

Privileg Mann

Zum Wandel der Geschlechterrollen in Organisationen

Hans W. Jablonski

Wo Menschen zusammenleben und arbeiten, begegnen sie sich zwangsläufig mit Erwartungen. Das gilt sowohl im Hinblick auf das eigene Verhalten als auch auf das des jeweiligen Gegenübers. Diese Verhaltenserwartungen wurzeln oft im biologischen Geschlechtsunterschied und sind mit einer als typisch angesehenen Geschlechterrolle verknüpft. Auf die Differenzierung zwischen biologischem und sozialem Geschlecht, der Geschlechtervielfalt sowie dem Begriff der geschlechtlichen Identität wird an dieser Stelle nicht vertiefend eingegangen. Der folgende Text konzentriert sich auf die Zuschreibung der Geschlechterrollen sowie dessen Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung.

Wie diese Rollen aussehen, bestimmt in der Regel der wirtschaftlich-soziale Aufbau einer Gesellschaft, insbesondere die Art und Weise der Arbeitsteilung. Als archetypisch männliche Aktivitäten werden gemeinhin zum Beispiel die Jagd, der Bootsbau oder der Bergbau angesehen, Frauen werden dagegen eher mit Aktivitäten wie Hausarbeit, Kindererziehung und Feldarbeit in Verbindung gebracht. Geschlechterrollen sind kulturbedingt und historisch entstanden, aber auch in einem ständigen Wandel. So war zum Beispiel bei den tradierten Geschlechterrollen im 18. Jahrhundert ebenso definiert, wer was zu tun und auch zu lassen hatte (Abbildung 1).

Geschlechterrollen gehen auf einen frühen Lernprozess zurück und sind so meist unbewusst verinnerlicht. Entsprechend erscheint uns auf dem ersten Blick als kulturelle Selbstverständlichkeit, was tatsächlich verallgemeinernde oder unreflektiert übernommene Klischees sind. Einzelne Individuen können diesen stereotypen Rollenbildern mehr oder weniger entsprechen.

Wie sich die Rolle von Frauen in der Arbeitswelt allein in den vergangenen 50 Jahren gewandelt hat, legen Isabelle Kürschner und Jan Combopiano in ihrem Beitrag «Die Arbeitswelt muss sich verändern. Nicht die Frauen» (Kürschner & Combopiano 2014) dar. Das Modell der Hausfrauen-Ehe galt demnach in vielen entwickelten Ländern seit der zweiten Hälfte

des 19. Jahrhunderts als ideale Konstellation. Einhergehend mit den globalen Krisen und Kriegen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wandelte sich das weibliche Rollenbild. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen führten dazu, dass Frauen als Arbeitskräfte dringend benötigt und entsprechend ermuntert wurden, sich in den Arbeitsmarkt einzubringen. Bereits kurz nach Kriegsende wurden sie dann fast überall wieder aus der Arbeitswelt gedrängt. Frauen sollten nun wieder dem vorherigen Rollenbild entsprechen, heiraten, Kinder bekommen und möglichst zuhause bleiben, um familiären Verpflichtungen nachzukommen. «In der Bundesrepublik Deutschland wie auch in den USA besann man sich in den 1950er Jahren wieder auf das bürgerliche Familienmodell der Hausfrauen-Ehe, das seit Anfang des 20. Jahrhunderts kulturell das Zentrum des Geschlechter-Arrangements gebildet hatte», so die Autoren. «Frauen, die diesem Modell nicht entsprachen und stattdessen im Beruf Fuß fassen wollten, sahen sich großen Schwierigkeiten gegenüber.»

Aktuell erleben wir eine Zeit, die auf sozialer und kultureller Ebene von einer zunehmenden Individualisierung geprägt ist. Diese Entwicklung ist für unser Thema von entscheidender Bedeutung. Sie wirkt der verallgemeinernden Tendenz der Stereotypisierung insofern entgegen, als dass Geschlechterrollen immer häufiger reflektiert und in Frage gestellt werden.

Gegenwärtige Megatrends wie die Digitalisierung der Arbeitswelt bewirken einen fundamentalen Wandel des wirtschaftlich-sozialen Aufbaus unserer Gesellschaft. Sie verändern nicht nur die Art und Weise, wie wir zusammenleben und arbeiten, sondern – damit verbunden – auch die Geschlechterrollen. Die traditionelle Eindeutigkeit ist längst einer neuen Vielfalt gewichen.

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dieser Vielfalt gerecht zu werden, besser noch: sie als Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs zu nutzen.

Die anhaltende Wirkung von Geschlechterrollen

Immer mehr Menschen fällt es schwer, erlernte Geschlechterrollen mit alltäglichen Erfahrungen, persönlichen Ansprü-

chen und beruflichen Zielen in Einklang zu bringen. Was vielleicht einmal als Orientierungshilfe gedient hat, entpuppt sich zunehmend als hinderliches, überholtes Klischee. Der artifizielle, zeitabhängige und damit vorübergehende Charakter von Rollenzuschreibungen tritt deutlich zutage.

Was lange als selbstverständlich und nicht weiter erwähnenswert empfunden wurde, erscheint mitunter fragwürdig. Das zeigt sich an der wiederkehrenden, öffentlichen Empörung über Werbeclips, die ein überholtes Rollenverständnis demonstrieren. Zuletzt entfachte der Werbeclip einer bekannten Supermarktkette, die zum Muttertag mit dem Klischee von Vätern als ungeeigneten Erziehern spielte, in sozialen Medien einen mehrtägigen «Shitstorm». Das Unternehmen sah sich genötigt, zum folgenden Vatertag einen Clip mit relativierender Aussage zu veröffentlichen, um einen größeren Imageschaden zu verhindern. Das zeigt sich aber auch an Studien wie jener, die 2017 die Verteilung der Geschlechterrollen im Kinderfernsehen untersuchte (Prommer & Linke 2017). Sie kam zu dem Ergebnis, dass Männer dort nach wie vor qualitativ wie auch quantitativ dominieren. Es zeigte sich, dass erklärende Tätigkeiten – wie die Moderation und die Vermittlung von Expertise – in 60 Prozent von männlichen Protagonisten übernommen werden. Expertinnen sind dagegen seltener zu finden.

Ebenso überraschend erscheint es mitunter, dass auch für Kinder im Hinblick auf Kleidung, Lieblingsspielzeug und sogar Sprache internalisierte Vorgaben gelten. Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang Peter Modlers Beitrag «Arbeiten mit Aliens» (Modler 2014). Er skizziert darin Untersuchungsergebnisse der nordamerikanischen Soziolinguistin Deborah Tannen, die kleine Jungen und Mädchen beim Spielen beobachtete und die dabei verwendete Sprache analysierte. Demnach nutzen Jungen und Mädchen – in der Mehrzahl – zwei grundlegend verschiedene Kommunikationssysteme. Während die Mädchen Informationen relativ rasch und gleichmäßig in ihrer Gruppe verteilten, zielte die Kommunikation der Jungen in erster Linie auf eine Klärung und Anerkennung der gruppeninternen Rangordnung ab. Das Resümee: Während Mädchen eher ein auf die gleichmäßige Distribution von Information ausgerichtetes, «horizontales Kommunikationssystem» nutzen, neigten Jungen dazu, Informationen hierarchisch, über ein «vertikales Kommunikationssystem» weiterzugeben.

Ebenso scheinen für Aussehen und Verhalten von Jungen und Mädchen nach wie vor klare Geschlechterrollen gelten. Deutlich wird dies beispielsweise, wenn sich ein Mädchen für «Jungenfächer» wie Mathematik und Naturwissenschaften interessiert. Nachweislich erfährt es diesbezüglich vergleichsweise weniger Unterstützung, oder ihr Talent wird gar in Frage gestellt (Welp 2019).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1
Polarisierende Geschlechterrollen im 18. Jahrhundert
(Hausen 1976)

Grundsätzliche Verschiedenheit bei komplementärer Ergänzung	
Mann	Frau
Bestimmung für Außen Weite Öffentliches Leben	Bestimmung für Innen Nähe Häusliches Leben
Aktivität Energie, Kraft, Willenskraft Festigkeit Tapferkeit, Kühnheit	Passivität Schwäche, Erhebung, Hingebung Wankelmut Bescheidenheit
Tun selbständig strebend, zielgerichtet, wirksam erwerbend gebend Durchsetzungsvermögen Gewalt Antagonismus	Sein abhängig betriebsam, emsig bewahrend empfangend Selbstverleugnung, Anpassung Liebe, Güte Sympathie
Rationalität Geist Vernunft Verstand Denken Wissen Abstrahieren, Urteilen	Emotionalität Gefühl, Gemüt Empfinden Empfänglichkeit Rezeptivität Religiosität Verstehen
Tugend Würde	Tugenden Schamhaftigkeit, Keuschheit Schicklichkeit Liebenswürdigkeit Taktgefühl Verschönerungsgabe Anmut, Schönheit