukunft von Frauen im Büro - zur arbeitspolitischen Gestaltung geschlechtsspezifischer Erwerbschancen

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Oppen, Maria (1992) : Zukunft von Frauen im Büro - zur arbeitspolitischen Gestaltung geschlechtsspezifischer Erwerbschancen, In: Christine Färber, Dorothea Schäfer (Ed.): Frauen und Ökonomie: Dokumentation zur Ringvorlesung im Wintersemester 91/92 an der Freien Universität Berlin, Institut für Wirtschaftspolitik der Freien Universität Berlin, Berlin, pp. 87-119

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112013>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

## **Zukunft von Frauen im Büro - zur arbeitspolitischen Gestaltung geschlechtsspezifischer Erwerbschancen**

### **1. Trends und Perspektiven im technisch-organisatorischen Wandel**

Die Entwicklung der Erwerbschancen von Frauen ist unter quantitativen wie qualitativen Aspekten eng verkoppelt mit Ausbau und Wandel des Dienstleistungssektors. So war Büroarbeit keineswegs immer schon eine typische Beschäftigungsdomäne von Frauen. 1925 arbeiteten beispielsweise kaum 5 Prozent der erwerbstätigen Frauen in den "Verwaltungs- und Büroberufen" (Ostner/Willms 1983: 222 f.). Die "Feminisierung" hat vor allem seit den 50er Jahren mit der Expansion dieser Berufe im Zuge der "Tertiärisierung" der Wirtschaftsstruktur, dem Rückgang von Beschäftigung im primären und sekundären Sektor bei gleichzeitigem Ausbau des Dienstleistungssektors, eingesetzt. Die Ausweitung privatwirtschaftlicher Dienstleistungsangebote, der Ausbau öffentlicher bzw. sozialstaatlicher Einrichtungen und Leistungen sowie die gleichzeitige Tertiärisierung der Produktion konnte mit der Einbeziehung männlicher Arbeitskräfte nicht mehr bewältigt werden und trug so zur verstärkten Integration der Frauen ins Erwerbsleben bei. So ist die Zahl der weiblichen Beschäftigten im Büro zwischen 1960 und 1980 um 1.4 Mio., die ihrer männlichen Kollegen dagegen "nur" um 650.000 angestiegen (Troll 1984).

Heute ist der Büroarbeitsbereich zwar ein gemischtgeschlechtlich strukturierter aber, zugleich der bedeutendste Beschäftigungssektor für Frauen. Als Schreib- und Bürohilfskräfte, aber auch als berufsfachlich qualifizierte kaufmännische und administrative Angestellte im privaten und öffentlichen Sektor fanden weit über 3 Mio. und damit mehr als 1/3 aller abhängig beschäftigten Frauen einen Arbeitsplatz. Nicht zuletzt mit Blick auf

ihre gegenüber den Männern stärkeren Beschäftigungszuwächse sind Frauen oft als die "Gewinnerinnen" des sektoralen Strukturwandels bezeichnet worden. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings, daß Frauen hierbei allenfalls quantitativ als Gewinnerinnen bezeichnet werden können, denn ihnen sind vor allem die unteren Ränge in der Büro- und Verwaltungslandschaft überlassen worden. Die sogenannten operativen Verwaltungsarbeiten wie Bürohilfs-, Datenerfassungs- und Schreibtätigkeiten ebenso wie die sogenannte Routinesachbearbeitung sind Einsatzbereiche, in denen überwiegend Frauen beschäftigt werden, wohingegen Männer in die Bereiche qualifizierter und dispositiver Fach- und Führungsaufgaben eingezogen sind und diese nach wie vor dominieren (Oppen 1989; Gottschall 1990; Figge 1991). Und dies, obwohl das schulische und berufliche Ausbildungsniveau von Frauen seit den 60er Jahren relativ stärker angestiegen ist, als das ihrer männlichen Kollegen (Klomfass 1988), sie seit Jahren konstant mehr als die Hälfte der Auszubildenden für kaufmännische und verwaltende Berufe stellen (Gottschall/Müller 1987) und viele von ihnen mittlerweile auf langjährige und zunehmend kontinuierliche Berufserfahrung zurückgreifen können. Ihre Qualifizierungsanstrengungen haben sich offensichtlich nicht in entsprechenden Aufstiegsprozessen und Karrieremustern niedergeschlagen. Zwar haben auch Frauen von der qualifikatorischen Umschichtung in der Personalstruktur bzw. der Anhebung des durchschnittlichen formalen Qualifikationsniveaus "profitiert"; dies liegt aber überwiegend an dem Abbau der untersten Qualifikationsstufen. Denn für einzelne Beschäftigtengruppen sind in verschiedenen Wirtschaftszweigen erhebliche, rationalisierungsbedingte Arbeitsplatzverluste zu verzeichnen, die überproportional typische Fraueneinsatzfelder betreffen, wie Bürohilfskräfte, Sekretärinnen, Rechnungskaufleute u.ä. (Troll 1984; Baethge/Oberbeck 1986). Demgegenüber haben Männer sich diesen Strukturwandel extensiver zunutze machen können und ihre Vormachtstellung in entwicklungsfähigen und besser bezahlten Positionen gegenüber Frauen noch stärker ausbauen können. Nicht zuletzt im Zuge des technisch-organisatorischen Wandels ist das Aufgaben- und Arbeitsplatzvolumen gerade in den typischen Einsatzbereichen für Männer auch in den 80er Jahren noch weiter expandiert, wie in denjenigen für EDV-Fachleute, Organisatoren oder einschlägig kaufmännisch qualifizierten Berufen. Die nach wie vor unveränderte, untergeordnete Stellung der Frauen gegenüber ihren männlichen Kollegen im Hierarchiegefüge führte somit spätestens seit Anfang der 80er Jahre zu stagnierenden, bezogen auf Vollzeitbeschäftigung sogar deutlich

rückläufigen quantitativen Beschäftigungschancen, während die Zahl der Männer absolut und relativ auch weiterhin zunahm (Troll 1984; Gottschall 1986; Breidenstein 1988).

Das rückläufige Anwachsen der Büroberufe insgesamt im letzten Jahrzehnt mit Tendenzen zu Stagnation oder Arbeitsplatzabbau für einzelne Berufsgruppen (Baethge/Oberbeck 1986) hängt weniger mit dem Bedeutungsverlust des Dienstleistungssektors als vielmehr mit weitreichenden Transformationsprozessen innerhalb desselben zusammen. Eine deutliche Expansion des Aufgaben-, Arbeits- und Geschäftsvolumens in öffentlichen und privaten Büros und Verwaltungen konnte als Folge der technisch-organisatorischen Rationalisierung auch ohne nennenswerte Aufstockung des Personalvolumens bewältigt werden. Hintergrund für die erheblichen Restrukturierungsanstrengungen in diesem Sektor ist der zunehmende Anpassungsdruck an verschärfte Wettbewerbsbedingungen und verringerte Verteilungsspielräume in Anbetracht sinkender Wachstumsraten und verlangsamer Produktivitätsfortschritte. Mit Bezug auf den Weltmarkt und das "japanische Modell" werden weitreichende Umgestaltungserfordernisse der Standards von Arbeitsprozessen und Arbeitsbedingungen nicht nur in der Produktion, sondern auch im Dienstleistungsbereich diagnostiziert (Naschold 1992). Während in den Anfängen des eher punktuellen Einsatzes neuer Techniken in Büros und Verwaltungen noch auf deren arbeitssparende Effekte für einzelne, abgespaltene Funktionen und Teilaufgaben gesetzt wurde, wird inzwischen eingeräumt, daß sich Rationalisierungspotentiale integrierter EDV-Systeme erst ausschöpfen lassen, wenn traditionelle, produktivitätshemmende Arbeitsteilungsformen und -abläufe, Kooperations- und Kommunikationsbezüge zur Disposition gestellt werden. "Systemische Rationalisierung" der Büroarbeit (Baethge/Oberbeck 1986: 20 ff) zielt dementsprechend immer mehr auf eine grundlegende Abkehr von bürokratischen oder "neo-tayloristischen" Produktionsmodellen von Dienstleistungen. Zumindest in Teilbereichen läßt sich eine Orientierung hin zur integrierten, kunden- oder klientenzentrierten Sachbearbeitung erkennen, im Rahmen derer das Personal nicht mehr nur als Kostenfaktor, sondern auch als wichtigste Produktivitätsressource in den Vordergrund rückt.

Verbunden werden damit häufig optimistische, emanzipatorische Zukunftsvisionen, die den Beschäftigten in Büros und Verwaltungen - und

das sind inzwischen zur Hälfte Frauen - eine Entlastung von unliebsamen, monotonen Routinearbeiten und die Entstehung von attraktiven und anspruchsvolleren Tätigkeiten verheißen. Durch Automation freigesetzte Zeitanteile könnten für eine stärkere Nutzung der nicht automatisierbaren Fähigkeiten, wie Ideenreichtum, Bewertungsvermögen, Reflexion und Kommunikation im Binnenverhältnis (Führungs- und organisatorische Gestaltungsaufgaben) wie im Außenverhältnis (Beratung von Klienten) eingeplant werden (Reinermann 1988). Abbau von Hierarchie und Delegation von mehr Handlungsautonomie und Entscheidungsbefugnissen auf die unteren Ebenen, die lokale Dekonzentration oder "Destrukturierung" großer Organisationen (Mills 1988) im Zuge des technisch-organisatorischen Wandels der Angestelltenarbeit sind Schlagworte, mit denen gegenwärtig sich vollziehende Umstrukturierungsprozesse beschrieben werden. Sie sind Anlaß zu Hoffnungen auf qualifiziertere, ganzheitlichere und interessantere Arbeitsaufgaben, auf Partizipationschancen und damit zugleich auf Tendenzen der "Angleichung der Erwerbschancen" (Gottschall 1990) zwischen den Geschlechtern. Voraussetzung sei allerdings, daß sich auch die Frauen den neuen Herausforderungen stellen - so ein häufig vorgebrachtes Argument - und ihre Qualifizierungsanstrengungen auf zukunftssträchtige Tätigkeitsfelder richteten.

Aus einer anderen Perspektive wurden den Frauen zudem verbesserte Aufstiegschancen signalisiert. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und des mit dem Nachrücken der geburtenschwachen Jahrgänge prognostizierten, erheblichen Mangels an hochqualifizierten und Führungskräften in naher Zukunft hat man sich, zumindest in einzelnen Managementetagen seit Mitte der 80er Jahre, auf die spezifisch "weiblichen" Kompetenzen besonnen, die als Ressource bisher brach gelegen hätten (o.V. 1989). Eigenschaften, die zuvor Frauen für Führungspositionen eher disqualifiziert hatten, wie Kooperations- und Integrationsfähigkeit oder Sensitivität, werden als besonders geeignet herausgestellt, um den neuen Herausforderungen an das Management begegnen zu können (Antal/Izraeli 1991).

Ein wesentliches Ziel der Antidiskriminierungs- und Gleichstellungspolitik von Frauen, mehr berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen auch in Managementpositionen durchzusetzen, schien hier - zumindest vor der Ostöffnung - mit gesellschaftlichen Anforderungen und

Entwicklungstrends zu konvergieren. In diesem Zusammenhang wurden auf die vermehrt in Führungs- und Expertenpositionen vordringenden Frauen gleichzeitig auch Erwartungen von solidarischem Handeln gegenüber jenen in unterprivilegierten Positionen gerichtet. Denn gerade der steigende Anpassungsdruck von Organisationen an interne und externe Wandlungsprozesse und die dementsprechenden Gestaltungsnotwendigkeiten und Partizipationschancen böten Frauen die Gelegenheit, neue Machtressourcen gewinnen zu können. Vom Management als "changemasters" eingesetzt, könnten Frauen sich mehr und mehr für die Minderung von Diskriminierungsprozessen und für eine soziale technisch-organisatorische Umgestaltung der Arbeitssysteme im Interesse der weiblichen Beschäftigten einsetzen (Volst 1988; Bradley 1986).

Im folgenden wird zunächst skizziert, daß sich für die Frauen die großen Verheißungen eines grundlegenden Wandels der Arbeitsbeziehungen im Zuge der Modernisierung der "Dienstleistungsgesellschaft" bisher nur eingeschränkt realisiert haben. Denn im Zuge der Rationalisierungsdynamik der vergangenen Jahre sind die negativen Folgen - so die Argumentation - der technisch-organisatorischen Umstrukturierung der Büroarbeit überproportional zu Lasten der Frauen gegangen. Daraus ergibt sich die Anschlußfrage nach den Bedingungen, die eine weitergehende, vor allem qualitative, Integration der Frauen in den Büroarbeitsmarkt und damit einen Beitrag zu mehr Chancengleichheit blockiert haben. Diese Entwicklung ist weder allein technischen noch ökonomischen Sachzwängen geschuldet, sondern Ergebnis sozialer Gestaltungsprozesse, in denen Frauen nach wie vor unterrepräsentiert sind. Somit lassen sich zugleich Ansatzpunkte identifizieren, wie die ceteris-paribus-Bedingungen für wenig optimistische Zukunftsprojektionen so verändert werden können, daß diese nicht mit Zwangsläufigkeit zur Realität für die Frauen werden.

## **2. Zu neuen Konzepten der Dienstleistungsproduktion mit alten Konzepten der Geschlechterhierarchie**

In den vorangegangenen Entwicklungsphasen bezogen sich Rationalisierungsstrategien im Bürobereich eher punktuell auf die einzelnen, durch Arbeitsteilung abgespaltenen, ausführenden Funktionen und Zuarbeiten, wie Kontenführung und Buchhaltung, Dokumentation und Archivierung von Daten und Informationen, Datenerfassung und Textverarbeitung. Verstärkt seit Ende der 70er Jahre ermöglichen jedoch Verbilligung und Weiterentwicklung der neuen Techniken den arbeitsplatzbezogenen Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken mit allseitigem Zugriff auf zentral gespeicherte Daten. Die immer weitere Aufgaben- und Funktionsbereiche, Datenbestände und Verarbeitungsprogramme integrierenden Computersysteme erfassen zum einen sukzessive den inhaltlichen Kern der Büroarbeit, der lange als tendenziell rationalisierungsresistent galt. Zum anderen stellen sie ein immenses Potential zur Restrukturierung, Steuerung und Kontrolle von ganzen Arbeitsprozessen, komplexen Funktionszusammenhängen und Betriebsabläufen dar. Die Reintegration zuvor abgespaltenener Zuarbeiten in die Sachbearbeitung wie auch ehemals gesonderter Fachaufgaben ist grundsätzlich ebenso möglich wie ihr Gegenteil, die weitere Taylorisierung der Kopfarbeit. Technik als Organisationsmittel wird in verschiedenen Varianten genutzt zur Umgruppierung und Neuzuschneidung von Tätigkeitsfeldern, Aufgaben und Zuständigkeiten auf allen Hierarchieebenen bis hin zu Managementpositionen. Mit den erweiterten Technikpotentialen sind somit neben das traditionelle Rationalisierungsziel, menschliche Arbeit durch Maschineneinsatz zu substituieren, veränderte Perspektiven, Motive und Strategien getreten, die in ihrer Dynamik als "systemische Rationalisierung" bezeichnet werden. Die Rationalisierungskonzepte zielen auf die Realisierung mehrerer Wirkungspotentiale wie Veränderung von komplexen Funktionszusammenhängen und Ablaufprozessen, Steuerung von Geschäftspolitik und Verbesserung der Leistungsqualität sowie veränderte Personaleinsatz- und Kontrollstrategien.

Auch wenn bisher unterschiedliche Typen von Rationalisierungsstrategien gleichzeitig verfolgt werden und einheitliche Trends in der quantitativen und qualitativen Beschäftigungsentwicklung für verschiedene Tätigkeits-



und Berufsgruppen nicht zu identifizieren sind, so scheint doch eine zentrale, wenn nicht gar dominante Entwicklungslinie der zukünftigen Büroarbeit durch integrative Organisationskonzepte bestimmt zu sein. Nicht-tayloristische Formen des Arbeitseinsatzes versprechen am ehesten eine Erreichung der neuen qualitätsorientierten Unternehmensziele sowie eine effiziente Ausschöpfung der technischen Potentiale und der menschlichen Ressourcen.

Integrative Arbeitskonzepte im Büro zeichnen sich idealtypisch dadurch aus, daß im Vergleich zu früher eine vertikale Reintegration der ehemals abgespaltenen Zu- und Infrastrukturarbeiten, wie etwa Dateneingabe und Textverarbeitung, aber auch Nacharbeiten der Fehlerkontrolle und -korrektur wieder an die Sachbearbeitung zurückgegeben werden. Unter dem Aspekt der Dienstleistungsqualität wird so die "fallabschließende Sachbearbeitung" im direkten Kundenkontakt ermöglicht, von der Informationsaufnahme und -verarbeitung über die Sachentscheidung bis hin zur Ausführung einer Leistung. Die zunehmende Computerisierung der Büros begünstigt ein solches Integrationskonzept insofern, als einerseits die Sachbearbeitung durch Automatisierung aufwendiger Rechen- und Prüfoperationen von Routineaufgaben entlastet wird. Zum anderen sind viele der Zuarbeiten und Hilfsfunktionen mit dem EDV-Einsatz auf wenige, monotone Resttätigkeiten reduziert worden, während deren arbeitsinhaltlicher Kern (Berechnungen, Kalkulationen, Erstellung von Übersichten) dem Computersystem übertragen wurde.

Der arbeitsplatzbezogene EDV-Einsatz mit allseitigem Zugriff auf zentrale Datenbestände und -verarbeitungsprogramme legt unter bestimmten Voraussetzungen weiterhin nahe, das Aufgaben- und Sachgebietsspektrum auf der Sachbearbeitungsebene horizontal zu erweitern. Inhalte und Tätigkeiten, die ehemals auf unterschiedliche Arbeitsbereiche und Fachabteilungen verteilt waren, werden nach dem Prinzip "alles in einer Hand" oder "allround-Sachbearbeitung" wieder zusammengefaßt. Damit zielen Dienstleistungsorganisationen auf den Wettbewerbsfaktor der Verbesserung von Kundennähe und Dienstleistungsqualität, in dem sämtliche Belange eines Kunden/Klienten in der Hand einer Person (oder Arbeitsgruppe) liegen. Gleichzeitig sind mit solchen Reintegrationskonzepten eine spürbare Effizienzsteigerung durch Verstetigung des Arbeitsanfalles, gleichmäßige Auslastung aller Arbeitseinheiten, Arbeitsverdichtung sowie

eine Verringerung der Fehleranfälligkeit verbunden durch Wegfall von Kommunikationserfordernissen zwischen verschiedenen Arbeitseinheiten (Aktenwanderung, Begleitbelege, Rücksprachen) und Mehrfachbearbeitung.

Diesem integrierten Modus von Arbeitsorganisation widerspricht nicht grundsätzlich eine verstärkte vertikale Abschottung. Nahezu alle vorliegenden Untersuchungen beschreiben ein Muster der Entstehung eines kleineren Kernbereichs, innerhalb dessen anspruchsvollere markt- und kundenbezogene Fachaufgaben als Ergebnis der Umakzentuierung von Geschäftspolitiken konzentriert sind, und einer großen Peripherie, in der die administrativen Abwicklungsarbeiten zentralisiert und von Teilen des inhaltlichen Kerns der Sachbearbeitung abgespalten werden. Diese Separierung der großen operativen Peripherie verringert die Übergangspassagen in attraktive Aufstiegspositionen und eröffnet zukünftig neue Möglichkeiten eines drastischen Arbeitsplatzabbaues im Falle rigoroser Automatisierungsstrategien. Aber auch jetzt schon haben sich einige der großen "Verheißungen", die mit der Einführung solcher integrativen Produktionskonzepte von Dienstleistungen transportiert worden sind, speziell für die Frauen in Büros und Verwaltungen, als durchaus ambivalent herausgestellt. An einigen gängigen Schlagworten des Modernisierungsprozesses will ich dies exemplarisch verdeutlichen.

### **Wegfall von unliebsamen Routinetätigkeiten**

Die mit dem EDV-Einsatz propagierte Entlastung der Büroarbeit von relativ gleichförmigen, nervlich beanspruchenden und inhaltsleeren Tätigkeiten wird in der Tat zunehmend Realität. Eine Realität allerdings, die für ein bestimmtes, wenn auch abnehmendes, fast ausschließlich weibliches Arbeitskräftepotential mit geringer oder fachfremder Berufsqualifikation immer weniger Einstiegs- bzw. Wiedereinstiegspositionen bereithält. Denn durch vertikale Reintegration können Infrastruktur- und Assistenzaufgaben zunehmend reduziert werden. Eine Verringerung von Hierarchieebenen in den Arbeitseinheiten der eigentlichen "Leistungsproduktion" durch Wegfall bzw. "endgültige" Zentralisierung der wenigen verbleibenden, abteilungsbezogenen Registratur- und Schreibkräfte bzw.

von Anlernpositionen in der Hilfssachbearbeitung sind häufig längst erfolgt oder werden zumindest angepeilt. Vor allem durch natürliche Fluktuation sind Büroarbeitsplätze in den unteren Status- und Einkommensbereichen - typischen Fraueneinsatzfeldern - schon in relevantem Umfang verlorengegangen; ein Trend, der auch in die Zukunft fortgeschrieben werden muß (Stoß/Weidig 1990).

### **Aufgabenintegration und "Ganzheitlichkeit" der Arbeitsvollzüge**

Vor allem mit der Reintegration von Aufgaben- und Sachgebieten werden zwar Anliegen der Tendenz nach bis hin zu ihrer Erledigung von einer Person bearbeitet, ohne allerdings im engeren Sinn zu "ganzheitlicheren" Arbeitsvollzügen zu führen. Dies liegt nicht zuletzt an der Informatisierung von Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenstand. Die zur Verfügung stehenden Informationen in der sogenannten aktenlosen Sachbearbeitung werden reduziert auf ein abstraktes Zahlengerippe, und das oft bei unüberschaubaren Quanten von Informationsparametern und Schlüsselzahlen, deren Repräsentation in zerteilten Bildschirminhalten den Überblick über die vormals in der Akte aufscheinende gesamte "Fallbiographie" zerstört. Die notwendige Begrenzung und Standardisierung des Datenumfanges verringert den Kontextbezug und Sinnzusammenhang von Informationen bzw. Daten, der früher quasi "auf einen Blick" ersichtlich war oder rekonstruiert werden konnte. Beim Einsatz hochintegrierter Systeme tritt als weiteres Moment hinzu, daß Teile des Fachwissens wie komplexe Kalkulations- oder Entscheidungsregeln und -prozesse auf den Computer übertragen werden. Die entsprechenden Wissensbestände und ehemals angeeigneten Fachkenntnisse der Beschäftigten gehen nicht nur über kurz oder lang verloren; bei hoher Komplexität der maschinisierten Arbeitsvorgänge sind diese auch aufgrund defizitärer EDV-spezifischer Qualifikationen nicht mehr nachvollziehbar, die Kontrolle und Interpretation automatisch produzierter Ergebnisse stehen in Frage. Kurz, die Beschäftigten durchschauen ihre Arbeit immer weniger; blindes Vertrauen in die Richtigkeit computerproduzierter Resultate beschränkt auf mittlere Sicht die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten (Oppen 1991). Es wird bei zunehmender Entfremdung und Abstraktheit der Arbeit eher nach technischen Lösungen und weniger nach inhaltlichen und sozialen Lösungen eines Problems gesucht. Der Technikeinsatz verstärkt die in Büro und Ver-

waltung immer schon angelegten Tendenzen der Standardisierung und Formalisierung; Handlungsmuster basieren eher auf einer Verbindung von Abstraktionsvermögen, Konzentrationsfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Genauigkeit als auf einer ganzheitlichen, inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem originären Arbeitsgegenstand.

## **Neue zukunftsorientierte Aufgaben**

Im Zeichen der neuen Dienstleistungsphilosophie und Serviceorientierung, die sich nicht nur bei Banken, Versicherungen und ähnlichen Dienstleistungsunternehmen, sondern auch in Bereichen des öffentlichen Dienstes zunehmend verbreiten, werden kunden- und klientenbezogene Funktionen und Tätigkeiten als eine der möglichen Varianten aus der Sachbearbeitung herausgelöst und in entsprechenden Abteilungen zusammengefaßt. Verbunden damit ist oft eine Neudefinition und -bewertung spezifischer Qualifikationselemente. Früher galt die "Abfertigung" und Bedienung von Klienten eher als unliebsame Störung der "eigentlichen" Arbeit und blieb den statusmäßig untergeordneten Positionen und damit vor allem Frauen überlassen. Mit der Betonung der Serviceorientierung wird der personenbezogenen Interaktion und Kommunikation ein wichtigerer Stellenwert für die Kundenzufriedenheit beigemessen und die entsprechenden Fähigkeiten gezielt trainiert und als sichtbare Qualifikationsbestandteile nunmehr auch bewertet. Durch diesen Bedeutungs- und Statuszuwachs der entsprechenden Qualifikationsdimensionen sind solche Tätigkeiten dazu prädestiniert, einem "Geschlechterwandel" (Beck-Gernsheim 1981) zu unterliegen. Zumal im Zuge "aggressiverer Geschäftspolitiken" (Baethge/Oberbeck 1986: 33 ff) Männer diesen Anforderungen in Teilbereichen eher gerecht werden mit männlicher Ausprägung "aggressiver Gefühlsarbeit am Klienten" (Dunkel 1988: 73), wie Durchsetzungsvermögen, Selbstbewußtsein und einschüchternde Autorität. Mit dieser Entwicklung der Abspaltung von kunden- und klientenbezogenen Aufgaben entsteht für die überwiegend weiblichen Beschäftigten im Administrations- und Abwicklungsbereich eine weitere arbeitsinhaltliche Entleerung und auf mittlere Sicht eine Entwertung spezifischer Fähigkeiten und Kenntnisse. Die Abschottung vom Kontakt mit den Kunden - selbst wenn dieser nur sporadischer Art war - zerstört einen zentralen Pfeiler von Arbeitsmotivation und -zufriedenheit. Berufliche

Entfaltungsmöglichkeiten durch die Nähe und Anschaulichkeit im unmittelbaren Kontakt zu der komplexen Realität eines Falles schwinden. Lernchancen und Anreize fachlicher und sozialer Art im Umgang mit Menschen werden abgeschnitten. Der Verlust arbeitsinhaltlicher Sicherheit und Handlungsfähigkeit - in der Computerisierung bereits angelegt - werden verstärkt und ebenso das Gefühl der sozialen Isolation, das vor allem durch den "Wandel des Kontaktmusters" zwischen den Beschäftigten entsteht (Lie/Rasmussen 1986).

## **Aufstiegschancen**

Diese Abschottungstendenz der Routinesachbearbeitung von den markt- und kundenorientierten Funktionsbereichen zerstört persönliche Kooperationsbezüge, wie sie im herkömmlichen Büro zu finden waren, so daß Abteilungsgrenzen schwerer überschritten und innerbetriebliche Aufstiegswege zunehmend versperrt werden. Auf der anderen Seite stehen Entwertungstendenzen unterer und mittlerer Führungspositionen in den Fachabteilungen (Baethge/Oberbeck 1986), die bisher noch am ehesten für Frauen Entwicklungsperspektiven geboten haben, dem Macht- und Personalzuwachs der Steuerungsabteilungen wie Organisation und EDV gegenüber, die nach wie vor Männern vorbehalten sind. Gerade in diese Bereiche werden aber im Zuge der technisch-organisatorischen Restrukturierung die zentralen Planungs- und Steuerungsfunktionen verlagert. Und nicht zuletzt aufgrund des günstigen Arbeitskräfteangebotes in den 80er Jahren wurden auch verstärkt frauendiskriminierende betriebliche Rekrutierungs- und Selektionsstrategien in Teilbereichen des Büroarbeitsmarktes beobachtet. Viele Unternehmen und staatliche Einrichtungen versuchten explizit die Geschlechterstrukturen ihrer Belegschaften zugunsten des Männeranteils umzustrukturieren. Um den Männern entsprechende Karrierechancen bieten zu können, sind Frauen z.T. mehr oder weniger explizit von den immer stärker formalisierten Weiterbildungs- und Aufstiegsqualifizierungsmaßnahmen ausgeschlossen worden. Die Folge davon spiegelt sich sehr anschaulich auch auf globalstatistischer Ebene wider: seit 1972 konnten Frauen ihren schmalen Anteil von knapp 5 Prozent in "verantwortlicher Tätigkeit mit eingeschränkter Dispositionsbefugnis" als kaufmännische Angestellte bis 1990 nur um weitere 3,4 Prozentpunkte erweitern; demgegenüber ist der damals schon sehr hohe An-

teil von knapp 30 Prozent dieser Leistungsgruppe an allen kaufmännischen Angestellten bei den Männern nochmals um fast 10 Prozentpunkte angestiegen (Statistisches Bundesamt 1972 - 1990).

## **Qualifikation und Einsatzbereitschaft**

Ist im Vorangegangenen schon deutlich geworden, daß von dem generellen "upgrading" der Büroberufe Frauen in erster Linie nur insoweit profitieren konnten, als die unteren Vergütungsgruppen erheblich zusammengeschmolzen sind, so hat sich auch innerhalb der Sachbearbeitung für sie die Rede von qualifikatorisch anspruchsvolleren Aufgaben weitgehend als Illusion erwiesen. Zwar werden vor allem mit der Reintegration von Aufgaben und Sachgebieten gute berufsfachliche Qualifikationen eher auf breiterer Grundlage als früher vorausgesetzt und in fast allen Bereichen sind EDV-bezogene Qualifikationen hinzugetreten. Dies hat sich jedoch weder in einer höheren Entlohnung noch in einem grundlegenden Zuwachs an Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen niedergeschlagen. Das Fehlen weitergehender System- und Programmierkenntnisse einerseits, die in Teilbereichen ungenügenden fachlichen Requalifizierungsmaßnahmen in Verbindung mit der Automatisierung von Teilfunktionen andererseits verschließen nicht nur berufliche Entwicklungschancen, sondern auch die Chancen, Gestaltungsalternativen bezogen auf organisatorische oder arbeitsinhaltliche Erfordernisse zu entwickeln. Die Tendenzen inhaltlicher Verarmung der Büroarbeit werden forciert durch einen Arbeitskräfteeinsatz, der mit erheblicher Arbeitsintensivierung und einer veränderten Zeitperspektive der Beschäftigten verbunden ist. Mit dem neuen Produktionsmodell von Büroarbeit erfolgt die Verstetigung des Arbeitsanfalles und eine Verringerung arbeitsbezogener Kommunikationserfordernisse sowie die Verdichtung der Zeitstrukturen. Vor dem Hintergrund der technischen Potentiale zur Steuerung von Arbeitsabläufen und zur Kontrolle von Arbeitsausführung und -ergebnissen ist besonders im Bereich routinisierter Sachbearbeitung eine Zunahme von Zeit- und Leistungsvorgaben mit der Folge wachsenden Arbeitsdruckes zu beobachten. Das Schwinden zeitlicher Spielräume, von "unproduktiven" Tätigkeiten wie Aktentransport und von natürlichen Pausen, trägt seinerseits zur Verschärfung von Routinisierung und Regelorientierung der qualifizierten Sachbearbeitung bei. Die zeitlichen Zwi-

schenräume zwischen Informationsaufnahme und Entscheidung werden sukzessive reduziert (Blumberger 1988), Zeit zum Überlegen, "Verdauen" und Interpretieren von Informationen verbleibt immer weniger, intellektuelle Aktivität weicht mehr und mehr der quasi-automatischen Ausübung der Tätigkeit (Goodman/Perby 1986). Es wird eine Leistungsbereitschaft abgefordert, die mehr auf die quantitativen Aspekte der Arbeit ausgerichtet ist als auf die qualitativen.

Bis jetzt läßt sich festhalten, daß die gegenwärtig priorisierte Neuzuschneidung der Aufgabenbereiche im Zuge integrativer Reorganisationskonzepte zur Folge hat, daß erstens die arbeitssparenden Rationalisierungseffekte überproportional auf die Einsatzbereiche von Frauen übergewälzt werden. Nach den Zuarbeits- und Assistenzfunktionen, für die auch weiterhin erhebliche Schrumpfungsprozesse prognostiziert werden, wird dies zunehmend auch für die Routinesachbearbeitung befürchtet. Zweitens läßt sich eine arbeitsinhaltliche Ausdünnung bei gleichzeitiger Intensivierung der Sachbearbeitungstätigkeiten bereits beobachten, auch wenn gegenwärtig noch nicht einheitlich von Dequalifizierungsprozessen gesprochen werden kann. Drittens entstehen durch die oben dargestellte Abspaltung der operativen Anteile vom inhaltlichen Kern der Sachbearbeitung schwer überschreitbare berufliche Demarkationslinien (Baethge/Oberbeck 1986), durch die Frauen stärker als zuvor in die rationalisierungsbedrohte Peripherie abgedrängt bzw. dort festgehalten werden. Demgegenüber werden die im Zuge der systemischen Rationalisierung neu entstehenden und zukunftssträchtigen, hochbewerteten Aufgabenfelder im männlich majorisierten Kernbereich angesiedelt.

Das neue, integrative "Produktionskonzept" im Büro- und Verwaltungssektor scheint so zwar eine begrenzte Rücknahme von produktivitätshemmenden Formen der Arbeitsteilung und Hierarchisierung zu implizieren. "Strukturkonservativ" ist dieses Konzept jedoch in der Hinsicht, daß die traditionell vorfindbare geschlechtshierarchische Arbeitsorganisation - die Zuweisung der untergeordneten Statuspositionen an die Frauen beibehalten, wenn nicht gar befestigt worden ist (vgl. auch Baethge/Oberbeck 1986). Eingedenk der Tatsache, daß Frauen inzwischen qualifikatorisch mit Männern annähernd gleichgezogen haben, kann geschlußfolgert werden, daß mehr als die Hälfte des Produktivitätspotentials - nämlich des weiblichen - systematisch nicht mobilisiert und entwickelt

werden konnte oder sollte, sondern nach wie vor unterwertig eingesetzt wird. Umgekehrt heißt dies aber auch, daß bisherige Gleichstellungsanstrengungen zur gerechteren Verteilung von Arbeit und damit von Verfügungsmacht über gesellschaftliche Ressourcen wie Erwerbs- und Einflußchancen (Beer 1990) noch nicht strukturverändernd ge-griffen haben.

### **3. Arbeitspolitische Perpetuierung ungleicher Erwerbschancen**

Hintergrund der folgenden Überlegungen ist die weithin geteilte Einschätzung, daß die gegenwärtig privilegierte Form der Neuaufteilung der Büroarbeit keineswegs technisch und/oder ökonomisch determiniert ist. Im Gegenteil bringt der arbeitsplatzbezogene Einsatz integrierter EDV-Systeme unbestritten eine Erweiterung der organisatorischen und sozialen Gestaltungsspielräume mit sich. Und gleichfalls, so argumentieren z.B. Baethge/Oberbeck, ist es bis heute kaum möglich, "Kausalzusammenhänge zwischen forciertem Technikeinsatz und Verbesserung von Produkt- und Leistungsqualität und damit von Marktchancen herzustellen" (1986: 390). Weder das vorhandene Beschäftigtenpotential noch die Kundenerwartungen stellen eine unüberschreitbare Schwelle für die Arbeitsorganisation dar; vielmehr ist systemische Rationalisierung oftmals "Rationalisierung auf Verdacht" (ebenda: 392). Auch wenn empirische Beobachtungen dafür sprechen, daß auf Unternehmensseite häufig keine einheitlichen Vorstellungen über die Zukunft der Büros und der Dienstleistungsmärkte bestehen und ebensowenig über Produktivitätsvorteile unterschiedlicher Arbeitskraft- und Techniknutzungskonzepte, sind alternative Gestaltungskonzepte weitgehend vernachlässigt worden. Eine Arbeitsumverteilung z.B. zur inhaltlichen und/oder dispositiven Anreicherung der Aufgaben auf den unteren Hierarchieebenen ist bisher allenfalls ein Experimentierstatus eingeräumt worden. Beispiele, die auch für die Mehrheit der weiblichen Beschäftigten relativ attraktive und eher zukunftssträchtige Reorganisationsvarianten darstellen würden, wie das "service center - Modell" (Bullinger 1985) oder die "qualifizierte Assistenz" (Kiesmüller 1986) haben keinen beachtenswerten Verbreitungsgrad erreicht. Die Bedingungen für solche betrieblich auszuhandelnden Restrukturierungsoptionen und deren Durchsetzung gegenüber den Besitzstandsinteressen des (männlichen) Zentrums der Büroarbeit scheinen bisher nicht besonders günstig gewesen zu sein.



Gegenwärtig herrschen vor allem zwei Theorieperspektiven vor, wenn es um die Erklärung der Segregation in männliche und, diesen untergeordnete, weibliche Tätigkeitsfelder geht. Beide setzen an der bestehenden gesellschaftlichen Arbeitsteilung, die den Frauen die überwiegende Reproduktionsverantwortung zuweist, sowie an gegebenen beruflichen und funktionalen Abgrenzungen, Qualifikations- und Hierarchiestrukturen an. Die ungleiche Verteilung von Männern und Frauen auf Tätigkeiten und Positionen, der fortwährende "Unterschichtungsprozeß", ist hiernach einmal Ergebnis von ökonomisch und ideologisch verankerten Rekrutierungs- und Selektionsstrategien des Managements. Segmentierungstheoretisch orientierte Ansätze identifizieren auf der Arbeitskraftnachfrageseite ein Allokationsmuster, wonach aus Rentabilitätsgründen Teilarbeitsmärkte für Frauen, die hinsichtlich Arbeitsbedingungen, Qualifikationen, Aufstiegs- und Einkommenschancen negativ gekennzeichnet sind, von anderen, männlich dominierten Teilarbeitsmärkten abgeschottet werden. Sind weibliche Arbeitskräfte aufgrund der ihnen pauschal zugeschriebenen Familienorientierung weniger geeignet für rentable Qualifizierungsinvestitionen und die Ausfüllung höherer Positionen als Männer, so ist ihr Einsatz auf den geringer bewerteten Arbeitsplätzen aus den gleichen Gründen geradezu von Vorteil. Sie stellen eine Ressource mit geringerem Erwartungsniveau, spezifischen nicht- oder unterbewerteten Fähigkeiten sowie ein spezifisches Flexibilitätspotential für die betriebliche Personaleinsatzpolitik dar (Lappe 1981; Willms-Herget 1985; Fiedler/Regenhard 1987). Aus einer zweiten Perspektive werden Verhaltensweisen und Orientierungen auf der Angebotsseite von Arbeitskräften gesucht, die für die Konstituierung bzw. Aufrechterhaltung der geschlechtsspezifischen Arbeitsmarktpaltung relevant sind. Ausgehend von dem Ansatz des "weiblichen Arbeitsvermögens" (Beck-Gernsheim 1981; Ostner 1978) erfolgen Berufswahl und Karriereentscheidungen von Frauen als Kompromiß zwischen den in der weiblichen Kultur enthaltenen Interessen und Anforderungen und den Bedingungen und Strukturen beruflicher Arbeit. Ihre Arbeitsorientierung sei eher auf den Sinn und inhaltlichen Nutzen gerichtet als auf Einkommens- und Statusoptimierung. Nicht nur die Antizipation eingeschränkter Aufstiegschancen, sondern vielmehr die Ambivalenz von Frauen gegenüber einem Karrierismus, der bei Männern noch kaum an Selbstverständlichkeit eingebüßt hat, tragen dazu bei, daß Erfolg im Berufsleben, sofern er an Egoismus und rücksichtsloses Sich-durchsetzen auf Kosten anderer gebunden ist, einen geringeren Stellenwert als für Männer hat (Janshen/Rudolph 1987).

Gegenüber beiden Konzepten sind eine Reihe kritischer Einwände vorgebracht worden, die sich u.a. auch auf die begrenzte Erklärungskraft für die positionelle Unterordnung von Frauen gerade in dem berufsfachlich strukturierten Büroarbeitsmarkt beziehen, der weder als "hausarbeitsnah" zu bezeichnen ist noch eindeutig abgrenzbare, frauenspezifische Segmente aufweist (vgl. z.B. Knapp 1989, Rabe-Kleberg 1987; Pfau-Effinger 1990; Gottschall 1990). Zwar sind betriebliche Rekrutierungs- und Qualifizierungsstrategien als wichtige Elemente des Ausschlusses von Frauen für gehobene Positionen mit Bezug auf ihre doppelte Vergesellschaftung keineswegs umstritten. Und ebenso müssen auf seiten der beschäftigten Frauen Arbeitsorientierungen und/oder -zwänge, bedingt durch ihre gesellschaftlich verordnete Reproduktionsverantwortung, einkalkuliert werden, die viele zumindest phasenweise hindern, einen Arbeitseinsatz zu erbringen, der die uneingeschränkte Verfügbarkeit voraussetzt, eine zumeist implizite Vorbedingung für berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. In dieser Debatte nur schwach ausgeleuchtet ist jedoch bisher der soziale Vermittlungsprozeß, "die wechselseitige Bezugnahme", zwischen betrieblichen Verwertungs- und Herrschaftsinteressen/strategien sowie den Orientierungen und Handlungsweisen der (weiblichen) Beschäftigten.

Mit der Skizzierung gegenwärtig sich vollziehender systemischer Rationalisierungsprozesse und dem hierbei entstehenden Muster einer asymmetrischen Aufteilung der negativen Folgekosten auf die Geschlechter geraten die innerorganisatorischen Politikprozesse stärker als bisher in den Blick bei der Suche nach Erklärungen für eine derart - so will es zumindest scheinen - systematische Diskriminierung von Frauen in Büros und Verwaltungen. Zu fragen ist demnach, inwieweit nicht das gesamte Arsenal von Konzepten und Strategien zur Neuzuschneidung von Aufgaben und Funktionen, von darauf bezogener Leistungs- und Qualifizierungspolitik, von Technikentwicklung und Gestaltung ihrer Einsatzbedingungen und nicht zuletzt auch neue Geschäfts- und Wettbewerbspolitiken relevante Strukturierungsprozesse darstellen, die zur Aufrechterhaltung oder Verschärfung bestehender geschlechtsspezifischer Ungleichheiten in den Erwerbs- und damit Lebenschancen und damit auch in den Handlungsbedingungen und Orientierungen der Subjekte.

Meine These ist, daß die geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Folgewirkungen der technisch-organisatorischen Restrukturierungskonzepte

keinesfalls "Zufallsprodukte" der Rationalisierungsgeschichte des Büro- und Verwaltungssektors sind. Sie sind vielmehr Resultat nicht nur der Interessenkonflikte zwischen Angestelltingruppen unterschiedlicher Hierarchieebenen, zwischen Beschäftigten und Management, sondern auch des Kampfes um die Geschlechterhierarchie ("struggles over gender power"; Jenson 1989: 148) im Betrieb (und in der Gesellschaft). Gemeint sind also die arbeitspolitischen Auseinandersetzungen um die Neuverteilung von Qualifikation und Status, von Einfluß- und Verdienstchancen, im Rahmen derer Beschäftigtengruppen Privilegien zu erhalten, Vorteile zu maximieren und zugleich den Zugang hierzu zu begrenzen suchen. Die bestehende Geschlechterdifferenz/-hierarchie ist - so mein Argument - nicht nur einfach funktional, sondern konstitutiv für die arbeitspolitische Modernisierung des Bürosektors. Und dies in dreifacher Hinsicht: die bestehende geschlechtshierarchische Strukturierung von Arbeit zieht zum einen nach sich, daß auch die Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse über die Zukunft der Arbeit asymmetrisch zu Ungunsten der Frauen ausgestaltet sind. Und zweitens, zugleich verbunden mit der den Frauen vorenthaltenen "Verfügungsgewalt über soziale Gestaltungsräume" (Beer 1990: 66), können sie ihre Vorstellungen und Interessen nicht adäquat einbringen und durchsetzen. Drittens bleiben somit die Normen und Prinzipien der sozialen Restrukturierung von Arbeit, die u.a. auch die gesellschaftliche Legitimität der Geschlechterhierarchie umfassen, mehr oder weniger unangefochten und reproduzieren soziale Ungleichheit.

Bevor ich einige empirische Evidenz für die Bedeutung der Geschlechterhierarchie im Rahmen betrieblicher Aushandlungsprozesse für die Neuaufteilung der Arbeit gebe, möchte ich kurz den arbeitspolitischen Zugang zu der Thematik umreißen (vgl. Naschold/Dörr 1992). Arbeitspolitik befaßt sich mit der Verschränkung der technisch-ökonomischen, der organisationspolitischen und sozialen Produktionsfaktoren zur Sicherung von gesellschaftlicher Produktivität. Im Mittelpunkt stehen hierbei Probleme und Konflikte der Regulierung der sozialen Beziehungen im Prozeß gesellschaftlicher Arbeit. Zugrunde gelegt ist damit ein Arbeitsbegriff, der nicht nur technische und ökonomische Funktionsaspekte umfaßt, sondern gesellschaftliche Arbeit als politisch regulierten Kooperations- und Kommunikationsprozeß, als einen produktiven und sozialen Interaktions- und Handlungszusammenhang, erfaßt.

Arbeitspolitik als Makropolitik ist immer auch die Arena staatlicher und gesellschaftlicher Intervention in die Organisation von Arbeit, die auf unterschiedlichen staatlichen Politikfeldern angesiedelt ist. "In seiner Funktion als Rahmengesetzgeber etabliert der Staat allgemeine und vorwettbewerbliche, rechtlich-politische Vorgaben zur Regulierung von gesellschaftlicher Arbeit, z.B. zur Arbeitszeit oder zum Arbeitsrecht" (ebenda: 28). Aber auch eine Reihe anderer staatlicher Politiken, wie Wissenschafts- und Bildungspolitik, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik haben indirekt Einfluß auf die politische Gestaltung der Arbeit. Daß die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung in Familie und Erwerbsarbeitsbereich ein systematischer Bezugspunkt von staatlicher Politik und Gesetzgebung ist und damit zugleich auch zu einer strukturellen Verfestigung des Geschlechterverhältnisses beiträgt, ist z.B. für die Sozialgesetzgebung, die auf den Familienlohn des Familienvaters ausgerichtet ist, verdeutlicht worden (Beer 1990). Dies gilt auch für das Arbeitsrecht in seinen grundsätzlichen Anknüpfungen an männliche Lebensmuster (Degen 1991) sowie für staatliche Familienpolitik, die wiederum mindestens mittelbar Privilegien und Wettbewerbsvorteile von Männern auf dem Arbeitsmarkt und am Arbeitsplatz sichern; zugleich liefert das Ernährermodell die Legitimation, Frauen als potentiell Versorgte und damit weniger schützenswert im Arbeitsleben zu diskriminieren (z.B. Kündigungsschutz). Auf den damit angesprochenen, für die Arbeitspolitik zentralen Interaktionszusammenhang zwischen staatlichen und betrieblichen Arenen bzw. Akteuren der Arbeitspolitik kann hier jedoch nicht näher eingegangen werden.

Arbeitspolitik als Mikropolitik ("politics in production") bezieht seine Dynamik zunächst aus der Konfliktbeziehung zwischen Kapital und Arbeit im Betrieb, "der Kontrolle über die Arbeit und in der Arbeit und in den differenzierten Reproduktionsinteressen der Beschäftigten" (Naschold/Dörr 1992: 28). In diesem Sinne bezieht sich betriebliche Arbeitspolitik auf die Felder des Personaleinsatzes von der Beschaffung, Allokation und Nutzung, über die qualifikatorische und karrieremäßige Förderung bis zum Abbau von Personal, ebenso wie der Organisations- und Ablaufgestaltung, der Investitions- und Produktplanung. Insofern der Betrieb als mehrdimensionales Beziehungsgefüge aufgefaßt wird, sind dabei nicht nur formelle Interessenartikulationsstrukturen von Bedeutung, sondern auch informelle, arbeitsplatznahe Auseinandersetzungen um Hierarchisierungsprozesse. Insgesamt geht es hierbei um die Formen und Inhalte der

sozialen Auseinandersetzungen, um die Strukturierung der Arbeitsprozesse auf Basis der bestehenden "objektiv institutionalisierten und subjektiv internalisierten" (Hofbauer 1992) sozialen Strukturen und Normen. Der Betrieb ist damit als zentraler Ort der Produktion und Reproduktion der Sozialstrukturen, der Macht- und Herrschaftsverhältnisse zu sehen. Ungleiche strategische Ausgangspositionen und Ressourcen der Akteure - Ergebnis vorgängiger, strukturbildender Praktiken - bestimmen die Durchsetzungschancen im "Kampf, der um die Wahrung bzw. Veränderung der jeweils herrschenden Kräfteverhältnisse" (Bourdieu 1988: 55) geführt wird. Im Zentrum der arbeitspolitischen Betrachtungsweise stehen verschiedene Formen von Kooperation und Konflikt vor dem Hintergrund asymmetrischer Kräftekonstellationen und die hierfür relevanten Institutionen, Normen und Praktiken.

### **Institutionen und Ressourcen**

Ich komme auf meine These der konstitutiven Relevanz der Geschlechterhierarchie für das vorherrschende Rationalisierungsmuster der Büroarbeit zurück und betrachte zunächst die ungleiche Position der Geschlechter im institutionalisierten betrieblichen Verhandlungssystem. Zunächst ist nach wie vor in Rechnung zu stellen, daß sich faktisch am Ausschluß der weiblichen Mehrheit der Beschäftigten im Bürobereich von strategisch wichtigen und Machtfunktionen erst wenig geändert hat. Im Management und in den Steuerungsabteilungen wie Organisation und EDV sind nach wie vor kaum Frauen vertreten. Liegt zwar die Prärogative für die technische, organisatorische und soziale Gestaltung der Arbeit im Zuge der Modernisierung der Büros beim Management, so ist dieses doch zunehmend zu der Einsicht gelangt, nur mit der systematischen Einbeziehung der Beschäftigten erfolgreich sein zu können. Sowohl für Systementwicklung als auch für die Planung von arbeitsorganisatorischen Veränderungen und deren effektive Umsetzung und nicht zuletzt zur Absicherung der Akzeptanz hat sich eine Einbeziehung der NutzerInnen zunehmend verbreitet. Dort, wo neue Beteiligungsformen erprobt oder praktiziert werden, sind Frauen aber bisher tendenziell ausgeschlossen bzw. fundamental unterrepräsentiert. Volst/Wagner (1988) fanden nur 10 Prozent aller qualifizierten Sachbearbeiterinnen, aber immerhin 40 Prozent der männlichen Vergleichsgruppe beteiligt an Entscheidungen über

die Integration von Computern in ihre Arbeit. Ein Anstieg der Beteiligungsquoten in den letzten Jahren war nur für Männer zu beobachten (Clauß 1987). Die auch in der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung bestehende Unterrepräsentanz von Frauen, die mangelnde Berücksichtigung ihrer spezifischen Ansprüche und die wechselseitige Distanz zwischen Frauen und männlich dominierten Vertretungsinstanzen haben zwar zunehmend zu einem Politikwandel geführt; in der Praxis aber sind die überwiegend zu Lasten der Frauen gehenden Restrukturierungsprozesse wo nicht von Personal- und Betriebsräten mitgetragen, so doch auch nicht abgewehrt worden.

Als Ausschlußmechanismen aus betrieblichen Gestaltungsprozessen fungieren neben ihrer geringfügigen Teilhabe am ökonomischen Machtpotential und ihrer ungleichen Repräsentation im betrieblichen Hierarchiegefüge auch der Mangel anderer strategischer Ressourcen, insbesondere die Verfügung über Zeit. Für die Mitarbeit in Projektstrukturen oder Qualitätszirkeln (in anderer Ausprägung gilt dies auch für die Beteiligung in gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungsorganen, vgl. auch Kurz-Scherf 1990), wird üblicherweise die volle Verfügbarkeit der Arbeitskraft vorausgesetzt, was gleichbedeutend ist mit dem Ausschluß von Teilzeitkräften und Frauen mit Familienpflichten, deren Leistungsbereitschaft nicht grenzenlos über Dienstschluß hinaus dehnbar ist. Hinzu tritt als weiteres strukturelles Defizit die vorgängig auf bestehende Arbeits- und Arbeitsteilungsstrukturen verkürzte (Re-) Qualifizierung: die auf oberflächliches Anwendungswissen reduzierte technische Anpassungsqualifizierung in typischen Fraueneinsatzbereichen, die die Entfaltung innovativer Handlungspotentiale nicht gerade motivieren, in mancher Hinsicht sogar einschränken. Und nicht zuletzt hat der "public-private split" (Ackelsberg/Diamond 1987: 505), die Trennung des gesellschaftlichen Lebens in die private, häusliche Domäne der Frauen und die öffentliche, politische Domäne der Männer zu einer "gendered political opportunity structure" (ebenda: 508) geführt. Frauen ist hiernach die Gestaltung des Privaten überlassen worden; eigene Erfahrungen und Kompetenzen im Rahmen der Gestaltung des Öffentlichen einzubringen und zugleich entsprechende Fähigkeiten und Ambitionen zu entwickeln, ist ihnen lange Zeit verwehrt worden. Somit finden sich Frauen gegenwärtig nicht nur als Rationalisierungs-, sondern auch als "Partizipations-verliererinnen" wieder, was wiederum nicht ohne Auswirkungen auf die Konzep-

tualisierung von Gestaltungsperspektiven und arbeitspolitischen Zielen bleibt.

## **Normen und Wertungen**

Die gesellschaftlich verankerte Geschlechterhierarchie und die bestehenden, differenzierenden Stereotypisierungen von männlich und weiblich manifestieren sich auch innerhalb von Organisationen in Normen und Wertungen, in der gesamten Organisationskultur. Der faktische Ausschluß von Frauen hat über Zeit eine "Desexualisierung" (Mills 1988: 358) des Organisationslebens bewirkt, in dem Nichtexpressivität, Rationalität und emotionale Kontrolle gleichgesetzt werden mit bürokratisch professionellen und effizienten Strukturen und Handlungsmustern. Umgekehrt hat die lange Zeit vorherrschende Ausklammerung von Emotionalität und persönlichen Impulsen aus der Organisationswelt zur Assoziierung des Männlichen mit Rationalität und Instrumentalität beigetragen, womit wieder Männer potentiell als die Geeigneteren erscheinen, den an die Mitglieder einer Organisation gestellten Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden. Die männliche Dominanz wird aufrechterhalten durch ein gegliedertes System von Regularien, Routinen und Ritualen, das die asymmetrische kulturelle Bewertung der Geschlechterdifferenz reflektiert und perpetuiert (vgl. auch Mills 1988: 352f). Die "Normalität" der Organisation ist darüber hinaus männlich geprägt durch das Festhalten am Leitbild des auf Erwerbsarbeit zentrierten Mannes, der seine Hauptnährerrolle durch lebenslange Berufstätigkeit mit Aufstiegsorientierung und Einkommensmaximierung - verknüpft mit entsprechenden Erfahrungen und Fähigkeiten - ausfüllt, zugleich entlastet von Familienpflichten. Frauen mit der ihnen zugeordneten sporadischen Zuverdienerinnenrolle, der ihnen aufgrund von Familienarbeit abgesprochenen universellen beruflichen Einsetzbarkeit und professionellen Erwerbsorientierung sind "kulturelle Außenseiterinnen" (Kurz-Scherf 1990: 7), obwohl sie in den Büros die Mehrheit stellen. Diese Leitbilder durchziehen nach wie vor als normative Grundlage die gesamte Palette betrieblichen Handelns. Sie spiegeln sich auch in einem spezifischen Verständnis von Produktivität wider und sie legitimieren die geschlechtshierarchische betriebliche Sozialstruktur. Ihre besondere diskriminierende Funktion erhalten solche

halten solche Leitbilder dadurch, daß sie pauschalisierend an einer geschlechtsspezifischen Rollenverteilung festhalten, die real längst erodiert. Beispiele hierfür finden sich einmal in der in Sprache oder Symbolen gewonnenen männlichen Dominanz, wenn es um die Darstellung von Organisationszwecken und -zielen, um die Motivierung und Legitimierung von Werthaltungen, Arbeitsstilen und Verhaltensweisen der Beschäftigten zu deren Umsetzung geht (ebenda: 365). Die Förderung von Wettbewerb und Teamgeist knüpft oft an (z.B. militärischen oder sportlichen) Erfahrungen von Männern an, so daß Frauen sich weniger angesprochen oder nicht als vollwertige Mitglieder fühlen. Die Bildung sogenannter "Kernmannschaften" zur Qualifizierung von technisch versierten Allrounderexperten im Zuge der Computerisierung der Büros, die intern als "Kopfgeldprämien" bezeichneten Sonderzuwendungen für erfolgreiche Kunden- oder Mitgliederwerbung oder gar die "schlagkräftige Truppe an der Front" als Synonym für die teamförmige Kundenberatung zeugen hiervon.

Ein anderer Aspekt sind die gestiegenen Leistungsanforderungen im Bürobereich im Zuge von Aufgabenintegration, Verdichtung der Zeitstruktur, zunehmender Verbreitung auch hier von quantitativen Leistungsvorgaben und deren strikter Kontrollierbarkeit. Leistungsintensität und Zeitdruck sowie ein Arbeitsvolumen, von dem selbst im öffentlichen Dienst zuweilen berichtet wird, daß es nur noch durch z.T. unentgeltete Mehrarbeit zu bewältigen ist (Oppen 1991), nehmen Bezug auf ein Modell von Erwerbszentrierung, dem inzwischen auch immer weniger Männer entsprechen können und wollen. Selbst Personalverantwortliche konzedieren zuweilen einen angewachsenen Arbeitsdruck gerade in der Routinesachbearbeitung, dem auf Dauer niemand gewachsen ist. Für Männer ist dieser Bereich jedoch in der Regel nur eine temporäre Station auf dem Karrierepfad nach oben. Für viele Frauen dagegen bildet er häufig eine Sackgassenposition ohne Lebenszeitperspektive. Diskontinuität und Fluktuation sind so leistungspolitisch vorprogrammiert.

Beobachten läßt sich auch, daß berufliches Engagement, Einsatzbereitschaft und Flexibilität anhand der Zeit, die am Arbeitsplatz zugebracht wird, abgenommen werden und in die Leistungsbeurteilung eingehen. So lassen sich nicht nur Frauen, die oft gerade in der für berufliche Entwicklungschancen entscheidenden Lebensphase auf Teilzeitbeschäftigung



oder Erwerbsunterbrechung verwiesen sind, aus der Konkurrenz um Aufstiegspositionen fernhalten; inkompatibel mit verantwortungsvolleren und attraktiven Tätigkeiten erscheinen in diesem Lichte auch Beschäftigte, die sich nicht mit voller Aufmerksamkeit, d.h. voller Verfügbarkeit ihrer Weiterqualifizierung und Karriere widmen. Bekannt und auch für den Bürobereich nachweisbar ist, daß Fort- und Weiterbildungsangebote selten an familiäre Zeit- und Arbeitsstrukturen angepaßt sind. Diese stellen immer noch auf familienarbeitsfreie Beschäftigte ab (Lehrgänge an Abenden, Wochenenden und/oder räumlich entfernt). Weitere Kriterien und Voraussetzungen für berufliche Förderung und Aufstieg, denen das männliche Erwerbsmodell zugrunde liegt, sind berufliche und räumliche Mobilität, Anciennität oder einfach nur Zugehörigkeit zu Netzwerken und der damit verbundene Zugang zu relevanten Informationen.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die bekanntermaßen soziale und politische Konstruktion und Definition von berufsrelevanten Qualifikationen zu verweisen (vgl. auch Rabe-Kleberg 1987; Beer 1990). Seinen Ausdruck findet diese z.B. darin, daß den Frauen zugemutet wird, ihre bewährte Anpassungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft im Zuge verbreiteter fachinhaltlicher und steigender technischer Anforderungen im Büro unter Beweis zu stellen. Häufig sind hierfür keine ausreichenden Requalifizierungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen vorgesehen, und noch weniger schlagen sich erweiterte Qualifikationen und Kompetenzen in Eingruppierungsregelungen nieder. Wenn dagegen in männlich dominierten Beschäftigungsbereichen neue Fähigkeiten und Kenntnisse erwartet werden, läßt sich dies betrieblich häufig ohne entsprechende Professionalisierung und Bewertung nicht durchsetzen. Deutlich wurde dies am Beispiel der Verlagerung und Redefinition von Teilen der klientenbezogenen Kommunikationsarbeit; Interaktions- und Kommunikationsleistungen werden als spezifisch weibliche, nichtberufliche Eigenschaften unterstellt und somit systematisch unsichtbar gemacht, aber als status- und einkommensrelevante Qualifikationen definiert und trainiert, sobald sie als wettbewerbsrelevant eingestuft und Männern übertragen werden sollen. Männer sind unbescheidener und erzeugen Gratifikations- und Aufstiegsdruck, was in Anbetracht der ihnen zugestandenen Ernährerrolle betrieblich durchaus als legitim erachtet wird.

## Praktiken und Strategien

Nicht nur die betrieblichen personalwirtschaftlichen Strategien des Managements - wie dies an anderer Stelle dargestellt wurde (Lappe 1981; Fiedler/Regenhard 1987) - knüpfen an der gesellschaftlichen Arbeitsteilung an. Auch bei der Neuzuschneidung von Aufgabenbereichen, dem damit verbundenen Wandel von Anforderungsstrukturen und Qualifizierungskonzepten findet die Geschlechterdifferenz Eingang. Schon in die Konstituierung "weiblicher" Arbeitsplatzstrukturen gehen Weiblichkeitsstereotype, den Frauen zugeschriebene Berufserwartungen und Dispositionen, Fähigkeiten und Zumutbarkeiten mit ein. Anforderungsprofile, hierarchische Positionierung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten werden beim Design von Tätigkeiten mit stereotyp verengten, geschlechterpolarisierenden Arbeitskraftdefinitionen abgeglichen. Produktivitätsaspekte sind hierbei eng verflochten mit der kulturell verankerten Ungleichwertigkeit der Geschlechter.

So spiegelt sich die Verortung weiblicher Arbeitskräfte als konfliktarme Beschäftigtengruppe mit vergleichsweise geringeren Einkommens- und Karriereerwartungen in dem oben dargestellten Rationalisierungsmuster (und legitimiert dieses), das auf eine effektivere Ausschöpfung spezifischer Leistungspotentiale und Arbeitstugenden in typischen Fraueneinsatzbereichen setzt. Die Reintegration von Assistenz- und Hilfsfunktionen in die Routinesachbearbeitung läßt sich gerade dort verfolgen, wo dieser Bereich überwiegend weiblich besetzt ist. In Organisationen dagegen, wo die Sachbearbeitung traditionell eher eine Männerdomäne darstellt, ließ sich beobachten, daß z.B. Datenerfassungstätigkeiten nach wie vor arbeitsteilig ausgeführt wurden, da man den Sachbearbeitern nicht zumuten wollte, "zur Datenerfasserin abgestempelt zu werden" (Oppen 1991). In Fraueneinsatzbereichen scheinen "Merkmale" wie Belastbarkeit, Genauigkeit, Anspruchslosigkeit und Monotonieresistenz, Disponibilität und eine geringe arbeitsinhaltliche Identifizierung mit dem Arbeitsgegenstand als Folie für den Arbeitszuschnitt vorzuherrschen.

Ähnliche stereotypisierte Arbeitskraftdefinitionen scheinen oft auch Technisierungsstrategien zugrunde zu liegen. Gerade für den Bereich der Routinesachbearbeitung manifestieren sich in rigiden Technisierungskonzepten (computergesteuerte Sachbearbeitung) Bilder von einem

überwiegend berufsfachlich qualifizierten Beschäftigtenpotential, dem man nichtsdestoweniger nicht nur die unliebsamen schematisierten und repetitiven Teilarbeiten, sondern auch das Denken abnehmen muß. Was bleibt, sind die (noch) nicht maschinell abwickelbaren Restfunktionen, aus denen auch im nachhinein kaum mehr komplexere Arbeitsvollzüge hergestellt werden können. Warum die Maschine "bestimmte Entscheidungen getroffen hat", ist kaum mehr nachvollziehbar - auf der Grundlage eines zudem verkürzten technischen Wissens, wie es in der vorherrschenden Form von Anwenderschulungen vermittelt wird. Einem Großteil der Frauen, die z.T. ihrerseits die Vermittlung breiterer EDV-Grundkenntnisse fordern (Gottschall u.a. 1989), wird dies aber nach wie vor verweigert. Daß dieser Geschlechter-Bias in der Aberkennung von Qualifizierung und Qualifikation mindestens implizit zur Reproduktion der gegenwärtigen Über- und Unterordnungsverhältnisse beiträgt, in dem die Frauen faktisch von der Meisterung neuer Technologien ausgeschlossen werden (Jenson 1989), liegt auf der Hand. Legitimatorische Basis ist auch hier ein gesellschaftliches Vorurteil, nach dem "Weiblichkeit" und technische Fertigkeiten inkompatibel sind.

Mit Bezugnahme auf Familienaufgaben als "zweitem Standbein" (Gottschall u.a. 1989: 155) und der unterstellten beruflichen Genügsamkeit werden Frauen mit typischen Sackgassenpositionen ohne arbeitsinhaltliche und statusmäßige Entwicklungschancen konfrontiert. In Beschäftigungsbereichen von Männern dagegen müssen, entsprechend dem Rollenstereotyp männlicher "Normalbiographie", eher Ausbaufähigkeit und Karriereleitern vorgesehen werden, um die volle Verfügbarkeit männlicher Arbeitskraft betrieblich binden zu können. Attraktive und zukunftsträchtige Aufgabenfelder und Funktionen werden dementsprechend eher den männlich dominierten Kernbereichen der Büro- und Verwaltungsarbeit zugeschlagen; beobachtbar sind auch willkürlich anmutende Neuschöpfungen von hochqualifizierten Positionen, um z.B. im Zuge des Computereinsatzes freigesetztes Mittelmanagement sozialverträglich zu integrieren. Frauen wird der Zugang zu solchen Bereichen zuweilen mit dem Argument versperrt, daß ihnen bestimmte Anforderungen, wie räumliche Mobilität oder Außendiensttätigkeit, nicht zuzumuten seien oder ihnen bestimmte Interessen und Fähigkeiten abgesprochen werden wie Durchsetzungsfähigkeit oder technischer Sachverstand.

Fazit meiner Überlegungen ist, daß nicht erst die kontinuierlichen Zuweisungsprozesse von Frauen auf die tendenziell untergeordneten Arbeitsplätze zur Verstärkung der sozialen und ökonomischen Ungleichheit führt; die politischen Gestaltungsprozesse, die Teilung der Arbeit in schlechte und gute Jobs, schaffen hierfür erst die Voraussetzungen. Entscheidungen über die Zukunft der Arbeit von Frauen in Büro und Verwaltung liegen aber nach wie vor überwiegend in der Hand von Männern, deren gemeinsamer normativer Bezugspunkt die Aufrechterhaltung der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung in Betrieb und Gesellschaft ist. Die betriebliche Arbeitspolitik gerät so - vor dem Hintergrund asymmetrischer Handlungskonstellationen - zu einem zentralen Motor der Perpetuierung bestehender Disparitäten und Diskriminierungen.

#### **4. Gestaltungsbedingungen "geschlechtshumaner" Organisationskulturen und Arbeitsbedingungen**

Wenn der Bürosektor auch zukünftig für Frauen noch quantitative Integrationschancen in den Arbeitsmarkt und gleichzeitig attraktive berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten soll, reichen Qualifizierungsstrategien und Maßnahmen zur Erreichung einer gleichberechtigten Repräsentanz von Frauen auf den höheren Hierarchieebenen nicht hin. Ein weiteres zentrales Ziel muß eine radikale strukturelle Umgestaltung der Büroarbeit unter Einschluß derjenigen Beschäftigungsbereiche wie Assistentztätigkeiten und Routinesachbearbeitung werden, in denen Frauen massenhaft und überrepräsentiert zu finden sind. Wenn zukünftig nicht weiterhin mehr als die Hälfte aller Büroangestellten mit peripheren Sackgassenpositionen abgefunden werden sollen, die zunehmend an Attraktivität verlieren durch arbeitsinhaltliche Entleerung, Arbeitsintensivierung und quantitative Überforderung und die zudem durch weitere Automatisierung in ihrem Bestand bedroht sind, dann müssen nicht nur Frauen gefördert, sondern Arbeitsstrukturen und -kulturen gefördert werden, die auch den Belangen und Erwerbsansprüchen der dort überwiegend beschäftigten Frauen gerecht werden.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann nicht gewährleistet werden, indem Frauen zugemutet wird (und sie sich dies zumuten lassen),

sich an männlich geprägte, inhumane Organisationsstrukturen, Arbeitsprozesse und -kulturen anzupassen. Vielmehr sind letztere in einer Weise umzugestalten, daß sie den Interessen und Ansprüchen von Frauen und Männern auch mit Familienpflichten gerecht werden. Dies aber setzt voraus, den Zusammenhang zwischen Produktions- und Reproduktionsarbeit systematisch zum integralen Bestandteil von Forderungen und Aushandlungsprozessen, von Politikinhalten und -formen zu machen. Die Integration von Frauen in den Bürosektor kann letztendlich nur gelingen, wenn die ganze Organisation der Arbeit und die gegenwärtig am männlichen Erwerbsmodell orientierte Kultur verändert wird. Die Gestaltung von Büro- und Verwaltungsarbeit, die überwiegend von Frauen ausgeführt wird, kann nicht weiterhin auf der Stereotypisierung weiblicher Arbeitskraft als minderwertig basieren, wenn nicht zukünftig relevante Produktivitätsressourcen und Innovationspotentiale systematisch brachgelegt werden sollen. Voraussetzung hierfür sind Interventionsstrategien, die stärker an den arbeitspolitischen Gestaltungsprozessen im Zuge der technisch-organisatorischen Umstrukturierung der Büroarbeit ansetzen als dies bisher der Fall war. Darauf zu warten, daß Frauen der verweigerte Zugang zu beruflichen Einflußpositionen in einem Umfang gelingt, der sie in die Lage versetzen würde, nicht nur oberflächlich korrigierend, sondern grundlegend verändernd eingreifen zu können, erscheint als wenig erfolgversprechend.

Gleichstellungs- und Quotierungsforderungen können vor diesem Hintergrund nicht nur zur gerechteren Verteilung der Arbeitsplätze und der Modernisierungseffekte beitragen. Als formales Strukturprinzip lassen sie sich ebenso in die arbeitspolitische Einflußsphäre einbeziehen. Auf der Ebene betrieblicher wie auch staatlicher Arbeitspolitik ist die Infrastruktur zur Entwicklung und Umsetzung von Fraueninteressen und -rechten erst noch herzustellen, die Frauen in die Lage versetzen, ihre berechtigten Interessen gegenüber Staat, Management und Kollegen einzubringen und auf eine generelle Macht- und Einflußverschiebung zwischen den Geschlechtern zu dringen (vgl. auch Degen 1991). Gelingen kann dies nicht allein durch die Institutionalisierung von Frauenbeauftragten und -ausschüssen; auch in den formalisierten betrieblichen Interessenvertretungsinstanzen sowie in allen unterhalb dieser Ebene angesiedelten betrieblichen Gremien, Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkeln sollte eine paritätische Besetzung erreicht werden. Voraussetzung hierfür ist, daß die

Bedingungen der Partizipation "frauengerecht" oder besser: familiengerecht gestaltet sind. Dies bedeutet u.a., daß Teilzeitarbeitende systematisch miteinbezogen werden, daß hierdurch keine Überstunden und Zusatzbelastungen für die zu beteiligenden Frauen (und Männer) mit Familienpflichten entstehen, die faktisch bereits mehrfach belastet sind; es muß über Unterstützung bei und Entlastung von anderen Arbeitsanforderungen nachgedacht werden, um die Kooperativität von Frauen auch über Zeit gewinnen zu können. Zugleich sind Lernprozesse zu initiieren, die in der bisher männlich dominierten Organisationskultur ein verändertes Verhandlungs- und Diskussionsklima schaffen; die gezielte Entwicklung kommunikativer und sozialer Kompetenz und die Sensibilisierung für mittelbare und unmittelbare Diskriminierungsprozesse muß gezielt auf allen Ebenen der betrieblichen Hierarchie trainiert und gefördert werden.

Erfahrungswissen und Gestaltungspotentiale von Frauen sind bisher weder von Seiten der betrieblichen Interessenvertretungen adäquat noch von Managementseite überhaupt wahrgenommen worden. Nun liegt es aber durchaus im Interesse des Managements - und hieran können Frauen zur Durchsetzung ihrer Forderungen anknüpfen - die aktive Einbeziehung von Frauen in betriebliche Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse zu unterstützen und voranzutreiben, auch um den Preis der Anerkennung und Honorierung von Fähigkeiten, Orientierungen und Handlungsstrategien von Frauen, die ihnen bisher eher zum Nachteil ausgelegt wurden. Denn der Legitimationsverlust der Geschlechterhierarchie im sozialen Gefüge des Betriebes und die Erosion der (männlichen) "Normalarbeitskraft" als normativer Grundlage der Gestaltung der Büroarbeit führen zu Friktionen und Dysfunktionen im betrieblichen Alltag. Gleichzeitig in Frage steht damit die Realisierung von Produktivitätspotentialen entsprechender Rationalisierungskonzepte.

## Literaturverzeichnis

**Ackelsberg, M.; Diamond, I. (1987):** Gender and Political Life: New Directions in Political Science. In: Hess, B.B.; Ferry, M.M. (Hg.): Analyzing Gender. A Handbook of Social Science Research. Newsbury Park u. a.

**Antal, A.; Izraeli, D.N. (1991):** Women in Management: An International Comparison. Berlin: Veröffentlichungsreihe der Abteilung Organisation und Technikgenese des Forschungsschwerpunktes Technik-Arbeit-Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung: FS II 91-106.

**Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986):** Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt/New York.

**Beck-Gernsheim, E. (1981):** Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt. Zur Ideologie und Realität von Frauenberufen. Frankfurt/New York.

**Beer, U. (1990):** Geschlecht, Struktur, Geschichte: soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses. Frankfurt/New York.

**Blumberger, W. (1988):** Was ist los im Büro? Anders arbeiten durch neue Techniken. Sozialwissenschaftliche Materialien Bd. 22. Linz: Universitätsverlag R. Trauner.

**Bourdieu, P. (1988):** Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt.

**Bradley, G. (1986):** Computer und Arbeitsinhalt, Arbeitsbelastung und Stress-Analysen und Strategien weiblicher Partizipation. In: Kolm, P., Wagner, I. (Hg.): Frauen, Arbeit und Computerisierung. Linz: Institut für berufsbezogene Erwachsenenbildung.

**Breidenstein, W. (1985; 1988):** Frauen im öffentlichen Dienst. In: Wirtschaft und Statistik 9/85, 9/88.

**Bullinger, H.J. (1985):** Innovation im Büro - Die Integration von Daten- und Textverarbeitung. In: Bundesministerium für Bildung und Wissen-

schaft (Hg.): *Mikroelektronik und berufliche Bildung. Studien zu Bildung und Wissenschaft* 19. Bad Honnef.

**Clauß, Th.** (1987): *Beteiligung, Akzeptanz und Arbeitszufriedenheit - Die Einführung programmgesteuerter Arbeitsmittel aus der Sicht der Betroffenen.* In: *BeitrAB* 118.

**Degen, B.** (1991): *Familienrecht und Arbeitsrecht - Zur mittelbaren Diskriminierung von Frauen.* In: *WSI Mitteilungen* 2.

**Dunkel, W.** (1988): *Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personalbezogener Dienstleistungstätigkeiten.* In: *Soziale Welt*, Heft 1.

**Fiedler, A.; Regenhart, U.** (1987): *Das Arbeitseinkommen der Frauen. Analysen zur Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt.* Berlin Forschung Band 17. Berlin.

**Figge, K.** (1991): *Die Auswirkungen der technisch-organisatorischen Veränderungen auf Frauenerwerbstätigkeit im bundesdeutschen Kreditgewerbe.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Berlin: Freie Universität Berlin, Fachbereich Politische Wissenschaften.

**Goodman, S.E.; Perby, M.L.** (1986): *Computerisierung und Qualifikation bei Frauenarbeit.* Linz: Institut für berufsbezogene Erwachsenenbildung.

**Gottschall, K.** (1990): *Frauenarbeit und Büro-rationalisierung. Zur Entstehung geschlechtsspezifischer Trennungslinien in großbetrieblichen Verwaltungen.* Frankfurt/New York.

**Gottschall, K.; Müller, J.** (1987): *Frauen auf dem Arbeitsmarkt - Wachsende Risiken oder neue Chancen?* In: *Weymann, A. (Hg.): Bildung und Beschäftigung.* Soziale Welt, Sonderband 5.

**Hofbauer, J.** (1992): *Der soziale Raum "Betrieb". Zur Strukturierung der betrieblichen Sozialwelt aus der Sicht der Bourdieuschen Sozialtheorie.* Veröffentlichungsreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung FS II 92-201.



**Janshen, H.; Rudolph, H. et al. (1987): Ingenieurinnen. Frauen für die Zukunft. Berlin/New York.**

**Jenson, J. (1989): The talents of women, the skills of men: flexible specialization and women. In: Wood, S. (Hg.): The Transformation of Work. Skill, Flexibility and the Labour Process. London.**

**Kiesmüller, Th. (1986): Qualifizierte Assistenz in der Industrieverwaltung - Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitsorganisation beim Einsatz neuer Bürotechnik. In: Online.**

**Kurz-Scherf, J. (1990): Das Patriarchat als Organisationsform der Arbeit. In: Fricke, W. (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik. Bonn.**

**Klomfass, R. (1988): Auswirkungen der Informationstechnik auf die Frauenerwerbstätigkeit - insbesondere in den Bürobereichen. In: BeitrAB 120.**

**Knapp, G.-A. (1989): Arbeitsteilung und Sozialisation: Konstellationen von Arbeitsvermögen und Arbeitskraft im Lebenszusammenhang von Frauen. In: Beer, K. (Hg.): Klasse Geschlecht. Feministische Gesellschaftsanalyse und Wissenschaftskritik. Bielefeld.**

**Lappe, L. (1981): Die Arbeitssituation erwerbstätiger Frauen. Geschlechtsspezifische Arbeitsmarktsegmentation und ihre Folgen. Frankfurt/New York.**

**Lie, M.; Rasmussen, B. (1986): Büroarbeit und Fertigkeiten. In: Kolm, P.; Wagner, I. (Hg.): Frauen, Arbeit und Computerisierung. Linz: Institut für berufsbezogene Erwachsenenbildung.**

**Mills, A.J. (1988): Organization, Gender and Culture. In: Organization Studies 9/3.**

**Naschold, F. (1992): Evaluationsbericht im Auftrag des Board des LOM-Programms. Berlin/Stockholm (unveröffentlichtes Manuskript).**

**Naschold, F.; Dörr, G. (1992): Arbeitspolitik. Erscheint in: Lexikon der Politik, Bd. 4 (Die westlichen Länder).**

**Oppen, M. (1989):** Zukunft der Büroarbeit - Frauenarbeit mit Zukunft? Veröffentlichungsreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung FS II 89-204.

**Oppen, M. (1991):** Vom Verwaltungsapparat zum Dienstleistungsunternehmen? Klientenorientierte Varianten sozialpolitischer Administrationen. Berlin.

**o.V. (1989):** Auf rotem Teppich in die Top-Etagen. In: Industriemagazin 2/89.

**Ostner, I. (1978):** Beruf und Hausarbeit. Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft. Frankfurt/New York.

**Ostner, I.; Willms, A. (1983):** Strukturelle Veränderungen der Frauenarbeit in Haushalt und Beruf? In: Matthes, J. (Hg.): Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Dt. Soziologentages in Bamberg 1982. Frankfurt/New York.

**Pfau-Effinger, B. (1990):** Geschlechtsspezifische Unterschiede auf dem Arbeitsmarkt: Grenzen segmentationstheoretischer Erklärung. In: Autorinnengemeinschaft: Erklärungsansätze zur geschlechtsspezifischen Strukturierung des Arbeitsmarktes. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Arbeitspapier 1990-1.

**Rabe-Kleberg, U. (1988):** "Weibliches Arbeitsvermögen" und soziale Berufe - ein gutes Verhältnis? In: Frauenforschung, Heft 4.

**Reinermann, H. (1988):** Vor einer 'Verwaltungsreform'? Informationstechnisch motivierte Ziele und 'Systemkonzepte' der Verwaltungspolitik. In: Reinermann, H. u.a. (Hg.): Neue Informationstechniken - Neue Verwaltungsstrukturen? Heidelberg.

**Statistisches Bundesamt (Hg.):** Fachserie 16, Reihe 2.2 Angestelltenverdienste. Oktober 1980; Juli 1972, '74, '76, '78, '84, '88, '90.

**Stoß, F.; Weidig, I. (1990):** Der Wandel der Tätigkeitsfelder und -profile bis zum Jahre 2010. In: MittAB 1.

**Troll, L. (1984): Büroberufe im Wandel. In: MatAB 1/84.**

**Volst, A. (1988): Frauen als Change Masters? Unveröff. Ms., Wien: Institut für praktische Informatik TU Wien.**

**Volst, A.; Wagner, I. (1988): Inequality in the Automated Office: The Impact of Computers on the Division of Labour. In: Int. Soc. 2/88.**

**Weltz, F.; Lullies, V. (1983): Innovation im Büro. Das Beispiel Textverarbeitung. Frankfurt/New York.**

**Willms-Herget, A. (1985): Frauenarbeit. Zur Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt. Frankfurt/New York.**