

## Gender Mainstreaming - ein neuer Ansatz zur Veränderung von Männlichkeitsdiskursen in Organisationen?

Lange, Ralf

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lange, R. (2004). Gender Mainstreaming - ein neuer Ansatz zur Veränderung von Männlichkeitsdiskursen in Organisationen? *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(4), 409-418. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38394>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Gender Mainstreaming

## Ein neuer Ansatz zur Veränderung von Männlichkeitsdiskursen in Organisationen?

*Ralf Lange*

Mit Hilfe von Gender Mainstreaming (GM) als strategischem Konzept zur Entwicklung von Geschlechterdemokratie und Geschlechtergerechtigkeit sollen Männer, insbesondere die Entscheider im oberen Management, im Dialog mit Frauen (und Männern) einen eigenständigen Beitrag zur Förderung gleicher Entwicklungschancen von Frauen und Männern in Organisationen leisten. Sie sind eingeladen, den Mainstream männlichen Denkens und Handelns in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu reflektieren und in Richtung einer diskriminierungsfreien Praxis zu verändern. Es geht also um einen zielgerichteten Lern- und Entwicklungsprozess zur Umgestaltung betrieblicher Strukturen und individueller Verhaltensmuster, die Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern begründen und immer wieder reproduzieren. Damit wird in einer doppelten Perspektive neben der Verhaltensdimension die strukturelle Komponente betont, ohne die keine nachhaltigen Veränderungen in Geschlechterverhältnissen gelingen werden. Die Einbindung männlicher Organisationsmitglieder aller Hierarchieebenen ist vor diesem Hintergrund ein entscheidender strategischer Erfolgsfaktor bei Einführung und Umsetzung dieser geschlechterpolitischen Strategie. Mit diesem politischen Ansatz eröffnet sich die Chance, geschlechterpolitische Innovationen von Beginn an unter aktiver Beteiligung von Männern zu entwickeln. Sie werden in diesem Diskurs nicht mehr im Gegnerschaftsbezug wahrgenommen, sondern wirken als Dialogpartner von Frauen gemeinsam für die Herstellung geschlechterdemokratischer Verhältnisse in Organisationen.

Um die Erfolgsaussichten dieser Politikstrategie einschätzen zu können, sollen in diesem Beitrag die bisherigen Erfahrungen des Autors aus Beratungs- und Trainingsmaßnahmen zur Implementierung von GM in Organisationen beschrieben und reflektiert werden. Bei der Bewertung der bislang vorliegenden praktischen Erfahrungen in der Beratung von Organisationen zur Implementierung des GM-Prinzips steht die Frage nach den Chancen für die Veränderung hegemonialer Männlichkeitsdiskurse auf den verschiedenen Ebenen organisationalen Handelns im Vordergrund. Im engeren Sinne geht es um die Frage, ob Männlichkeit als Strukturkategorie und Subjektpo-

sition in Organisationen durch die Implementierung des GM-Prinzips tendenziell an Wirkungsmacht und Bedeutungsgehalt einbüßt (was letztlich zu mehr Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit führen könnte), oder ob es durch diesen strategischen Ansatz eher zu einer Reproduktion und Festigung hegemonialer Männlichkeitsdiskure in Organisationen kommt (was zu einer fortgesetzten Marginalisierung bzw. dem Ausschluss von Weiblichkeitsdiskursen im Kontext von „männlichen“ Organisationen führen könnte).

## 1 Zur vergeschlechtlichten Substruktur von Organisationen

Ein von *Acker* (1991, 1992) vorgelegter theoretischer Integrationsversuch zur Analyse von „vergeschlechtlichten Organisationen“ bemühte sich um eine grundlegende Neuorientierung der Organisationstheorie. *Joan Acker* entwickelte mit ihren theoretischen Überlegungen zur Integration von Geschlecht und Sexualität in organisationssoziologische Analysen einen fundierten Ansatz zur Entmythologisierung der abstrakten, geschlechtsneutralen Arbeitskraft, um Organisationen, die bislang als geschlechtslose Gebilde betrachtet wurden, als „vergeschlechtlichte Prozesse“ erkenn- und verstehbar zu machen.<sup>1</sup> Um die wiederkehrenden Muster der vergeschlechtlichten Prozesse und Praktiken in Organisationen zur Reproduktion hierarchischer Verhältnisse entlang der Geschlechtergrenze erklären zu können, sind die Analyse der vergeschlechtlichten Substruktur und der „Männlichkeit“ von Organisationen von besonderer Bedeutung. Zentral ist dabei die verbreitete Annahme und Erwartung, dass die Erwerbsarbeit wesentlicher Lebensinhalt ist und bleibt, und das Leben in (Erwerbsarbeits-) Organisationen weitestgehend unabhängig von privaten Verpflichtungen stattfindet. Dies können allerdings in der Praxis meistens nur die Menschen realisieren, die durch ihre/n Partner/in von unbezahlten Aufgaben in Haushalt und Familie entlastet werden. Berufstätige Frauen können dieses vielen Männern zukommende Privileg i.d.R. nicht genießen und haben häufig größte Schwierigkeiten, die obigen Erwartungen an eine möglichst ungebundene, und kontinuierlich hochproduktive Arbeitskraft zu erfüllen, weil ihnen niemand „den Rücken freihält“.

So gesehen basiert die Annahme einer abstrakten, entleiblichten Arbeitskraft auf einer idealisierten Vorstellung von „hegemonialer Männlichkeit“ (Connell, 1987, 1995) mit männlichem Körper, männlicher Sexualität, kontrollierter Emotionalität und minimaler Verantwortung für Haushalt, Familie und Kinder. Diese männliche Hegemonie zeigt sich in Organisationen u.a. im Gebrauch von Sprache, Technologien und Bildern, deren Symbolik häufig von männlicher Sexualität durchdrungen ist (Hearn/Parkin, 1987; Rastetter, 1994, S. 85; Lange 1998). *Acker* zeigt mit ihren theo-

1 Mangels praktikabler Alternativen nutze ich zur Übersetzung von *Ackers* Begriff der „gendered processes“ in Anlehnung an *Rastetter* (1994) den Begriff der „vergeschlechtlichten Prozesse“.

retischen Überlegungen, dass Organisationsstrukturen und -prozesse in fundamentaler Weise mit Werten, Ideologien und Praktiken verbunden sind, die als „männlich“ bezeichnet werden können. *Alvesson/Billing* (1997) betrachten Männlichkeit in diesem Zusammenhang nicht als eine Variable, die in bestimmten Fällen zur Erklärung von Prozessen in Organisationen herangezogen werden kann, sondern als inhärente Konstante. Rationalität, Männlichkeit und Management sind so gesehen eng miteinander verflochtene und aufeinander bezogene Kategorien, die zur Erklärung von geschlechtshierarchischen Strukturen in Organisationen herausragende Bedeutung erlangen. Bisherige Organisationstheorien, die weitestgehend „geschlechtsblind“ argumentiert haben, zeichnen ein falsches Bild geschlechtsneutraler Organisationen und übersehen, wie die hinter dem Mythos der abstrakten, entleiblichten Arbeitskraft stehenden Vorstellungen verschleiern, dass Strukturen, Prozesse, Praktiken und Akteure in Organisationen stets an hegemoniale Männlichkeitsformen und die entsprechenden Werte, Normierungen und Ideologien gebunden werden.

## 2 Das Management als Männerbund

Das Management als Männerdomäne in Organisationen reproduziert die Dominanz von Männern und hegemonialen Männlichkeitsformen und den Ausschluß von Frauen aufgrund männerbündischer Mechanismen, denn Elemente wie besondere Zugangsrituale (v.a. durch Personalauswahlverfahren; Neuberger/Kompa, 1987; Collinson/Hearn 1994, 1996), latente Homosexualität bei gleichzeitig auftretenden homophobischen und frauenfeindlichen Verhaltensmustern (Hearn/Parkin, 1987), und das Phänomen der „homosozialen Reproduktion der Führung“ (damit ist die Schaffung neuer Führungskräfte nach dem Bilde der alten gemeint; Josefowitz, 1982), konnten auch für das Management von Organisationen dokumentiert werden, wobei diese Mechanismen insbesondere in höchsten leitenden Positionen weit verbreitet sind.

*Kanter* (1977) hatte bereits darauf hingewiesen, dass gemeinsame Wertvorstellungen, Kommunikationsstile und Verhaltensmuster aufgrund der Mitgliedschaft in der „richtigen“ Gruppierung (z.B. durch familiäre Verbindungen oder sog. „schlagende Verbindungen“ (i.d.R. Burschenschaften), wo die älteren Mentoren die nächste Generation auf Führungsaufgaben vorbereiten; Roper 1988, 1994) eine vertrauensvolle Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Management gewährleisten sollen und aus diesem Grund Macht und Privilegien der führenden Männer in Organisationen bevorzugt an die Männer weitergegeben werden, die dem eigenen individuellen oder kollektiven männlichen Selbstbild ähneln, so dass die Angst vor Unvorhersehbarkeiten gemildert werden kann und die Mentoren eine Art Unsterblichkeit erlangen können (aufgrund einer narzisstischen Spiegelung des Mentors in der Person des Nachfolgers als „Managersohn“). Männer unter sich müssen sich nicht mit frauenbezogenen Verhaltensritualen plagen (Kavaliersverhalten, Flirts, Rivalitäten um die Gunst einer Frau usw.) und können Gespräche „von Mann zu Mann“ führen (u.a. zur

gegenseitigen Selbstbestätigung), um nicht zuletzt wertvolle informelle Netzwerke aufzubauen, die den persönlichen Erfolg und Nutzen sichern bzw. die männlichen Privilegien stützen sollen. Zugleich demonstriert die Monopolisierung von Führungspositionen durch Männer im Top-Management, dass die identifikatorische und bindende Wirkung von Männerbünden im Erwerbsleben nach wie vor nicht an Kraft verloren hat. Das Interesse an männlicher Kontrolle über gesellschaftlich relevante Machtressourcen und an der Aufrechterhaltung der Geschlechterhierarchie reproduziert sich durch die männerbündisch strukturierten Vergemeinschaftungsprozesse im Management von Organisationen (Manthey, 1993, S. 43; Lange 1998, 2003).

### 3 GM: Erste Erfahrungen

An dieser Stelle sollen die Möglichkeiten und Grenzen von GM in der betrieblichen Praxis mit Blick auf die Wahrnehmung und Veränderung von männerbündischer Arbeitskultur und Männlichkeitsdiskursen kritisch beleuchtet werden. Reflektiert wird die praktische Anwendung von GM als Instrument der Organisationsentwicklung. In Organisationen stehen die Protagonisten von GM vor erheblichen Umsetzungsproblemen. Diese Schwierigkeiten haben in erster Linie damit zu tun, dass es bislang sowohl bei den betrieblichen Akteur/innen als auch bei den internen und externen Berater/innen und Trainer/innen für GM viel zu wenig Wissen und Wahrnehmung über die Motive von Führungskräften (meist Männern) bezogen auf die Implementierung von GM gibt. Zugleich ist zu vermuten, dass mit GM die Arbeitskultur, die Wahrnehmungsmuster, und die soziale Praxis in Organisationen nur dann verändert werden kann, wenn Frauen gemeinsam mit Männern darüber nachdenken, wie geschlechterpolitische Ziele wie „Geschlechterdemokratie“ oder „Geschlechtergerechtigkeit“ durch GM erreicht werden können.

Die empirische Basis dieser Beobachtungen und Einschätzungen bilden praktische Erfahrungen mit der Implementierung von GM im Zeitraum von 1999 bis 2004. Im Mittelpunkt stehen Erfahrungen mit der Planung und Durchführung von GM-Pilotprojekten, Gender-Trainings, Fachtagungen und Expert/innen-Hearings zur Arbeit mit GM in öffentlichen Verwaltungen, politischen Verbänden und privatwirtschaftlichen Unternehmen. Darüber hinaus wurden Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen sowie Einführungs- und Vertiefungsseminare für verschiedene Zielgruppen (z.B. Geschäftsführungen, Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte, Fachleute aus Wissenschaft und Politik) in die Betrachtungen einbezogen.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Genauere Hinweise zur bisherigen Beratungs- und Trainingspraxis enthalten die Webseiten: [www.rl-consulting.de](http://www.rl-consulting.de), [www.dissens.de](http://www.dissens.de), [www.genderwerk.de](http://www.genderwerk.de).

### 3.1 Möglichkeiten und Grenzen der Veränderung von Männlichkeitsdiskursen durch GM

Die individuellen Reaktionen von Männern auf GM als politisch-strategische Vorgehensweise sind im Vergleich zu bisherigen gleichstellungspolitischen Instrumenten (Gleichstellungspläne, Frauenförderung usw.) insgesamt weniger stark von „interessengeleiteter Nichtwahrnehmung“ (Höyng/Puchert) von Geschlechterdifferenzen und Diskriminierung geprägt. Das bedeutet nicht, dass z.B. im Rahmen von Gender-Trainings oder in Pilotprojekten zur Erprobung dieses Handlungsprinzips jeder der anwesenden Männer unmittelbar über Benachteiligungen von Frauen oder gar von Männern in seinem beruflichen bzw. persönlichen Umfeld berichten kann. Häufig müssen zunächst eine Reihe von Übungen zum Perspektivwechsel oder intensive Dialoge zwischen den Geschlechtergruppen und in geschlechtshomogenen Gruppen geführt werden, bis Männer die Dimensionen möglicher oder tatsächlicher Diskriminierungen aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit erkennen können.

In der Praxis fällt auf, dass die Mehrheit der Männer und auch viele Frauen zu Beginn ausschließlich an Benachteiligungen von Frauen denken, wenn sie lernen, das soziale Geschlecht („Männlichkeiten“ und „Weiblichkeiten“ als sozial und kulturell hervorgebrachte Konstruktionen) als Strukturkategorie und Verhaltensmuster in Organisationen zu erkennen. Die bisherigen Erfahrungen mit den klassischen gleichstellungspolitischen Instrumenten und der damit verbundene Fokus ausschließlich auf die Gruppe der Frauen in Organisationen spielen hier sicher eine wichtige Rolle. Organisationen sind vor diesem kulturellen und historischen Hintergrund nicht per se als „geschlechtsblind“, sondern eher als „einäugig“ zu bezeichnen. Bislang ist die Perspektive von Männern bzw. die Reflexion von Männlichkeit als Strukturprinzip in Organisationen im gleichstellungspolitischen Diskurs nicht bzw. nur unzureichend integriert worden. Die Perspektiverweiterung, die hier erforderlich ist, ist mit einem anspruchsvollen Lernprozess verbunden, der insbesondere von Männern, hier v.a. den männlichen Führungskräften, abgewehrt wird, die dem hegemonialen Bild erfolgreicher Männlichkeit entsprechen oder entsprechen wollen.

In vielen Gendertrainings und auch in Projektgruppen, die erstmals Instrumente des GM anwenden, wird deutlich, dass die Ungleichzeitigkeit des Diskurses bei Frauen und Männern zu vielfältigen Verständigungsproblemen führen kann. Männer erleben sich in diesen Gesprächen häufig als relativ ungeübte und wenig kompetente Dialogpartner, die es nicht gewohnt sind, über sich als Männer und über Männlichkeit als Bestandteil ihrer (Berufs-)Rolle und Identität oder gar dem sozialen Geschlecht als Strukturkategorie in der Gesellschaft bzw. der Organisation nachzudenken. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Dialog zwischen Männern und Frauen ist vor diesem Hintergrund die Anerkennung und Würdigung dieser unterschiedlichen Ausgangslagen und der damit verbundenen Lerngeschwindigkeiten. In einer offenen und wertschätzenden Lernatmosphäre lassen sich bei professioneller Anleitung durch entsprechend ausgebildete Trainer/innen und Moderator/innen Erfolg versprechende Lerneffekte erzielen. So ist es in der Praxis häufig gelungen, die teilnehmenden Männer nach

anfänglicher Skepsis für die Potenziale von GM zu gewinnen, wenn deutlich wird, wie die Verbesserung von betrieblichen Maßnahmen und Prozessen durch geschlechtergerechte Entscheidungen gelingen kann.

Besonders erfolgversprechend sind konkrete Verbesserungen z.B. mit Blick auf die Entwicklung eines zielgruppenspezifischen Marketings, dass die Lebenslagen und Bedürfnisse von Frauen und Männern berücksichtigt oder Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und Interaktion nach innen und außen, so dass die Kooperationsfähigkeit und die Selbstdarstellung einer Organisation nachhaltig optimiert werden kann. So ist es beispielsweise im Falle einer Krankenkasse gelungen, nach entsprechenden Gender-Analysen eine zielgruppengenaue Kundenansprache im Rahmen der Präventionsangebote für Versicherte zu entwickeln, die sich in Art und Form der Angebotspräsentation explizit auf Männer und Frauen als Zielgruppen konzentrierte. Mit Hilfe dieser Innovation im strategischen Marketing kann eine genderorientierte Öffentlichkeitsarbeit dazu beitragen, dass Mitglieder dieser Krankenkasse gehalten und ggf. neue Mitglieder gewonnen werden können. So trägt die im Dialog zwischen Männern und Frauen erarbeitete Wahrnehmung geschlechtsbezogener Unterschiede bei Lösung dieser Fachaufgabe unmittelbar zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens bei.

Die interessen geleitete Nicht-Wahrnehmung (Höyng/Puchert, 1998) von Geschlechterdifferenz bei Männern kann allerdings auch beim Thema GM so weit gehen, dass selbst bei einem nahe liegenden Thema wie der sexuellen Diskriminierung am Arbeitsplatz ein männlicher Personalleiter, der am entsprechenden Pilotprojekt über ein Jahr lang teilgenommen hatte, in der letzten Projektgruppensitzung in Richtung externer Projektleitung formulierte: „Unsere Projektergebnisse finde ich sehr gut, aber die Sache mit dem Gender Mainstreaming habe ich immer noch nicht verstanden ...“ Mit dieser bewusst platzierten Provokation und der nachfolgenden, intensiven Diskussion zur Bewertung von Verlauf und Ergebnis dieses GM-Pilotprojektes wurde der durchaus möglichen Erweiterung der Wahrnehmung von Geschlechterdifferenzen Grenzen gesetzt. Die belegte und im Projektverlauf diskutierte Tatsache, dass auch Männer Opfer von Mobbing und sexueller Belästigung in Organisationen werden (wenngleich dies Männer in deutlich geringerem Umfang als Frauen trifft), wurde nicht nachhaltig zur Kenntnis genommen. Die Reflexion eigener Verhaltensweisen und die Überprüfung der betrieblichen Arbeitskultur als spezifische Spielart des „doing masculinity“ wurden abgewehrt. Ein kontinuierlicher Prozess zur Implementierung von Gender in alle Entscheidungsprozesse ist in der Folge nicht gelungen. Damit blieb das Pilotprojekt eine gerne präsentierte Vorzeigemaßnahme ohne nachhaltige und tief greifende Veränderung der Wahrnehmung von Geschlechterdifferenz und -diskriminierung.

### 3.2 Männerbündische Arbeitskulturen im Wandel?

Die männerbündische Arbeitskultur, ihre Werte, Normen und Prinzipien sind auf verschiedenen Ebenen der organisationalen Wirklichkeit erkennbar. Männerbündische

Arbeitskultur lässt sich bezogen auf Leitbilder zur Person, zur Interaktion und zur Organisation als vergeschlechtlichtes Strukturmuster im Rahmen von Gender-Analysen beschreiben. Diese Kultur wird von männlichen und weiblichen Organisationsmitgliedern mehr oder weniger stark verkörpert und gelebt. Die Wirkungsmächtigkeit dieser Diskurse befördert oder bremst die Nachhaltigkeit und die Erfolgswahrscheinlichkeit von GM. Organisationskulturen und mikropolitische Vergemeinschaftungen (die sog. „Machtspiele“) verändern sich nicht von heute auf morgen (exemplarisch Neuberger, 1999; Riegraf, 1996). Insbesondere im Bereich des Top-Managements ist die ungebrochene Hegemonie einer männlichen Arbeitskultur (Höyng/Puchert, 1998b) und der damit zusammenhängenden Organisationsprinzipien ein wesentlicher Hinderungsgrund zur nachhaltigen Demokratisierung von Herrschaft und Geschlechterhierarchie. Es ist in der Praxis bislang nicht vorgekommen, dass nach einigen Gender-Trainings oder im Anschluss an Pilotprojekte zu GM eine substantielle Veränderung dieser männerbündischen Normierungen eingetreten ist. Allerdings können in verschiedenen Situationen zumindest Denkanstöße zur Veränderung vermittelt und fortschrittliche Kräfte gestärkt werden.

In einem strukturierten und moderierten Dialog zwischen den Geschlechtern z.B. im Rahmen von Gender-Trainings können geschlechtlich konnotierte Leitbilder und Prinzipien der Organisation z.B. in Anlehnung an die theoretische Vorarbeit von *Acker* (1991, 1992) beschrieben und in ihren Auswirkungen auf die Entscheidungsprozesse sowie auf die beteiligten Menschen reflektiert werden. Dabei kann es auch gelingen, die dysfunktionalen Fehlentwicklungen in den Blick zu bekommen, und es kann bestenfalls ein kollektiver Veränderungswille auch bei Männern wachsen. Empfehlenswert sind geschlechterparitätisch zusammengesetzte Pilotgruppen und Weiterbildungsmaßnahmen, damit sich männerbündische Verhaltensrituale weniger stark durchsetzen können. Eine quantitative Dominanz von Männern führt in Gruppensituationen häufig zur unreflektierten Hegemonie der vorherrschenden männlichen Arbeitskultur, deren Voraussetzungen und Risiken selten kritisch untersucht werden. Das Nachdenken über und die Veränderung von Kommunikation und Interaktion zwischen Männern und Frauen, aber auch innerhalb der Geschlechtergruppen, ist in vielen Fällen ein Königsweg gewesen, um die „blinden Flecken“ der jeweiligen Geschlechter herauszuarbeiten. Dies gelingt am besten in einem geschlechterparitätischen Setting und bedarf einer Lernatmosphäre, die sich durch wechselseitigen Respekt und eine aufgeschlossene Lernhaltung aller Beteiligten auszeichnet.

Männliche Fach- und Führungskräfte als Mitstreiter in diesem Dialogverfahren haben die Chance, den persönlichen Preis, der mit der Dominanz männlicher Arbeitskulturen verbunden ist, zu erkennen. Sie können unter Berücksichtigung und durch Veränderung dieser spezifischen Rahmenbedingungen erweiterte Spielräume gewinnen und persönliche und berufliche Fortentwicklung jenseits vertrauter Rituale erreichen. Zugleich treffen sie zukünftig Entscheidungen unter Berücksichtigung von Gender-Aspekten, was zu einer besseren Qualität der Entscheidungen mit Blick auf Auswirkungen für die jeweilige Geschlechtergruppe führt. Auch dies dürfte häufig nicht ohne individuellen Nutzen auch für Männer sein, denn es geht bei GM nicht nur



um die Vermeidung der Diskriminierung von Frauen, sondern auch um den Ausschluss negativer Folgewirkungen für männliche Organisationsmitglieder.

Auf der anderen Seite führt der Versuch des Aufbrechens einer männerbündischen Arbeitskultur in Organisationen immer dann zu Widerstand und Gegenwehr, wenn Männer ausschließlich bzw. überwiegend Gefahren für ihre privilegierte Stellung und ihren Hegemonieanspruch sehen. Mit diesem Widerstand herrschender Männer(gruppen) muss im Prozess der Implementierung von GM stets gerechnet werden. Widerstand begegnete dem Autor z.B. im Rahmen von Gender-Trainings durch männerbündische Interaktionsrituale und dominantes männliches Gesprächsverhalten einiger männlicher Fach- und Führungskräfte. Zugehörigkeit und Abgrenzung durch das Befolgen der relevanten Spielregeln der hegemonialen Gruppe lassen sich im Rahmen eines Trainings bestenfalls als Mechanismus zur Herstellung von Hierarchisierungen entlarven. Das bedeutet gleichwohl nicht, dass die Reflexion über diesen Zusammenhang zu einer tatsächlichen Verhaltensänderung führt. Häufig wollten die betroffenen Männer diese Ritualisierungen nicht als geschlechtsbezogene Probleme erkennen, sondern eher im Sinne einer geschlechtsunabhängigen „Kultur des Hauses“ verstanden wissen. Die Bereitschaft und der Wunsch, hier eine Veränderung zu befördern, war z.T. erstaunlich gering.

Auch das immer wieder zu beobachtende Festhalten an einer „männlichen Kultur des langen Arbeitstages“ als Beweis für die Wichtigkeit und Bedeutung der jeweiligen Führungsposition wird als Ausdruck hegemonialer Männlichkeit in Organisationen selten wahrgenommen. Die Hegemonie dieses Diskurses zeigte sich beispielsweise in verschiedenen Gender-Trainings, wenn hierarchisch gleichrangige Frauen dieses Zeitregime ebenfalls als unabdingbar und erforderlich beschrieben. D.h. auch die machtschwächere Gruppe akzeptierte in diesem Falle das männliche Arbeitszeitregime, das letztlich auf die ideologische Überhöhung des Berufes als Lebensraum hinausläuft. Insbesondere mit Führungskräften aus dem Top-Management einer Organisation ist diese Kultur der grenzenlosen Verfügbarkeit kaum zu diskutieren. Nach den bislang vorliegenden Erfahrungen gilt dies für Frauen auf diesen Hierarchieebenen in gleicher Weise wie für Männer. Frauen, die nicht bereit sind, diese Praxis und die damit verbundene Ideologie zu verkörpern, werden nach wie vor in vielen Organisationen nicht in höchste Positionen befördert. Der Anpassungsdruck und die geforderten Loyalitätsbeweise gehen so weit, dass jede Abweichung von dieser Norm scharf sanktioniert wird und die betroffene Person wenig Chancen hat, ihre individuellen Interessen durchzusetzen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Veränderung männerbündischer Arbeitskulturen durch die bisherigen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Einführung von GM in Organisationen selten gelungen ist. Es ist auffällig, dass es überall dort, wo eine historisch gewachsene und damit gefestigte männliche Arbeitskultur besteht, nur oberflächliche bzw. wenig nachhaltige Maßnahmen gegeben hat. Pilotprojekte, die die männlich geprägte Führungskultur in Frage stellen würden, werden nicht beschlossen. Es wird auf Themen ausgewichen, die ideologisch unbedenklich sind und einen schnellen ökonomisch-instrumentellen Nutzen versprechen. Zugleich

gibt es einige Pioniere auch unter den männlichen Führungskräften, die sich trauen, im Dialog mit Frauen neue Perspektiven zu entwickeln und die Dominanz der vorherrschenden hegemonialen Männlichkeit in Organisationen zugunsten einer partnerschaftlicheren und vielfältigeren Arbeitswirklichkeit aufzulösen. Gleichwohl bleibt im aktuellen Entwicklungsstadium die Arbeit mit dem Widerstand von Männern und den dahinter liegenden Selbstbildern, Ängsten und Interessen ein Schlüssel zum Erfolg bei der Implementierung von GM in Organisationen. Dies ist eine der anspruchsvollsten methodisch-didaktischen Aufgaben im Prozess des GM. Schnelle Erfolge und quasi revolutionäre Umbrüche sind dabei kaum zu erwarten, denn die Regeln, Rituale und Identitäten einer männerbündisch verfassten Organisationskultur entfalten eine Wirkungsmacht, die nur über langfristige Veränderungsprozesse transformiert werden kann. Mit einigen männlichen Fach- und Führungskräften, die neue Anforderungen an eine zeitgemäße Arbeitswelt stellen, lassen sich im Sinne einer Pionierleistung vorbildliche Arbeitsergebnisse erzielen. Sie zu stärken bleibt eine wichtige Aufgabe in diesem anspruchsvollen Transformationsprozess.

## Literatur

- Acker, Joan, 1991: Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Lorber, Judith: *The Social Construction of Gender*. London, S. 162-179.
- Acker, Joan, 1992: Gendering Organizational Theory. In: Mills; Tancred: *Gendering Organizational Analysis*. London, S. 248-260.
- Alvesson, Mats; Billing, Yvonne Due 1997: *Understanding Gender and Organizations*. London.
- Collinson, David L.; Hearn, Jeff 1994: Naming Men as Men: Implications for Work, Organization, and Management. In: *Gender, Work, and Organization* 1/1, S. 2-22.
- Collinson, David L.; Hearn, Jeff (Hrsg.), 1996: *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities, and Managements*. London.
- Connell, Robert W., 1987: *Gender and Power*. Cambridge.
- Connell, Robert W., 1995: *Masculinities*. Cambridge.
- Hearn, Jeff; Parkin, Wendy, 1992: Gender and Organizations: A Selective Review and a Critique of a Neglected Area. In: Mills, Albert J.; Tancred, Peta (Hrsg.): *Gendering Organizational Analysis*. London, S. 46-66.
- Höyng, Stephan; Puchert, Ralf, 1998: *Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung*. Bielefeld.
- Josefowitz, Nils, 1982: Sexual Relationships at Work: Attraction, Transference, Coercion or Strategy. *Personnel Administrator*, Nr. 3/82, S. 91-96.
- Kanter, Ross M., 1977: *Men and Women of the Corporation*. New York.
- Lange, Ralf, 1998: *Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen*. München.
- Lange, Ralf, 2003: *Management, Männlichkeiten und Geschlechterdemokratie – Zur sozialen Konstruktion von hegemonialer Männlichkeit im Management von Organisationen*. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): *Geschlechterdemokratie wagen*. Königstein, S. 105-125.
- Manthey, Helga, 1992: *Der neue Manager: Effizienz und Menschlichkeit*. Berlin: Bezirksamt Neukölln.
- Neuberger, Oswald, 1999: Mikropolitik. In: Rosenstiel, Lutz v.; Regnet, Erika; Domsch, Michael E. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart, S. 39-46.

- 
- Rastetter, Daniela, 1994: Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Opladen
- Riegraf, Birgit, 1996: Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen.
- Roper, Michael, 1988: Fathers and Lovers: Images of the „Older Man“ in British Managers' Career Narratives. In: Life Stories, Récits de vie, 4/88, S. 49-58.
- Roper, Michael, 1994: Masculinity and the british organization man since 1945. Oxford.

Ralf Lange  
Praxis für sozialwissenschaftliche  
Organisationsberatung  
Saarlandstraße 6d  
22303 Hamburg  
Tel.: ++49.40.2780-8375  
Fax: ++49.40.2780-8263  
eMail: r.lange@rl-consulting.de

*Ralf Lange*, M.A., Diplom-Sozialwirt, Jg. 1963, seit 2004 selbständiger Organisationsberater und Publizist mit den Arbeitsschwerpunkten Organisationsentwicklung, Gender Mainstreaming, Projektmanagement und Sozialforschung. Aktuelle Veröffentlichung: Lange, Ralf, 1998: Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen. München.