

## **Gender Mainstreaming – Ein Ansatz zur Veränderung von Männlichkeitsdiskursen in Organisationen?**

*Ralf Lange*

### **Gender Mainstreaming: Erfahrungen mit einem anspruchsvollen und erklärungsbedürftigen Konzept**

Mit Hilfe von Gender Mainstreaming als strategischem Konzept zur Entwicklung von Geschlechterdemokratie und Geschlechtergerechtigkeit sollen Männer, insbesondere die männlichen 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 und aufgefordert, 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 entlang der Geschlechtergrenze 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 mit Blick auf die aktive Einbindung von Männern einschätzen zu können, möchte ich in diesem Vortrag bisherige Erfahrungen aus Beratungs- und Trainingsmaßnahmen zur Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen reflektieren. Die empirische Basis dieser Beobachtungen und Einschätzungen bilden praktische Erfahrungen mit der Implementierung von Gender Mainstreaming im Zeitraum von 1999 bis 2008. Im Mittelpunkt stehen Erfahrungen mit der Planung und Durchführung von Gender Mainstreaming-Pilotprojekten, Gender-Trainings, Fachtagungen und ExpertInnenhearings zur Arbeit mit Gender Mainstreaming 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>1</sup>

Bei meiner Bewertung steht die Frage nach den Chancen für die Veränderung hegemonialer Männlichkeitsdiskurse im Vordergrund. Im engeren Sinne geht es um die Frage, ob die jeweils aktuelle Form hegemonialer Männlichkeit als Strukturkategorie und Subjektposition in Organisationen durch die Implementierung des Gender Mainstreaming 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 Männlichkeitsdiskurse in Organisationen kommt.

---

<sup>1</sup> Genauere Hinweise zur bisherigen Beratungs- und Trainingspraxis enthalten die folgenden Websites: [www.rl-consulting.de](http://www.rl-consulting.de), [www.dissens.de](http://www.dissens.de), [www.genderwerk.de](http://www.genderwerk.de)

## **Möglichkeiten und Grenzen der Veränderung von Männlichkeitsdiskursen durch Gender Mainstreaming**

Die individuellen Reaktionen von Männern auf Gender Mainstreaming 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, „Männlichkeiten“ und „Weiblichkeiten“ als sozial und kulturell hervorgebrachte Konstruktionen und zugleich 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 Struktur- und Handlungsprinzip in Organisationen im gleichstellungspolitischen Diskurs nur unzureichend integriert worden. Die Perspektiverweiterung, die hier erforderlich ist, ist mit einem anspruchsvollen Lernprozess verbunden, der insbesondere von Männern, die dem hegemonialen Bild erfolgreicher Männlichkeit entsprechen oder entsprechen wollen, abgewehrt wird.

In Gender-Trainings und auch in Pilotprojekten zu Gender Mainstreaming 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 Erfolg versprechende Lerneffekte erzielen. So ist es in der Praxis häufig gelungen, die teilnehmenden Männer nach anfänglicher Skepsis für die Potentiale von Gender Mainstreaming zu gewinnen, wenn deutlich wird, wie die Verbesserung von betrieblichen Entwicklungsprozessen durch geschlechtergerechte Entscheidungen gelingen kann.

## **Männerbündische Arbeitskulturen im Wandel?**

Eine männerbündische Arbeitskultur, ihre Werte, Normen und Prinzipien sind auf verschiedenen Ebenen der organisationalen Wirklichkeit erkennbar. Männerbündische Arbeitskulturen lassen sich bezogen auf Leitbilder zur Person, zur Interaktion und zur Organisation als vergeschlechtlichtes Strukturmuster im Rahmen von Gender-Analysen beschreiben (Lange 2006). 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 Gender Mainstreaming. Organisationskulturen und mikropolitische Vergemeinschaftungen (die sog. „Machtspiele“) verändern sich nicht von heute auf morgen (vgl. exemplarisch Neuberger, 1999; Riegraf, 1996). Insbesondere im Bereich des Top-Managements ist die ungebrochene Hegemonie einer männlich-konnotierten Arbeitskultur (Höyng/Puchert, 1998b) und der damit zusammenhängenden Organisationsprinzipien ein wesentlicher Hinderungsgrund zur

nachhaltigen Demokratisierung von Herrschaft und Geschlechterverhältnissen. Es ist in der Praxis bislang nicht vorgekommen, dass nach einigen Gender-Trainings oder im Anschluss an Pilotprojekte zu Gender Mainstreaming 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 Joan 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 aufgeschlossenen 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 Gender Mainstreaming 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 Gender Mainstreaming stets gerechnet werden. Widerstand begegnete mir 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 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 dieser Praxis 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 häufig 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 wenige Chancen hat, ihre individuellen Interessen durchzusetzen.

## **Resümee**

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Veränderung männerbündischer Arbeitskulturen durch die bisherigen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Einführung von Gender Mainstreaming in Organisationen selten gelungen ist. Es ist auffällig, dass es überall dort, wo eine historisch gewachsene und damit gefestigte männliche Arbeitskultur existiert, 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 Gender Mainstreaming in Organisationen. Dies ist eine der anspruchsvollsten methodisch-didaktischen Aufgaben im Prozess des Gender Mainstreaming. 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, J. 1991: Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Lorber/Farrell: The Social Construction of Gender. Sage, London, pp. 162-179
- Acker, J. 1992: Gendering Organizational Theory. In: Mills/Tancred: Gendering Organizational Analysis. Sage, London, pp. 248-260
- Alvesson, M.; Billing, Y.D. 1997: Understanding Gender and Organizations, Sage, London
- Collinson, D.L.; Hearn, J. 1994: Naming Men as Men: Implications for Work, Organization, and Management. In: Gender, Work, and Organization 1/1, pp. 2-22
- Collinson, D.L.; Hearn, J. (eds.) 1996: Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities, and Managements. Sage, London
- Connell, R.W 1987: Gender and Power. Polity Press, Cambridge
- Connell, R.W 1995: Masculinities. Polity Press, Cambridge
- Hearn, J.; Parkin, W. (1992). Gender and Organizations: A Selective Review and a Critique of a Neglected Area. in: Mills, A.J.; Tancred, P. (ed.). Gendering Organizational Analysis. London: SAGE, p. 46 - 66 (erstmalig veröffentlicht 1983 in Organization Studies, 4/3, p. 219 - 242)
- Höyng, Stephan; Puchert, Ralf 1998: Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, Bielefeld
- Josefowitz, N. (1982). Sexual Relationships at Work: Attraction, Transference, Coercion or Strategy. Personnel Administrator, No. 3/82, p. 91-96
- Kanter, R.M. 1977: Men and Women of the Corporation. Basic Books, New York
- Lange, Ralf 2006: Gender-Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen, Haupt Verlag, Bern
- Lange, Ralf 1998: Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen. München und Mering
- Lange, Ralf 2003: Management, Männlichkeiten und Geschlechterdemokratie – Zur sozialen Konstruktion von hegemonialer Männlichkeit im Management von Organisationen. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Geschlechterdemokratie wagen“, Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus; 2003, S. 105-125
- Manthey, H. (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, D. 1994: Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Opladen
- Riegraf, Birgit, 1996: Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung, Opladen.
- Roper, M. (1988). Fathers and Lovers: Images of the „Older Man“ in British Managers' Career Narratives. Life Stories/Récits de vie, 4/88, S. 49-58
- Roper, M. (1994). Masculinity and the British Organization Man since 1945. Oxford: Oxford University Press.

Ralf Lange  
 PRAXIS FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE  
 ORGANISATIONSBERATUNG  
 Saarlandstraße 6d  
 D-22303 Hamburg

Tel. 040-2780 8375  
 Mobil: 0171-8128 851  
 E-Mail: [r.lange@rl-consulting.de](mailto:r.lange@rl-consulting.de)  
 Internet: [www.rl-consulting.de](http://www.rl-consulting.de)



*Ralf Lange*, M.A., Diplom-Sozialwirt, Jg. 1963, studierte Soziologie, Politikwissenschaft und Psychologie an der Universität Hamburg und der University of London. Von 1996 bis 2003 Beratung und Projektleitung bei der Technologie- und Innovationsberatung in Hamburg (TIB e.V.). Seit 2004 selbständiger Organisationsberater, Trainer und Mediator mit den Arbeitsschwerpunkten Organisationsentwicklung, Gender Mainstreaming, Konfliktmanagement und Sozialforschung.

### Veröffentlichungen:

- Gender-Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen, Haupt Verlag (2006)
- Management, Männlichkeiten und Geschlechterdemokratie – Zur sozialen Konstruktion von hegemonialer Männlichkeit im Management von Organisationen. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Geschlechterdemokratie wagen“, Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus; S. 105-125 (2003)
- Wenn sich persönlicher Gewinn und Markterfolg die Hand reichen - Warum die Strategie des Gender Mainstreaming in Betrieben notwendig ist und wie es sich erfolgreich umsetzen lässt - gerade auch von Männern für Männer. In: Männerforum - Zeitschrift der Männerarbeit der Evangelischen Kirche in Deutschland: Heft Nr. 29, S. 10-13 (2004)
- Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen. München und Mering (1998)