



---

(Wie) kommen Frauen in deutschsprachigen Personallehrbüchern vor?

Author(s): Birgit Gerhard, Margit Osterloh and Rachel Schmid

Source: *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 1992, Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik (1992), pp. 28-49

Published by: Sage Publications, Ltd.

Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/41851241>

---

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at <https://about.jstor.org/terms>



Sage Publications, Ltd. is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to  
*Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*

JSTOR

**Birgit Gerhard, Margit Osterloh, Rachel Schmid\***

## **(Wie) kommen Frauen in deutschsprachigen Personallehrbüchern vor?**

1. Einführung
2. Vorgehen der Untersuchung
  - 2.1. Wie wurden die ausgewählten Werke analysiert?
  - 2.2. Welche Fragestellungen haben uns bei der strukturellen und inhaltlichen Analyse der Texte geleitet?
- 3 Ergebnisse der Untersuchung
  - 3.1. "Frauen kommen nicht vor"
  - 3.2. "Frauen als Störfaktor"
  - 3.3. "Frauen als besondere Arbeitnehmergruppe"
4. Reflexionen zum Konzept "Geschlecht als differenzierende Kategorie"

*Die Ausgangsfrage lautet: Welchen Stellenwert erkennt die Personalwirtschaftslehre der Kategorie Geschlecht zu? Um dies festzustellen, werden neunzehn im Zeitraum 1978 bis 1992 erschienene Personallehr- und Personalhandbücher analysiert. Dabei steht die Frage im Vordergrund, ob Arbeitnehmerinnen bzw. die Kategorie Geschlecht Berücksichtigung finden und welches ArbeitnehmerInnenbild den Ausführungen zugrunde liegt. Die Systematisierung der Analyseergebnisse führt zu vier Gruppen. Diese Gruppen sowie die ihnen jeweils zugeordneten Werke stellen wir im folgenden Beitrag vor. Die Ausführungen schließen mit konzeptionellen Überlegungen zur Frage, wie Geschlecht in der Personalwirtschaftslehre sinnvollerweise behandelt werden könnte.*

- 
- \* Birgit Gerhard (geb. 1961), Studium der Geographie und Betriebswirtschaftslehre in Würzburg und Nürnberg, z.Zt. Assistentin am Institut für betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich.  
Forschungsschwerpunkt: Frauen in Organisationen.
  - Das Autorinnnen-Profil von Prof. Dr. Margit Osterloh lesen Sie bitte auf S. 9.
  - Rachel Schmid (geb. 1964), Studium der Germanistik und Betriebswirtschaftslehre in Zürich, Paris und Berkeley.  
Veröffentlichung zs. mit Susanna Häberlin und Eva Lia Wyss: "Übung macht die Meisterin. Ratschläge für einen nichtsexistischen Sprachgebrauch", München 1992.

## 1. Einführung

Erwerbstätigkeit wird für Frauen immer selbstverständlicher. Insbesondere bei verheirateten Frauen ist die Berufstätigkeit in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Zwar werden die meisten Unternehmen noch immer von Männern dominiert, rein männliche Veranstaltungen sind sie aber in der Regel nicht (mehr). Frauen stellen in Wirtschaftsorganisationen heute unbestritten eine *wichtige Population* dar. Allerdings eine Population, deren *Situation* sich zum Teil erheblich von derjenigen der Männer, der im Normalfall dominanten Population, unterscheidet. Grund genug, so finden wir, Frauen in der *Personalwirtschaftslehre* zu berücksichtigen.

Erkenntnisse der Nachbarwissenschaften über das Verhalten von Menschen in Organisationen wurden in den letzten Jahren zunehmend in die Personalwirtschaftslehre einbezogen. Gilt dies auch für die reichhaltigen "geschlechtsbezogenen" bzw. "feministischen" Forschungsansätze? Mit anderen Worten: Hat "der Arbeitnehmer" der Personalwirtschaftslehre ein Geschlecht? Oder handelt es sich um ein "geschlechtsneutrales Arbeitswesen"?

Um zu einer Einschätzung des Stellenwertes der Kategorie "Geschlecht" in der Disziplin Personalwirtschaftslehre zu gelangen, haben wir neunzehn bekannte, im Zeitraum 1978 bis 1992 erschienene Personallehr- und Personalhandbücher analysiert. Es sind dies in der Reihenfolge ihres Erscheinungsjahres die folgenden Veröffentlichungen (vgl. auch Abb. 1):

- Eckhardstein/Schnellinger (1978)
- Remer (1978)
- Marr/Stitzel (1979)
- Panse/Müller/Schulz (1980)
- Pullig (1980)
- Ackermann/Reber [Hrsg. (1981)]
- Dielmann (1981)
- Schultz (1981)
- Bisani (1983)
- Olfert/Steinbuch (1984)
- Neininger/Moser (1987)
- Stopp (1988)
- Berthel (1989)
- Drumm (1989)
- Scholz (1989)
- Beyer (1990)
- Hentze Bd. 1 und Bd. 2 (1991)
- Gaugler/Weber [Hrsg.(1992)] und
- Oechsler (1992)

Auffällig ist, daß keines der Lehr- oder Handbücher von einer Frau geschrieben wurde. Weil die "geschlechtsdifferente Betrachtungsweise" einen relativ neuen Forschungsansatz darstellt und erst in jüngerer Zeit auf Ergebnisse einer einigermaßen etablierten feministischen Forschung zurückgegriffen werden kann, erschien es wenig sinnvoll, Lehr- und Handbücher älteren Datums auf unsere Fragestellung hin zu analysieren.

## **2. Vorgehen der Untersuchung**

### **2.1. Wie wurden die ausgewählten Werke analysiert?**

Soweit vorhanden, haben wir zunächst das *Inhaltsverzeichnis* daraufhin angesehen, ob den Mitarbeiterinnen ein eigenes Kapitel gewidmet wurde. Ein solches Spezialkapitel ist z.B. "Förderung von Frauen im Betrieb" (vgl. Hentze 1991, S. 376-378). In einem zweiten Schritt sind wir vorhandene *Sachregister* und *Stichwortverzeichnisse* durchgegangen mit dem Ziel, eventuelle Einträge, die Mitarbeiterinnen bzw. ihre spezifische Situation betreffen, aufzuspüren. Anschließend wurden zusätzlich solche *Stichwörter* ausgewählt, die aufgrund der bisherigen Forschungsergebnisse eine Differenzierung nach dem Geschlecht nahelegen würden. Um den unterschiedlichen Herangehensweisen der Lehr- und Handbücher gerecht zu werden, erschien eine vorherige Fixierung bestimmter Stichwörter nicht zweckmäßig.

### **2.2. Welche Fragestellungen haben uns bei der strukturellen und inhaltlichen Analyse der Texte geleitet?<sup>2</sup>**

Zunächst stellten wir die Fragen: Werden die Mitarbeiterinnen bzw. die Kategorie Geschlecht überhaupt berücksichtigt? Wenn ja, in welcher Weise? Werden Frauen oder die Variable Geschlecht lediglich erwähnt, oder erfolgt eine ausführliche Erläuterung der spezifischen Situation der Arbeitnehmerinnen? Werden geschlechtsdifferenzierende Phänomene sachlich oder nur in negativ konnotierten und stereotypen Zusammenhängen (wie z.B. Fluktuation, Absentismus) dargestellt?

Sodann unternahmen wir den Versuch, die vielfältigen Analyseergebnisse dadurch zu systematisieren, daß wir die verschiedenen Verfasser (und eine Verfasserin, allerdings nur eines Handbuchartikels) zu (drei) Gruppen zusammenfaßten, wobei eine vierte Gruppe "Geschlecht als differenzierende Kategorie" allenfalls ansatzweise durch den HWP-Artikel von Heidrun Friedel-Howe repräsentiert ist (vgl. Abb. 1).

---

2 Bei der Analyse der Lehr - und Handwörterbücher haben wir uns zum Teil auch durch Verfahren der Textlinguistik leiten lassen, vgl. hierzu Beaugrande, Robert-Alain de/Dressler, Wolfgang Ulrich (1981), Heinemann, Wolfgang/Viehweger, Dieter (1991) und Van Dijk, Teun A. (1980).

**Abb. 1:** Übersicht über die analysierten Personallehr- und -handbücher in der Reihenfolge ihres Erscheinens

	"Frauen kommen nicht vor"	"Frauen als Störfaktor"		"Frauen als besondere Arbeitnehmergruppe"		"Geschlecht als differenzierende Kategorie"
		Mitarbeiterinnen nur in negativen Kontexten erwähnt	Mitarbeiterinnen in stereotypen Beispielen erwähnt	Mitarbeiterinnen ab und zu erwähnt	Spezielles "Frauen"-Kapitel	
Eckhardstein/Schnellinger (1978)	■■■■■					
Remer (1978)	■■■■■					
Marr/Stitzel (1979)				■■■■■		
Panse/Müller/Schulz (1980)	■■■■■					
Pullig (1980)	■■■■■					
Ackermann/Reber [Hrsg. (1981)]						
Dielmann (1981)		■■■■■				
Schultz (1981)					■■■■■	
Bisani (1983)	■■■■■					
Olfert/Steinbuch (1984)	■■■■■					
Neininger/Moser (1987)		■■■■■				
Stopp (1988)		■■■■■				
Berthel (1989)				■■■■■		
Drumm (1989)				■■■■■		
Scholz (1989)		■■■■■				
Beyer (1990)				■■■■■		
Hentze, Bd. I und Bd. II (1991)					■■■■■	
Gaugler/Weber [Hrsg. (1992)]				■■■■■		
Oechsler (1992)			■■■■■	■■■■■		

Ausschlaggebend für die Gruppenbildung war eine ähnliche Behandlung der Kategorie Geschlecht durch die VerfasserInnen und/oder Übereinstimmungen im ArbeitnehmerInnen- bzw. Frauenbild. In Kapitel 3 unseres Beitrags werden diese Gruppen sowie die ihnen jeweils zugeordneten Werke vorgestellt.

Insgesamt ist eine zeitliche Entwicklungstendenz erkennbar (vgl. auch Abb. 1): Bis 1984 kommen Frauen in den Personallehr- und Personalhandbüchern nicht vor. In der zweiten Hälfte der achtziger Jahre werden Frauen ab und zu erwähnt, allerdings vorwiegend in stereotypen bis negativ konnotierten Kontexten. In neueren Veröffentlichungen werden Frauen - neben Behinderten, AusländerInnen, jüngeren und älteren ArbeitnehmerInnen - als besondere Problemgruppe behandelt; dies geschieht mitunter in gesonderten Frauenkapiteln. Eine generelle Differenzierung von personalwirtschaftlichen Problemen nach dem Geschlecht, ohne Frauen als Problem- oder Sondergruppe implizit zu diskriminieren, fanden wir (leider) in keinem der untersuchten Bücher.

### 3. Ergebnisse der Untersuchung

#### 3.1. "Frauen kommen nicht vor"

**Autoren:** Eckhardtstein/Schnellinger (1978), Remer (1978), Panse/Müller/Schulz (1980), Pullig (1980), Ackermann/Reber [Hrsg. (1981)], Bisani (1983), Olfert/Steinbuch (1984).

Die Autoren der Kategorie "Frauen kommen nicht vor" ignorieren die Relevanz der Kategorie Geschlecht vollständig. Unterschiedliche geschlechtsspezifische Verhaltensweisen und Bedürfnisse sind für sie nicht existent. Entsprechend werden Frauen an keiner Stelle explizit berücksichtigt: *Frauen kommen nicht vor*.

Die genaue Analyse der Texte zeigt, daß zwischen *unreflektiertem Ignorieren* geschlechtsspezifischer Unterschiede und Diskriminierung der Kategorie "Mitarbeiterinnen" nur ein kleiner, häufig unbemerkt Schritt liegt. Dies, weil den ArbeitnehmerInnen implizit eben doch ein "männliches Geschlecht" unterstellt wird. Meist lässt sich dieses *implizit männliche Mitarbeiterbild* des Verfassers recht deutlich an den Erklärungsbeispielen und Übungsfragen demonstrieren. Sie behandeln vorwiegend "männliche" Probleme.

Die Personallehrbücher dieser Kategorie sind ausnahmslos zwischen 1978 und 1984 erschienen. Mit anderen Worten: Eine vollständige Ignorierung von Frauen ist seit Mitte der 80er Jahre nicht mehr anzutreffen.

**Eckhardtstein/Schnellinger (1978)** zum Beispiel denken bei der "*Entstehung neuer sozialer Probleme*" nicht etwa an die steigende Anzahl alleinerziehender und berufstätiger Mütter und Väter, sondern an die "*Übergangsschwierigkeiten vieler Arbeit-*

*nehmer beim Wechsel aus dem Erwerbsleben in das Rentnerdasein und die damit einhergehende Isolierung*" (ebd., S. 212). Die Isolierung von Hausfrauen und (-männern) beim Übergang in die Familien- und Kindererziehungsphase wird dagegen nicht thematisiert.

Auch bei Remer (1978), der ansonsten personalwirtschaftlich relevante Erkenntnisse der Nachbardisziplinen sehr differenziert einbezieht, wird die weibliche Lebens- und Arbeitssituation in keiner Weise erwähnt. So stellt er eine ausführliche Liste möglicher Kündigungsursachen auf (ebd., S. 284):

- gesundheitliche Gründe
- schlechte Verkehrsverhältnisse
- schlechte Behandlung
- zu geringer Lohn
- Berufswechsel
- berufliche Verbesserung
- keine Möglichkeit zum Vorwärtskommen
- Wehrdienst
- Sonstiges (Unzufriedenheit mit Arbeitsbedingungen, zu schwere Arbeit etc.)".

Der Kündigungsgrund "Übernahme der Kindererziehung" dagegen fehlt. Auf Seite 131 expliziert Remer sogenannte "*sozial-morphologische Merkmale*". Dabei unterscheidet er zwischen Struktur- und Funktionsmerkmalen. Unter den "*Strukturmerkmalen*" taucht auch die Variable Geschlecht auf. Den Einfluß der Strukturmerkmale auf das Verhalten erklärt der Verfasser mit Hilfe der Rollentheorie. So seien soziale Rollen wie "Vater, Parteimitglied, Ehepartner, usw." *"mit Rollenattributen ausgestattet, aus denen die soziale Umwelt bestimmte Vorstellungen und Verhaltenserwartungen"* herleite (ebd., S.132). Diese müsse das Personalmanagement berücksichtigen, um Rollenüberlastungen und Konflikte zu vermeiden. Daß dies in besonderer Weise für den typisch "weiblichen" Konflikt zwischen Frauenrolle und Berufsrolle zutrifft, deutet Remer nicht einmal an:

*"Häufig treten deshalb diese Merkmale (der Personalstruktur, wie z.B. das Geschlecht; Anm. der Verf.) in bestimmten Kombinationen miteinander auf. Da sie in mehr oder weniger starkem Zusammenhang mit den Motiven, Einstellungen und Fähigkeiten des Personals stehen können und zum Teil unmittelbar verhaltensbestimmend wirken, müssen sie als Daten u.a. bei der Planung der Verteilungspolitik, der Unternehmensstruktur, der Personalentwicklung, -beschaffung und -führung berücksichtigt werden."* (ebd., S. 132)

Der theoretische Bezugsrahmen für eine Berücksichtigung der Kategorie Geschlecht wäre damit prinzipiell geschaffen. Konkret-inhaltlich führt Remer dies allerdings nicht einmal im Ansatz durch: Die Frau als Arbeitnehmerin ist nicht existent. Auch unter den Stichworten "Sozialisation" und "Persönlichkeitsentwicklung" wird dies deutlich. Frauen kommen dort nicht vor (vgl. ebd., S. 142). Unter dem Stichwort "flexiblere Arbeitszeiten" schreibt der Verfasser, daß diese für die Selbstverwirklichungs- und Freizeitbedürfnisse der "Arbeitnehmer" relevant seien, wohin-

gegen sie offensichtlich im Hinblick auf Erziehungs- und Haushaltszeiten nicht erwähnenswert sind (vgl. ebd., S. 225). Überhaupt kommt im gesamten Lehrbuch keine einzige weibliche Person vor, auch nicht in stereotypen oder negativen Kontexten. Das Buch unterstellt damit eine "frauenfreie", und nicht - wie die angeführten Beispiele vermuten lassen - lediglich eine geschlechtslose Arbeitswelt.

Ebenso wie Remer berücksichtigen auch Panse/Müller/Schulz (1980) umfangreiche Erkenntnisse anderer sozialwissenschaftlicher Disziplinen. An vielen Stellen ähnelt das "Vergessen" der spezifischen Situation von Arbeitnehmerinnen dem soeben besprochenen Lehrbuch. So fehlen z.B. auf der Liste zeitgemäßer Sozialleistungen Maßnahmen zur "Frauen- oder Familienförderung". Das Zurverfügungstellen von Betriebskindergärten und das Ausbezahlen von Kindergeld lehnen die Verfasser als veraltete Sozialleistungen ab. Die Problematik von Familien oder alleinerziehenden Elternteilen mit kleinen Kindern ignorieren sie (vgl. ebd., S. 285). War sie 1980 nicht existent? Ebenso wie Remer gehen Panse/Müller/Schulz unter dem Stichwort "Interrollenkonflikt" nicht auf den typischen Konflikt zwischen Frauen- und Berufsrolle ein. Im ganzen Buch wird implizit vorausgesetzt: Mitarbeiter sind männlich.

Das praxisorientierte Lehrbuch von Olfert/Steinbuch (1984) unterscheidet sich - obwohl deutlich später erschienen - im Hinblick auf die Geschlechtsproblematik nicht von den bisher beschriebenen Werken. Mitarbeiterinnen werden von den Autoren an keiner Stelle erwähnt. Unter dem Stichwort "Personalbeurteilung" schreiben die Autoren zum Beispiel: "*Der Einsatz der Mitarbeiter sollte nach dem Prinzip "Der richtige Mann am Arbeitsplatz" erfolgen. Dazu ist erforderlich den "richtigen" Mitarbeiter zu ermitteln.*" (ebd., S. 38)

Von demselben "männlichen" Arbeitnehmerbild gehen die Autoren aus, wenn sie als Übungsaufgabe die Beurteilung von Bewerbungen stellen: Auf die geschlechtsneutral ausgeschriebene Stelle "(...) suchen den oder die Leiter/in unserer Buchhaltung zur (...)" bewerben sich Hartmut Ehmann und Norbert Schulz (ebd., S. 365f.). Auch in anderen Beispielen handelt es sich bei den MitarbeiterInnen immer um Männer.

Auch Bisani (1983) ignoriert Frauen und ihre spezifische Situation durchgängig. So wird z.B. im Kapitel Bewerberauswahl "*Zielstrebigkeit und der Wille zum Weiterkommen*" als Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewerbung genannt. Die Frage, ob Zielstrebigkeit und Ehrgeiz für beide Geschlechter die gleiche Bedeutung haben, stellt der Verfasser nicht. Die Möglichkeit einer unterschiedlichen Wahrnehmung je nach dem, ob eine Frau oder ein Mann diese Eigenschaften aktualisiert, wird nicht in Betracht gezogen: Muß eine Person bei der Bewerberauswahl diese Eigenschaften beurteilen, wird sie aufgrund mangelnder Sensibilisierung auf ihre eigenen - meist männlichen - Erfahrungen und Werte zurückgreifen. Dabei ist der Schritt von naiver

Unüberlegtheit zur Diskriminierung sehr klein. Eine ähnliche Perspektive zeigt Bisani bei der Thematik "Analyse eines Lebenslaufs". Hier nennt er als Kriterium, daß die Bewerber eine möglichst geradlinige Lebens- und Berufsbiographie aufweisen sollten. Gerade dies ist für Frauen mit Kindern schwer zu realisieren. Bisani plädiert damit indirekt für eine systematische Benachteiligung von Frauen (vgl. ebd., S. 146). Immerhin spricht der Verfasser die besondere Problematik der Teilzeitarbeit an, wenn auch nicht unter einer geschlechtsdifferenzierenden Perspektive. Während die meisten Autoren Teilzeitarbeit als Ideallösung für Arbeitnehmerinnen anpreisen, weist Bisani auf die Schwierigkeiten bzw. Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen hin, welche mit einer Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen in der Regel verbunden sind (vgl. ebd., S. 180).

Insgesamt zeichnen sich die Autoren dieser Gruppe dadurch aus, daß sie personalwirtschaftliche Fragen scheinbar geschlechtsindifferent behandeln. Implizit unterstellen sie allerdings ein männlich geprägtes ArbeitnehmerInnenbild. Dies zeigt sich z.B. darin, daß unserer Meinung nach für die Personalwirtschaftslehre durchaus relevante, aber eben in der Regel *spezifisch weibliche Problemlagen* (wie z.B. der Konflikt Frauenrolle - Berufsrolle oder die mit einer Familien- und/oder Erziehungsphase verbundene Unterbrechung der kontinuierlichen Berufsbiographie) *systematisch ignoriert* werden. Hingegen werden beispielsweise Probleme des Rentnerdaseins durchaus thematisiert. Die Verfasser unterstellen damit deutlich eine typisch *männliche Lebens- und Berufsbiographie*. Für die Lebens- und Erwerbs situation von Frauen relevante Themen werden zwar hin und wieder aufgegriffen (z.B. Sozialisation, Persönlichkeitsentwicklung, Interrollenkonflikt), dann aber durch Beispiele aus der "männlichen Normalbiographie" veranschaulicht.

### **3.2. "Frauen als Störfaktor"**

**Autoren:** Dielmann (1981), Neininger/Moser (1987), Stopp (1988), Scholz (1989)

Frauen tauchen in diesen Lehrbüchern zwar hin und wieder auf, aber durchweg *in stereotypen Situationen*, z.B. als Sekretärin. Vorgesetzte dagegen sind ausschließlich Männer. Darüber hinaus werden weibliche Verhaltensweisen tendenziell *negativ bewertet bzw. überhaupt nur in negativ konnotierten Kontexten* (wie Fluktuation, Fehlzeiten, usw.) dargestellt.

**Dielmann (1981)** erwähnt Frauen in seinem Lehrbuch zweimal. Im ersten Fall in einem Beispiel zur Thematik "Personalauswahlkriterien":

*"Bei der Anforderung ist für die Auslese zweckmäßig, zwischen Muß-Anforderung und Soll-Anforderung zu unterscheiden. Die Muß-Anforderung, z.B. Beherrschung von Stenographie und Maschinenschreiben bei einer Stenotypistin, sind unverzichtbare Eignungsvoraussetzungen. Diese fachlichen Voraussetzungen schließen auch beispielsweise Führungsqualifikationen für eine Vorge-*

*setzenposition ein. Das Vorliegen bestimmter psychischer und physiologischer Eignungsvoraussetzungen, z.B. Farbtüchtigkeit des Elektrikers oder eine bestimmte Sehleistung bei einem Staplerfahrer, wird festgestellt.*" (ebd., S. 96)

Das Frauen- und Männerbild entspricht damit traditionellen Stereotypen: Frauen sind Sekretärinnen und Männer sind Vorgesetzte oder Elektriker.

Im zweiten Fall handelt es sich um ein negativ konnotiertes Beispiel zur Thematik "Auswahlrichtlinien für Stellenbewerber": "(...) so kann andererseits die Personalabteilung beispielsweise bei einem Drei-Schicht-Arbeitsplatz der Einstellung einer Frau nicht zustimmen, weil der Drei-Schicht-Einsatz von Frauen rechtlich im allgemeinen verboten ist." (S. 98) Eine Auseinandersetzung mit der Problematik solcher Schutzbestimmungen findet nicht statt.

Bei Neininger/Moser (1987) tauchen Frauen dreimal auf. Das erste Mal handelt es sich um eine (unproblematische) Aufzählung: "Es lässt sich feststellen, wie viel Prozent der Beschäftigten in den verschiedenen Mitarbeiterkategorien (männlich, weiblich, Arbeiter, Angestellte, Fachkräfte, Hilfskräfte, Führungskräfte) jährlich kündigen, bzw. gekündigt werden." (ebd., Kap. 16.4.3.)

Beim zweiten Mal geht es um eine Tabelle, die erklären soll, wie Zeugnisse zu lesen sind (ebd., Kap. 13.4.2.3.):

<i>Was im Zeugnis steht:</i>	<i>Was damit gemeint ist:</i>
<i>Er/sie war stets freundlich und aufmerksam</i>	<i>Angenehme(r) Mitarbeiter(in).</i>
<i>Er hat sich stets bemüht, die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit zu erledigen.</i>	<i>Seine Fähigkeiten waren minimal."</i>

Unverständlich bleibt, warum sich die Nennung der weiblichen Form auf das erste Beispiel beschränkt.

Die dritte Erwähnung von Frauen zeigt, wie der männliche Schulterschluß der Arbeitnehmer durch eine Frau unterbrochen wird, nämlich in einer "Auflistung von Störfaktoren": Neiniger/Moser empfehlen den LeserInnen darauf zu achten, daß "während dem (Qualifikations-) Gespräch keine Störung durch Telefon, Sekretärin, usw." eintritt. (ebd., Kap. 14.4.5.2.)

Ansonsten sprechen Neininger/Moser immer von Mitarbeitern. Die angeführten fiktiven Beispiele verdeutlichen, daß es sich bei diesen um Männer handelt. Wen wundert es da noch, daß zu dem wichtigen Thema "Lohngerechtigkeit" folgendes Beispiel zu lesen ist: "Ein junger lediger Mann, der erst kurze Zeit in der Firma arbeitet, kann nicht begreifen, daß sein Kollege, der die gleiche Arbeit macht wie er, und gleich tüchtig ist, mehr Lohn erhält, weil er verheiratet ist, Kinder hat und mehr Dienstjahre aufweist." (ebd., Kap. 17.4.3.1)

Bei Stopp (1988) treten Frauen ausschließlich in negativ konnotierten Zusammenhängen in Erscheinung. So steht unter dem Stichwort "Fehlzeiten" zu lesen: "Zusammenfassend lässt sich aufgrund dieser betrieblichen Untersuchungen feststellen: (...) d) Geschlecht und Familienstand: Frauen fehlen wesentlich mehr als Männer. Verheiratete Frauen und Frauen mit Kindern fehlen häufiger und mehr als ledige Frauen und verheiratete Frauen ohne Kinder. Bei Männern ist es zumeist umgekehrt." (ebd., S. 232) Eine Auseinandersetzung mit der damit verknüpften Problematik findet nicht statt.

Unter dem Stichwort "Fluktuation" weist Stopp ein weiteres Mal auf die Wichtigkeit einer Unterscheidung zwischen männlichen und weiblichen ArbeitnehmerInnen hin: "Exakte Analysen des zwischenbetrieblichen Personalwechsels (Fluktuation) je Abteilung oder Arbeitsgruppe können wichtige Daten für die Planung des Einsatzbedarfes liefern. Besondere Beachtung verdient hierbei der Fluktuationsgrad der einzelnen Arbeitnehmergruppen (Angestellte, Arbeiter, männliche und weibliche Arbeitskräfte) und der einzelnen Altersklassen." (ebd., S. 26)

Daß Stopps Perspektive auf die Personalwirtschaftslehre von einem männlichen Arbeitnehmerbild geleitet wird, zeigt sich in zahlreichen fiktiven Beispielen:

*"Personalsachbearbeiter Huber, dessen betriebsinterner Aufstieg durch den extern eingestellten Personalassistenten Hager blockiert wurde, entlädt seine Aggressionen gegenüber dem Aggressionsobjekt, indem er (...)." (ebd., S. 148)*

*"Lohnbuchhalter Knauer, nur mit manueller Lohnabrechnung vertraut, wird in seinem gewohnten Arbeitsablauf dadurch gestört, daß (...)." (ebd., S. 149)*

*"Herr Moser arbeitet gleichmäßig und ausdauernd und schafft mengenmäßig das, was im Durchschnitt erwartet werden kann." (ebd., S. 172)*

Bei Stopp kommen also Arbeitnehmerinnen, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nicht vor. An den Stellen, an denen der Verfasser eine geschlechtsdifferenzierende Betrachtung, also eine explizite Erwähnung von Frauen für notwendig hält, geht es ausnahmslos um eine negative Charakterisierung: Es geht um Ausfall- und Fehlzeiten oder um Fluktuation. Der sich hieraus ergebenden undifferenzierten und klischehaften Charakterisierung von Frauen haftet ein bitterer Nachgeschmack an: Mit Frauen hat "Mann" eigentlich nur Scherereien.

Auch Scholz (1989) erwähnt die Arbeitnehmerinnen nur selten und wenn, dann vorwiegend in einem negativ konnotierten Zusammenhang:

*"(...) - weibliche Mitarbeiter weisen einen wesentlich höheren Krankheitsstand auf als männliche Mitarbeiter. Die Hypothese, wonach die Aufgabenart mit für dieses Ergebnis verantwortlich ist, konnte nicht gestützt werden.*

*- Bei verheirateten Arbeiterinnen steigen mit zunehmender Kinderzahl die Fehlzeiten, nicht jedoch bei verheirateten Arbeitern." (ebd., S. 498f/499)*

Auf die besondere Stellung der Arbeitnehmerinnen geht der Verfasser nicht ein, auch nicht im Zusammenhang rechtlicher Regelungen. Das Mutterschutzgesetz wird zweimal unkommentiert in einer Liste rechtlicher Sonderbestimmungen aufgeführt.

Unter dem Stichwort "werktagliche Höchstarbeitszeit" erwähnt Scholz, daß für Frauen "*gesonderte einschränkende Bestimmungen*" gelten (ebd., S. 262).

Er geht implizit von einem männlichen Mitarbeiterbild aus, insbesondere wenn es sich um Führungskräfte handelt. Abteilungen werden von Männern geleitet (vgl. z.B. ebd. S. 66). Entsprechend sind die vorgeschlagenen Beurteilungskriterien am männlichen Normalarbeiter orientiert: z.B. *volle Wahrnehmung der Aufgabe, Bereitschaft zum Standortwechsel* (vgl. ebd., S. 239). Dies zeigt sich auch, wenn er Maslow vorwirft, den Einfluß schichtenspezifischer Sozialisation zu vernachlässigen (vgl. ebd., S. 341). Wäre hier nicht nahegelegen, auch auf die Bedeutung geschlechtsspezifischer Sozialisation aufmerksam zu machen?

In besonderem Maße geben jedoch die Testfragen und konkretisierenden Beispiele Auskunft über das Bild der Arbeitnehmerin, welches bei Scholz zugrundeliegt:

*"Eine Büroangestellte wird zum 1.6. befristet auf 18 Monate eingestellt. Am 1.8. des Jahres zeigt sie beim Arbeitgeber eine Schwangerschaft im 7. Monat an und beantragt nach Ablauf der Mutter-schutzfrist Erziehungsurlaub. Skizzieren Sie die Rechtslage."* (ebd., S. 233f)

Oder:

*"Harald Kayser, seit 1978 äußerst erfolgreicher Geschäftsführer bei der Firma Agepan (Heusweiler, Saarland) zum Thema Personalführung: (...)"*

*"Insgesamt habe ich dort nur zwei bis drei Leute gefeuert, mehr nicht. Zur Chefsekretärin habe ich gesagt: "Hören Sie mal, wir fangen um 7.30 Uhr an und nicht um 8.00 Uhr, und auch nicht um 8.15 Uhr, und auch nicht um 8.30 Uhr und um 9.00 Uhr schon gleich gar nicht." Ja, aber ich bleibe am Abend doch immer so lange." Das interessiert mich nicht, wir wollen doch eine bestimmte Disziplin einhalten. Die Engste um mich, die muß Vorbild sein." Das ging vier Wochen gut, dann kam sie wieder nicht. Um 8.30 Uhr habe ich bei ihr angerufen und gesagt: "Frau Soundso, wo ist Ihre Tochter?" - "Die liegt noch im Bett, die hat Migräne", war die Antwort. "Was hat die? Die hat Migräne? Die soll mal schnell mit ihrem Hintern aus dem Bett und soll mal ganz hurtig in die Firma kommen! Und im übrigen - wieso rufen Sie nicht an um 7.15 Uhr? Das geht doch nicht, daß ich Sie anrufen muß!" (...) (ebd., S. 443/444).*

Fazit der Analyse der in dieser Gruppe genannten Bücher ist, daß Arbeitnehmerinnen äußerst selten und wenn, dann in einem klischehaften, stereotypen Frauenbild auftreten. Häufig wird das Verhalten der Mitspielerin dann auch noch negativ bewertet.

Die MitarbeiterInnen sind auch in diesen Lehrbüchern mit wenigen Ausnahmen **männlich**. Frauen kommen, von einzelnen Nennungen abgesehen, nicht vor. Daß die Existenz von Arbeitnehmerinnen relevant sein könnte, erkennen die Verfasser in erster Linie im Zusammenhang mit negativ bewerteten Phänomenen, wie Absentismus und Fluktuation. Hier erscheint ihnen dann sogar eine Differenzierung nach dem Geschlecht angebracht.

### 3.3. "Frauen als besondere Arbeitnehmergruppe"

Autoren: Marr/Stitzel (1979), Schultz (1981), Berthel (1989), Drumm (1989), Beyer (1990), Hentze (1991), Gaugler/Weber [Hrsg. (1992)], Oechsler (1992)

Die von uns unter diese Gruppe subsummierten Autoren zeichnen sich durch eine gewisse Heterogenität aus, die eine eindeutige Zuordnung erschwert. Gemeinsames Merkmal dieser Publikationen ist, daß Arbeitnehmerinnen hin und wieder explizit erwähnt werden und deren spezifische Situation zumindest gelegentlich thematisiert wird.

Auch dort, wo ein spezielles "Frauenkapitel" eingefügt ist, geschieht dies zumeist als ein Zugeständnis an den Zeitgeist und ist keineswegs frei von einer stereotypisierenden Behandlung der Mitarbeiterinnen. Ausnahmen hierzu bilden Drumm (1989) und der Beitrag von Friedel-Howe (1992) im Handwörterbuch des Personalwesens (vgl. unten).

Berthel (1989) erwähnt Arbeitnehmerinnen nur zweimal explizit. Im Kapitel über Arbeitszeitgestaltung geht er unter anderem auf frauenspezifische Sonderregelungen bezüglich der Arbeitszeiten ein (vgl. ebd., S. 289). Ein zweites Mal tauchen Frauen in einer Auflistung von möglichen Beurteilungsfehlern auf (vgl. ebd., S. 128). Ansonsten ignoriert der Verfasser die spezifische Situation von Frauen in Unternehmen, obwohl er immer wieder die Wichtigkeit einer differenzierten Betrachtung des Arbeitnehmers betont: "*Eine für alle arbeitenden Menschen generell geltende, mit den gleichen Merkmalen ausgestattete "Lebensqualität am Arbeitsplatz" kann es nicht geben. Dies zu leugnen hieße erkennen, daß derlei Ansprüche persönlichkeitspezifisch geprägt, also individuell differenziert sind.*" (ebd., S. 5)

Ebenso weist er mehrmals auf den Einfluß der Sozialisation hin (vgl. z.B. ebd., S. 13), allerdings ohne deren geschlechtsdifferenten Verlauf zu thematisieren. Berthel ist sich bewußt, daß Forschungsergebnisse von der jeweiligen kultur- und schichtspezifischen Perspektive beeinflußt werden (vgl. ebd., S. 16). Den Faktor Geschlecht vernachlässigt er.

Bei Oechsler (1992) treten Frauen zwar hin und wieder auf die Bühne der Organisation, aber häufig, wenn auch nicht immer, in stereotypen und teilweise negativ konnotierten Zusammenhängen. Im Kapitel zur Arbeitslosigkeit beispielsweise erwähnt Oechsler die Frauen in der Tabelle "Strukturelle Entwicklung der Arbeitslosigkeit" zusammen mit Personen, die keine abgeschlossene Berufsausbildung haben, gesundheitlich eingeschränkt oder bereits 55 Jahre und älter sind. Er stellt Frauen damit als *Problemgruppe* des Arbeitsmarktes dar (ebd., S. 96).

Im Rahmen besonderer rechtlicher Bestimmungen nennt er das "*Mutterschutzgesetz (MuSchG) - Beschäftigungsverbote und -einschränkungen für werdende und stillende Mütter sowie nach Entbindungen, Stillzeiten -*" (ebd., S. 114). Etwas später (ebd., S. 116)

spricht er nochmals die besonderen Regelungen zum Mutterschutz und zur Schwangerschaft an, und zwar unter dem Stichwort "Persönlicher Sonderschutz". Welche positiven und negativen Konsequenzen solche Schutzmaßnahmen für die betroffenen Frauen haben, wird nicht diskutiert.

Die Vernachlässigung spezifisch weiblicher Interessen zeigt sich auch bei den Ausführungen zur Bildschirmarbeit. Hier geht der Verfasser zwar ausführlich auf die Belastungen ausschließlicher Eingabetätigkeit ein, ignoriert jedoch daß diese Tätigkeit in erster Linie von Frauen ausgeübt wird (vgl. ebd., S. 158f.). Im dazugehörigen Fallbeispiel "*EDV-Unterstützung in der Versicherungswirtschaft*" (ebd., S. 158) handelt es sich dann - wie selbstverständlich - um Sekretärinnen.

In den Fallbeispielen, besonders aber in den illustrierenden Zeichnungen, wird das ArbeitnehmerInnenbild deutlich: Frauen sind Sekretärinnen und Schreibkräfte (vgl. ebd., S. 157, 158), Männer hingegen sind Abteilungsleiter oder Führungskräfte (vgl. ebd., S. 163, 176, 256, 257). Als Beispiele für Arbeitsanalysen wird einerseits eine Testsituation für einen Anwärter im Pilotenberuf (Simulation einer "kritischen" Flugsituation) und andererseits für eine Sekretärin ("Einfaches" Sortieren des Postkorbs) erwähnt (vgl. ebd., S. 103).

Darüberhinaus lassen sich noch ein paar Merkwürdigkeiten entdecken, wie z.B. ein fiktives Rollenspiel zu "Konflikten der Matrix-Organisation" (ebd., S. 358ff.). In diesem Spiel gilt es, sechs Rollen von Managern bzw. Managerinnen zu besetzen:

**Herr Antiks:** *Produktgruppe A, pflanzliche Fette; das erste und bewährteste Produkt des Unternehmens; beruft sich gerne auf seine Erfolge in der Vergangenheit.*

**Herr Dinamiks:** *Produktgruppe B, Wasch- und Reinigungsmittel; ein Mann des schnellen und sicheren Entschlusses mit Durchsetzungsvormögen, der Kronprinz im Unternehmen.*

**Herr/Frau Studiks:** *Produktgruppe C, Tiefkühlkost; befindet sich in der Einführungsphase; Akademiker/in; bereiten die Analysen immer wissenschaftlich-methodisch auf; reagieren sehr empfindlich auf Kritik.*

**Herr/Frau Soziks:** *Leiter/in Personal; Produktgruppe C ist ihnen wegen relativ geringer Personalintensität sehr willkommen.*

**Herr Monetiks:** *Leiter Finanzen; nach seiner Ansicht müßte bei Produktgruppe C schon längst mehr Rendite möglich sein.*

**Herr Buchiks:** *Leiter Rechnungswesen; Umsatzerwartungen sind für ihn das wichtigste Kriterium; ihm wäre es deshalb recht, wenn Produktgruppe C vollkommen eingestellt würde.*

Offen bleibt, warum gerade die Rollen *Soziks* und *Studiks* zweigeschlechtlich besetzt werden können, die Rollen Finanzen, Rechnungswesen, Produktgruppe A und B dagegen nur mit einem männlichen Spieler.

Auch *Marr/Stitzel* (1979) unterstellen Frauen deutlich ein stereotypes Lebensmuster. Sie schreiben: "*Die Teilzeitarbeit gewinnt zunehmend als Arbeitsform speziell für weibliche Arbeitnehmer Bedeutung, die nach der Eheschließung weiter im Berufsleben verbleiben wollen, sei es aus ökonomischer Notwendigkeit oder um den Kontakt zum Be-*

*ruf nicht zu verlieren.*" (ebd., S. 380) Implizit gehen Marr/Stitzel damit von der klichierhaften Annahme aus, daß Frauen nach der Eheschließung ihre Erwerbstätigkeit entweder vollständig aufgeben oder zumindest ihre beruflichen Ambitionen erheblich einschränken. Die darauf folgende Auflistung von Vorteilen der Teilzeitarbeit beziehen sie von vornherein auf verheiratete Ehefrauen, andere Personen scheinen nicht in Frage zu kommen. Die Nachteile werden erst gar nicht diskutiert.

Beyer (1990) geht in seinem Personallexikon in keinem der Stichwörter explizit auf die spezifische Problematik der Mitarbeiterinnen ein. So existiert kein Stichwort "Frauenförderung", "Betriebskindergarten", "geschlechtsspezifischer Arbeitsmarkt" usw. Der Verfasser geht allerdings auch auf keine der anderen "Problemgruppen des Arbeitsmarktes", wie Behinderte, AusländerInnen usw. gesondert ein. Dennoch werden Frauen im Text ab und zu erwähnt, und zwar in den Beiträgen zu "Arbeitslosigkeit" (ebd., S. 36 und 39), "Belastbarkeit" (ebd., S. 86), "Dauerleistungsgrenze" (ebd., S. 118), "Erwerbsquote" (ebd., S. 126) sowie "Ruhepausen" (ebd., S. 323). Umfangreichere Ausführungen macht Beyer allerdings nicht. Er analysiert nicht die Ursachen von Geschlechtsdifferenzen, ebensowenig die Möglichkeiten des Umgangs mit diesen. Ein eindeutiger Schwerpunkt des Personallexikons liegt in der Flexibilisierung, insbesondere der Arbeitszeiten, aber auch der Arbeitsbedingungen im allgemeinen. Dies wäre eine Thematik, welche gegenwärtig gerade für die Mitarbeiterinnen erhöhte Relevanz besitzt. Leider diskutiert der Verfasser die spezifischen Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitmodelle und Arbeitsbedingungen für Frauen nicht.

Beyer beschreibt ausführlich die Arbeitsbedingungen an Bildschirmarbeitsplätzen (vgl. ebd., S. 106f.). Daß diese Arbeitsplätze in erster Linie von Frauen besetzt sind, erwähnt er dagegen nicht. Die besondere Bedeutung für Arbeitnehmerinnen ließe sich höchstens aus den beispielhaft genannten Berufsbezeichnungen schließen. Differenzierter geht der Verfasser bei den Themen "Fehlzeiten" (vgl. ebd. S. 128ff.) und "Monotonieresistenz" (vgl. ebd. S. 234) vor. Hier stellt er gängige Klischees in Frage.

Das Buch von Schultz (1981) enthält ein eigenes "Frauenkapitel" mit dem Titel "*Die Arbeitsplatzbewertung unter besonderer Berücksichtigung der Leichtlohnproblematik und der Gleichbehandlung von Mann und Frau*". Auf den ersten 15 Seiten dieses Kapitels erörtert der Verfasser die Problematik einer gerechten Arbeitsplatzbewertung. Frauen kommen hier explizit allerdings nur ein einziges Mal vor: "*Außerdem führt die analytische Arbeitsbewertung zur (Lohn-) Gleichbehandlung von Frauen und Männern, soweit es sich um absolut gleiche Arbeitsplätze handelt.*" (ebd., S. 51)

Erst auf den letzten fünf Seiten wird die ungerechte Entlohnung der Arbeitnehmerinnen thematisiert. Hier führt der Verfasser aus, daß es heute keine gesonderten Tarifverträge für Frauen mehr gibt, daß an deren Stelle allerdings die vermehrte Zuordnung von Frauen zu den sog. Leichtlohngruppen getreten ist.

Es folgt eine längere Liste von Faktoren, die der Verfasser für das niedrigere Durchschnittseinkommen der Frauen verantwortlich macht:

- *Frauen haben oft eine kürzere, schlechtere schulische oder/und berufliche Ausbildung. (...)*
- *Frauen gehen vielfach früher in den Beruf, üben diesen Beruf dann aber nicht kontinuierlich aus (...) Frauen weniger an Fortbildungs- und Umschulungsveranstaltungen teilnehmen.*
- *Frauen sind weniger mobil, (...)*
- *Das Durchschnittsalter (...) ist regelmäßig geringer als das der Männer.*
- *Frauen machen weniger Überstunden, (...)*
- *Frauen sind häufiger als Männer in Wirtschaftszweigen tätig, die generell eine schlechtere Bezahlung bieten, (...)*
- *Frauen sind weniger gewerkschaftlich organisiert. (...)" (ebd., S. 56f.)*

Das Verhalten der Arbeitnehmerinnen wird dabei durchwegs als negative Abweichung vom Normalverhalten der männlichen Arbeitnehmer beschrieben. Eine differenzierte Abwägung der Ursachen und Gründe findet nicht statt. Immerhin weist Schultz darauf hin, daß die aufgeführten Faktoren "zum größten Teil durch die gesellschaftlich bedingte Rolle der Frau geprägt sind und bei der tariflichen oder/und betrieblichen Lohnfindung negativ berücksichtigt werden" (ebd., S. 56). Unter Umständen, so der Verfasser, fließen auch noch soziale Maßstäbe mit ein:

*"Weil von einem Männerlohn herkömmlicherweise eine ganze Familie ernährt werden muß (=Familienlohn) wird er möglicherweise (in Einzelfällen) etwas höher angesetzt, als der Frauenlohn, der manchmal noch als eine Art Individuallohn angesehen wird, aus dem die Arbeitnehmerin entweder nur ihren eigenen Lebensunterhalt bestreitet oder der ein Zusatzeinkommen für die Familienhaushaltsskasse darstellt." (ebd., S. 57)*

Diese Vorgehensweise wird von Schultz nicht kritisiert. Vielmehr beeilt sich der Verfasser zu betonen, Frauen seien in der Lohnfrage keineswegs immer benachteiligt, es gäbe durchaus Fälle, in denen keinerlei Lohnunterschiede zwischen Mann und Frau bestünden, so z.B. bei einer Truppenärztin oder Lehrerin (vgl. ebd., S. 57).

Außerhalb des beschriebenen Unterkapitels kommen Frauen im Lehrbuch von Schultz nicht mehr vor. Und selbst das Ziel dieses Sonderkapitels bleibt letztlich diffus. Bei anderen Themen zeigt der Verfasser Probleme auf, um anschließend Lösungen zu präsentieren und zu diskutieren. Dies ist im Zusammenhang mit den Arbeitnehmerinnen nicht der Fall. Deren unterschiedliches Verhalten und ihre unterschiedliche Behandlung scheint gottgegeben.

Hentze (1991) widmet sich der "Förderung von Frauen im Betrieb" ebenfalls in einem gesonderten Kapitel (ebd., Bd.1, S. 376-378). Dieses ist allerdings recht oberflächlich verfaßt und erstreckt sich über ganze zweieinhalb Seiten. Im Vergleich wird das Thema "Alkoholismus" immerhin auf vier Seiten abgehandelt (ebd., Bd. 2, S. 235-239). Ansonsten kommen Frauen bei Hentze nicht vor. Allerdings treten auch Männer selten explizit in Erscheinung (z.B. Bd. 1, S. 276, 452; Bd. 2, S. 23).

So wundert es nicht, daß anlässlich der differenzierten Darstellung von Arbeitszeitflexibilisierungsmodellen deren familienfreundliche Bedeutung nicht erwähnt wird (vgl. Bd. 2, S. 215f.). Besonders vermissen wir ein Ansprechen der besonderen Problematik von Frauen auch im Kapitel "*Veränderungen im Personaleinsatz bei steigendem Technisierungsgrad*" (Bd. 1, S. 429 f.).

Arbeitnehmerinnen treten erst wieder im Kapitel "*Arten der Personalfreisetzung*" in Erscheinung (ebd., Bd. 2, S. 278 f.). Dort werden "schwangere Frauen und junge Mütter" als schutzbedürftige Personen und Gruppen eingeordnet. Besondere rechtliche Regelungen führen bei diesen Gruppen zu einer Freistellungsrestriktion (Mutterschutz und Erziehungsurlaub).

Tendenziell ordnet auch Hentze die Mitarbeiterinnen als Belegschaftsgruppe mit problemverdächtigen Merkmalen ein, deren Integration in die Unternehmung durch Veränderungen des soziokulturellen Umfeldes notwendig wird (vgl. ebd., Bd. 2, S. 355). Das spezielle "*Frauenkapitel*" erscheint insgesamt als ein Zugeständnis an den Zeitgeist.

Drumm (1989) kritisiert die gängige Vernachlässigung des Einflußfaktors Geschlecht in der Personalwirtschaftslehre. Er selbst berücksichtigt die Kategorie Geschlecht beinahe nur in dem Kapitel "*Differenzierung der Führung nach Alter und Geschlecht*" (ebd., S. 317f.). Dort plädiert er auf der Basis einer Fallstudie zum Thema "*Führung weiblicher Mitarbeiter*" für eine Differenzierung des Führungsverhaltens nach dem Geschlecht:

*"Offensichtlich sind bereits die Gewichte der Bedürfnisse unterschiedlich: In der Stichprobe hatten Frauen geringeres Interesse an Aufstieg und Arbeitsinhalten als Männer, stattdessen aber größeres Interesse an einem guten Verhältnis zu ihren Mitarbeiterinnen als dies in der Vergleichsgruppe der Männer der Fall war. Ferner konnte bei Frauen ein stärker ausgeprägter Individualismus als bei Männern beobachtet werden - ein Argument für die Individualisierung der Führung, die von Frauen stärker als von Männern wahrgenommen wird."* (ebd., S. 317)

Obwohl hier also der Geschlechterthematik Bedeutung beigemessen wird, zeugt die Verwendung des Wortes "offensichtlich" von einer gewissen Distanzierung. Auch werden die weiblichen Verhaltensweisen, Bedürfnisse und Interessen relativ zu den männlichen dargestellt: Frauen weichen von der männlichen Norm ab und sind deshalb problematisch. Zudem enthält sich der Verfasser nicht einer prinzipiellen Relativierung der Ergebnisse der dargestellten Studie: "*Mehr als heuristischen Wert haben die Befunde zwar nicht, zumal sie ausschließlich auf hierarchisch niedriger Ebene gewonnen worden sind*" (ebd., S. 318). Trotzdem bleibt er bei seiner ursprünglichen Forderung: "*Über Anlässe und Ursachen geschlechtsspezifischer Führungsunterschiede und damit zusätzlicher Aspekte der Individualisierung von Führung nachzudenken, erscheint jedoch nach diesen Befunden als sinnvoll.*" (ebd., S. 318)

Drumm betrachtet demnach die Berücksichtigung der Kategorie Geschlecht als Bestandteil einer Individualisierung der Führung bzw. der Personalwirtschaftslehre. Leider setzt der Verfasser dieses zugegebenermaßen anspruchsvolle Konzept in seinem eigenen Lehrbuch in bezug auf Frauen nicht um. Außerhalb des dargestellten Kapitels gibt es nur wenige Textpassagen, in denen Arbeitnehmerinnen erwähnt werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, daß die Autoren, welche "Frauen als besondere Arbeitnehmergruppe" behandeln, diese zwar nicht mehr als Störfaktor in der Arbeitswelt betrachten. Dennoch stellen Frauen auch hier "Arbeitnehmer" dar, die von einer männlich geprägten Norm abweichen, sei es als soziale Minorität oder als schutzbedürftige Sondergruppe. Dies zeigt sich zum einen darin, daß die Verfasser ausschließlich maskuline Personenbezeichnungen verwenden und sich kaum um geschlechtsneutrale Ausdrucksformen bemühen<sup>3</sup>. Über Probleme von Frauen schreiben sie in distanzierter Weise. Zum anderen manifestiert sich das Bild eines "Arbeitnehmers" in der wie selbstverständlichen Zugrundelegung einer männlichen Lebens- und Berufsbiographie. Besonders deutlich wird dies in den zur Konkretisierung von Themen wie "Lohngerechtigkeit", "Interrollenkonflikte", "Sozialisation" gewählten Beispielen. Weibliche Probleme finden nur selten Eingang in den Lehrstoff, obwohl es sich hierbei durchaus um Themen handelt, die für Frauen und Männer - wenn auch nicht in gleicher Weise - relevant wären. Frauen werden *insgesamt* als Problemgruppe abgehandelt, die nach wie vor außerhalb der betrieblichen Normalität steht.

Das von **Gaugler/Weber** (1992) herausgegebene Handwörterbuch des Personalwesens (HWP) stellt als Textsammlung diverser AutorInnen einen Sonderfall dar. Um zu einer adäquaten Beurteilung dieses Werkes zu gelangen, kann nicht nur der spezielle Beitrag analysiert werden, welcher explizit die "weiblichen Arbeitnehmer" thematisiert (Friedel-Howe 1992, Sp. 232-241), sondern es müssen sämtliche Artikel berücksichtigt werden. Entsprechend der Vielzahl der VerfasserInnen erweist sich die Darstellung der Frauen als heterogen. Selbstverständlich ist das jeweilige Frauenbild der einzelnen Beiträge den Herausgebern weder positiv noch negativ anzurechnen. Da diese jedoch für den grundsätzlichen Aufbau des HWP verantwortlich sind, welcher sich aus der Auswahl der Stichworte ergibt, sind sie doch am Gesamtreultat beteiligt.

Die Auswahl der Stichworte des HWP lässt auf ein ArbeitnehmerInnenbild schließen, welches von der Aufteilung der Arbeitskräfte in "Normalarbeiter" und "Problem- bzw. Sondergruppen von Arbeitnehmern" geleitet ist. Entsprechend ist den älteren, jüngeren, ausländischen, behinderten und weiblichen "Arbeitnehmern" ein spezielles Sonderkapitel gewidmet. Der Aufbau der Stichworte begünstigt

---

3 vgl. als Anleitung dazu Häberlin, Susanna/Schmid, Rachel/Wyss, Eva Lia 1992.

also, daß Frauen als problematische soziale Minorität behandelt werden (vgl. zum Begriff "soziale Minorität" auch Nienhüser 1992, Sp. 1365ff.). Dies ist dann auch der Fall bei Nick ("Sozialleistungen, betriebliche und Sozialeinrichtungen", ebd., Sp. 2066ff.), bei Mag ("Personalplanung für besondere Mitarbeitergruppen", ebd., Sp. 1769ff.) und bei Schanz ("Berufsausbildung", ebd., Sp. 554ff.). Frauen werden nur dann beachtet, wenn sie Probleme verursachen. Wenn es um ihre besonderen Bedürfnisse oder Fähigkeiten geht, werden sie ignoriert. In vielen Stichwörtern, unter denen wir eine Berücksichtigung der spezifischen Situation der Mitarbeiterinnen erwartet hätten, wird diese in keiner Weise thematisiert. Dies ist der Fall bei den Beiträgen Arbeitszeit (Hamel), Arbeitszeitmodelle (Beyer), Führungsstil (Steinle), Individueller Lebenszyklus und Lebensplanung (Mayrhofer), Lohngerechtigkeit (Steinmann/Löhr), Macht (Krüger), Selbstentwicklung und Identität (Pichler), Soziale Kompetenz (König), Sozialisation, betriebliche (Kaspar), Technischer Wandel und Personalwesen (Bühner). Diese Art von Texten, welche Frauen ignorieren und von einem nicht-behinderten, inländischen, männlichen Arbeitnehmer mittleren Alters ausgehen, macht den größten Teil des HWP aus.

Wie bereits erwähnt, sind die einzelnen Textbeiträge des HWP sehr heterogen. So finden sich darunter auch einige Beiträge, die ein den meist als spezifisch "weiblich" klassifizierten Problemlagen angemesseneres ArbeitnehmerInnenbild sowie eine entsprechend veränderte Lebens- und Berufbiographie unterstellen. Büschges z.B. thematisiert in seinem Beitrag "*Personalarbeit und soziale Umwelt*" (Sp. 1563ff.) auch Interrollenkonflikte. Zur Veranschaulichung greift er auf ein Beispiel von Boudon (1980, S. 60) zurück. Im Mittelpunkt dieses Beispiels steht eine Familienmutter, die gleichzeitig Ehefrau, Bankangestellte und Gewerkschafterin ist (vgl. ebd., Sp. 1568). Buttler/Bellmann (ebd., Sp. 165ff.) beziehen im Aufsatz "*Arbeitsmarkt*" für die (betriebliche) Förderung einer partnerschaftlichen Verteilung von Erwerb, Hausarbeit und Kindererziehung Stellung. Strümpel/Scholz-Ligma (ebd., Sp. 2338ff. "*Werte und Wertwandel*") kritisieren, daß der Wandel der Lebensstile und Ansprüche an die Arbeit, daß der zunehmende Wunsch nach einer egalitären Rollenverteilung, nach einem Gleichgewicht zwischen Familie und Beruf bisher im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre kaum thematisiert wird.

Der Beitrag von Friedel-Howe schließlich stellt einen erfreulichen Sonderfall dar. Die Verfasserin plädiert in ihrem Aufsatz "*Arbeitnehmer, Weibliche*" (ebd., Sp. 232-241) für eine systematische Berücksichtigung der Frauen, wobei eine differenzierte Betrachtung der Geschlechtsunterschiede gefordert wird:

*"Eine Spezifizierung der personalwirtschaftlichen Besonderheiten weiblicher Mitarbeiter ist gleichbedeutend mit der Betrachtung von Geschlechtsunterschieden (GU), indem es dabei um die Abweichung vom bisher als "Normalperson" zugrundegelegten männlichen Mitarbeiter geht. Dabei handelt es sich stets um geschlechtstypische, nie aber um geschlechtsspezifische (nur bei einer der*

*Geschlechtsgruppen auftretende) Erscheinungen, d.h. bei allen im folgenden aufgezeigten "GU" bestehen noch Schnittmengen zwischen den Gruppen." (ebd., Sp 233)*

Friedel-Howe behandelt in ihrem Text die Geschlechtsunterschiede in den einzelnen Phasen der Organisationsmitgliedschaft, nämlich "Organisationseintritt" (ebd., Sp. 233ff.), "Leistung, Bindung und Entwicklung" (ebd., Sp. 235ff.) sowie "Führungsposition" (ebd., Sp. 239f.). Sie geht dabei auf Erklärungsmöglichkeiten für diese Unterschiede ein und zeigt auch personalwirtschaftliche Konsequenzen zum Abbau von Benachteiligungen auf. Ohne daß die Verfasserin ihr theoretisches Konzept expliziert, scheint uns ihr Vorgehen - exemplarisch an den Phasen der Organisationsmitgliedschaft orientiert - beispielhaft für eine geschlechtsdifferenzierende Personalwirtschaftslehre zu sein.

Trotz dieses Hoffnungsschimmers läßt sich gesamthaft sagen, daß es kein Lehr- oder Handwörterbuch des Personalwesens gibt, welches das Geschlecht systematisch als differenzierenden Faktor berücksichtigt.

#### **4. Reflexionen zum Konzept "Geschlecht als differenzierende Kategorie"**

Ein solches Konzept, welches systematisch das Geschlecht als differenzierende Variable einführt, soll abschließend kurz erläutert werden. Damit wird zugleich angedeutet, in welche Richtung eine Personalwirtschaftslehre gehen könnte, die Frauen nicht nur als Störenfriede oder Problemgruppe betrachtet.

Eine geschlechtsdifferenzierende Perspektive vermeidet einerseits die Gleichsetzung von "Menschsein" mit "Männlichsein". Eine solche Gleichsetzung wurde lange Zeit auch in der feministischen Literatur diskutiert, vor allem im Anschluß an die umfassende Analyse des "anderen Geschlechts" durch Simone de Beauvoir (1951). Ihr galt "Weiblichkeit" als das primäre Mittel zur Unterdrückung der Frau, welches sie passiv, abhängig und schwach machte und von allen wichtigen und interessanten Positionen fernhielt. Demnach müsse das Ziel sein, die Frau von allen Beschränkungen traditioneller Weiblichkeit zu befreien.<sup>4</sup> Damit bleibt die Frau aber dazu verdammt, immer nur ein fehlerhafter Mann zu sein. Diese Sicht würde die Position der "Frau als Problemgruppe" in der Personalwirtschaftslehre durchaus rechtfertigen.

Das Konzept "Geschlecht als differenzierende Kategorie" vermeidet aber auch die Gleichsetzung von "(besserer) Mensch" mit "Frau", welche viele Vertreterinnen der "neuen Weiblichkeit" vornehmen. Danach ist "Weiblichkeit" nicht das Problem oder die Ursache für die Benachteiligung der Frau, sondern die Grundlage für eine bessere Gesellschaft. Das "Anders-Sein" der Frauen trägt aus der Sicht der "neuen Weiblichkeit" nicht mehr das Signum der Defizienz, sondern der möglichen Befrei-

---

<sup>4</sup> Zur Kritik an dieser Position vgl. z.B. Wolfer-Melior 1985, Young 1989.

ung (vgl. Wolfer-Melior 1985, S. 62). Dieses Konzept wurde stark beeinflußt durch Gilligans (1984) Kritik an männlich universalistischen Theorien der Moralentwicklung. Gilligan argumentiert, daß die sozial bedingte Herausbildung der Geschlechtsidentität bei Frauen eine beziehungsorientierte Einstellung zu anderen bewirkt, während sie bei Männern eine stärker von Opposition und Konkurrenz geprägte Form des Umgangs mit anderen hervorruft. Diese Differenzen in der Geschlechtsidentität sind für zwei unterschiedliche Konzeptionen moralischer Rationalität verantwortlich - einer männlichen Ethik der Rechte und Gerechtigkeit und einer weiblichen Ethik der Verantwortung und der Fürsorge. Damit schuf Gilligan die Grundlagen für eine Aufwertung der mit Weiblichkeit assoziierten Attribute.<sup>5</sup>

Diese Aufwertung findet ihren Niederschlag auch in der neuerdings modischen Wertschätzung des "weiblichen Führungsstils"<sup>6</sup>. Es ist jedoch zu befürchten, daß die hierbei stattfindende "Ikonisierung des Weiblichen" (Knapp 1988) durchaus das Denken in Stereotypen zementiert und den Prozeß der "Platzanweisung der Geschlechter" fortsetzt.

Im Unterschied dazu möchte das Konzept "Geschlecht als differenzierende Kategorie" Aussagen über Weiblichkeit methodisch offenhalten: "Man wird erst wissen, was die Frauen sind, wenn ihnen nicht mehr vorgeschrieben wird, wie sie sein sollen" (Mayreder 1905, S. 199). Geschlecht wird dabei als eine sozial konstruierte Strukturkategorie gesehen. Einerseits erzeugt sie soziale Zuordnungen, denen sich niemand entziehen kann (vgl. Gildemeister 1988). Andererseits stellt sie eine vielfach brüchige Klassifikation dar, welche intra- und interkulturell variiert. Diese Brüchigkeit läßt zu, daß "männlich/weiblich" nicht als zwei Pole eines Kontinuums gedacht werden, die sich idealerweise ergänzen.<sup>7</sup> Vielmehr können sie als voneinander unabhängige Dimensionen konzipiert werden.

Dies bedeutet, "(...) daß jedes Individuum auf diesen beiden Dimensionen jeden beliebigen Punkt einnehmen und damit sowohl maskuline wie feminine Eigenschaften erreichen kann" (Bierhoff-Alfermann 1990, S. 19). Damit lassen sich, unabhängig vom biologischen Geschlecht, vier Typen von Individuen unterscheiden: Feminine, Maskuline, Undifferenzierte und Androgyn. Die Femininen und Maskulinen weisen nur auf jeweils einer Dimension hohe Werte auf, die Undifferenzierten auf keiner der beiden Dimensionen, und die Androgynen schließlich erreichen auf beiden Dimensionen, also in Feminität wie in Maskulinität, hohe Werte (ebd., S. 19). Damit wird das hier vorgestellte Konzept zu einem Ideal der Persönlichkeitsentwicklung, das zwar einerseits in letzter Konsequenz zur Aufhebung der Geschlechtsrollendiffe-

5 Vgl. hierzu auch den Beitrag von Gerhard in diesem Band.

6 Zur Kritik vgl. Krell in diesem Band.

7 Vgl. hierzu Kaplan/Rogers 1987, S. 680.

renz führt. Andererseits vermeidet es den Fehlschluß, daß die Gleichbehandlung von Männern und Frauen quasi automatisch zu einer Gleichberechtigung der Geschlechter führt.<sup>8</sup>

Gleichberechtigung wird zum Recht auf Differenz, welches eine universelle Chance zur Individualität für Frauen *und* Männer beinhaltet. Ziel muß deshalb eine am **Individuum** orientierte Personalwirtschaftslehre sein. Geschlechtsspezifische Unterschiede stellen dann **einen** Aspekt der Individualisierung, **ein** Merkmal der je spezifischen Persönlichkeit dar, der die Personalwirtschaftslehre vermehrt Bedeutung schenken sollte.

#### Literatur

- Ackermann, Karl Friedrich/Reber, Gerhard (Hrsg.): Personalwirtschaft - motivationale und kognitive Grundlagen, Stuttgart 1981
- Beaugrande, Robert-Alain de/Dressler, Wolfgang Ulrich: Einführung in die Textlinguistik, Tübingen 1981
- Beauvoir, Simone de: Das andere Geschlecht. Sitte und Sexus der Frau, Hamburg 1982 (Erstausgabe: Hamburg 1951)
- Berthel, Jürgen: Personal-Management, Stuttgart 1989, 2. überar. u. erw. Auflage
- Beyer, Horst-Thilo: Personalexikon, München/Wien 1990
- Bierhoff-Alfermann, Dorothee: Androgynie. Möglichkeiten und Grenzen der Geschlechterrollen, Köln 1990
- Bisani, Fritz: Personalwesen. Grundlagen, Organisation, Planung, Wiesbaden 1983, 3. überarb. u. erw. Auflage
- Bischof-Köhler, Doris: Frau und Karriere in psychobiologischer Sicht. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 34. Jg., 1990, Heft 1, S. 17-28
- Boudon, Raymond: Die Logik des gesellschaftlichen Handelns, Darmstadt/Neuwied 1980
- Büsches, Günter: Personalarbeit und soziale Umwelt. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 1563-1573
- Buttler, Friedrich/ Bellmann, Lutz: Arbeitsmarkt. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 159-169
- Dielmann, Klaus: Betriebliches Personalwesen, Stuttgart 1981
- Drumm, Hans-Jürgen: Personalwirtschaftslehre, Berlin u.a. 1989
- Eckhardstein, Dudo von/Schnellinger, Franz: Betriebliche Personalpolitik, München 1978, 3. überar. und erg. Auflage
- Endruweit, Günter: Arbeitnehmer. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 191-202
- Friedel-Howe, Heidrun: Arbeitnehmer, Weibliche. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 232-241
- Gaugler, Eduard: Personalpolitische Innovationen. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 1797-1805
- Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, 2. neubearb. und erg. Aufl.

---

<sup>8</sup> Dies zeigt sich beispielsweise am immer deutlicher werdenden Fehlenschlag der Koedukation, vgl. hierzu Bischof-Köhler 1990, S. 27.

- Gildemeister, Regine: Geschlechtsspezifische Sozialisation. Neuere Beiträge und Perspektiven zur Entstehung des weiblichen Sozialcharakters. In: Soziale Welt 1988, S. 486-503
- Gilligan, Carol: Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau, München/Zürich 1984
- Häberlin, Susanna/Schmid, Rachel/Wyss, Eva Lia: Übung macht die Meisterin. Ratschläge für einen nichtsexistischen Sprachgebrauch, München 1992
- Heinemann, Wolfgang/Viehweger, Dieter: Textlinguistik. Eine Einführung, Tübingen 1991
- Hentze, Joachim (unter Mitarbeit von Metzner, Joachim): Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, Bern/Stuttgart 1991, 5. überarb. Auflage, Bd. 1
- Hentze, Joachim (unter Mitarbeit von Metzner, Joachim): Personalwirtschaftslehre 2. Personal-erhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft, Bern/Stuttgart 1991, 5. überarb. u. erg. Auflage, Bd. 2
- Kaplan, Gisela T./Rogers, Lesley J.: Die Faszination des Androgynen. Die Gewissheit einer Illusion: Das Spiel mit den Geschlechtern. In: Das Argument 165/1987, S. 677-687
- Knapp, Gudrun-Axeli: Die vergessene Differenz. In: Feministische Studien, 6. Jg., 1988, Heft 1, S. 12-31
- List, Elisabeth/Studer, Herlinde: Denkverhältnisse. Feminismus und Kritik, Frankfurt/Main 1989
- Mag, Wolfgang: Personalplanung für besondere Mitarbeitergruppen. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 1769-1780
- Marr, Rainer/Stitzel, Michael: Personalwirtschaft. Ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979
- Mayreder, Rosa: Kritik der Weiblichkeit, Jena 1905
- Neininger, Max/Moser, Heinz: Personalwesen, Zürich 1987
- Nick, Franz: Sozialleistungen, betriebliche und Sozialeinrichtungen. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 2066-2080
- Nienhäuser, Werner: Minoritäten im Betrieb. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 1365-1375
- Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, München/Wien 1992, 4. überarb. u. erw. Auflage
- Olfert, Klaus/Steinbuch, Pitter A.: Personalwirtschaft, Ludwigshafen 1984
- Remer, Andreas: Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen, Berlin/New York 1978
- Schanz, Heinrich: Berufsausbildung. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 554-563
- Scholz, Christian: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 1989
- Schultz, Reinhard: Einführung in das Personalwesen. Betriebliche und gesellschaftliche Aspekte, Würzburg/Wien 1981
- Stopp, Udo: Betriebliche Personalwirtschaft, Stuttgart 1988, 14. verb. Auflage
- Strümpel, Burkhard/Scholz-Ligma, Joachim: Werte und Wertwandel. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 2338-2349
- Van Dijk, Teun A.: Textwissenschaft. Eine interdisziplinäre Einführung, München 1980
- Weitbrecht, Hansjörg: Karriereplanung, Individuelle. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang [Hrsg. (1992)], Sp. 1114-1126
- Wolfer-Melior, Annemarie: Weiblichkeit als Kritik. Über die Konzeption des Gegensatzes der Geschlechter bei Georg Simmel. In: Feministische Studien, 4. Jg., 1985, Heft 2, S. 62-78
- Young, Iris Marion: Humanismus, Gynozentrismus und feministische Politik. In: List, Elisabeth/Studer, Herlinde: Denkverhältnisse. Feminismus und Kritik, Frankfurt am Main 1989