

Dr. Katja K. Hericks

## organizing gender – gendering organizations

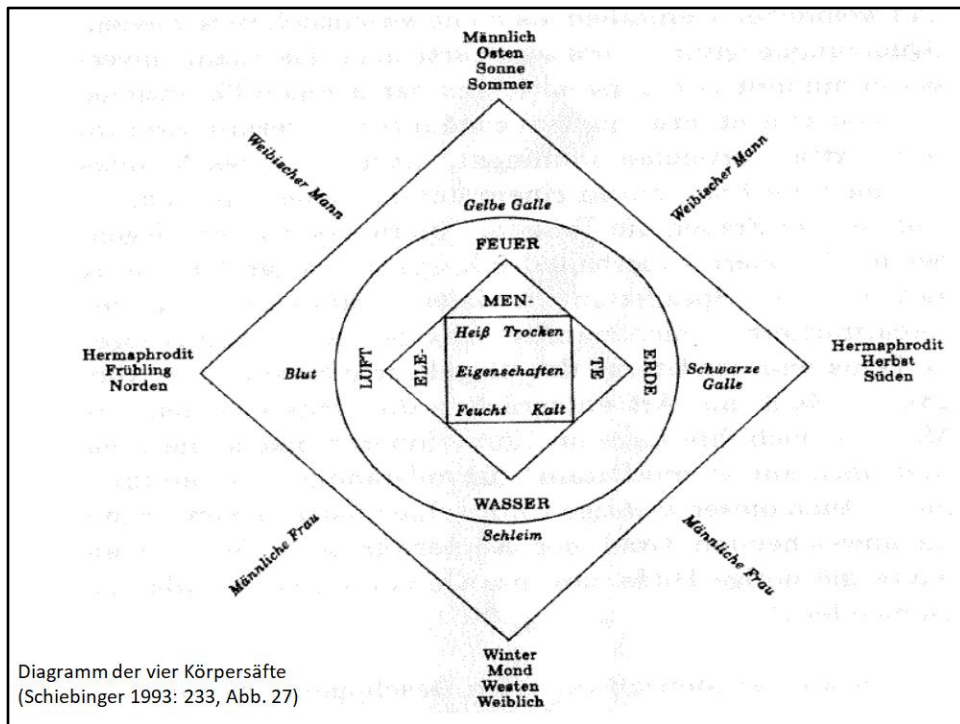
historische und alltägliche  
Zusammenhänge von Organisation,  
Arbeit und Geschlecht

Zwischen etwa 1750 und 1850 änderte sich das Leben der Menschen in Europa radikal: unser **Selbstbild, unser Weltbild und unsere ökonomische und soziale Ordnung** wurden in dieser Zeit erfunden.



In der Ständegesellschaft spielte die **Abstammung** die alles entscheidende Rolle. Das Wort Geschlecht bezog sich darauf: also z.B. das Geschlecht der Welfen oder das Geschlecht der Hohenzollern. Die für uns heute wichtigere Bedeutung des Begriffs Geschlecht, der **Sexus**, spielte in der Alltagssprache so wenig eine Rolle wie für uns heute die Bedeutung der Abstammung. Der Sexus spielte eine Rolle **im Erb- und Eherecht**, wobei wir z.B. an Königinnen wie Elisabeth I. sehen können, keine alles entscheidende Rolle.

**Innerhalb der Ehe** war die Ehefrau ihrem Ehemann, dem Hausherrn, untergeordnet, aber sie war wiederum allen anderen Mitgliedern des Hauses oder Hofes übergeordnet.

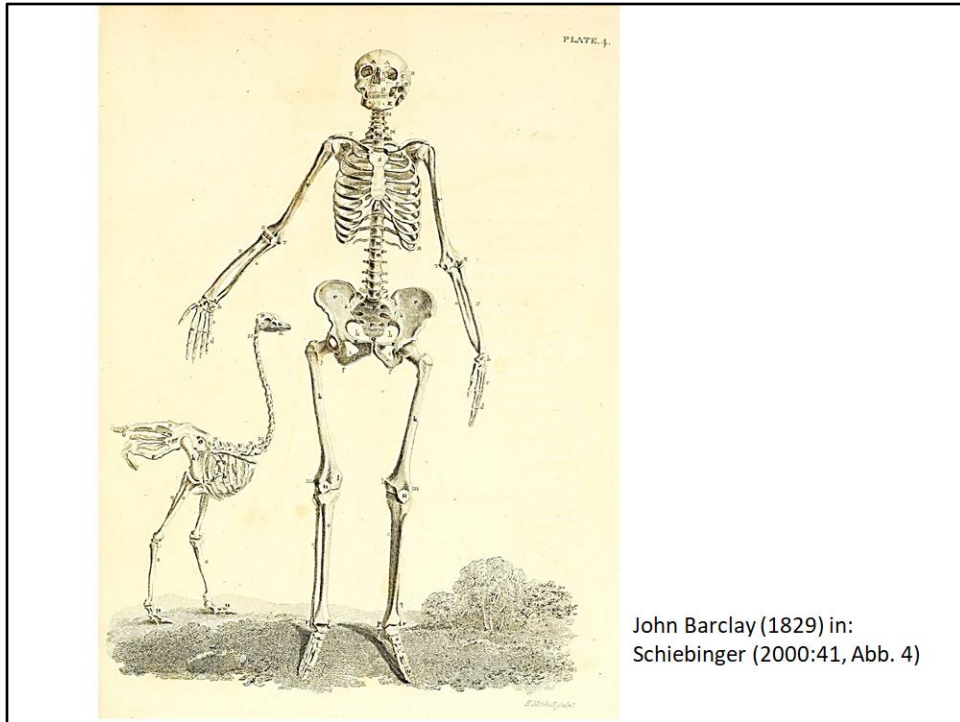


Die Vorstellung, die wir heute haben, dass alle Frauen Gemeinsamkeiten haben, die sie von allen Männern grundsätzlich unterscheiden, wäre damals absurd gewesen: ‚Natürlich‘ hatte eine Adelige mehr anatomische Gemeinsamkeiten mit einem männlichen Adligen als mit einer Bäuerin. Und schon die Unterstellung, dass Schwangerschaft und Geburt bei beiden gleich ablaufen würden, war absolut grotesk. Dafür wurden Männer und Frauen als sehr ähnlich gesehen. Die meisten gingen davon aus, dass Männer und Frauen die gleichen Genitalien haben, sie bei Männern jedoch aufgrund höherer Körpertemperatur nach außen geschleudert wurden. Entsprechend war es in diesem kosmologischen Weltbild selbstverständlich, dass zwischen Männern und Frauen fließende Übergänge bestehen, wie zwischen den Jahreszeiten und den Himmelsrichtungen.



Im späten 18. Jahrhundert änderten sich die **soziale Ordnung und die Weltbilder**. Die Universitäten drängten nun darauf, sich die Welt nicht mehr vom Klerus aus der Bibel erklären zu lassen, sondern selber **aus der Natur heraus** zu verstehen. und die **Aufklärung** brachte den neuen Gedanken, dass alle Menschen gleich seien. Das Bürgertum war der Adressat dieser Botschaft – in Europa und den Kolonien fand sie Widerhall bei Männern und Frauen, Schwarzen und Weißen. Nirgends so radikal wie in der französischen Revolution.

Frauen, Juden und Kolonialisierte gingen davon aus, dass die Idee der Gleichheit auch für sie gelte, und einige weiße begüterte Männer gaben ihnen recht, doch gerade die wichtigen Köpfe der Aufklärung wie Rousseau, Voltaire und Kant sahen das anders. Sie konnten sich durchsetzen, denn die meisten Ehemänner waren nicht bereit ihre Macht über die Ehefrau aufzugeben.



Die religiösen Begründungen trugen jedoch nicht mehr. Stattdessen wurde nun die Natur ganz anders ausgedeutet: **Frauen und Männer seien grundverschieden.** Frauen hätten beispielsweise weniger sowie weichere und dünnere Knochen und die Form des Skeletts ähnele dem Vogel Strauß mehr als dem Mann. Das Skelett des Mannes dagegen ähnele dem Pferd wesentlich mehr als der Frau. Mit diesen und ähnlichen Analogien wurde nicht nur die Anatomie bestimmt, sondern auch Charakterschwächen und -stärken ungleichmäßig verteilt. Der feige, dumme, plumpe Strauß gegen das edle, kluge, starke Pferd. Ich brauche Euch nicht zu erzählen, dass sich das nicht durchsetzen konnte. Stattdessen hat etwas anderes die entscheidende Bestimmung des sogenannten „Geschlechtscharakters“ geliefert und wurde genauso **systematisch mit der Natur der Geschlechter begründet.**





Denn zur gleichen Zeit der wissenschaftlichen und politischen Revolutionen, passierte eine **andere Revolution, die Industrialisierung**, die Entstehung der Bürokratie, d.h. die Entstehung der modernen Organisation.

In der Ständegesellschaft hing die Frage, wer arbeiten musste, von der Abstammung und nicht vom Sexus oder Alter ab. In Handwerks- und Handelshäusern, auf Bauernhöfen und am Hofe arbeiteten Männer, Frauen und Kinder gleichermaßen. Weil die Arbeit am Wohnort stattfand, gab es keine Trennung zwischen Privat- und Arbeitsort oder Arbeits- und Freizeit.



Als die Industrialisierung Mitte des 18. Jahrhunderts in Großbritannien Einzug hielt, war es noch lange selbstverständlich, dass die Arbeiterfamilien geschlossen in die Fabrik gingen. Und die räumliche und zeitliche Trennung war absolut fremd. So mussten die Unternehmer Regelwerke erlassen, in denen erklärt wurde, dass z.B. Kneipenbesuche nicht als Arbeitszeit gerechnet würden oder dass Schlafen und Kartenspiele nicht in der Fabrik stattfinden solle.



**Auch in der ständischen Gesellschaft gab es schon große Organisationen:** Militär, Klöster, Universitäten. Ebenso wie jedoch im Handwerksbetrieb oder auf dem Bauernhof regelten diese Organisationen das **gesamte Leben, die Schlaf- und Arbeitszeiten, die Mahlzeiten, die Sexual- und Sozialbeziehungen**. Die Selbstverständlichkeit, das gesamte Leben der Mitglieder zu regeln, zeigt sich im 19. Jahrhundert noch darin, dass z.B. eine Bank für ihre Beamten festlegen konnte, ab welcher Gehaltsgruppe sie heiraten durften. Besonders das Militär stand Pate für die modernen Organisationen – die Verwaltungsapparate und Industrien.





Die **Nähe zum Militär** sehen wir auch heute noch in vielen Dingen. Die neue Herrschaftsklasse, die Bourgeoisie setzte auf eine einfache Uniform statt auf prächtige individualisierte bunte Kleidung wie der Adel. Diese Uniform gibt es heute immer noch: ein dunkler Anzug mit weißem Hemd und farbigem Binder. Straffe **Weisungshierarchien, Wettkampf, Strategie** u.v.m. wurde aus dem Militär übernommen – z.B. der Offiziersrang in den Unternehmen, wie der Chief executive officer.

In den modernen Organisationen entschied jedoch nicht mehr die **Abstammung** direkt auf welche Position man kam. Vielmehr entstand eine neue **Zulassungsbeschränkung** für das Beamtentum, die uns heute selbstverständlich erscheint: Die notwendige Bildung für den Beruf wurde nicht mehr im Betrieb erworben, sondern schon vor dem Eintritt in die Organisation. Das war nur den Söhnen des begüterten Bürgertums möglich und so kam der Verwaltungs-, Fabrik- oder Bankbeamte jetzt alleine und nicht mehr mit der Familie zur Arbeit. Dadurch zählte das **Individuum**. Vorher war der Hausherr ohne die Hausgemeinschaft nichts. Dieses **männliche bürgerliche Individuum verschmolz mit der modernen Organisation**. Aus dieser Verschmelzung wurde der männliche Geschlechtscharakter abgeleitet: Er stand für **Sachlichkeit, Rationalität, Wettbewerbsorientierung und Professionalität**.



Im Haus des Bürgers blieb immer noch Arbeit zurück, die ganze Subsistenzwirtschaft, die Hauswirtschaft im Wortsinn, sowie Frauen und Kinder. War vorher eine Definition von Arbeit unnötig gewesen, so wurde jetzt eine scharfe Grenze gezogen. Arbeit war nun das, was außerhalb des bürgerlichen Haushaltes geschah. Innerhalb des Hauses wurde zwar weiter gearbeitet, aber es wurde nicht mehr als Arbeit deklariert: Was Frauen machten, wurde als Liebesdienst bezeichnet.

Kinder in solchen Beamtenfamilien waren jetzt keine Arbeitskräfte mehr, sondern wurden zur teuren Investition. Die Kindheit wurde erfunden und mit ihr wurde aus Mutterschaft Mütterlichkeit. Diese Mütterlichkeit wurde zu einer der beiden Säulen des weiblichen Geschlechtscharakters. Die zweite Säule waren all die Attribute, die laut Rousseau der Ehemann von seiner Frau erwarten durfte: **Unterwürfigkeit, Verständnis, Sanftmut** und eben **Fürsorge** für ihn und die Kinder. Das heißt, während der männliche Geschlechtscharakter auf die Organisation gemünzt wurde, wurde der weibliche auf seine Aufgaben für Kinder und Ehemänner orientiert.

Das bürgerliche Geschlechterbild wurde **zum Vorbild für viele, auch wenn es nur wenige leben konnten**. Erst nachdem zweiten Weltkrieg gab es eine kurze Phase, in der eine größere Bevölkerungsgruppe das auch lebte.



Gerade für kleinbürgerliche Familien war das Modell zwar hochgradig erstrebenswert, aber nur eingeschränkt lebbar.

Ende des 19. Jahrhunderts erhielt die bürgerliche Frauenbewegung in der Suche nach adäquater Berufstätigkeit nun von einer Mehrheit bürgerlicher Männer Schützenhilfe, nämlich von all denen, die ihre ledigen Töchter, Schwestern und Schwägerinnen durchfüttern mussten.

Um 1900 entstanden daher die Frauenberufe. Die Berufe, die den bürgerlichen Frauen nun angemessen sein sollten, wurden nach ein und demselben Muster geschaffen: Sie waren alle als Helferinnen **einem Mann unterstellt**, um zwischen der väterlichen Vorherrschaft und der des Ehemannes keinen Geschmack der Freiheit zu bekommen. Sie wurden so **entlohnt**, dass sie sich selbst und sonst niemanden unterhalten konnten, sie wurden in **vollzeitschulischen Einrichtungen** gelehrt und nicht im Betrieb, so dass sie nicht in unzünftigen Kontakt mit Männern kommen konnten, und es gab **keine Aufstiegsmöglichkeiten**, wie z.B. den Meistertitel. Die meisten Berufe gibt es heute noch: z.B. die Anwalts- und Steuergehilfinnen, die Arzt- und Apothekenhelferinnen oder die Krankenschwester.



Dass sich die Geschlechtscharaktere, diese Idee, wie Frauen und Männer sind, und wer zu welchen Berufen passt, so hartnäckig halten, liegt vor allem daran, dass sie sich im gesellschaftlichen Wissensvorrat, in Institutionen, in Artefakten und Wertvorstellungen halten konnten und von uns immer wieder, ohne es zu merken geschweige es zu wollen, mitgetragen werden.

Was für Organisationen im weiteren Sinne gilt, gilt für die Idee von Führung ganz besonders.

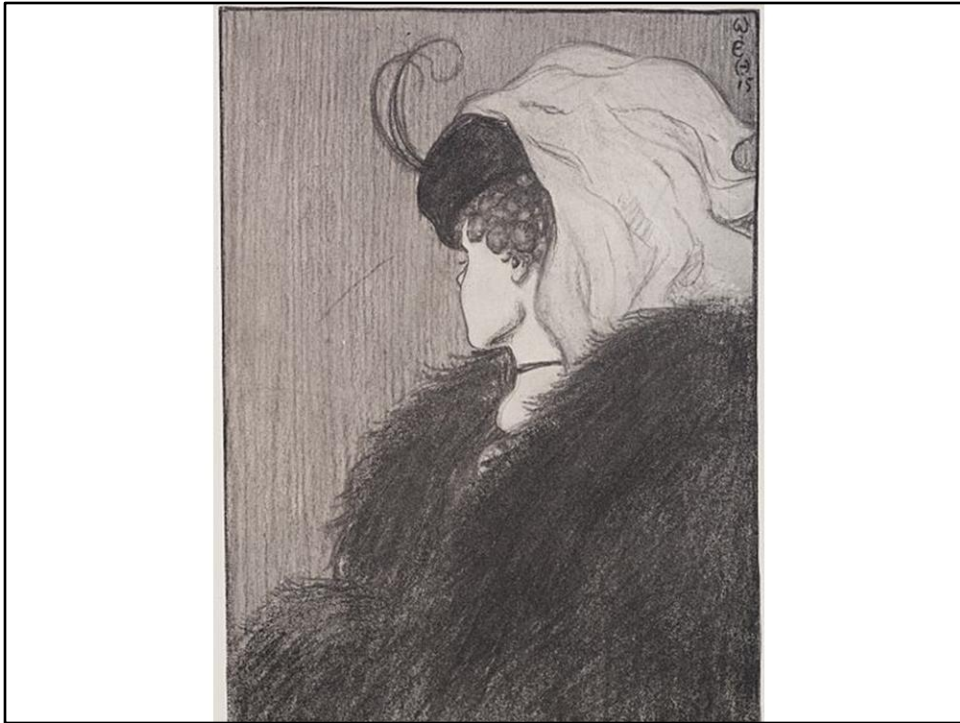




Alles was wir z.B. im Kommunikationsverhalten mit Weiblichkeit oder Männlichkeit verbinden, ist von der Position in einer organisierten Hierarchie abhängig:

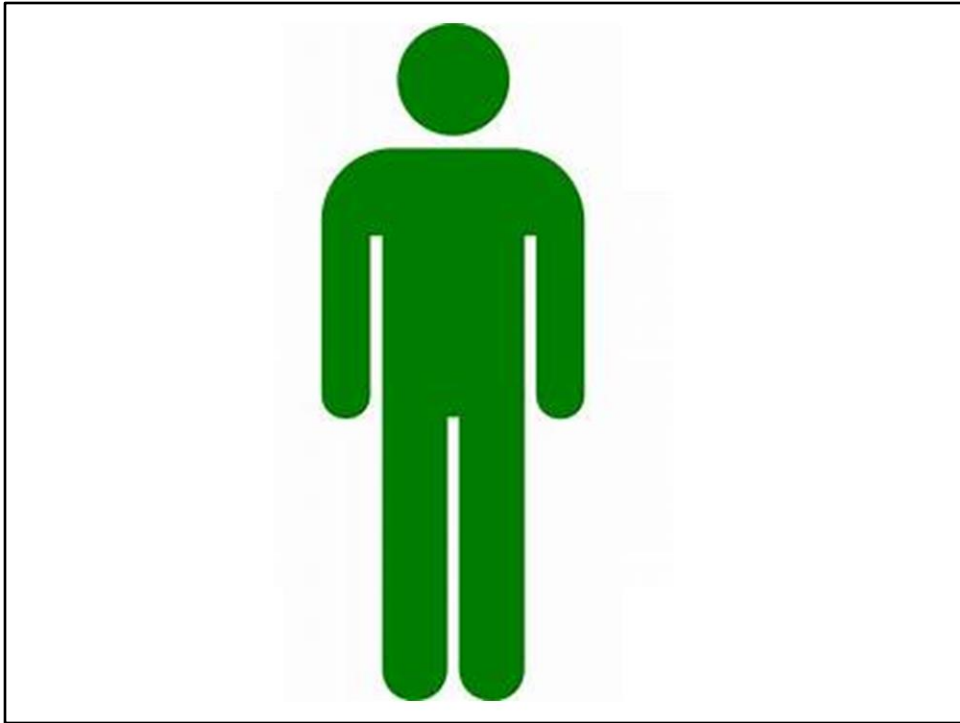
**Statusniedriges** Verhalten wie **Bitten, Fragen, Entschuldigen, Rechtfertigen, Nonverbale Kommunikation, Zuhören** usw. gilt als weiblich, und das heißt, dass es als Erwartung an Frauen gerichtet wird. **Kommunikationsformen, die mit Macht verbunden sind**, wie **Anordnen, Informieren, Standpunkte vertreten, Witze, Wort ergreifen** usw. gilt als männlich und werden entsprechend von Männern erwartet. Erwartungen üben Druck aus, so zu handeln, wie wir es erwarten. Tun sie es nicht, verletzen sie ihre accountability, ihre Sozialfähigkeit.

Anders als bei rassistischen oder ausländerfeindlichen Stereotypen werden Menschen, die unsere Erwartungen an das Geschlecht nicht erfüllen, als unmännlich oder unweiblich abgewertet. Schwarze Menschen erleben keine Abwertung, wenn sie lieber Klassik als Hip Hop, Literatur statt Sport mögen. Frauen und Männer schon: Männer, die sich an weiblichen, Frauen, die sich an männlichen Mustern orientieren, bekommen schnell Ablehnung zu spüren.



Aber es geht noch tiefer: unsere Erwartungen formen unsere Wahrnehmung. Haben wir auf den ersten Blick eine junge Frau gesehen, kommen wir nicht so schnell auf die Idee eine alte Frau in dem Bild zu sehen und andersherum. Es kostet uns Anstrengung, den Blick so zu verändern, dass wir auch das andere sehen.





Eine wichtige Voraussetzung, damit wir diesen strukturellen Sexismus nicht merken, ist, dass das Männliche sich gleichzeitig als übergeschlechtlich, als allgemein darstellen kann. Das hat der BGH neulich wieder für das generische Maskulinum erklärt, und es gilt genauso für diese Figur: auf Notausgangsschildern ist sie allgemein, an der Toilettentür jedoch männlich. Genauso können Organisationen diese doppelte Bedeutung haben: geschlechtsneutral, allgemein erscheinen und passend für Männer sein. Das Weibliche dagegen kann diese doppelte Bedeutung von allgemein und weiblich nicht annehmen.





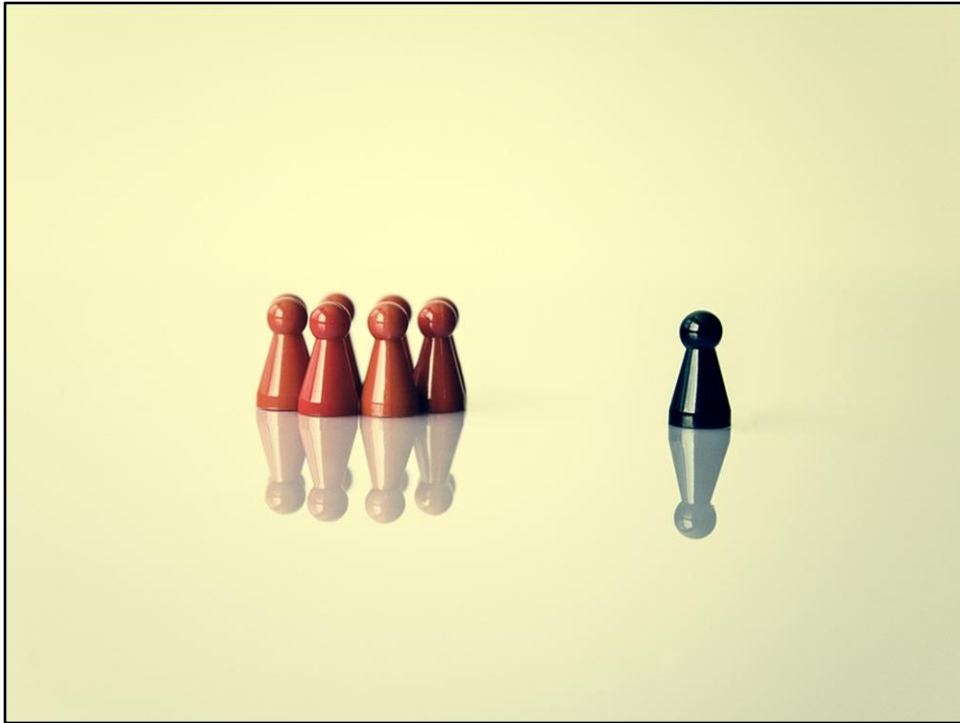
Der Körper des einzelnen Mannes kann hinter der Uniform zum Verschwinden gebracht werden. Bei Frauen dagegen wird er hervorgehoben: Egal ob Hosenanzug oder Kostüm, die Kleidung für Frauen betont Busen, Taille und Po und zeigt mehr Haut. Sie werden damit zu Menschen mit einem Geschlechtskörper, während von den Männern nur zwei Körperteile zu sehen sind: die Hände, das Symbol fürs Machen, fürs Handhaben, und das Gesicht, an dem wir das Individuum festmachen, weswegen Passfotos nur das Gesicht zu zeigen brauchen.

Bei Frauen wird also sowohl das **Individuelle als auch die Übernahme einer Funktion** zugunsten ihrer **Geschlechtszugehörigkeit eingeschränkt**.

**Kanter** arbeitete heraus, dass Frauen in Positionen, in denen sie in der Minderheit sind, mit Paradoxien zu kämpfen hatten, die es ihnen nahezu unmöglich machen, in den Organisationen Anerkennung zu finden.



Zunächst ist eine Frau, die in der Minderheit ist, sichtbarer als ein einzelner Mann. Für die Frauen bedeutet das, dass all ihr Handeln genauestens beobachtet wird. Fehler zu machen, kann sie sich nicht erlauben, aber keine Fehler zu machen auch nicht, denn dann wird sie eine Bedrohung und entsprechend angefeindet.



Zum zweiten entdeckt die Mehrheit sich als ‚Gruppe‘. Innerhalb einer reinen Männergruppe werden die Unterschiede zwischen den Männern betont. Jetzt aber die Gemeinsamkeiten und dafür die Unterschiede zu den anderen. Diese Polarisierung bedeutete, dass alles was die Minderheit macht, als falsch und unprofessionell gesehen wird, da die Mehrheit sich selber Professionalität und das richtige Verhalten zuschreibt. Versuchen Frauen aber es so zu machen wie die Männer, verletzen sie die Geschlechtergrenze. Sie können also nur entweder ihre Professionalität aberkannt bekommen, oder – noch schlimmer – dass sie keine richtigen Frauen seien, sondern Mannweiber.

## „Mutti wacht über uns“



Buchegger in Schwäbisches Tagblatt  
29.7.13

Damit aber nicht genug. Diese Frauen werden auch nicht als Individuen gesehen, sondern als Stellvertreterinnen ihres Geschlechts: das heißt all ihr Verhalten wird durch Stereotype gefiltert wahrgenommen und bewertet, z.B. nach ihrer sexuellen Attraktivität, ihrem Familienstand, ihrem Gefühlsausdruck – Dinge, die in der Organisation keine Rolle spielen sollen und deswegen bei Männern ausgeblendet werden. Weil die Stereotype als Filter wirken, verarbeiten sie auch widersprüchliche Informationen: es gibt nur ein Zuviel oder Zuwenig an Emotionalität und Attraktivität. Ebenso: Frauen mit Kindern sind mit ihren Gedanken bei den Kindern, junge kinderlose Frauen werden eh ausscheiden, wenn sie Kinder bekommen, und ältere kinderlose sind frustriert, weil sie ihren Lebenssinn verfehlt haben usw.



Diese Handlungsparadoxien erklären vor allem auch, warum Frauen, die in Teams oder Positionen in der Minderheit sind, gerade oft nicht empathisch oder kooperativ agieren. Sie versuchen sich an diejenigen Muster anzupassen, die als professionell gelten. So achten Frauen viel mehr auf **Selbstkontrolle, Rationalität, Leistung, Formalität und Sachlichkeit** als Männer. Männer können deswegen im Gegensatz zu Frauen z.B. informelle Treffen, Sexualität, egal ob positiv oder negativ, oder Emotionen nutzen, um ihre Karriere voranzubringen. Die Frauen sind da stark limitiert. Wenn sie Emotionen zeigen, flirten oder informell agieren, beweist es nur, was vorher schon feststand, nämlich dass sie einfach nicht in diese Positionen gehören.





Wenn Männer in einer Minderheitenposition sind, haben sie dieses Problem nicht, sondern können von der Gleichsetzung von Männlichkeit mit Professionalität profitieren. Dann wirken sich die Sichtbarkeit, Grenzziehungen und Stereotype in der Regel positiv für sie aus. So werden (vor allem weiße) männliche Pflegekräfte von Patient/innen oft für Ärzte gehalten und von ihren Kolleginnen oft regelrecht nach oben gepusht. Außer in der frühkindlichen Erziehung, dort werden Männer unter Pädophilieverdacht gestellt.



Der Schluss, der jetzt naheliegt ist, das Frauenbild zu ändern, und es nicht mehr als bossy, als herrisch abzutun, wenn Frauen durchsetzungsstark sind. Das ist aber nicht das einzige, was es zu ändern gilt: Dass die bestehenden Männlichkeitsbilder schädlich sind, wissen wir längst: gerade junge Männer haben häufiger tödliche **Autounfälle**, sind öfter **Opfer von Gewalt**, haben höhere **Kriminalitätsraten**, Männer haben eine **kürzere Lebenserwartung** und sind als **Alleinstehende mehr isoliert**, begehen häufiger **Selbstmorde**, und beenden die **Schule** häufiger **ohne Abschluss**. All das würde deutlich reduziert, wenn Männer einfach auch nur Menschen sein könnten, ohne sich als Männer beweisen zu müssen.

Die enge Verbindung von Männlichkeit und Organisation schadet aber auch Organisationen.

Die Challenger-Katastrophe ließ sich zweifelsfrei auf dieses 200 Jahre alte Männlichkeitsbild zurückführen, ebenso war das Männlichkeitsbild maßgeblich dafür, dass das Risk Management, das Finanzkrisen verhindern sollte, 2008 die Finanzkrise verursachte und wir werden es bei einer wissenschaftlichen Aufarbeitung des Abgasskandals ganz bestimmt auch wieder finden.

Ein Ölkonzern, der auf seinen Bohrinself Maßnahmen einführen konnte, die dem Männlichkeitsbild widersprechen, konnte dagegen Unfälle deutlich minimieren. Vor allem Fehler nicht einzugestehen, sich nicht zu entschuldigen, Wettbewerb statt Kooperation, Aggression statt Einfühlungsvermögen, Risikohandeln statt auf Nummer sicher zu gehen und Führungskompetenz mit Durchsetzungsvermögen statt mit Moderation zu verbinden, sind solche entscheidenden Fehler.

Am Ende wird es für Männer, Frauen und Organisationen besser sein, wenn wir für alle das Spektrum ihrer möglichen Verhaltensweisen erweitern und stereotype Vorstellungen abbauen.

## Bildnachweise

- *Queen Elizabeth I*, by an unknown English artist, oil on panel, circa 1588. © National Portrait Gallery, London
- Eugène Delacroix - Le 28 Juillet. *La Liberté guidant le peuple*
- Marinus van Reymerswaele (1490–1546): *Der Geldwechsler und seine Frau*. Musée des beaux-arts de Valenciennes
- A cotton mill scene, from Frances Trollope's Michael Armstrong: *Factory Boy*
- Richard Knötel, gest. 1914 - *Fahnenweihe Regiment Garde zu Fuß 1808*. Chronik des Ersten Garde-Regiments zu Fuß und dessen Stamm-Truppen 1675-1900, Berlin 1902
- Johann Peter Hasenclever: *Das Lesekabinett*, 1843 Gallery: Alte Nationalgalerie Berlin, W.S. 71
- Mock, Fritz (1867 Böblingen - Basel 1918): *Häusliches Glück*
- Paul Townsend: *nurses in an operating theatre*, WW1 period, Bristol.
- Bundesministerium des Inneren
- Vorstand Henkel © 2018 Henkel AG & Co. KGaA
- James Bond, Dr No 1962, *Miss Moneypenny*
- Kennedy Space Center: *Challenger catastrophe*