

Geschlechtsneutralität und/oder Vergeschlechtlichung von Organisationen?!

Mechanismen der Differenzierung in organisationssoziologischen Theorien

Melanie Roski

Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Geschlecht, Organisation und Arbeit. Komplexe Dynamiken – verengte Perspektiven?«

Der Zusammenhang von Geschlecht, Organisation und Arbeit wird gleichermaßen sowohl vielfach beleuchtet als oft nur unzureichend berücksichtigt. Inwieweit letzteres überhaupt notwendig ist, wird zumindest in Bezug auf organisationstheoretische Reflexionen nach wie vor kontrovers diskutiert. Sind Organisationen „lediglich“ Orte der (Re)Produktion von Geschlecht und daher als solche vordergründig (nur) für die Geschlechterforschung interessant? Oder ist das Aushandeln von Geschlecht für Organisationen gar so konstitutiv, dass es eine zentrale Dimension von Organisationen darstellt (Müller et al. 2013; Wilz 2008; Wilz 2004; Acker 1990; Riegraf 2017)? Letzteres erscheint angesichts der Tatsache, dass Organisationen als zentrale Schaltstelle für Stratifikationsprozesse auf dem Arbeitsmarkt fungieren (Schlanelcher 2011; Baron, Bielby 1980) zumindest nicht ausgeschlossen. Unter Berücksichtigung dieser Annahme ist eine tiefere Auseinandersetzung mit den zentralen organisationssoziologischen Theorieansätzen und deren Anknüpfungspunkte für eine geschlechterdifferenzierende Betrachtung zwingend notwendig.

Der vorliegende Beitrag setzt an diesem Punkt an und betrachtet, wie in verschiedenen organisationssoziologischen Theorien bzw. Konzepten derartige Prozesse der Differenzbildung erfasst werden und welche Funktion sie in dem jeweiligen theoretischen Ansatz haben. Den Ausgangspunkt bilden dabei „klassische“ Organisationstheorien und deren vorherrschendes Verständnis der Organisation als rationales Gebilde. Im Anschluss daran wird auf Ansätze Bezug genommen, welche sich in erster Linie mit der Organisation als soziales System auseinandersetzen. Den Abschluss bilden Theorien, welche sich vornehmlich mit der Prägung der Organisation durch institutionelle Vorgaben aus ihrer Umwelt beschäftigen.¹ Die Geschlechterforschung kann an alle Ansätze in unterschiedlicher Weise anknüpfen.

¹ Die Unterscheidung organisationssoziologischer Ansätze geht insbesondere auf Scott (1986) zurück. Er differenziert die drei genannten Stoßrichtungen organisationssoziologischer Theorien. Ergänzend wird inzwischen oft eine vierte Gruppe von Ansätzen unterschieden, welche eine eher reflexive, prozessorientierte Sicht auf Organisationen einnimmt (siehe unter anderem Funder und May 2014).

Wie dies aussehen kann, wird jeweils im Anschluss kurz unter Rückgriff auf ein Forschungsprojekt zur gleichstellungsorientierten Hochschulsteuerung und dessen Befunde illustriert.²

Die rationale Organisation

Bei den „klassischen“ Organisationstheorien wie dem Bürokratiemodell nach Weber (1980) oder der wissenschaftlichen Betriebsführung nach Taylor (1919) gehen die Autoren von sehr unterschiedlichen Voraussetzungen und Grundannahmen aus. Ausgangspunkt Webers (1980) sind seine herrschaftssoziologischen Überlegungen und seine Differenzierung von traditionaler, charismatischer und legaler Herrschaft. Die von Taylor (1919) entwickelten Prinzipien und Grundsätze einer „wissenschaftlichen Betriebsführung“ hingegen sind in erster Linie auf die Steigerung der Effizienz der Produktionsabläufe in Industriebetrieben ausgerichtet. Beide legen ihren theoretischen Ansätzen allerdings eine rationalen Prinzipien folgende Organisationsstruktur zugrunde. Das Handeln in den Organisationen ist geprägt durch eine starke Sachrationalität und zweckrationales Handeln. Formale Regeln sorgen dabei für ein höchstes Maß an effektiver Zielerreichung.

In beiden Ansätzen ist eine funktionale Differenzierung im Sinne einer „(zweck-)rationalen“ Gestaltung organisationaler Prozesse und Strukturen angelegt, welche sich auf horizontaler Ebene in einer stark ausgeprägten Arbeitsteilung und auf vertikaler Ebene in einer ebensolchen Hierarchie ausdrückt. Personen sind in diesem analytischen Konstrukt ausschließlich in der ihnen zugewiesenen Mitgliedsrolle aktiv. Und auch als Differenzierungskriterien finden sich nur organisationsrelevante Merkmale wie zum Beispiel Bildungsgrad, fachliche Kompetenz oder Leistung. Das Geschlecht als Kriterium beispielsweise für die Entscheidung über Mitgliedschaft bzw. Nicht-Mitgliedschaft ist *zumindest formal* nicht legitim (Riegraf 2013; Kanter 1977). Dies ist jedoch keinesfalls gleichbedeutend damit, dass formale Strukturen von Organisationen nicht auch für Fragen der Gleichstellung genutzt werden können, wie unter anderem das nachfolgende Beispiel deutlich aufzeigt.

Beispiel „Gleichstellungsorientierte Hochschulsteuerung“

Im Rahmen eines Forschungsprojektes zur gleichstellungsorientierten Hochschulsteuerung wurde auf Basis von 13 Fallstudien an Hochschulen in Deutschland erhoben, welche Steuerungsinstrumente im Hochschulmanagement dazu beitragen können, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Wissenschaftssystem zu befördern. Die Fallstudien zeigen, dass durchaus eine „Formalisierung“ von Gleichstellung zum Beispiel in Form eines Gleichstellungscontrollings beobachtet werden kann. Dabei sind verschiedene Varianten erkennbar, welche von dem Aufbau eines eigenständigen Gleichstellungscontrollings bis hin zur Integration von Gleichstellungszielen in das allgemeine Controlling reichen (Feldmann et al. 2014). Dies entspricht entweder dem Aufbau neuer formaler Strukturen oder der Festbeschreibung von Gleichstellung in bereits bestehenden formalen Strukturen.

Die empirischen Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass eine Formalisierung von Gleichstellung nicht automatisch die Verbindlichkeit und Kontrolle zum Beispiel der festgelegten Zielwerte mit sich bringt. Auch die Ableitung von Maßnahmen und der Aufbau von Strukturen auf Ebene der Fachbereiche bzw. Fakultäten bleibt eine Herausforderung (Schacherl et al. 2015). Dies gilt aber im Grunde für

² Das Projekt „EQUISTU – EQUality Implementation STandards at Universities“ wurde vom Juni 2011 bis Mai 2014 durchgeführt, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union. Für weitere Informationen siehe unter anderem Schacherl et al. (2015).

alle Steuerungsziele und Maßnahmen an Hochschulen. Die zentrale Frage ist vielmehr, ob und inwiefern Gleichstellung auf diesem Weg ein Teil der „rationalen“ Funktionslogik der Organisation Hochschule wird? Nimmt Gleichstellung eine „Sonderstellung“ ein und wird – per gesetzlicher Vorgaben oder sonstiger Impulse aus der Umwelt – vorübergehend in die Steuerungsinstrumente integriert, oder ist Gleichstellung dauerhaft ein strategisches Ziel der Hochschule und damit konstitutiver Bestandteil der formalen Strukturen?

Die Organisation als soziales System

Unstrittig ist inzwischen, dass Organisationen neben ihrer formalen Seite auch eine informale Seite haben (Groddeck, Wilz 2015). Entsprechend gibt es eine Vielzahl an Konzepten und theoretischen Zugängen, beginnend mit Luhmann (1976) und seinem Verweis auf die hohe Bedeutung von Kollegialität, Cliquenbildung und dem Prinzip der „brauchbaren Illegalität“ für die organisationsinternen Prozesse. Aber auch die verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien und die „Unmöglichkeit“ rein rationaler Entscheidungsprozesse in Organisationen (Simon 1981) oder die Untersuchung mikropolitisch-er Aushandlungsprozesse sozialer Akteure in Organisationen (Crozier, Friedberg 1979) zeigen deutlich auf, dass es neben den formalen Strukturen immer auch eine informale Ebene gibt, welche die formalen Prozesse ergänzt, unterstützt oder auch behindert. Wichtig ist dabei, dass „informal“ nicht gleichbedeutend ist mit „irrational“. Der Imperativ der (Zweck-)Rationalität in Organisationen bleibt insoweit bestehen, als dass die informalen Strukturen durchaus der Zweckerreichung nutzen können. Der kleine Dienstweg oder die bereits erwähnte brauchbare Illegalität in Organisationen sind hierfür die am häufigsten genannten Beispiele (Luhmann 1976).

Der mikropolitische Ansatz differenziert Akteure anhand deren Zugang zu strategischen Machtquellen. Als vier zentrale Quellen unterscheidet er Expertise, Kontakte zur Umwelt, die Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen und die Benutzung organisationaler Regeln (Crozier, Friedberg 1979, S.50). Auch wenn die Autoren dies nicht im Blick hatten, bieten auch die Machtquellen für eine geschlechterdifferenzierende Betrachtung durchaus Ansatzpunkte. Mit Blick auf das gewählte Beispiel ist aber vor allem das mikropolitische „Spiel“ als zentraler Aushandlungsmechanismus zwischen den Akteuren in der Organisation ein wichtiger Ansatzpunkt für eine geschlechterdifferenzierende Betrachtung von Organisationen. Formen institutionalisierter und systematisierter Machtausübung und struktureller Rahmenbedingungen geraten hier in den Hintergrund (Schlamecher 2011, S.63). Die Organisation ist diesem Verständnis nach das Ergebnis einer Reihe von Spielen, in denen die Akteure ihre Interessen aushandeln, unter Rückgriff auf die oben genannten Machtquellen (Crozier, Friedberg 1979). Gerade die Konzipierung einer Organisation als „Aushandlungssystem“, als Aneinanderreihung von Spielen, ermöglicht es, Prozesse der Aushandlung von Geschlechterdifferenzierung in Organisationen in diese Spiele zu integrieren. Dies bietet durchaus auch Ansatzpunkte für die Gleichstellung, wie das gewählte Beispiel noch einmal kurz aufzeigt.

Beispiel „Gleichstellungsorientierte Hochschulsteuerung“

Bei der Einführung der neuen Steuerungsinstrumente an den Hochschulen und der Integration von Gleichstellung in bestehende Instrumente sind an den Fallhochschulen neue „Orte“ der Aushandlung – das heißt Spiele im Sinne der Mikropolitik – entstanden (Roski 2017). Zur Etablierung der Verfahren ist immer auch eine Auseinandersetzung der beteiligten Akteure, zum Beispiel der Controllingabteilung und der Dekanate mit Fragen der Gleichstellung notwendig. Dies betrifft grundlegende Fragen wie das geteilte Verständnis von Gleichstellung, aber auch die Festlegung von Indikatoren und Zielzahlen. Die

neuen Akteure und Instrumente führen dabei notwendigerweise auch zu Verschiebungen im mikro-politischen Gefüge und es ergeben sich neue Differenzierungen aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen. Neue Machtquellen werden relevant und zum Beispiel Genderexpertise ist für die Entwicklung von Maßnahmen unverzichtbar. Dies führt oftmals zu neuen Akteurskonstellationen in den untersuchten Hochschulen (Roski, Schacherl 2014), da Gleichstellungsakteure Zugang zu neuen Machtquellen und Ressourcen erhalten, Angebote wie ein organisationsinternes „Gender Consulting“ entstehen und nachgefragt werden, oder Gleichstellungsbüros ausgebaut werden, welche die Hochschulleitung zum Beispiel bei der Entwicklung von Hochschulentwicklungsplänen und Gleichstellungsindikatoren berät.

Die Organisation und ihre institutionelle Umwelt

Insbesondere der Neo-Institutionalismus setzt sich mit der Frage auseinander, wie sich Organisationen an ihre Umwelt anpassen. Ein zentraler Begriff sind in diesem Zusammenhang gesellschaftliche Institutionen, welche sich dann in Form institutionalisierter Erwartungen der Umwelt an die Organisation widerspiegeln (Meyer, Rowan 1977; DiMaggio, Powell 1983). Die institutionellen Anforderungen aus der Umwelt, zum Beispiel in Bezug auf Themen der Nachhaltigkeit oder auch der Geschlechtergerechtigkeit, werden in die organisationalen Abläufe integriert, unabhängig davon, ob diese aus einer rein zweckrationalen Perspektive betrachtet für die Erreichung der Organisationsziele relevant sind. Die Organisation passt sich in der Regel an, um die Erwartungen der Umwelt zu erfüllen und sich auf diese Weise den Zugang zu Ressourcen zu sichern. Rationalität wird durch ihre Institutionalisierung als allgemeine Norm zu einem „Mythos“. Nicht die tatsächliche Effizienz, sondern der gemeinsam geteilte Glaube an die Wirksamkeit ist dabei entscheidend (Meyer, Rowan 1977). Die Zweck-Mittelrationalität wird ergänzt um eine sich an institutionellen Vorgaben orientierenden Handlungslogik. Die Anpassung an die institutionellen Vorgaben ist insofern rational, als dass sie den Zugang der Organisation zu Ressourcen sichert. Auch hier erfolgt keine grundsätzliche Aufhebung des Rationalitätsprimats. Die Unterscheidung zwischen „legitimen“ bzw. „nicht-legitimen“ Differenzierungen orientiert sich im Neo-Institutionalismus an den normativen Erwartungen der Gesellschaft. Zusätzlich ist zu beachten, dass sich eine Organisation durchaus den institutionellen Anforderungen der Umwelt entziehen kann. Dies geschieht in der Regel über eine formale und nur vordergründige Anpassung nach außen („zeremonielle Anpassung“; siehe Meyer, Rowan 1977) oder die Entkopplung bestimmter Organisationsteile voneinander (Weick 2009).

Die beschriebenen Prozesse führen dazu, dass sich in den Organisationen oft eine Art „Egalitätsmythos“ (Funder, May 2014) etabliert oder eine De-Thematisierung von Geschlecht (Müller 2010) beobachtet werden kann. Impulse aus der Umwelt werden vordergründig aufgenommen und umgesetzt, während unter anderem die Entkopplung einzelner Organisationsteile und/ oder die Trennung von Aktivitäts- und Formalstruktur dazu führen können, dass Geschlechterdifferenzierung und -ungleichheiten ungeachtet formaler Vorgaben in der Aktivitätsstruktur weiter bestehen bleiben. Dies konnte auch in Bezug auf die Umsetzung einer gleichstellungsorientierten Steuerung in den Fallhochschulen beobachtet werden.

Beispiel „Gleichstellungsorientierte Hochschulsteuerung“

Viele der in den Hochschulen beobachteten Entwicklungen wurden deutlich verstärkt bzw. angestoßen durch den Druck aus der Umwelt der Organisationen. Hier sind insbesondere die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), die Exzellenzinitiative

oder das Professorinnenprogramm zu nennen (Schacherl et al. 2015). Ohne diese Impulse von außen, aber auch die innerhalb der Hochschulen bereits etablierten Gleichstellungsakteur_innen, insbesondere die Gleichstellungs- bzw. Frauenbeauftragten, welche diese Impulse aufgreifen und strategisch nutzen konnten, wäre die Integration von Gleichstellungszielen in die Steuerungsinstrumente nicht so weit gelungen, wie es in einem Teil der Hochschulen beobachtet werden konnte.

Der Ansatz erklärt aber gleichzeitig auch, warum die Umsetzung der Impulse aus der Umwelt der Organisation herausfordernd bleibt. In einem Teil der Hochschulen endete die „Diffusion“ der institutionellen Vorgaben auf Ebene der Dekanate, während in den Lehrgebieten bzw. Institutionen die Zielvereinbarungen zwischen Dekanat und Hochschulleitung wenig Relevanz besitzen. Häufig wurde von den Akteur_innen auch eine Unvereinbarkeit der verschiedenen institutionellen Logiken von Wissenschaftssystem, gesellschaftlichen Institutionen, politischen Vorgaben etc. beklagt. Und auch die zeitliche Begrenztheit der Programme und der damit verknüpften Ressourcen behindert die Förderung eines nachhaltigen institutionellen Wandels. Zusammenfassend erklärt der Neo-Institutionalismus sowohl die Fortschritte bei der Etablierung einer gleichstellungsorientierten Steuerung an den Hochschulen, als auch die Probleme bei der organisationsinternen Umsetzung der Vorgaben aus der Umwelt.

Fazit

Auch wenn die bestehenden organisationssoziologischen Theorien oftmals Differenzierungen in Organisationen *nicht* mit Blick auf Geschlecht thematisieren, bieten sie dennoch vielfältige Ansatzpunkte für eine geschlechterdifferenzierende Betrachtung. Dennoch muss festgehalten werden, dass eine „Verengung“ auf Rationalität und/oder Effektivität als zentrale Basis der funktionalen Differenzierung in den ausgewählten organisationssoziologischen Theorieansätzen bestehen bleibt, natürlich mit jeweils theoriespezifischen Einschränkungen. Allerdings auch mit jeweils unterschiedlichen Implikationen und Anschlussmöglichkeiten für die Geschlechterforschung, wie das angeführte Forschungsprojekt zeigt. Die rationale „Funktionslogik“ von Organisationen, die sich auch in den verschiedenen theoretischen Ansätzen widerspiegelt, verhindert aber zum Teil die Wahrnehmung von Geschlechterdifferenzen als organisationsrelevante Differenzierung.

Literatur

- Acker, Joan. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies. *Gender & Society* 4:139–158.
- Baron, James N., und William T. Bielby. 1980. Bringing the Firms Back in: Stratification, Segmentation, and the Organization of Work. *American Sociological Review* 45:737–765.
- Crozier, Michel, und Erhard Friedberg. 1979. *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt: Hain.
- DiMaggio, Paul J., und Walter W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48:147–160.
- Feldmann, Maresa, Birgit Erbe, Monika Goldmann, Mara Kuhl, Melanie Roski und Ingrid Schacherl. 2014. *Gleichstellung steuern – Promising Practices für die Hochschulsteuerung*. München: FAM Frauenakademie München e.V; Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE der Technischen Universität Dortmund.
- Funder, Maria, und Florian May. 2014. Neo-Institutionalismus. Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos? In *Gender cage – revisited: Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*, Hrsg. Maria Funder, 195–224. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges.

- Groddeck, Victoria von, und Sylvia M. Wilz, Hrsg. 2015. *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Luhmann, Niklas, Hrsg. 1976. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Meyer, John W., und Brian Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83:340–363.
- Müller, Ursula. 2010. Organisation und Geschlecht aus neoinstitutionalistischer Sicht. Betrachtungen am Beispiel von Entwicklungen in der Polizei. *Feministische Studien* 28:40–55.
- Müller, Ursula, Birgit Riegraf und Sylvia M. Wilz. 2013. Ein Forschungs- und Lehrgebiet wächst: Einführung in das Thema. In *Geschlecht und Organisation*, Hrsg. Ursula Müller, Birgit Riegraf und Sylvia M. Wilz, 9–16. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Riegraf, Birgit. 2013. Theoretische Erörterungen. In *Geschlecht und Organisation*, Hrsg. Ursula Müller, Birgit Riegraf und Sylvia M. Wilz, 17–22. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Riegraf, Birgit. 2017. Organisation und Geschlecht: wie Geschlechterasymmetrien (re)produziert und erklärt werden. In *Handbuch interdisziplinäre Geschlechterforschung*. Springer Reference, Volume 65, Hrsg. Beate Kortendiek, Birgit Riegraf und Katja Sabisch, 1–10. Wiesbaden: Springer.
- Roski, Melanie. 2017. New Public Management, Gleichstellung und Wissenschaft treten in den Austausch: Gleichstellung als "Verhandlungssache"! In *Gleichstellungspolitik und Geschlechterforschung. Veränderte Governance und Geschlechterarrangements in der Wissenschaft*. cews. Frauen in Wissenschaft und Forschung, Band 8, Hrsg. Andrea Löther und Birgit Riegraf, 105–122. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Roski, Melanie, und Ingrid Schacherl. 2014. Die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit im Reformprozess – Ausbau von Gleichstellungswissen und Genderkompetenz in Hochschulen. *Gender* 6:44–64.
- Schacherl, Ingrid, Melanie Roski, Maresa Feldmann und Birgit Erbe. 2015. *Hochschule verändern. Gleichstellungspolitische Innovationen im Hochschulreformprozess*. 1. Aufl. Leverkusen: Barbara Budrich.
- Schlamelcher, Ulrike. 2011. *Paradoxien und Widersprüche der Führungskräfteerekrutierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Scott, W. Richard. 1986. *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Simon, Herbert A. 1981. *Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Taylor, Frederick W. 1919. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Weber, Max. 1980. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Studienausgabe, fünfte, revidierte Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Weick, Karl E. 2009. Bildungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme. In *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*. Organisation und Pädagogik, Bd. 6, 1. Aufl., Hrsg. Sascha Koch und Michael Schemmann, 85–109. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Wilz, Sylvia M. 2004. Organisation: Die Debatte um ‚Gendered Organizations‘. In *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*, Hrsg. Ruth Becker und Beate Kortendiek, 443–449. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wilz, Sylvia Marlene. 2008. Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen. In *Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen. Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen*. Hagener Studententexte zur Soziologie, 1. Auflage, Hrsg. Sylvia M. Wilz, 7–17. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.