

Ralf Puchert und Dr. Stephan Höyng

Männer als Akteure im Gleichstellungsprozess?

Männer wurden bislang recht pauschal als die Verhinderer der beruflichen Gleichstellung der Frauen angeführt. Ihre Haltungen und Verhaltensweisen wurden dabei selten genauer analysiert. Jetzt aber, im Zuge der Begeisterung für Gender Mainstreaming, soll Gleichstellung von der Führungsebene top-down in alle Ressorts gebracht werden - überwiegend also von denselben männlichen Führungskräften, die bislang nur als Verhinderer galten. An den Führungsmännern hat sich nicht viel gewandelt. Warum sollten diese Männer jetzt an Gleichstellung interessiert sein?

Um das Verhältnis von Männern zu Gleichstellungspolitikern zu verstehen, gilt es, die Ursachen beruflicher Geschlechterhierarchien neu zu betrachten. Die Makroebene der institutionellen und gesellschaftlichen Strukturen, also die Rahmenbedingungen, die die Berufstätigkeit von Frauen erschweren und entwerten, sowie die Mikroebene der Individuen, also das Selbstverständnis von Männern und Frauen wurden schon häufiger analysiert. Hier soll Beruf besonders auf der Mesoebene der Gruppen, der sozialen Netze und der sozialen Alltagspraxis in Betracht gezogen werden.

Hindernisse für die berufliche Gleichstellung durch die Wahrnehmung und Haltung von Männern, sowie durch männlich dominierte Arbeitskulturen werden dargelegt. Auf dieser Ebene zeigt sich die Geschlechterhierarchie im Beruf in einer Arbeitskultur, die nicht nur durch Strukturen, sondern auch durch die soziale Alltagspraxis von Männern – und auch von Frauen – getragen wird. Die Folgen dieser Kultur für Frauen, aber auch der Preis und Nutzen für verschiedene Männer stehen dabei im Mittelpunkt dieser Betrachtung. Den empirischen Hintergrund bietet eine Untersuchung in der öffentlichen Verwaltung (Höyng/Puchert 1998).

Wir gehen von einer patriarchalen Geschlechterhierarchie aus, die sich in einer Bereichsteilung (Haug 1989) manifestiert, wobei Preis und Nutzen für die Eingebundenheit in diese Hierarchie bei Männern wie bei Frauen individuell schwanken. Daraus ergeben sich unterschiedliche individuelle Motivationen, sich an der Aufrechterhaltung oder dem Abbau der Hierarchie zu beteiligen. Diese Motivationen genauer zu untersuchen, erlaubt es, Entwicklungen und Veränderungen im Geschlechterverhältnis frühzeitig wahrnehmen zu können.

Unsere These lautet, dass Männer im Berufsleben eine Arbeitskultur schaffen, die die herrschende Geschlechterordnung gegen Veränderungen immunisiert, obwohl nicht nur Frauen, sondern auch Männer in unterschiedlichem Maße unter dieser Kultur leiden. Diese Kultur in Betrieben und Verwaltungen unserer Gesellschaft bezeichnen wir als patriarchale Arbeits- und Organisationskultur (Raschke 1991). Ihre Ausprägungen haben wir in Berliner Verwaltungen erforscht und auf Veränderungsmöglichkeiten hin zu einem gleichgestellten Zusammenarbeiten von Männern und Frauen überprüft.¹

Obwohl auch Frauen in diese Kultur nicht nur eingebunden sind, sondern sie auch mitgestalten, beschränkt sich unsere empirische Untersuchung im Kern auf die Befragung von Männern in drei Untersuchungsgruppen, die in drei sehr verschiedenen Arbeitsgebieten tätig sind.² Wir haben sowohl die individuellen Reaktionen von Männern auf

¹ Wir gehen davon aus, dass viele der hier dargestellten Phänomene auf die meisten staatlichen Institutionen übertragbar sind. Inwieweit sie auch auf Wirtschaftsbetriebe zu übertragen sind, bleibt noch zu untersuchen.

² Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, auf die der hier vorliegende Text hauptsächlich gründet, sind ausführlich dargestellt in Puchert/Höyng 1998. Die der gesamten Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage lautet: Unter welchen Bedingungen unterstützen welche Männer Gleichstellungsbestrebungen? Die empirische Untersuchung basiert auf 40 qualitativen Interviews mit männlichen Beschäftigten, Gruppengesprächen und ExpertInnenengesprächen in drei Untersuchungsgruppen aus zwei Berliner Senatsverwaltungen. Die

Gleichstellungsmaßnahmen erfragt, als auch die strukturellen Ausprägungen der Arbeits- und Organisationskulturen mitsamt den entsprechenden Männlichkeiten analysiert.

Im Arbeitsleben der Verwaltung können wir verschiedene, um die Hegemonie konkurrierende Männlichkeiten beobachten. Es ergibt sich ein Bild von dominierenden und marginalisierten Männlichkeiten.³ Deutlich wird zum einen die Konkurrenz von verschiedenen Männlichkeiten und den damit verbundenen Ausprägungen patriarchaler Kultur in der Verwaltung. Zum anderen werden die Auswirkungen verschiedener Männlichkeiten auf Gleichstellungsbestrebungen sichtbar.

1 Männer zwischen Aufgeschlossenheit und Untätigkeit

Die Untersuchung der individuellen Reaktionen und Verhaltensweisen der von uns befragten Männer bringt eine ungeheure Diskrepanz zwischen egalitärem Bewusstsein und dem Verhalten zu Gleichstellungsbestrebungen zum Vorschein. Trotz durchgängig positiver Einstellungen zur beruflichen Gleichstellung von Männern und Frauen wirken praktisch alle Männer an deren Verhinderung mit, allerdings in den meisten Fällen weder strategisch noch bewusst.

Die Männer äußern sich durchweg positiv zur beruflichen Gleichstellung von Männern und Frauen, nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch in den intensiven, vertraulichen Interviews. Konflikte um oder Reaktionen auf Gleichstellungsmaßnahmen sind auch mit Hilfe der Frauenvertreterin und GewerkschaftsvertreterInnen kaum aufzuspüren. Trotzdem gibt es auch in den untersuchten Arbeitsfeldern die üblichen Geschlechterhierarchien, die sich seit Einführung des Gleichstellungsgesetzes kaum geändert haben. Obwohl die von uns befragten Männer überraschenderweise keinen aktiven Widerstand gegen Gleichstellungsmaßnahmen leisten, agieren sie in einer Weise, die Gleichstellung zumindest nicht fördert. Sie sind einfach untätig. Auch Männer, die Gleichstellungsmaßnahmen als notwendig erachten, fördern bis auf wenige Ausnahmen Frauen nicht aktiv, u.a. weil es ihnen neben den Alltagsbelastungen zuviel Mühe macht und weil ihnen andere Werte oder Arbeitsinhalte wichtiger sind.

Männer verhindern die berufliche Gleichstellung nicht durch aktiven bewussten Widerstand. Im Normalfall erscheint es weder notwendig noch den eigenen Wertvorstellungen gemäß, offensiv gegen Gleichstellungsziele anzugehen. Mit diesem Ergebnis unserer Untersuchung wird die in vielen feministischen Analysen aufgestellte These relativiert, dass Männer eine aktive Machtsicherung gegenüber Gleichstellungsbestrebungen betreiben. Diese einseitige Sicht feministischer Wissenschaftlerinnen entsteht vermutlich durch die Analyse männlichen Verhaltens allein aufgrund der Wirkungen dieses Verhaltens auf Frauen. Zweitens ist diese Sicht vermutlich der Tatsache geschuldet, dass die Wissenschaftlerinnen Auseinandersetzungen um Gleichstellung – insbesondere öffentlich geführte – auswerten, die im Alltag von Organisationen aber Ausnahmen darstellen.

Untersuchungsgruppen umfassen alle Männer ausgewählter überschaubarer Organisationseinheiten. Die Auswahl der Untersuchungsgruppen erfolgte so, dass in ihnen Bewegung im Geschlechterverhältnis zu erwarten ist. Sie sollten entweder verhältnismäßig gute oder ausgesprochen schlechte Bedingungen für Frauen bieten. Kriterien dafür waren steigender oder fallender Frauenanteil, Frauen in höheren Positionen und Gleichstellungskonflikte. Die Qualifikationen der MitarbeiterInnen in allen drei Untersuchungsgruppen waren verhältnismäßig hoch. In der Gruppe der Techniker war ein Fachhochschulabschluss üblich und in den beiden anderen Untersuchungsgruppen besaßen die meisten einen Hochschulabschluss.

Die Interviews umfassen drei Teile, die mit den Untersuchungsebenen korrespondieren: „Berufsarbeit“ für die Analyse von Arbeits- und Organisationsstrukturen, „Gleichstellung“ für die sozialpsychologische Analyse und „Arbeit und Leben“, um lebensweltliche Aspekte herauszuarbeiten.

³ Vgl. Connell 1987 und 1994.

Für das Verständnis der Diskrepanz zwischen positiver Einstellung zur Gleichstellung und Untätigkeit haben wir drei wesentliche Faktoren erarbeitet: Unterschiedliche Gleichstellungskonzepte, selektive Wahrnehmung und hegemoniale Argumentationsmuster.

Das globale Bekenntnis zur Gleichstellung verdeckt die verschiedenen individuellen Vorstellungen über die Ziele und Konzepte des Gleichstellungsprozesses. Den Zustimmungsbekundungen entsprechen ganz verschiedene soziologische Konzepte von Gleichheit⁴: Startgleichheit, Gleichberechtigung und Gleichbehandlung werden von fast allen Männern getragen, Chancengleichheit, insbesondere die repräsentative, wird nur von wenigen und absolute Gleichheit wird gar nicht befürwortet. Die Zustimmung zu den derzeit weitgehend folgenlosen Konzepten ist am größten. Das Konzept der repräsentativen Chancengleichheit, das den Quotierungsforderungen zugrunde liegt und eindeutige Konsequenzen mit sich bringen würde, wird von Männern sehr selten vertreten, insbesondere, sobald es um ihren eigenen Arbeitsbereich geht.

Männer überbrücken den Widerspruch zwischen Diskriminierung, ihrer positiven Einstellung zur Gleichstellung und ihrer Untätigkeit bezüglich derselben hauptsächlich durch selektive Formen der Wahrnehmung von Differenz und Diskriminierung, die wir ‚interessengeleitete Nichtwahrnehmung‘ nennen. Interessengeleitete Nichtwahrnehmung geschlechtsspezifischer Unterschiede und der Diskriminierung im direkten Arbeitsumfeld reproduziert die Hierarchien zwischen den Geschlechtern, indem sie Männern als Argument dient, untätig zu bleiben. Gesamtgesellschaftlich nehmen fast alle befragten Männer die Diskriminierung von Frauen wahr und erkennen insoweit auch die Notwendigkeit von Gleichstellungsmaßnahmen an. In ihrem eigenen Arbeitsumfeld aber überschätzen sie den bereits erreichten Stand der Gleichstellung erheblich. Bei ihnen sind Männer und Frauen gleich und werden gleich behandelt. Insoweit existiert für die befragten Männer keine Notwendigkeit zu handeln. Auch die Diskriminierung durch sexuelle Belästigung ist Männern in ihrem Umfeld schlichtweg unbekannt - sie wird nicht als solche wahrgenommen. Die Gleichheit von Männern und Frauen wird von den befragten Männern unhinterfragt vorausgesetzt. Das Gleichheitspostulat⁵ verstellt die Wahrnehmung geschlechtsspezifischer Unterschiede und damit auch der Diskriminierung von Frauen. Wo alle gleich sind und gleich behandelt werden, kann es keine Diskriminierung geben.

Die widersprüchliche Wahrnehmung von pauschaler Gleichheit und partieller Ungleichheit verhindert die Einsicht in die Notwendigkeit eigener Verhaltensänderung. In einzelnen Punkten beschreiben unsere Interviewpartner trotz der Behauptung pauschaler Gleichheit der Geschlechter ihre Ungleichheit. Sie nehmen die Ungleichheit insbesondere dann wahr und beschreiben sie, wenn sie damit begründen können, dass das Ziel der Gleichheit an diesem Punkt nicht erreicht werden kann, weil Frauen anders sind. Sie bestehen umgekehrt auf der Gleichheit von Männern und Frauen, wenn die Wahrnehmung der Ungleichheit Diskriminierung sichtbar machen würde.

Auf entwickelte kollektive Argumentationsmuster, welche ihre eigene Untätigkeit legitimieren und Handlungsmöglichkeiten ausschließlich bei Anderen lokalisieren, greifen Männer zurück, wenn sie in ihrem Arbeitsumfeld Diskriminierungen nicht mehr übersehen können. Sie sprechen dann von dem historischen Problem der älteren Männer in der

⁴ Sowohl in der feministischen Literatur als auch in der Gleichstellungspolitik wird häufig zu sehr davon ausgegangen, dass alle dem gleichen Ziel - der Gleichstellung - folgen. Die unterschiedlichen Konzepte, die hinter dem Gleichstellungsziel stehen können, sind bisher zu wenig berücksichtigt worden. Auf die soziologische Ungleichheitsliteratur wird bisher kaum Bezug genommen.

⁵ Darunter verstehen wir die seit dem Aufkommen der bürgerlichen Gesellschaft vorherrschende Ideologie der Gleichheit der Menschen, die als Zielsetzung einer demokratischen Gesellschaft unabdingbar ist. Vorausgesetzt verstellt sie aber die Wahrnehmung der Unterschiedlichkeit in allen gesellschaftlichen Bereichen, indem sie als Postulat für unabdingbar und unhinterfragt für ‚wahr genommen‘ wird.

Verwaltungsspitze, die für die Ungleichbehandlung der Geschlechter verantwortlich seien, von der besonderen, unersetzbaren Bedeutung der Frauen bei der Kinderbetreuung und argumentieren schließlich, wobei sie sich nur auf die Einzelfallgerechtigkeit beziehen, Gleichstellungsmaßnahmen griffen den hohen Wert der Gerechtigkeit an.

Folgenlose Gleichstellungsbekundungen, interessengeleitete Nichtwahrnehmung und kollektive Argumentationsmuster ermöglichen es Männern, sich gleichzeitig als Gleichstellungsfreunde zu sehen und trotzdem nicht für Gleichstellung aktiv zu werden.

2 Arbeitskulturen und Männlichkeiten

Betrachten wir die öffentliche Verwaltung als patriarchale Arbeits- und Organisationskultur, so fließen sowohl soziale wie auch machtpolitische Gesichtspunkte ein. Die Verwaltung kann zum einem als Machtstruktur verstanden werden und sie setzt so gesehen politische Herrschaftsinteressen nach außen, aber auch intern um. Arbeits- und Organisationsstrukturen der Verwaltung sind herrschaftsdienlich. Weber (1976: 124) hat als theoretischen Vorläufer von bürokratischer Verwaltung die traditionelle und die charismatische Herrschaft beschrieben, die sich in der rational-legalen Herrschaft von Bürokratie idealerweise aufheben - es aber realerweise nicht vollständig tun.

Betrachten wir Verwaltung dagegen auch als soziale Lebenswelt (Bosetzky/Heinrich 1989: 143), so wird sichtbar, dass dort auch gefühlsmäßige Verankerung, emotionale Bindungen, persönliche Interessen, Zugehörigkeit, Abgrenzungen und Konkurrenzen verhandelt und erlebt werden. Die Einbeziehung dieser Aspekte ist bei der Untersuchung der Kultur einer Organisation notwendig, da erst sie neben der Betrachtung äußerer Strukturen eine Innensicht, ein Verständnis der Sinngebung und der Interessen von AkteurInnen ermöglicht.

Wir fanden deutlich verschiedene Arbeitskulturen in den drei Untersuchungsgruppen. Diese gingen mit jeweils einer dominanten Männlichkeit einher, mit unterschiedlichen Folgen für Gleichstellungsbestrebungen. Deutlich erkennbar wurde in der Untersuchung, dass in Korrespondenz mit den strukturellen Gegebenheiten in den Gruppen unterschiedliche Maskulinitäten vorherrschen. Im Folgenden werden wir drei Ausprägungen von Maskulinitäten auf der individuellen Ebene anführen. Die dazugehörigen idealtypischen Arbeitskulturen werden wir durch die Schilderung der Untersuchungsgruppen, die deutlich jeweils zu einem Typ tendierten, konkretisieren. Wir führen somit hier an: eine Untersuchungsgruppe mit lebensvoller Bürokultur, in der wir die Männlichkeit des „Zeitpioniers“ finden; eine Untersuchungsgruppe mit männerbündischer Arbeitskultur, in der sich die Männlichkeit des „Übererfüllers“ zeigt; eine Untersuchungsgruppe mit traditionell patriarchaler Arbeitskultur, in der wir vor allem „gute Ernährer“ sehen können. Schließlich benennen wir jeweils die Auswirkungen dieser Arbeitskulturen und Männlichkeiten auf Gleichstellung.

2.1 Die guten Ernährer in einer traditionell patriarchalen Arbeitskultur

Die Männlichkeit des guten Ernährers basiert auf der Normvorstellung der bürgerlichen Familie. Er ist typischerweise verheiratet und hat Kinder. Die Aufteilung der Bereiche Beruf und Familie zwischen Mann und Frau sind für ihn fest vorgegeben. Die Tatsache, dass seine Familie fast immer auf zwei Einkommen angewiesen ist, ficht seine Zuordnung zur Berufswelt nicht an. Das Einkommen der Frau wird als Zusatzverdienst wahrgenommen, er versteht sich als Familienversorger. Der gute Ernährer weist der beruflichen und außerberufliche Lebenssphäre ähnliche Wichtigkeit zu. Real jedoch konzentriert er sich auf seine Ernährerrolle und damit auf die Berufsarbeit. Hier im Beruf arbeitet und erträgt er

möglichst viel, um seine Familie möglichst gut zu versorgen. Indem er Berufsarbeit als seinen Beitrag zum Familienleben versteht, ist es ihm möglich, dort real keine Verantwortung zu übernehmen.

In unserer ersten Untersuchungsgruppe, die wir aufgrund ihres Arbeitsinhaltes als Untersuchungsgruppe *Technik* bezeichnen, entsprechen fast alle einfachen Mitarbeiter der Männlichkeit des guten Ernährers. Die Techniker und Ingenieure haben eine professionell-technokratische Haltung, sie arbeiten relativ isoliert und haben viele Außentermine. So bietet die Gruppe denn auch wenig Kontakt und emotionale Zuwendung.

Das eigene Selbstwertgefühl wird vor allem durch Abgrenzungen in die verschiedensten Richtungen gestärkt. Dabei definieren sich die guten Ernährer hier konsequent über Fachlichkeit. Eine sich immer wieder selbst bestätigende Hierarchie „fachlich Kompetenter“ über „Inkompetente“ wird dann nicht nur in Flurgesprächen zur Ausgrenzung genutzt. Informell gibt es die einer Hackordnung gleichende Hierarchie von Westlern über Ostler sowie von Männern über Frauen. Mittel dazu sind Witze, Flurgespräche, Intrigen. Auch Leistung definieren die Mitarbeiter in der *Technik* allein über Fachlichkeit. Damit grenzen sie sich auch nach oben ab, gegenüber fachlich unwissenden Führungskräften, deren kommunikativen Fähigkeiten und „Kungelei“. „Mit Menschen umgehen“, so sagen diese Männer, das sei etwas, das sie weder wollen noch können.

All diese Ausgrenzungen schaffen ein mäßiges Arbeitsklima, die Mitarbeiter dieser Gruppe selbst nennen es „grob“ und „rau“. Die Atmosphäre zwischen den MitarbeiterInnen ist von Vereinzelung geprägt und bleibt unverbindlich. Eine wie auch immer geartete Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes fehlt. Ein gutes Arbeitsklima ist für diese guten Ernährer auch nicht nötig: Emotionalität beschränken sie auf ihren Privatbereich.

Insgesamt zeigt diese sehr nüchterne und funktionsorientierte Arbeitskultur der guten Ernährer deutliche Parallelen zum allgemeinen klassischen Bild von Männlichkeit. Sie baut sowohl auf der führenden Stellung des Familienoberhauptes als auch auf der traditionellen Einordnung unter Vorgesetzte auf, weshalb wir sie in Anlehnung an Weber (1976) eine traditionell patriarchale Arbeitskultur nennen.

Es ist die Kombination von loyaler Unterordnung in der Hierarchie und Ausgrenzung aller irgendwie Andersartigen, die in dieser traditionell patriarchalen Arbeitskultur Gleichstellung verhindert. Die hier vorherrschende Gruppe der Väter zeigt sich in unserer Untersuchung – auch angesichts ihrer Position als Hauptverdiener – am kritischsten gegenüber Gleichstellungsmaßnahmen. Gute Ernährer vernachlässigen das Arbeitsklima und soziale Bedürfnisse am Arbeitsplatz und schaffen damit ein für Frauen üblicherweise schwieriges Klima.

Aus den widersprüchlichen Interessen der guten Ernährer, die aus der beruflichen und außerberuflichen Lebenssphäre erwachsen, entstehen aber auch Chancen für einen Abbau von Bereichsteilung und Geschlechterhierarchien. Die vielfältigen Zwänge der traditionellen Ernährerrolle in und außerhalb der Berufsarbeit werden durchaus erkannt. Partnerschaft und Familie haben für diese Männer höchste Bedeutung, und es gibt auch ein Bedürfnis, Familie anders zu erleben. Dennoch bleibt fraglich, ob gute Ernährer Möglichkeiten tatsächlich nutzen würden, diese hohe Bedeutung auch auf andere Weise umzusetzen, zum Beispiel durch berufliche Arbeitszeitverkürzungen und familiäre Arbeitsumverteilungen.

2.2 Die Übererfüller in einer männerbündischen Arbeits- und Organisationskultur

Als Übererfüller bezeichnen wir einen Mann, der sehr weitgehend die gesellschaftlichen Erwartungen an Männer übernimmt, insbesondere hinsichtlich Leistungsfähigkeit und Erfolg.

Er richtet sein Leben ganz auf die Berufsarbeit aus und vernachlässigt darüber den privaten Lebensbereich. Er kennt kaum noch Bedürfnisse, die sich nicht ins Berufsleben einpassen lassen. Ein Familienzusammenhang, auch Kinder, sind nur möglich, soweit die Partnerin diesen Bereich als Hausfrau vollständig abdeckt. Der vollständige Einsatz im Beruf bringt ihn oft in Führungspositionen.

Ein sich am Stammtisch treffender Kreis von solchen Führungspersönlichkeiten ist die zweite Untersuchungsgruppe, die wir dementsprechend als Untersuchungsgruppe *Stammtisch* bezeichnet haben. Nur ausgewählte männliche Führungspersönlichkeiten und Kooperationspartner der Verwaltung werden zum regelmäßigen Biertrinken und Austausch eingeladen. Diese informelle Gruppe von Männern hat in ihrem Verwaltungsbereich einen erheblichen Einfluss auf alle wichtigen Entscheidungen. Ihre Arbeitskultur ist gekennzeichnet einerseits durch Karriereorientierung, Ausgrenzung von anderen, internem Druck und andererseits durch Zusammengehörigkeitsgefühl, kameradschaftlichen Umgang und langjährige Beziehungen. Die dem *Stammtisch* zugehörigen Männer kennen und bestimmen die Spielregeln insbesondere im informellen Bereich ihrer Verwaltung.

In solchen männlichen Seilschaften und der von ihnen definierten Arbeits- und Organisationskultur lassen sich nach unserer Untersuchung recht präzise die in ethnologischen Studien erfassten wesentlichen Merkmale von Männerbünden wiederfinden. In unterschiedlichsten Kulturen bilden die folgenden Merkmale den Kern klassischer Männerbünde: das Anciennitätsprinzip, Verfügbarkeit und Loyalität sowie eine kameradschaftliche Männergemeinschaft.

Das zur Erhaltung von Tradition und Hierarchien bedeutsame Anciennitätsprinzip zeigt sich in öffentlichen Verwaltungen noch ganz ungebrochen im formellen Prinzip der Beförderung nach Dienstalter. Bei der Untersuchungsgruppe *Stammtisch* sind die charismatischen Führer (Weber 1976: 124), die „die anderen mit hochgezogen haben“, gleichzeitig die Dienstältesten. Ein junger Verwaltungsmitarbeiter in sehr hoher Position berichtet denn auch von erheblichen Akzeptanzschwierigkeiten aufgrund seines für diese Position zu geringen Alters.

Als wesentliche Auslesemechanismen zeigen sich Verfügbarkeit und Loyalität. Loyalität muß Vorgesetzten, aber auch der Gruppe entgegengebracht werden. Der Zugang zu höheren Positionen wie auch zum *Stammtisch* setzt eine ständige Verfügbarkeit voraus, wir können neben einer von Position zu Position steigenden Arbeitszeit auch einen zunehmenden Zeitaufwand für berufliche Kontaktpflege feststellen. So tragen Verfügbarkeit und Loyalität dazu bei, immer wieder Männlichkeiten vom Typus des Übererfüllers an die Führungsspitze zu bringen und dienen so der möglichst gleichartigen, homosozialen Reproduktion der Verwaltungsführung.

Die kameradschaftliche Männergemeinschaft etwa des *Stammtisches* ermöglicht den Einzelnen den Aufbau von Beziehungen und Kontakten. Der *Stammtisch* macht sich exklusiv: er wählt aus dem Kreis der Führungskräfte diejenigen aus, die eingeladen werden. Es wird nicht gerne ausgesprochen, dass Frauen keinen Zugang haben, aber: „Wir sprechen anders ohne Frauen“. Die engen Verbindungen des *Stammtisches* machen den Beruf zu einer Lebenswelt, in der emotionale Befriedigung und Nähe mit eigenen Karriereinteressen verknüpft werden können.

Die hier beschriebene Kultur bezeichnen wir als männerbündische Arbeitskultur. Durch die Spitzenstellung der *Stammtisch*mitglieder und ähnlicher Bünde wirkt sie sich auf die Arbeitskultur von Verwaltungen in hegemonialer Weise aus. Die männerbündische Kultur dient der Männlichkeit des Übererfüllers, der sich leicht ihren Kriterien gemäß verhalten kann. Er kann fast alle sozialen Bedürfnisse einschließlich der Einbindung in ein Beziehungsnetz im beruflichen Rahmen erfüllen.

Übererfüller unterstützen zwar verbal Gleichstellungsmaßnahmen am deutlichsten („Da kann man nur positiv zu stehen...“), aber die von ihnen geschaffene Organisationskultur und ihre Lebensweise behindern Frauen praktisch automatisch. Im Beruf verdrängen sie durch ihr Verhalten Frauen und andere Männer aus Aufstiegspositionen. Arbeitszeitverkürzungen für sich selbst liegen ihnen fern.

Bei den Übererfüllern wie auch bei den guten Ernährern dominiert das Berufsleben, von einer Aufhebung der Bereichsteilung ist Mann weit entfernt. Diese beiden konservativen Formen des Umgangs mit Berufsarbeit sind nicht nur numerisch am stärksten vertreten, sondern bilden auch die hegemonialen Formen in der Verwaltung. Trotz verbaler Zustimmung ist ihr Verhältnis zu Gleichstellung denkbar ungünstig: Sie tradieren die Bereichsteilung inner- und außerberuflich. Selten anzutreffende, nicht hegemoniale Männlichkeit, die aber angesichts der Veränderungen der Arbeitswelt zukunftsweisend sein kann, sind die Zeitpioniere.

2.3 Zeitpioniere in einer lebenswerten Bürokultur

Der Zeitpionier (Hörning et al. 1990) arbeitet normalerweise nicht Vollzeit, sondern mit kürzeren und flexibleren Arbeitszeiten, weil er neben seinem Beruf auch andere Schwerpunkte verfolgt.⁶ Im Selbstverständnis des Zeitpioniers ist der Beruf eine von mehreren Lebenswelten, die nach sozialen Kriterien zu gestalten sind. Er setzt seine Verortung sowohl im Privaten als auch Beruflichen im Gegensatz zu dem guten Ernährer auch um. Er verfolgt seine außerberuflichen Interessen und will souverän und eigenverantwortlich mit seiner Zeit umgehen können. Auch im Beruf ist er motiviert, leistungsbereit und engagiert. Sein erweitertes Verständnis von Berufsarbeit wird insbesondere in einer anderen Gewichtung von Kooperation und Kommunikation deutlich.⁷

Viele Mitarbeiter der dritten Untersuchungsgruppe *Grundlagenentwicklung*, die hauptsächlich damit beschäftigt ist Planungsgrundlagen für die Stadtentwicklung zusammenzutragen und aufzuarbeiten, entsprechen mit ihrer individualisierten Lebensauffassung und verkürzten Arbeitszeiten dem Typus des Zeitpioniers. Die Untersuchungsgruppe *Grundlagenentwicklung* ist für Berliner Verwaltungen ein absoluter Ausnahmefall, weil nicht nur Frauen, sondern auch alle Männer verkürzt arbeiten. Das relativ neue und junge Arbeitsfeld der Gruppe umfasst keine Ordnungsaufgaben, sondern langfristige Planung und Öffentlichkeitsarbeit. Die Beschäftigten sind fast nur AkademikerInnen und etwa zur Hälfte Frauen.

In der *Grundlagenentwicklung* ist das Interesse an einem kooperativen Arbeitsstil stark, weil die als sinnvoll erlebte Arbeit in einem hervorragenden Arbeitsklima auch einen Abgleich mit privaten Bedürfnissen zulässt. Hier zeigt sich exemplarisch auch ein anderer Umgang mit den Gewinnen und Privilegien des Berufs auf der Basis von sozialen Kriterien und Solidarität. Aufstiegsverzicht zugunsten einer Kollegin, Arbeitszeitverkürzungen auch in höheren und gehobenen Positionen sind hier möglich.

Die Arbeitskultur dieser Untersuchungsgruppe bezeichnen wir als kooperative, lebensvolle Bürokultur (Bosetzky/Heinrich 1989: 213f.). Sie zeichnet sich dadurch aus, dass die Verantwortung möglichst bei denen liegt, die Tätigkeiten auch durchführen. Dies entspricht

⁶ Diese Auffassung und Form von Lebensführung erscheint auch für Frauen attraktiv, kann von ihnen ähnlich wie von Männern gefüllt werden. Dennoch erscheint eine Geschlechterdifferenzierung sinnvoll, ist doch das Modell des Zeitpioniers vor dem Hintergrund der Bereichsteilung für beide Geschlechter völlig unterschiedlich bewertet. So bezeichnen wir für Männer den Zeitpionier als Männlichkeit.

⁷ Im Führungsbereich können wir nicht von der Männlichkeit des Zeitpioniers sprechen, Arbeitszeitverkürzungen gibt es hier höchstens formal. Hier haben wir in unserer Untersuchung zusätzlich die Männlichkeit des modernen Man(n)agers (Lange 1998) eingeführt. Er unterscheidet sich in für Gleichstellung wichtigen Punkten von anderen Führungskräften. Für seinen Führungsstil sind auch sogenannte weiche Faktoren wie soziale und kommunikative Kompetenzen, Teamfähigkeit oder der Umgang mit Emotionen von Bedeutung.

flacheren Hierarchien. Wichtige Informationen werden an alle weitergegeben, Entscheidungen werden in der Gruppe diskutiert. Dies schafft offene Netze und entspricht kooperativen Modellen bei Entscheidung und Information. Projekte werden durch die daran Tätigen vorgestellt und repräsentiert. Dies entspricht einer Dezentralisierung auch in Darstellung und Repräsentation.

Die lebensvolle Bürokultur verstehen wir als ein gleichstellungsfreundliches Modell, das sich durchaus in weit größerem Maße in die sich verändernde öffentliche Verwaltung integrieren ließe. Die zentralen Themen der letzten Jahre sind Anpassungen an die Produktions- und Marktentwicklung, das Aufnehmen von Modellen aus der Wirtschaft sowie die Auslagerung und Privatisierung von immer mehr Verwaltungsbereichen. In der Berliner Verwaltungsreform werden als Ziele Klientenzentrierung, Einsparungen, Erhöhung des Anteils der Teilzeitarbeit und Effizienzsteigerungen verfolgt. Flachere Hierarchien sollen flexiblere Personalstrukturen schaffen, selbständige Arbeitsgruppen sollen die Arbeitsmotivation steigern und den Service verbessern, die Arbeitszeit soll flexibilisiert und verkürzt werden. Einige dieser zumindest programmatisch verfolgten Ziele können positive Effekte auf Gleichstellung haben, wie die Untersuchungsgruppe *Grundlagenentwicklung* zeigt.

Zeitpioniere entsprechen männlichen Normen, etwa den beruflichen Anforderungen, nur bedingt. Diese Männlichkeit erlaubt jungen Männern, die an sie gestellten beruflichen Anforderungen abzumildern, ohne sich ihnen vollständig zu verweigern. In den Widersprüchen liegen Ansatzpunkte für egalitäres Zusammenleben und -arbeiten. Zudem ist diese Männlichkeit auch für Frauen, die sich in einer ähnlichen Lebenssituation befinden, attraktiv. Zeitpioniere könnten, auch wenn sie bisher in Verwaltungen nur in Ausnahmefällen auftauchen, mit den klassischen Männlichkeiten um die Hegemonie konkurrieren. Dazu müsste allerdings im Zuge der Verwaltungsreform gleichzeitig eine lebensvolle Bürokultur gefördert und ein Klima zugunsten von allgemeineren Arbeitszeitverkürzungen unterstützt werden.

3. Fazit und Ausblick

Entgegen der in Alltag und Forschung weitverbreiteten Annahme, dass Männer ihre beruflichen Positionen mit großen Aktivitäten gegen Frauen verteidigen, konnten wir zeigen, dass Männer die Benachteiligung von Frauen in der Gesellschaft wahrnehmen und die Verwirklichung von Gleichstellung begrüßen. Sie gehen nicht strategisch gegen Gleichstellung vor.

Doch sie lehnen mit kollektiven Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern jede Eigenverantwortlichkeit für Diskriminierungen von Frauen ab. Und: Männer schaffen sich verschiedene Arbeitskulturen, die im Kampf um die Vorherrschaft ganz nebenbei ‚unpassende‘ Männer sowie Frauen ausgrenzen und Gleichstellungsmaßnahmen lautlos abschmettern.

Die Arbeits- und Organisationskultur der Führungsetagen ist deutlich an klassischen Männerbünden orientiert – und sie scheint nicht im Aussterben begriffen zu sein. Informelle Gruppierungen wie die Männerbünde können nicht zerschlagen werden – zu vielfältig sind die Bedürfnisse, die sie befriedigen, zu nützlich können sie für die Verwaltung sein. Chancen sehen wir jedoch durchaus für eine Öffnung und Erneuerung der Männerbünde hin zu Netzwerken, die die alten Ausschlussmechanismen abbauen. Denn selbst in den entsprechenden Gruppierungen fanden wir Männer, die Interesse an der Öffnung dieser Gruppen haben. Unterstützend müssen jedoch in jedem Fall strukturelle Veränderungen dazu treten, die eine Machtkonzentration in den Händen weniger behindern.

Der Bedeutungsgewinn anderer Wertvorstellungen, die auch ein gleichgestelltes Leben beinhalten, verkörpert sich in der Männlichkeit des Zeitpioniers. Zeitpioniere tragen individuell dazu bei, eine Umverteilung von Berufsarbeit zu verwirklichen. In gesellschaftlichem Maße liegt diese nicht nur wegen der Massenarbeitslosigkeit nahe, sondern eben auch, weil sie Gleichstellung fördern würde. Wie Zeitpioniere zeigen, kann dies auch für Männer ein Gewinn sein. Doch damit Männer solche Schritte gehen, brauchen sie, auch das zeigt der Zusammenhang von Arbeitskultur und Männlichkeit, ein entsprechendes Umfeld.

Um Gleichstellung in der Arbeitskultur zu verankern, ist eine Verknüpfung mit den gegenwärtigen strukturellen Veränderungen unserer Gesellschaft unabdingbar. Gleichstellungsverträgliche Veränderungen müssen eine Konzentration von Entscheidungen, Information, Macht in den Händen Weniger begrenzen. Das kann durch Arbeitszeitverkürzungen bis in die Führungsebene, Demokratisierung oder die Förderung der Familienverträglichkeit von Organisationen geschehen. Weil die Fragestellung offen genug ist, kann mit dem neuen Instrument Gender Mainstreaming⁸ eine gleichstellungspolitische Haltung in diesen Veränderungen umgesetzt werden.

Eine Veränderung auf der Ebene der Arbeitskultur scheidet bislang an der männerbündischen Kontinuität im Wechsel der vorherrschenden Protagonisten. Immer wieder neue informelle Gruppierungen gelangen im Kampf um die Vorherrschaft an die Spitze. Doch sie zeigen (fast) die gleichen Dominanzmustern wie die alten Gruppen, sondern sich ab, grenzen nach den selben Prinzipien aus. Dabei könnte dieser Wandel auch eine Öffnung und den Abbau alter Ausschlussmechanismen beinhalten. Neue Netze sollten von vorneherein dem Anspruch genügen, transparent und nicht ausgrenzend zu sein. Die breit angelegten Arbeitsgruppen des Gender Mainstreaming können dazu beitragen, offenere Kommunikationsstrukturen in Organisationen etablieren.

Die Möglichkeit der langfristigen Änderung der sozialen Praxis von Männern und Frauen besteht dann, wenn nicht nur isoliert in einer Organisation Gender Mainstreaming betrieben wird, sondern verschiedene Institutionen unserer Gesellschaft Veränderungen festgefahrener männlicher und weiblicher sozialer Praxen nahe legen und erleichtern. Auf die kulturelle Hegemonie von Männern, auf das Konglomerat von je nach Situation verschiedenen kleinen Gewinnen, die jeder und jede aus den Geschlechterhierarchien herausziehen kann, brauchen wir im Beruf Vielfalt und Durchlässigkeit sowie eine lebensvolle Arbeitskultur als Antwort. Die gegenwärtige Auflösung von klassischen (männlichen) Erwerbsstrukturen bietet dazu eine Chance, auch wenn Vieles dagegen steht.

Notiz zur Vorstellung der Autoren

Stephan Höyng, Jahrgang 1961, **Ralf Puchert**, Jahrgang 1960, Erziehungswissenschaftler, seit über zehn Jahren in der Männer- und Jungenarbeit tätig, gründeten 1990 das Forschungs- und Bildungsinstitut Dissens e.V. Wir untersuchten gemeinsam mit Christian Raschke die Reaktionen von Männern auf Gleichstellungsmaßnahmen im Auftrag der Freien und der Technischen Universität Berlin. 1997 Promotion über dieses Thema. Heute arbeitet Stephan Höyng als Professor an der Katholischen Fachhochschule Berlin. Ralf Puchert ist tätig als Geschäftsführer bei Dissens e.V. mit dem Schwerpunkt Forschung. Aktuelle Forschungsprojekte: „Work Changes Gender“ ein interdisziplinäres, internationales Projekt zur Veränderung der männlichen Arbeitsverhältnisse in Europa im 5. Forschungsrahmenprogramm der EU; Pilotstudie „Gewalt gegen Männer“ im Auftrag des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Literatur:

Bosetzky, Horst; Heinrich, Peter 1989 (4.Auflage): Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. Köln
Connell, Robert 1987: Gender and Power. Society, the Person and Sexual Politics. Oxford, Cambridge

⁸ Vgl. Höyng 2002

Connell, Robert 1994: Masculinity research and gender dynamics. Outline of paper for conference „Backlash or New Horizons? Studying Gender and Gender Relations“. Bielefeld

Haug, Frigga 1989: Zum Zusammenhang von Kapitalismus und Patriarchat oder von Geschlechterverhältnissen und Produktionsverhältnissen. In: SPD Bundestagsfraktion (Hg.): Die Frauenfrage als Männerfrage. Bonn

Hörning, Karl; Gerhardt, Anette; Michailow, Matthias 1990: Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten - neuer Lebensstil. Frankfurt

Höyng, Stephan 2002: Gleichstellungspolitik als Klientelpolitik greift zu kurz:
Die Möglichkeit von Gender Mainstreaming aus dem Blickwinkel von Männern. In: Bothfeld; Silke; Gronbach, Sigrid; Riedmüller, Barbara (Hg.): Gender Mainstreaming - eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis. Frankfurt/New York

Höyng, Stephan; Puchert, Ralf 1998: Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, Bielefeld

Raschke, Christian 1991: Organisationsberatung. Analyse eines Konzeptes. Unveröffentlichtes Manuskript. Berlin

Weber, Max 1976: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen