

Macht der Männer – Macht der Frauen: Strukturen und Interaktionen

Vortrag beim ÖAGG: 14. Gruppendynamiktage Gallneukirchen: 16. - 18. Januar 1998

Ergebnis vorweg: Verkehrte Welt oder Neutralisierung.

Abstracts:

Thesen zu Macht: Macht ist ein Merkmal sozialer Beziehungen; Macht dient (in Gruppen) der Reduktion von Komplexität; in Gruppen ist der Umgang mit Macht eine notwendige Aufgabe; die „Lösung“ dieser Aufgabe erfolgt idealtypisch in zwei Grundformen, der Hierarchisierung und der Normierung.

Thesen zu Geschlecht: Geschlecht ist ein soziales Konstrukt, das diskursiv hergestellt wird. So gesehen ist das Reden über die Geschlechter und die Beschreibung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten selber wiederum Teil der Problemlage, die es zu beschreiben versucht. Geschlecht organisiert sich als ein bipolar organisiertes Merkmalsprofil, das Unterschiede betont und Gemeinsamkeiten als sekundär betrachtet. Der soziale Wandel im Umgang mit Geschlecht ist von diversen Ungleichzeitigkeiten geprägt.

In der Literatur zum Thema „Geschlecht“ werden so gut wie alle Machtphänomene der einen oder der anderen Seite der Geschlechterdualität zugeordnet. Die Konfliktlage zwischen den Geschlechtern ist eine doppelte: Ausgehandelt werden nicht nur z.B. Status und Positionen, sondern auch die Maßstäbe, nach denen diese überhaupt bewertet werden. Die Kontextbedingungen von gruppendynamischen Trainings stellen eine Verknüpfung von weiblichen und männlichen Werten und Verhaltensweisen her. Dies lässt im Training regelmäßig eine „verkehrte Welt“ entstehen, wonach die Frauen im Training die relative Macht gegenüber den Männern haben, aber aufgrund von strukturellen Bedingungen, die außerhalb für die relative Macht der Männer sorgen. Zugleich müssen Männer und Frauen die Ungleichzeitigkeiten des Wandels als Personen verarbeiten. Dies führt zunehmend dazu, dass das Thema im gruppendynamischen Kontext nur noch auf der diskursiv-normativen Ebene verhandelt wird, oder ganz ausgespart wird.

1. Macht in Gruppen: Vier Thesen

These 1: Macht ist ein Merkmal sozialer Beziehungen

Macht und alle damit zusammenhängenden Phänomene sind eine Eigentümlichkeit von Beziehungen und nicht eine Eigenschaft bzw. ein Besitz von Personen, oder eine Eigenschaft von akteurslosen Systemen oder Strukturen. Die Macht einer Person kann daher noch so groß sein, sie bleibt immer eingebunden in ein Netz sozialer Beziehungen, und ist damit immer relativ. Und personale Macht kann sich immer nur in relationalen Machtstrukturen verwirklichen. Gleichzeitig impliziert dies, dass Macht ein Bestandteil jeder sozialen Beziehung ist, unabhängig davon, wie in dieser Beziehung mit Macht umgegangen wird.

These 2: Macht dient (in Gruppen) der Reduktion von Komplexität

Jede Gruppe von Menschen sieht sich ab einer gewissen Größe einer unübersehbaren Zahl von Möglichkeiten der Interaktion gegenüber. Treffen zwei Menschen aufeinander, so ergibt sich eine zweiköpfige Beziehung A zu B. Berücksichtigt man auch die Perspektivität der Beziehung, so sind es genau genommen schon zwei Beziehungen, die von A zu B und die von B zu A. Treffen vier Menschen aufeinander, so gibt es ohne die Berücksichtigung dieser Perspektivität sechs mögliche Zweierbeziehungen, vier Dreierbeziehungen und eine Viererbeziehung. Bei zehn Personen steigt die Zahl der Beziehungskombinationen auf 1013.

Damit die Individuen überhaupt in Kontakt zueinander treten können, müssen die Möglichkeiten notwendigerweise begrenzt werden. Die Entstehung von Macht(strukturen) läßt sich als eine solche Begrenzung bzw. Bündelung von Möglichkeiten, als Reduktion von Komplexität verstehen.

These 3: In Gruppen ist der Umgang mit Macht eine notwendige Aufgabe

Diese These folgt unmittelbar aus der vorhergehenden. Anders ausgedrückt läßt sich die Entstehung von Macht als Ausfluß einer gewissen Ordnungsnotwendigkeit ansehen, ohne die soziale Beziehungen nicht denkbar sind. D.h. in jeder Gruppe muß mit dem Problem der Macht umgegangen werden, was jedoch noch nicht festlegt, wie dies getan wird.

Die Aufgaben, die durch die Struktur des Machtproblems gestellt werden, müssen je individuell beantwortet bzw. „gelöst“ werden, von und in jeder Gruppe in ihrer eigenen Art und von jedem Mitglied einer Gruppe in einer je eigenen Art. So unterschiedlich diese Antworten und „Lösungen“ aber auch sein mögen, zusammengebunden werden sie durch die Ausrichtung auf die gemeinsamen Aufgaben.

These 4: Die „Lösung“ dieser Aufgabe erfolgt idealtypisch in zwei Grundformen, der Hierarchisierung und der Normierung

Bildet sich in einer Gruppe die Macht einer einzelnen Person heraus, so sprechen wir von Führung oder Autorität. Bildet sich hingegen Macht der Gruppenmehrheit über einzelne heraus, so sprechen wir von Konformität. Im ersten Fall wird das Problem der Macht durch Hierarchisierung, im zweiten Fall durch Normierung „gelöst“. Sowohl der Hierarchisierung als auch der Normierung gegenüber anzusetzen wäre die Autonomie des Individuums, die immer nur eine relative sein kann, sonst würde jeder soziale Zusammenhang auseinanderbrechen. Ein Mindestmaß an Hierarchie und Normierung ist aufgrund der geschilderten Komplexität als Voraussetzung jeder dauerhaften sozialen Gruppe anzunehmen.

2. Thesen zur Kategorie „Geschlecht“

In den letzten Jahrzehnten sind zahlreiche Untersuchungen entstanden, die den Unterschieden zwischen Männern und Frauen nachgegangen sind. Gefunden wurden Unterschiede in fast allen Lebensbereichen. Bis auf wenige Ausnahmen können alle diese Unterschiede bei näherem Hinsehen auf andere Faktoren als das Merkmal Geschlecht zurückgeführt bzw. damit in Verbindung gebracht werden, vor allem auf die unterschiedlichen Lebenslagen von Männern und Frauen, die im Kern unserer gesellschaftlichen Organisation verankert sind (Beck 1986). Diese gesellschaftliche Organisation, die Lebenswelten von Männern und Frauen und die Bilder von den Geschlechtern sind wiederum in einem rapiden Wandel begriffen, der von diversen Ungleichzeitigkeiten gekennzeichnet ist. Davon werden uns hier in Zusammenhang mit Machtphänomene einige beschäftigen: Die Ungleichzeitigkeiten zwischen den Entwicklungen innerhalb verschiedener gesellschaftlicher Bereiche; die Ungleichzeitigkeiten zwischen einem (heute und in unseren Kreisen des Selbstverwirklichungsmilieus) weitgehend normativ geführtem Diskurs über Geschlecht und der Verhaltensebene. Verarbeitet werden müssen diese Diskrepanzen im subjektiven Erleben vom Einzelnen, der oder die ebenfalls von Ungleichzeitigkeiten durchdrungen ist, konservativ in einem Bereich, egalitär in einem anderen Bereich.

Vorab einige Thesen zur Standortklärung:

These 1: Kultur und Natur

Ich vertrete den Standpunkt, dass biologische Unterschiede hinter sozialen Unterschieden zurückstehen bzw. von diesen überformt werden und Geschlecht ein soziales Konstrukt ist. Diese heute als Allgemeinplatz gehandelte These ist selber wieder Resultat einer bestimmten Entwicklung des Diskurses über Geschlecht. Biologische Theorien waren lange Zeit eindeutig dem konservativen Lager zugeordnet, dem es um den Nachweis „natürlicher“ und damit unveränderlicher Unterschiede ging, was in der Regel auf eine Minderbewertung der Frau hinauslief. Theorien, die Geschlecht als eine sozial und kulturell definierte Kategorie ansahen, nahmen mit der darin implizit aufgehobenen Annahme über die grundsätzliche Gestaltbarkeit von Geschlecht und Geschlechtsrollen eher eine Position an, die sich für Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung aussprach. Diese Grundannahmen über die Unveränderlichkeit biologischer „Tatsachen“ sowie die beliebige Veränderbarkeit kultureller „Tatsachen“ ist allerdings durchaus problematisch. Inzwischen hat sich aber auch die Trennschärfe der beiden Positionen verändert. So betonen bestimmte feministische Positionen inzwischen wieder „natürliche“ Unterschiede, nehmen aber gleichzeitig eine Umwertung der Werte vor. Und die biologische Forschung geht an die Veränderung der biologischen Grundlage.

These 2: Reifizierungsproblematik

Fasst man in dieser Weise Geschlecht als Konstrukt auf, so bekommt jede Rede von wie auch immer gearteten Unterschieden zwischen den Geschlechtern sofort einen normativen Beigeschmack, sie tendiert dazu, nicht nur etwas über das „Sein“, sondern auch etwas über das „Sollen“ auszusagen. D.h. jede Aussage über „die“ Geschlechter gerät in die Gefahr, als normative Setzung verdächtigt zu werden. Oder anders ausgedrückt: Das Reden über die Geschlechter und die Beschreibung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten ist selber wiederum Teil der Problemlage, die es zu beschreiben versucht. Niklas Luhmann hat daher geraten, die Kategorien Mann und Frau als „Leitdifferenz“ fallenzulassen, da mit ihnen die Ungleichheit schon durch die Begrifflichkeit eingeführt sei.

These 3: Produktion von Unterschieden

Lässt man sich trotzdem auf die „Wirklichkeit“ empirischer Untersuchungen über Männer und Frauen ein, und werden in solchen Untersuchungen Unterschiede gefunden, so sind dies faktisch immer nur statistische Unterschiede, die Wahrscheinlichkeiten bezeichnen, mit denen Männer bzw. Frauen eine Merkmalsausprägung eher besitzen als das andere Geschlecht. Untersucht werden also relative Ausprägungen von Merkmalen, die in der empirischen Wirklichkeit in Bezug auf das jeweilige Merkmal drei Gruppen entstehen lassen: Die Männer, die sich darin von den Frauen unterscheiden; die Frauen, die sich darin von den Männern unterscheiden; die Männer und Frauen, die sich darin gleichen. Aus der Vielzahl solcher Unterscheidungen bilden wir bipolar organisierte Merkmalsprofile.

In unserem Alltagsverständnis operieren wir ständig innerhalb solcher Profile, die dazu neigen, sich diskursiv zu idealtypischen Bildern von „der Frau“ und „dem Mann“ zu verdichten. Diese Idealtypen leben geradezu davon, dass sie die Unterschiede betonen und die Gemeinsamkeiten der Schnittmengen negieren. Dies sorgt für die Aufteilung der realen Vielfalt in zwei Gruppierungen: Männer und Frauen, die in der Abgrenzung als Begriffe wie als Realitäten aufeinander angewiesen sind.

Im Alltag des Zusammenlebens der Geschlechter produziert dies komplementäre Rollenmustern. Sind diese Rollen einmal vom einen Geschlecht „besetzt“, so sind sie für das andere Geschlecht nur noch beschränkt einnehmbar, sei dies im gesellschaftlichen Kontext mit seiner Aufspaltung in Beruf und Familie, oder auch ganz konkret im interaktionalen Geschehen, das uns hier vor allem interessiert. Die neuere Geschlechterforschung

schenkt diesen Phänomenen, die gerade auch im Kontext von Gruppen wirksam wird, zunehmend mehr Aufmerksamkeit. Für den schulischen Bereich ist z.B. untersucht worden, dass Mädchen in getrennten Klassen häufiger Interesse an technischen und naturwissenschaftlichen Fächern entwickeln als in gemischtgeschlechtlichen, da diese Themenbereiche dort von den Jungen in Beschlag genommen sind. Im familiären Kontext zeigt sich ein ähnliches Phänomen. Die Anwesenheit von gegengeschlechtlichen Geschwistern scheint die Ausbildung von geschlechtsspezifischen Rollen zu verstärken. D.h. Jungen mit Schwestern, bzw. Mädchen mit Brüdern scheinen eine klarer abgehobene geschlechtsspezifische Rollenidentität zu entwickeln.

These 4: Ungleichzeitigkeiten des sozialen Wandels.

Näher besehen lässt sich der Wandel im Verständnis der Geschlechter adäquater als eine Ausdifferenzierung verstehen. Denn die alten Bilder verschwinden nicht einfach, sie verlieren nur ihre zwingende Kraft. In verschiedenen Schichten bzw. Milieus bilden sich zum Teil sehr konträre Möglichkeiten, Geschlecht zu leben. Während also in einzelnen gesellschaftlichen Teilbereichen schon eine egalitäre Rollenverteilung möglich ist, überwiegt in anderen noch ein klares hierarchisches Geschlechterverhältnis (Wirtschaft und Politik). Der Diskurs ist allerdings stark vom Gleichberechtigungsgedanken geprägt.

Zugleich muß der soziale Wandel zunehmend von den Akteuren selbst verarbeitet werden und in dieser Verarbeitung bricht eine Kluft auf zwischen dem Gleichberechtigungsdiskurs und den verinnerlichten Bildern, Wünschen, „Gesten des Körpers“. Dies zeigt sich im Auseinanderklaffen von Diskurs und Verhalten (Beispiel: Arbeitsteilung, Emanzipationsansprüche).

3. Macht und Geschlecht

In der Literatur zum Thema „Geschlecht“ werden nun so gut wie alle Machtphänomene der einen oder der anderen Seite der Geschlechterdualität zugeordnet (vgl. u.a. McClelland 1978, Gilligan 1984, Döbert 1988, Krainz 1991). Demnach sind Männer stärker an hierarchischen Strukturen, an Status, Rolle und Position orientiert, Frauen stärker an Netzwerken, Normen und Beziehungen. Im Konfliktfall neigen Männer stärker zum Kampf, in dem ein oben und unten ausgefochten wird, und der durch Sieg und Unterordnung bzw. Unterwerfung entschieden wird. Da sie diesen Kampf stärker an der Aushandlung von formalen Rollen festmachen, sind Sieg oder Niederlage jedoch nur partielle Ergebnisse, von denen man sich distanzieren kann, so wie man das gegenüber den Rollenzuschreibungen gewohnt ist. Frauen sind im Konflikt stärker an wechselseitigen Abhängigkeiten und Beziehungen orientiert. Konflikte müssen bei Eskalationsgefahr eher verdeckt werden, da die Distanzierung gegenüber der Beziehungsorientierung schwerer möglich ist und eine Niederlage nicht als Unterwerfung, sondern als Vernichtung und Ausschluß erlebt wird. Bei Männern überwiegt das Mißtrauen gegen Beziehungen, vor allem, wenn sie allzu eng erscheinen. Sie neigen eher zu starker Abgrenzung und einer Betonung von Unterschieden, individueller Freiheit und Autonomie. Frauen hingegen neigen zu Mißtrauen gegen Funktionen und formalen Rollen, betonen stärker die Gemeinsamkeiten und sind stärker an Beziehungswünschen orientiert.

Unschwer lassen sich in diesen Charakterisierungen die grundlegenden Dimensionen des Machtproblems, d.h. Hierarchisierung und Normierung, sowie die Merkmale der unterschiedlichen Grundorientierungen (Kampf, Abhängigkeit, Gegenabhängigkeit) und des Umgangs mit Autorität wiedererkennen. Darüber hinaus schwingen in den jeweiligen Zu-

schreibungen bestimmte (moralische) Wertsysteme mit, Annahmen darüber, wann welches Verhalten „sinnvoll“, „angemessen“ oder „richtig“ sei.

Hier hat sich nun einiges verändert. Während früher die stärkere Beziehungsorientierung der Frauen sie für Führungs- und Organisationsaufgaben untauglich erscheinen ließ, so wird dies heute häufig einfach umdefiniert. Die hierarchische Orientierung der Männer gilt nun als hinderlich für die Entwicklung moderner Formen der Organisation. In Zeiten zunehmenden Regelbedarfs bei der Gestaltung von Beziehungen, und zwar nicht mehr nur im privaten Bereich der Familie als dem angestammten Bereich der Frau, sondern in allen gesellschaftlichen Bereichen von der Wirtschaft bis zur Politik, erweisen sich für die Frauen die alten Zuschreibungen auf einmal als von Vorteil. Entsprechend wird auf sie zurückgegriffen im gesellschaftlichen Verteilungskampf. Die Konfliktlage zwischen den Geschlechtern verdeutlicht damit nochmals die Vielschichtigkeit jedes Machtkampfes. Ausgehandelt werden nicht nur z.B. Status und Positionen, sondern auch die Maßstäbe, nach denen diese überhaupt bewertet werden. Während die Männer als die relativ Mächtigeren bislang nicht nur die realen Positionen, sondern auch die Maßstäbe besetzt hielten, so sehen sie sich jetzt einer doppelten Konkurrenz gegenüber, der um Status und Position und der um die relevanten Maßstäbe.

4. Geschlechtsrelevante Kontextbedingungen von Gruppen

Gesellschaftliche Machtverhältnisse realisieren sich in konkreten Situationen, die immer schon durch ihre Kontext- bzw. Rahmenbedingungen vorstrukturiert sind, vor allem wenn sie so tief verankert sind wie das Verhältnis zwischen den Geschlechtern. Ein von Machtstrukturen gekennzeichnetes Verhältnis zeichnet sich eben dadurch aus, dass bestimmte Möglichkeiten, Wahlen und Begrenzungen schon festliegen, bevor noch irgendetwas stattgefunden hat. Dies gilt auch für das gruppenspezifische Setting, in dem Berufliches und Privates, Öffentliches und Intimes in (geschlechts-)spezifischer Weise aufeinander prallen. Und bei näherem Hinsehen stellt sich heraus, dass weder die Gruppendynamik als Methode noch ihre jeweiligen Anwendungsfelder geschlechtsneutral sind.

Die Gruppendynamik gehört zu einem breiten Feld von gruppenorientierten Methoden, die zwar schon in den 30er und 40er Jahren vorgedacht, aber erst in den 60er und 70er Jahren eine größere Verbreitung gefunden haben (Rechtien 1990). Maßgeblich beeinflusst von deutschsprachigen Emigranten nach Amerika und England (z.B. Adler, Cohn, Foulkes, Lewin, Moreno) wurden sie vor allem im englischsprachigen Raum entwickelt und kamen über diesen Umweg wieder nach Europa und Deutschland zurück. Die pragmatische Ausrichtung dieser Methoden hängt eng mit der Begegnung mit der angelsächsischen Kultur zusammen, und die Betonung demokratischer Werte ist verankert im Erschrecken vor der Barbarei des 2. Weltkrieges.

Zugleich läßt sich die Entwicklung dieser Methoden mit der allmählichen Veränderung von Geschlechtsrollen in Verbindung setzen. Die Aufwertung von Gefühlen und Beziehungen gegenüber Sachaufgaben und formalen Strukturen, der direkte Austausch und Kontakt im interpersonellen Kontext einer Gruppe und die Suche nach „Authentizität“ und unverstelltem Ausdruck gegenüber der „Fassadenhaftigkeit“ von gesellschaftlichen Rollen sind Ausdruck hiervon. Die meisten der gruppenspezifischen Arbeitsprinzipien sind der traditionellen „weiblichen“ Rolle bzw. Welt näher als der „männlichen“ (Königswieser 1981, Dorst 1994), obwohl es sich bei den Gründungsfiguren fast ausschließlich um Männer handelte.

Insofern ließe sich auch sagen, dass diese „weiblichen“ Prinzipien von Männern in dem Moment besetzt werden, in dem sie über die konkrete weibliche Welt hinaus von Be-

deutung werden. Die Entwicklung und Ausdifferenzierung der Gruppenmethoden hängt insgesamt damit zusammen, dass die traditionellen hierarchisch strukturierten Organisationsformen und Umgangsweisen in einer sich stetig ausdifferenzierenden Gesellschaft nicht mehr angemessen sind. Gefordert ist ein stärkeres Aushandeln von (sozialen) Beziehungen. Sozialer Konsens kann nicht mehr von „oben“ verordnet werden, er muß zunehmend in der konkreten Auseinandersetzung hergestellt werden.

Gerade die Gruppendynamik ist im Unterschied zu den therapeutischen Methoden von Anfang an stärker auf die Arbeitswelt als einem „männlichen“ Lebensbereich ausgerichtet, in dem aber beginnend mit den 70er Jahren in zunehmendem Maße „weibliche“ Qualitäten gebraucht werden. In der spezifischen Handhabung dieser Qualitäten läßt sich die Gruppendynamik zumindest in ihren Anfängen wiederum als „männlich“ orientiert bezeichnen. Der konfrontative Stil, in dem mit Beziehungen umgegangen wurde, die Betonung von Autorität und Macht brachte ihr den Ruf einer „harten“, d.h. einer „männlichen“ Methode ein. Inzwischen ist die ehemalige Männerdomäne zunehmend mehr von qualifizierten Trainerinnen besetzt worden. Zugleich hat sich die Gruppendynamik in verschiedenen Arbeitsfeldern selber wiederum so stark ausdifferenziert, dass man zwischen einer eher „weiblichen“ und einer eher „männlichen“ Ausrichtung unterscheiden kann, die in jeweils unterschiedlichen beruflichen Feldern verankert sind - dies ein gutes Beispiel für das Auftauchen des Alten im Neuen.

Die gutbezahlte Arbeit im Wirtschaftsbereich war bis vor noch nicht allzu langer Zeit eine Domäne der männlichen Trainer, die ihrerseits wiederum vornehmlich mit Männern arbeiten. Trainerinnen stießen bei Auftragsgebern wie Teilnehmern häufig auf „Akzeptanzprobleme“, da eine Frau in der Leitungsrolle alte Bilder der Geschlechterhierarchie durcheinander bringe, so das klassische Argument. Heute kann dies auch umgedreht werden. So kann man mit dem Slogan „Frauen führen anders“, so ein Buchtitel (Helgesen 1991), die Umwertung der Werte als Teil einer Werbestrategie für die weibliche Rolle führen, mit dem Nachweis ihrer Effizienz in Führungspositionen.

Von der Arbeitsweise her sind gruppendynamische Veranstaltungen im Wirtschaftsbereich stärker strukturiert und auf den Erwerb von instrumentellen Fähigkeiten ausgerichtet. Die Trennung von beruflichen und privaten Themen wird stärker beachtet. Beide Tendenzen lassen sich nur zum Teil auf rein funktionale Erfordernisse des Berufes zurückführen. Sie sind auch stark mit einer zugrundeliegenden, eher „männlich“ orientierten Wertekultur verbunden. Gruppendynamische Arbeitsmethoden sind daher schwerer einführbar, und wenn, dann eher in solchen Varianten, die sich dieser Wertekultur anpassen. Frauen sind unter den Teilnehmern solcher Veranstaltungen deutlich unterrepräsentiert. Ab einer bestimmten Hierarchiestufe brauchen Führungskräfte an solchen Veranstaltungen in der Regel nicht mehr teilnehmen. Die Männer rekrutieren sich daher vorrangig aus der Riege der unteren und mittleren Führungskräfte. Sie sind damit Repräsentanten der „Sandwich-Position“, d.h. Führende und Geführte gleichermaßen. Kampf und Unterordnung stellen komplementäre Strategien dar, die sich diesen Positionen strukturell aufdrängen. Die Fortbildung ist Teil der Karriereplanung, Resultat der Weiterbildungspflicht oder Bringschuld gegenüber dem Arbeitgeber als letzte Maßnahme vor der drohenden Entlassung.

Etwas anders sieht die Situation im Feld der sozialen Berufe aus. Von ihrer Funktion wie ihrer Tradition her sind sie stärker auf weibliche Werte der Fürsorge ausgerichtet. Entsprechend sind diese Berufe zumindest gleich stark, zumeist aber überproportional von Frauen besetzt, wobei sich dies in den hierarchisch höheren Positionen verändert bzw. umkehrt. Führungskräfte sind auch im sozialen Feld zumeist Männer. Da zudem die Wahrscheinlichkeit, an einer gruppendynamischen Veranstaltung teilzunehmen, auch hier mit

jedem Aufwärtsschritt auf der Hierarchieleiter sinkt, sind im sozialen Feld Frauen in gruppodynamischen Fortbildungen in der Regel überrepräsentiert.

Auch in den Sozialberufen stellen gruppodynamische Fortbildungen einen Baustein in einer Karrieregestaltung dar, die nach der universitären Ausbildung weitere (Zusatz-)Qualifikationen verlangt. Zum Teil ermöglichen erst die Weiterbildungen einen beruflichen Aufstieg, den die Grundqualifikation alleine nicht erlauben würde. So gesehen können hier Frauen manches nachholen, was ihnen die Sozialisation in Schule und Hochschule eventuell verweigert hat. Zudem sind ihre beruflichen Biographien im Vergleich zu den Männern häufiger von Unterbrechungen gekennzeichnet, vor allem wenn die berufliche Karriere nicht mit einem Verzicht auf Familie und Kinder erkaufte wird.

Die Männer in diesen Berufen fühlen sich zwar gleichfalls häufig den fürsorglichen Wertmaßstäben verpflichtet, sind aber zugleich implizit durch die Erfahrung geprägt, dass sie in der beruflichen Prestige-Rangfolge einen niedrigen Platz einnehmen, was u.a. durch die Überzahl von Frauen in ihren Berufen symbolisiert wird. Zum Teil läßt sich dies durch eine Anti-Karriere-Haltung kompensieren, die diese gesellschaftliche Vorgabe zu einem selbstgewählten Lebensstil erhebt. Daraus erwächst manchmal eine Kultur der Vernachlässigung bis hin zu den ersten Anzeichen von „Verwahrlosung“, z.B. in Kleidung und Verhaltensstil.

Das eher distanzierte Verhältnis gegenüber hierarchischen Strukturen, das in den sozialen Berufen bei Männern wie bei Frauen verbreitet ist, läßt sich mit der Erfahrung in Verbindung setzen, in der gesellschaftlichen Hierarchie der Berufe, bzw. der Felder, für die sie zuständig sind, einen niedrigen Platz einzunehmen. Die relative Bevorzugung von informellen Beziehungsnetzen gegenüber formalen Funktionsnetzen ist daher auch hier nur zu einem Teil auf funktionale Erfordernisse zurückzuführen, und darüber hinaus auch Ausdruck einer Wertewelt insgesamt, die sich eher „weiblichen“ Werten verpflichtet fühlt. Zusammen mit einer starken Identifizierung mit der Problemlage der Klientel führt dies zu normativ untermauerten Systemen der Selbstausbeutung, wie sie in sozialen Institutionen häufig zu finden sind. Dieser Anspruch des „Dienstes für den anderen“ entspricht wiederum weitgehend der „weiblichen“ Rollenzuschreibung.

Gleichzeitig wird hier ein fundamentaler Zusammenhang zwischen Hierarchien und Normen deutlich. VertreterInnen der Fürsorgemoral mit ihrer Abneigung gegen hierarchische Lösungen bedürfen einer normativen Absicherung ihrer Selbstverpflichtung, um sich gegenüber der Hierarchie behaupten zu können. Überspitzt gesagt wird normativ gelöst, was hierarchisch verwehrt bleibt. Übertragen auf das Verhältnis der Geschlechter, führt dies nochmals zu der These, dass Männer aufgrund ihrer relativen gesellschaftlichen Vormachtstellung in Machtprozessen eher zu hierarchisch orientierten Strategien neigen, die von Kampf und Unterordnung geprägt sind; Frauen neigen aufgrund ihrer nachgeordneten Stellung hingegen eher zu normativen Lösungen, bei denen es um Zugehörigkeit und Ausschluß geht. Diese hier idealtypisch den Geschlechtern unterschiedlich zugeschriebenen „Lösungen“ des Machtproblems wären daher aber gerade eben nicht auf irgendwelche „Wesenszüge“ der Geschlechter zurückzuführen, sondern sind Ausdruck von Machtverhältnissen, die den strukturell Unterlegenen die normativen Strategien geradezu aufzudrängen scheinen. Solche Strategien, z.B. das Einschwören auf gemeinsame Werte, die Betonung gemeinsamer Unterdrückung, die „Moral des Nicht-Verletzens“ (Altenkirch 1989, Rommelspacher 1991) und der sich daraus eventuell ergebende Effekt der Solidarisierung, sind trotz ihrer relativ machtloseren Position als Teil eines Machtverhältnisses aufzufassen. So besehen sind Frauen nicht weniger machtorientiert bzw. machtfähig als Männer, wie man es wahlweise - je nach ideologischer Ausrichtung - behaupten kann, sondern in anderer Weise machtorientiert.

Hierbei können die beiden Geschlechter auf die psychodynamischen Mechanismen zurückgreifen, die die jeweiligen Sozialisationsbedingungen für sie bereit gehalten haben, u.a. aufgrund der beschriebenen unterschiedlichen Rolle von Frauen und Männern in der Familie und bei der Herausbildung einer Geschlechtsidentität.

5. Männer und Frauen im gruppodynamischen Training

Die Trainingserfahrungen, an denen im Folgenden Machtauseinandersetzungen zwischen Männern und Frauen exemplarisch aufgezeigt werden sollen, stammen weitgehend aus dem sozialen Bereich. Im Wirtschaftsbereich wird das Geschlechterthema zumeist nicht thematisiert. Frauen sind dort in diesen Kursen radikal in der Minderzahl und müssen sich der männlichen Kultur weitgehend anpassen. Es lassen sich daher hier gut die klassischen „weiblichen“ Defensivtechniken studieren, z.B. verschiedene Formen der schmeichelnden Unterwerfung unter den Leiter, dessen Schutz sie damit anfordern.

Die Trainingswelt im sozialen Bereich ist im doppelten Sinne stark von Frauen und „weiblichen“ Werten geprägt. Es überwiegen gruppodynamische Arbeitsformen, die diesen Werten in der geschilderten Weise verbunden sind, und die Frauen sind in der Regel in der Überzahl. Die Atmosphäre solcher Trainings ist aufgrund dieser „weiblichen“ Orientierung bzw. der realen Dominanz der Frauen weniger von offenem Machtgerangel geprägt. Die größere Übung der meisten Frauen im Umgang mit Beziehungskulturen wird hier fruchtbar. Die „Einübung einer neuen Beziehungskultur zwischen den Geschlechtern“ (Dorst 1994) entsteht hieraus jedoch keineswegs automatisch. Wie auch in anderen Fällen, wenn eine Minderheitsposition in die Mehrheitsposition kommt, kann dies in der Umkehrung der Verhältnisse eine „verkehrte Welt“ produzieren (König 1994), die aber eben in dieser Umkehrung die Verhältnisse zu reproduzieren droht.

Beispiel 1

In einem längerfristigen Kurs nehmen 4 Männer und 20 Frauen teil. Die Leitung lag bei einer Kollegin und mir. Es wurden Phantasien ausgetauscht, warum so wenige Männer anwesend waren. Diese seien sicherlich eher beim Führungskurs oder beim Kurs für Meta-plan und Moderationstechniken, aber einem Kurs wie diesem würden sie sich nicht aussetzen. Dieser zum großen Teil berechtigten Vermutung folgten Gewaltphantasien von einer Frau, begleitet von diffusen Schuldvorwürfen gegen Männer, mit der Tendenz, die restlichen Männer auch noch rauszuschicken. D.h. die durch die Abwesenheit der Männer aktualisierte Wut über eine bestimmte gesellschaftliche Erfahrung richtete sich im Kurs gegen die anwesenden Männer, obwohl diese sich ja dem Kurs aussetzten.

Den in beiden Kursen aufkommenden Impuls, diese wenigen Männer auch noch wegzuschicken, läßt sich als ein Versuch ansehen, ein Weltbild, in dem die Frauen unten, die Männer oben sind, von Abweichungen zu bereinigen. Dahinter steht die Kränkung, dass die Frauen sich der Gefahr ausgesetzt sehen, den Wert des Kurses nach der Anwesenheit von qualifizierten und sozial potenten Männern zu beurteilen. Die daraus erklärable Reaktion, die Männer dann lieber zu ignorieren, d.h. die Kränkung, wenn nicht aus der Welt, dann wenigstens aus den Augen zu schaffen, läßt eine „verkehrte Welt“ entstehen, in der die Frauen eindeutig das Sagen haben, aber eben aus dem Grunde, weil sie „draußen“ eindeutig weniger zu sagen haben.

Ausbalanciert wurde diese Reaktion nicht durch die anwesenden Männer, sondern auch wiederum durch eine Gegenbewegung unter den Frauen. Einige von ihnen bedauerten die weitgehende Abwesenheit der Männer, da es vor allem Männer bzw. männliche Vorgesetzte seien, mit denen sie in ihrem beruflichen Alltag Probleme hätten. Sie hätten

gerne die Möglichkeit gehabt, im Kurs an diesen Problemen zu arbeiten, was aber nun wohl nur in geringem Umfang ginge.

Bei der Frauen wiederholt sich so die Erfahrung, dass Männer für die offene gleichberechtigte Auseinandersetzung, die nicht durch die Einbettung in hierarchische Rollen abgesichert ist, selten zu erreichen sind. Die wenigen Männer im Kurs - so die nicht unberechtigte Vermutung - können dieses Erfahrungsdefizit nicht auffüllen. In der Gegenbewegung wiederum kann ihnen eine übermäßige Wichtigkeit zukommen, sie werden gehegt und gepflegt und bei einer Gruppenwahl heftig umworben. In Grundzügen kommt diese Dynamik in ähnlicher Weise zustande, auch wenn die zahlenmäßige Überlegenheit der Frauen nicht gegeben ist.

Beispiel 2

Das Leitungsteam, als Ausdruck gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, war nach der klassischen Männer-Frauen Hierarchie besetzt, zwei Trainer mit vier AusbildungskandidatInnen, und zwar zwei Co-Trainerinnen, sowie jeweils eine Frau und ein Mann als TrainerIn unter Supervision. Gearbeitet wurde in drei parallelen Gruppen über insgesamt zwölf Tage, ergänzt durch plenare Veranstaltungen, Reflexionsgruppen und Intergruppenübungen. Das Männer-Frauen-Verhältnis war mit 18 zu 19 ausgeglichen. Aus dem komplexen Geschehen eines solchen Trainings soll eine Sequenz herausgegriffen werden, die Bildung von gleichgeschlechtlichen Gruppen in der zweiten Trainingswoche. Der Beschluss des Staffs für diese Intergruppenübung löste bei den Co- und Supervisions-Trainerinnen gespannte Erwartung und Neugier aus über die Arbeit miteinander - ohne Trainer und ohne Bewertungsdruck. Die Begeisterung bei den Trainern war eher gering, ihre Erwartungen sehr reduziert, z.T. latent abwertend der Männerrunde gegenüber. Entsprechend fielen die beiden parallelen Sitzungen aus.

Bei den Frauen wurde heftig geredet, gestritten und rivalisiert. Die Männer spielten hierbei als Thema kaum eine Rolle. Die freigesetzte Vitalität und Aggressivität belebte und beängstigte gleichermaßen und wirkte sich für einzelne Frauen stark auf den weiteren Trainingsverlauf aus.

Bei den Männern war die Stimmung eher zäh und vorsichtig. Konkurrenz wurde höchstens lustlos zerredet, aber nicht gelebt. Es wurde die Schwierigkeit geäußert, sich im Regelsystem dieser Kursorganisation zurechtzufinden. Der Hinweis eines Trainers, dass es sich vielleicht um eine weiblich dominierte Organisation handle und die Wahl der Waffen wohl schon zugunsten der Frauen entschieden sei, wurde nicht direkt aufgenommen. Es folgte statt dessen ein energiearmes Gespräch, dass es wohl um den Kampf um die Frauen und um die „Ehre“ ginge, und endete mit dem latent aggressiven Bild von der „Venusfalle“, Titel eines damals gerade laufenden Films.

Die Männer machten in diesen Großgruppenprozessen eine für sie im öffentlichen gesellschaftlichen Leben eher ungewohnte Erfahrung, nämlich die Bedrohung durch Frauen. Zugleich sorgte die implizite normative Selbstverpflichtung der Männer dafür, dass sie zur Abwehr dieser Bedrohung nicht mehr auf die klassischen Strategien und Männlichkeits-Bilder zurückgreifen konnten, an die sie zudem selbst schon nicht mehr ungebrochen glaubten.

Andererseits sahen sie sich einem Regel- und Wertesystem ausgesetzt, das sie nicht als ihres annehmen konnten, bzw. in dem sie sich nicht zurechtzufinden schienen. Selbst die Erkenntnis der Bedrohung durch die Frauen wurde in dieser Situation zum Klischee, um die Kränkung abzuwehren, die das Eingestehen der Schwächegefühle bedeutet hätte. Die Männer blieben in ihrer Selbstabwertung depressiv an diese „weibliche“ Organisation gebunden, eine Dynamik, die auf der geschilderten familiären Konstellation basiert (Dinnerstein 1979, Benjamin 1990) und zugleich Geburtsort mancher aggressiver und abwer-

tender männlicher Phantasien und Taten gegenüber Frauen ist. Die rigide Abgrenzung in der klassischen männlichen Rolle schien verwehrt, Alternativen waren (noch) keine sichtbar. Das Dilemma der Männer bestand hier nicht in der Angst vor Nähe, sondern in der Wahl einer adäquaten Abgrenzung.

Im Staff hatte diese Sequenz ähnliche Auswirkungen bei Trainern und Trainerinnen. Die Frauen hatten ihren Zusammenhalt gestärkt, erleichtert durch die Solidarität der gemeinsamen Ausbildungssituation und das dadurch bedingte Fehlen einer formalen Hierarchie, beides ein Privileg der Unterprivilegierten. Bei den Männern wurde die Sequenz zum Auslöser einer Autoritätsauseinandersetzung zwischen den Trainern und dem einzigen männlichen Ausbildungskandidaten, in der es im Kern um eine zwischen Extremen schwankenden Selbst-(wert)-einschätzung ging.

So wie das Leitungsteam in seiner Zusammensetzung die gesellschaftliche Hierarchie zwischen Männern und Frauen widergespiegelt hatte, so war er auch jetzt der zentrale Ort innerhalb des Trainings, an dem formale Entscheidungen über TrainerInnen in Ausbildung und über Wünsche von TeilnehmerInnen nach Ausbildungsempfehlungen getroffen wurden, die über das Training hinaus Bedeutung hatten. Er ist damit Repräsentant einer eher männlich dominierten öffentlichen Welt von Statussystemen und Hierarchien. Zugleich werden diese Entscheidungen nach Kriterien getroffen, die einer eher weiblich dominierten privat-intimen, bzw. psychologischen Welt entstammen, in der es zentral um das geübte Umgehen mit Gefühlslagen und um differenzierte soziale Wahrnehmung geht.

Die Wertewelt galt auch im formal nicht hierarchisierten Kreis der TeilnehmerInnen, war Ausdruck des Regelsystems, auf das die Männer so irritiert reagierten. Während die Männer sich also schwer taten, die Stärken des „weiblichen“ Umgangs für sich zu entdecken, wurden die noch vor etwa zehn Jahren stärker von Männern gezeigten Verhaltensstile wie Rivalität und Konkurrenz hier wirksamer und vor allem lustvoller von Frauen gezeigt bzw. gelebt.

Zugleich wird diese Entwicklung begleitet von einer Bindung und (Selbst-)Abwertung der Männer, an der Frauen über ihre Dominanz in dieser Wertewelt einen starken Anteil haben. Wurden die Männer im beschriebenen Training in dieser Situation offensiver und benannten ihre relative Machtlosigkeit im Training, konnten die Frauen auf die umgekehrten Verhältnisse in der Welt „draußen“ verweisen. In dem Aufeinanderprallen von alten und neuen Bildern wurde das „Da und Dort“ gegen das „Hier und Jetzt“ ins Feld führt. Der Emanzipationsdruck der Frauen wurde zu einem Teil des traditionellen Bindungsmodus gegenüber den Männern und damit zu einer Machtstrategie, die das Alte im Neuen reproduziert.

Nun sind diese Erfahrungen auch wieder einige Jahre alt. Heute stellt sich die Situation wieder anders da. An den Kontextbedingungen hat sich nichts geändert. Auch an der personellen Zusammensetzung der Kurse, in denen ich arbeite. Auch wird das Geschlechterthema als solches immer noch eingefordert. Aber es zeigt sich kein echter Konfliktstoff mehr. Dies liegt sicherlich weniger daran, dass alle Problem aus der Welt seien. Vielmehr ist das Training zu einem Ort geworden, an dem die Ungleichzeitigkeit von Diskurs und Verhalten deutlich wird. Und im Training wird inzwischen viel, vielleicht zuviel, im Diskurs gelöst, der weitgehend normativ bleibt. Es zeigt sich eine gewisse interaktionelle Müdigkeit. Konflikte werden stärker unter den Frauen selbst ausgefochten, häufig allerdings erst nach einigen Geburtshilfen. Konflikte zwischen den Männern sind selten. Sie eignen sich im Sozialbereich die klassischen weiblichen Qualitäten an und gehen in Kontakt, mit anderen Männern. Diskrepanzen werden zumeist nur kurz sichtbar, um dann wieder zu verschwin-

den. Die Vorwürfe der Frauen kann keiner mehr hören, auch die Frauen nicht. Das offene Machtgerangel kann keiner mehr ernst nehmen, auch die Männer nicht.

Wesentlich mehr erfährt man in der Arbeit mit biographischem Material und hier läßt man sich auch gegenseitig den Raum. In der Partizipation an einer fremden Geschichte fällt es leichter, die Diskrepanz zwischen den Gleichheitsnormen und den Bindungen an Traditionen, vermittelt über die Herkunftsfamilie, bei sich und bei anderen zu ertragen und in eine tragbare und lebbare Lösung zu überführen.

Literatur:

Benjamin, Jessica (1990), Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht, Basel.

Dux, Georg (1992), Die Rolle von Macht im Verhältnis der Geschlechter, Frankfurt.

König, Oliver (1996), Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen, München.

König, Oliver (1997)(Hg.), Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung, München.

MacClelland, David C. (1978), Macht als Motiv: Entwicklungswandel und Ausdrucksformen, Stuttgart.

Milgram, Stanley (1974), Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität, Reinbek.

Popitz, Heinrich (1968), Prozesse der Machtbildung, Tübingen.

Popitz, Heinrich (1986), Phänomene der Macht. Autorität-Herrschaft-Gewalt-Technik, Tübingen.

Rommelspacher, Birgit (1991), Mitmenschlichkeit und Unterwerfung. Zur Ambivalenz der weiblichen Moral, Frankfurt.

Sennett, Richard (1985) Autorität, Frankfurt.

Sofsky, Wolfgang; Paris, Rainer (1991), Figurationen sozialer Macht. Autorität, Stellvertretung, Koalition, Opladen.

Völger, Gisela (1997)(Hg.), Sie und Er - Frauenmacht und Männerherrschaft im Kulturvergleich. Zweibändige Materialsammlung zu einer Ausstellung des Rautenstrauch-Joest-Museums für Völkerkunde, Köln.