

FORSCHUNG UND PRAXIS DER SEXUALAUFKLÄRUNG UND FAMILIENPLANUNG

GENDER-FRAGEN IN MÄNNLICH DOMINIERTEN ORGANISATIONEN

ERFAHRUNGEN MIT DER FORTBILDUNG
„PARTNERSCHAFTLICH HANDELN“ BEI DER
BUNDESWEHR

STUDIE

Herausgeberin: Bundeszentrale
für gesundheitliche Aufklärung

BAND 29

FORSCHUNG UND PRAXIS DER SEXUALAUFKLÄRUNG UND FAMILIENPLANUNG

GENDER-FRAGEN IN MÄNNLICH DOMINIERTEN ORGANISATIONEN

**ERFAHRUNGEN MIT DER FORTBILDUNG
„PARTNERSCHAFTLICH HANDELN“ BEI DER
BUNDESWEHR**

Michael Hahn, Cornelia Helfferich

**Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
Köln 2007**

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-937707-40-9

Die Beiträge der Fachheftreihe Forschung und Praxis der Sexualaufklärung und Familienplanung geben die Meinung der Autorinnen und Autoren wieder, die von der Herausgeberin nicht in jedem Fall geteilt werden muss. Die Fachheftreihe ist als Diskussionsforum gedacht.

Herausgeberin:

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)

Ostmerheimer Straße 220, 51109 Köln

Tel. 0221 8992-0

www.bzga.de

www.sexualaufklaerung.de

Redaktion:

Mechthild Paul

Birgit Gaschina-Hergarten

Lektorat, Konzept und Gestaltung:

Kühn Medienkonzept & Design GmbH, Hennef

Druck:

DCM, Meckenheim

Auflage:

1.3.10.07

Alle Rechte vorbehalten.

Diese Broschüre wird von der BZgA gegen eine Schutzgebühr von 11 € abgegeben. Sie ist nicht zum Weiterverkauf durch die Empfängerin/den Empfänger oder Dritte bestimmt.

Bezugsadressen:

per Post: BZgA, 51101 Köln

per Fax: 0221 8992-257

per E-Mail: order@bzga.de

Bestellnummer: 13300029

INHALT

| | |
|--|----|
| VORWORT | 6 |
| EINLEITUNG | 9 |
| 1 DAS PROJEKT „PARTNERSCHAFTLICH HANDELN“ – ZIELE UND INHALTE | 19 |
| 2 GRUNDLAGEN: „MÄNNLICH DOMINIERTE“ UND „MÄNNERBÜNDISCHE“ ORGANISATIONEN UND ARBEITSBEREICHE IM WANDEL | 27 |
| 2.1 Kennzeichen und Veränderungspotenziale männlich dominierter Organisationen und männerbündischer Arbeitsbereiche | 30 |
| 2.2 Besonderheiten der Bundeswehr als militärische Organisation im Wandel | 37 |
| 3 BEARBEITUNG VON GENDER-THEMEN IN MÄNNLICH DOMINIERTEN ORGANISATIONEN | 43 |
| 3.1 Frauen und Männer am Arbeitsplatz | 46 |
| a) Frauen und Männer in männlich dominierten Organisationen | 47 |
| b) Frauen und Männer in der Bundeswehr | 55 |
| c) Die Seminareinheiten und Reaktionen | 58 |
| 3.2 Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf | 63 |
| a) Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf in männlich dominierten Organisationen | 64 |
| b) Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Bundeswehr | 65 |
| c) Die Seminareinheiten und Reaktionen | 67 |

| | | |
|------------|---|----|
| 3.3 | Sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung | 73 |
| a) | Sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung in männlich dominierten Organisationen | 76 |
| b) | Sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung in der Bundeswehr | 77 |
| c) | Die Seminareinheiten und Reaktionen | 81 |

EXKURS: HOMOSEXUALITÄT IN DER BUNDESWEHR 82

**4 SEMINARE BEI DER BUNDESWEHR:
DAS AUFEINANDERTREFFEN UNTERSCHIEDLICHER
LERNKULTUREN** 87

| | | |
|------------|---|----|
| 4.1 | Sensibilisierung und Reflexion als Seminarziele | 89 |
|------------|---|----|

| | | |
|------------|---|----|
| 4.2 | „Kameradschaftlich“ oder „partnerschaftlich“ handeln? | 94 |
|------------|---|----|

5 WAHRNEHMUNG UND BEWERTUNG DER SEMINARE 99

| | | |
|------------|--|-----|
| 5.1 | Die Bewertung der Seminare: eine breite Streuung von positiven und negativen Reaktionen | 101 |
|------------|--|-----|

| | | |
|------------|---|-----|
| 5.2 | Der Einfluss der Semindynamik auf die Bewertung der Themen | 107 |
|------------|---|-----|

| | | |
|------------|----------------------------|-----|
| 5.3 | Erwartungen und Vorbehalte | 109 |
|------------|----------------------------|-----|

| | | |
|------------|--|-----|
| 5.4 | Positive und negative Reaktionen im Zusammenhang mit Leiterorientierungen | 116 |
|------------|--|-----|

| | | |
|------------|------------------------------|-----|
| 5.5 | Nebeneffekte der Fortbildung | 121 |
|------------|------------------------------|-----|

6 ERREICHTE WIRKUNG DER SEMINARE 125

| | | |
|------------|-------------------------------------|-----|
| 6.1 | Erfolg bei den Seminarteilnehmenden | 127 |
|------------|-------------------------------------|-----|

| | | |
|------------|---------------------------|-----|
| 6.2 | Die Umsetzungsperspektive | 134 |
|------------|---------------------------|-----|

| | | |
|----------|--------------------------------|-----|
| 7 | BILANZ UND EMPFEHLUNGEN | 137 |
| 8 | ANHANG | 147 |
| 8.1 | Erhebungsinstrumente/Ziele | 149 |
| 8.2 | Ergänzende Daten | 150 |
| 8.3 | Literatur | 151 |

VORWORT

Chancengleichheit für Männer und Frauen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Prävention von Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung sind Themen, die in der modernen Arbeitswelt mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Mit dem Gesetz zur Durchsetzung der Gleichstellung von Männern und Frauen (DGleG) aus dem Jahre 2001 und dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) von 2006 hat der Gesetzgeber die rechtlichen Grundlagen für die Realisierung von Gender-Mainstreaming im öffentlichen Dienst wie auch in der freien Wirtschaft geschaffen. Es gehört zum gesetzlichen Auftrag der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA), entsprechende bedarfsgerechte Angebote und Materialien zur Aufklärung und Prävention zu entwickeln, um die Umsetzung dieser gesetzlichen Vorgaben in der Praxis zu unterstützen.

Bereits in den 1990er Jahren hat die BZgA in Zusammenarbeit mit pro familia Freiburg als einem Träger der freien Wohlfahrtspflege Fortbildungskonzepte entwickelt mit dem Ziel, junge Menschen in der Ausbildung für Gender-Themen zu sensibilisieren. Dies umfasst die Befähigung zu einer selbstbestimmten Lebensplanung, zur adäquaten Gestaltung von Geschlechterbeziehungen sowie zu partnerschaftlichem, verantwortungsbewusstem Verhalten. Mit dem modular aufgebauten Ausbildungsmanual „Partnerschaftlich handeln“ sollten Fachkräfte, die in der Aus- und Fortbildung und Beratung tätig sind, in der Vermittlung dieser Kompetenzen unterstützt werden. Dieses Konzept wurde in den Jahren 1998 bis 2000 in der freien Wirtschaft ebenso wie in öffentlichen Institutionen erprobt und hat sich bewährt. Die entsprechenden Fortbildungen wurden unter anderem bei der Deutschen Telecom, der Deutschen Bahn, der Volkswagen AG sowie in Ausbildungsbetrieben des öffentlichen Dienstes durchgeführt.

Die Inhalte von „Partnerschaftlich handeln“ sind von besonderer Relevanz für Organisationen und Organisationsebenen, in denen überwiegend Männer arbeiten und zu denen Frauen mehr und mehr Zugang finden. Der zunehmende Frauenanteil in solchen von Männern dominierten Bereichen kann bei den männlichen Beschäftigten Ängste und Abwehrreaktionen hervorrufen, das Arbeitsklima beeinträchtigen und sich negativ auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit auswirken. Die Implementierung von Gender-Prinzipien stellt in derartigen Organisationen eine besondere Herausforderung dar.

Mit dem Modellprojekt „Partnerschaftlich handeln – Projektfeld Bundeswehr“ wurde deshalb das von BZgA und pro familia Freiburg entwickelte Fortbildungskonzept erstmals in einer Organisation erprobt, in der Männer traditionell in der Überzahl sind und die sich aufgrund der Umstrukturierung der Streitkräfte und ihrer Öffnung für Frauen in einem tief greifenden Wandel befindet. In den Jahren 2002 bis 2004 wurde für Lehrkräfte der Bundeswehr, die in der Schulung von Auszubildenden und Auszubildendeninnen tätig sind, eine Reihe von Seminaren zu den Themen von „Partnerschaftlich handeln“ durchgeführt und wissenschaftlich begleitet.

Das vorliegende Fachheft stellt die Ergebnisse der Begleitforschung zu dieser Seminarreihe sowie Erkenntnisse aus der allgemeinen Gender-Forschung zusammen. Mit der Veröffentlichung möchte die BZgA all jene unterstützen, die in der Ausbildung oder Beratung, in der Organisationsentwicklung oder als Gleichstellungsbeauftragte tätig sind und sich im Rahmen dieser Tätigkeit für mehr Gleichberechtigung und Partnerschaftlichkeit einsetzen möchten.

BUNDESZENTRALE FÜR GESUNDHEITLICHE AUFKLÄRUNG

KÖLN 2007

DAS PROJEKTEAM

WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG:

Sozialwissenschaftliches FrauenForschungsInstitut Freiburg – EFH (SoFFI K.)
Evangelische Fachhochschule Freiburg
Bugginger Straße 38, 79114 Freiburg

Leitung: Cornelia Helfferich

Mitarbeit: Michael Hahn, Monika Götsch, Martina Michaelis, Rainer Wagner,
Natalie Zimmer

DURCHFÜHRUNG DER SEMINARE:

ProPhila, Freiburg

Leitung: Gerhard Tschöpe

Trainer und Trainerinnen: Marion Bredebusch,
Carmen Bremer, Martin Erhardt, Oliver Fries, Joachim Grittmann,
Gerd Hasenjäger, Uta Hohberg, Maike Schmitt, Renate Schneider,
Gerhard Tschöpe, Margit Wolf

ERSTELLUNG DES MANUALS FÜR DEN EINSATZ BEI DER BUNDESWEHR:

Sinus – Büro für Kommunikation, Köln
René Domschat

ORGANISATION BEI DER BUNDESWEHR:

Führungsstab der Streitkräfte, BMVg Bonn
Zentrum Innere Führung, Koblenz
Streitkräfteamt, Bonn

EINLEITUNG

Mit diesem Fachheft will die BZgA die Erfahrungen weitergeben, die sie im Zusammenhang mit der Verankerung von Gender-Themen in einer in besonderer Weise „männlichen“ Institution, der Bundeswehr, gewinnen konnte. Ziel der bei der Bundeswehr erprobten Fortbildungseinheit¹ war ein „von Gleichberechtigung und Respekt gekennzeichnetes Arbeitsklima und Verhalten“.

In Projekten, die mit öffentlichen Mitteln finanziert oder gefördert werden, müssen die Prinzipien des Gender-Mainstreaming zur Durchsetzung von Chancengleichheit für Frauen und Männer angewendet werden. Auch privatwirtschaftliche Unternehmen erkennen die Potenziale geschlechtersensiblen Handelns und etablieren Gender-Mainstreaming als Querschnittstrategie in der Organisationsentwicklung. Entsprechend hoch ist der Bedarf an qualifizierter Schulung und Weiterbildung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Wirtschaft und Verwaltung, die sich mit dieser Thematik befassen.

Die Frage, wie der Forderung nach Geschlechtergerechtigkeit nachgekommen werden kann, stellt sich auch für „männliche“ Organisationen, d. h. für Organisationen, in denen vor allem Männer arbeiten und in denen sich eine „männliche“ Organisationsstruktur und -kultur mit formellen und informellen Strategien herausgebildet hat, die Frauen den Zugang zu bestimmten Bereichen verschließt. Hier ist es eine besondere Herausforderung, Geschlechterfragen und Fragen des Umgangs miteinander (einschließlich sexueller Belästigung) anzusprechen und den außerberuflichen, familiären Bereich und Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf einzubeziehen. Besonderes Merkmal einer „männlichen“ Organisation ist nämlich gerade, dass diese Themen „außen vor“ bleiben, weil sie als „Frauenprobleme“ gelten. Erst wenn das System für Frauen geöffnet wird, so die Wahrnehmung, kommen diese Probleme auf Organisationen zu.

ZIELGRUPPEN

Das Fachheft richtet sich an alle, die Chancengleichheit, Partnerschaftlichkeit und eine Sensibilisierung für Gender-Fragen in männlich dominierten Organisationen fördern und durchsetzen möchten. Es wendet sich also z. B. an Multiplikatoren und Multiplikatorinnen, die mit Auszubildenden oder in der Aus- und Fortbildung von Führungskräften arbeiten, an Personen, die im Bereich der Organisationsentwicklung tätig sind, an Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, an Gleichstellungsbeauftragte. Das Fachheft stellt zum einen Grundlagenwissen zu spezifischen Gen-

¹ In der Bundeswehr waren die Seminare an Ausbildungseinrichtungen verankert und galten als „Ausbildungseinheiten“. Da sie im zivilen Bereich als Fortbildungen gelten würden, werden beide Begriffe, „Ausbildungskonzept“ wie auch „Fortbildung“, verwendet.

der-Fragen in männlichen Organisationen zusammen, wobei auch allgemeine Forschungsergebnisse z. B. der Polizeiforschung aufgegriffen werden. Zum anderen wird über Erfahrungen mit der Durchführung der Seminare bei der Bundeswehr berichtet, und es wird gesondert beispielsweise auf Widerstände und auf Wirkungen der Seminare eingegangen. Was kann daraus gelernt werden, was lässt sich auf andere männlich dominierte Organisationen übertragen? Was ist zu beachten, wenn man ähnliche Seminare durchführen möchte? Und: Wie kann der Wandlungsprozess männlich dominierter Organisationen, als dessen Teil eine solche Fortbildung zu sehen ist, im Sinne von mehr Geschlechtergerechtigkeit gestaltet werden?

SCHNITTSTELLE ZWISCHEN SEXUALPÄDAGOGISCHER FÖRDERUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Inhaltlich gehört das Ausbildungskonzept zu den Modellprojekten der BZgA, mit denen neue Wege erprobt werden, um junge Menschen zu erreichen und ihnen Kompetenzen einer umfassenden Lebens- und Familienplanung sowie der angemessenen Gestaltung von Geschlechterbeziehungen zu vermitteln. Diese Intention ließ sich verbinden mit den Interessen von Gleichstellungsbeauftragten und von Stellen, die mit Organisationsentwicklung befasst sind und die Möglichkeiten suchen, ein positives Arbeitsklima und eine optimale Nutzung der Humanressourcen auf betrieblicher Ebene zu etablieren. In einer „strategischen Kooperation“² können betriebswirtschaftliche Nutzenüberlegungen mit einem Gerechtigkeitsdiskurs und mit der sexualpädagogischen Förderung einer angemessenen Familienplanung verknüpft werden.

Die Schnittstelle zwischen dem präventiven Ansatz der BZgA und den Interessen der Organisationsentwicklung stellen die drei Bausteine „Frauen und Männer im Betrieb“, „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ und „Partnerschaftliches Verhalten“ dar (letzterer mit den Teilaspekten sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung). Diese Aspekte haben einen Einfluss auf die Chancen bei der Lebens- und Familienplanung junger Menschen in Betrieben³ und sind zugleich im Sinne einer betrieblichen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspolitik für die Entwicklung einer Organisation wichtig.

Die Fortbildung mit ihren Bausteinen hat für männlich dominierte Organisationen eine besondere Bedeutung: Frauen haben in solchen Organisationen einen klaren Minderheitenstatus, die Organisationskultur ist „familienunfreundlich“ und

2 SCHMIDT/MOHN 2004

3 Siehe FICHTNER 2001: 8. Dort wird gezeigt, inwiefern die auch aus *betrieblicher* Sicht wichtigen Aspekte wie das Klima am Arbeitsplatz, Fragen der Entwicklung der Humanressourcen bei der Beschäftigung von Frauen und Männern mit Kindern (Angebot von Vereinbarkeitsoptionen) gerade für die Lebensplanung der Zielgruppe der Auszubildenden relevant sind.

von einer besonderen „strukturellen Rücksichtslosigkeit“ gegenüber dem Familienbereich geprägt. Zudem ist sexuelle Belästigung ein „heikles Thema“ (vgl. „Merkmale männlich dominierter Organisationen“, S. 12).

Bei den Erfahrungsberichten wird auf das veröffentlichte Manual „Partnerschaftlich handeln in Betrieben“ Bezug genommen, das bei der BZgA bestellt werden kann. Dort werden für jeden der drei Bausteine in einem theoretischen Vorspann Informationen und Wissen zusammengetragen, daran anschließend werden Methoden vorgestellt, die in Gender-Seminaren angewendet werden können. Die meisten Methoden wurden für die Bundeswehr übernommen, aber für den spezifischen Kontext variiert. So wurden Fallbeispiele aus dem Bundeswehrkontext verwendet und die besonderen rechtlichen Grundlagen und Regelungen sowie die Liste der Quellen und Ansprechpersonen spezifiziert. Auf Veränderungen zwischen den beiden Manual-Versionen wird bei den Erfahrungsberichten jeweils hingewiesen. Es empfiehlt sich, das Manual „Partnerschaftlich handeln in Betrieben“ als Ergänzung zu diesem Heft hinzuzuziehen.

PROJEKT BETEILIGTE

Mit der Durchführung der Seminare beauftragte die Bundeswehr das Institut für Partnerschaftlichkeit, Chancengleichheit, Innovation und Lebensplanung in der Arbeitswelt „ProPhila“ (Freiburg), das aus der Freiburger Familien- und Sexualberatungsstelle pro familia hervorgegangen ist und auch das Konzept für die Fortbildungen in Betrieben⁴ im Auftrag der BZgA entwickelt hatte. Das Manual für den Einsatz bei der Bundeswehr wurde von Sinus – Büro für Kommunikation, Köln, überarbeitet. Mit der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts beauftragte die BZgA das Sozialwissenschaftliche FrauenForschungsInstitut SoFFI K. in Freiburg.

ÜBERTRAGBARKEIT AUF MÄNNLICH DOMINIERTEN ORGANISATIONEN ALLGEMEIN

Ein besonderer Akzent der wissenschaftlichen Begleitung lag bei der Frage der Übertragbarkeit der Seminarkonzeption auf die Bundeswehr und weiter auf männlich dominierte Arbeitsbereiche allgemein.⁵ Von „männlich dominierten“ Organisationen oder Organisationsbereichen wird gesprochen, wenn mehrere der folgenden Merkmale zutreffen:

⁴ Verantwortliche Leitung: Anette ELBERT, Gerhard TSCHÖPE

⁵ Die Evaluationsergebnisse bilden die Basis für die Analyse der Übertragbarkeit (HELFFERICH/HAHN 2005). Auch Ergebnisse aus der ersten Projektstufe („Partnerschaftlich handeln – ein Bausteinmanual für TrainerInnen und AusbilderInnen“) fließen ein (HELFFERICH/FICHTNER 2002).

MERKMALE MÄNNLICH DOMINIERTER ORGANISATIONEN

- Der Frauenanteil beträgt weniger als 15 %.
- Die Macht- und Schlüsselpositionen sind von Männern besetzt. Damit hat eine Gruppe von Männern die Definitionsmacht über die Leistungskriterien und über die Frauen- und Männerbilder, d. h. Männer bestimmen über die in der Organisation dominierenden Geschlechtertheorien.
- Die Strukturen sind hierarchisch.
- Hoch bewertet und einem Aufstieg zugrunde gelegt sind Leistungsnormen der ständigen Verfügbarkeit, der Verausgabung bei der Arbeit. Die Laufbahn- bzw. Karrieremuster orientieren sich an den Möglichkeiten eines von Familienarbeit freigestellten Mannes.
- Allgemein werden – mit unterschiedlicher Ausprägung je nach Arbeitsanforderungen – solche Leistungsnormen definiert, die eher „männlich“ attribuiert werden, z. B. Rationalität, Härte, Risiko, Fachlichkeit, technisches Geschick, (körperliche) Durchsetzungs- und Entscheidungskraft. Als unpassend gelten üblicherweise als „weiblich“ attribuierte Eigenschaften wie Emotionalität oder Kommunikationsbereitschaft. Es herrschen entsprechende Geschlechterzuschreibungen und -stereotype.
- Der Stil der innerbetrieblichen Interaktion und Kommunikation ist weniger als Diskussionskultur entwickelt, sondern hierarchisch.
- Kameradschaft, Männerfreundschaft, Zusammenhalt und Treue sind hohe Werte.
- Die Arbeitsorganisation nimmt wenig Rücksicht auf private Bereiche und Familie. Sie setzt voraus, dass eine andere Person als das Organisationsmitglied die reproduktiven Aufgaben übernimmt.
- Es gibt eine „homosoziale Reproduktion“, d. h. es werden solche Personen neu eingestellt, die zu der Gruppe passen, z. B. weil sie das „richtige“, in diesem Fall „männliche“ Geschlecht haben. Frauen (und untypischen Männern) wird der Zugang erschwert.⁶

⁶ Thesen gebündelt aus der allgemeinen Diskussion zu Gender-Mainstreaming, männerbündischen Strukturen (HÖYNG/PUCHERT 1998) und der Polizei- und Militärforschung

Wenn im Folgenden von Organisationen die Rede ist, sind damit auch Teilbereiche von Organisationen gemeint. Häufig sind nicht ganze Betriebe oder Organisationen wie die Bundeswehr, sondern Abteilungen oder Hierarchieebenen männlich dominiert. Beispiele dafür sind Technikabteilungen in Unternehmen, aber auch Führungsebenen. Dies hängt mit der horizontalen (Herausbildung von Frauen- und Männerberufen) und der vertikalen (je höher eine Position ist, desto weniger Frauen sind auf der Ebene zu finden) Segregation des Arbeitsmarktes zusammen (s. Kapitel 2.1). Die Erfahrungen mit dem Ausbildungskonzept „Partnerschaftlich handeln“ bei der Bundeswehr lassen sich auch auf Teilbereiche von Organisationen übertragen.

Die Grenzen der Übertragbarkeit sind bei der Bundeswehr dort gegeben, wo die besondere militärische Geschichte und Struktur eine zeitliche Dauerverfügbarkeit der Einsatzkräfte verlangt. Zudem sind die Steuerungsmöglichkeiten bei einer militärischen Hierarchie anders gelagert. Aber viele für Fortbildungen wie „Partnerschaftlich handeln“ wichtige Aspekte gelten in der Bundeswehr und in männlich dominierten Organisationen gleichermaßen – sie sind in der Bundeswehr jedoch in zugespitzter Form zu beobachten. Ein Beispiel dafür ist der Transformationsprozess, den die Bundeswehr durchläuft. Zu diesem Prozess gehören neben der Öffnung aller Laufbahnen für Frauen eine grundlegende Strukturreform und eine Neuausrichtung auf Friedensmissionen und Auslandseinsätze mit weitreichenden Folgen für das Berufsverständnis von Soldaten und Soldatinnen. Eine der wichtigsten Erfahrungen aus dem Projekt ist die Erkenntnis, dass eine Fortbildung wie „Partnerschaftlich handeln“ selbst als Teil dieses Transformationsprozesses wahrgenommen wird und tatsächlich auch in diesem Zusammenhang eingeführt worden ist. Damit ist die Wahrnehmung und Bewertung der Fortbildung nicht zu trennen von den Debatten um die Modernisierung und Veränderung der Streitkräfte und insbesondere um die befürchteten oder realen Folgen der Öffnung der Organisation für Frauen. Dies beeinflusst – wie für die Bundeswehr gezeigt werden wird – die Bereitschaft zum Mitwirken an Gender-Konzepten entscheidend mit.

Männlich dominierte Organisationen fragen gerade dann Gender-Fortbildungen nach, wenn sie sich bereits für Frauen geöffnet haben oder zumindest eine Organisationsentwicklung geplant ist, die im Zuge von „Gender-Mainstreaming“ Veränderungen herbeiführen soll. In einer solchen Situation sollen betriebliche Strategien das Arbeitsklima verändern und mehr Chancengleichheit und partnerschaftliches Handeln etablieren. Solange männlich dominierte Organisationen Frauen vollständig ausschließen, wird in der Regel kein Bedarf an Gender-Seminaren wahrgenommen. Diese Prozesse von Neuausrichtungen können sich in der zivilen Arbeitswelt ähnlich konfliktreich gestalten wie bei den Streitkräften.

Die zentrale Frage, für die mit der Übertragung der Erfahrungen Impulse gegeben werden sollen, ist: Wie kann der Wandel einer männlich dominierten Organisation hin zu einer Organisation, die Frauen gleichberechtigt Chancen bietet, ge-

Gender-Mainstreaming ist ein administrativer Steuerungsprozess und eine Form von Organisationsentwicklung.

Bei Gender-Mainstreaming geht es nicht um Sondermaßnahmen für Frauen, sondern um das Prinzip der Chancengleichheit, Geschlechtergerechtigkeit oder Gleichberechtigung, das auf allen Ebenen zu realisieren ist. Um bestehende Ungleichheiten zu beseitigen, können gezielte Gleichstellungsmaßnahmen zugunsten eines Geschlechts sinnvoll sein (Konzept der „Doppelstrategie“).

Gender-Mainstreaming ist als Top-Down-Prozess zu verankern.

Prozesse des Gender-Mainstreaming spielen nicht auf separierenden und separierten Aktionsbühnen. Alles, was eine Institution produziert, seien es konkrete Entscheidungen, Strukturen oder die Organisationskultur, hat eine Geschlechterdimension. Es stehen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Verantwortung.

Bei Gender-Mainstreaming wird nicht auf der Basis der Konkurrenz der Geschlechter um Ressourcen verhandelt, sondern eine Win-Win-Situation für beide hergestellt.

Auch Männer können sich mit dem Gender-Ansatz identifizieren. Enggeführte Stereotype von „den Männern“ und „den Frauen“ werden hinterfragt und der Akzent auf die Rahmenbedingungen von Leben und Arbeiten beider Geschlechter gelegt. Gender-Mainstreaming ist offen für die Vielfalt der Lebensentwürfe von Frauen und Männern.

Die Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ ist ein Instrument der Personalentwicklung.

Die Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ hat allgemein das Ziel, „ein von Gleichberechtigung und Respekt gekennzeichnetes Arbeitsklima und Verhalten“ in der Organisation zu unterstützen und zu fördern.⁷ Chancengleichheit bei der Lebensplanung im beruflichen und familiären Bereich setzt die Integration von Frauen in männliche Institutionen und ein befriedigendes Arbeitsklima für beide Geschlechter voraus. Sie braucht angemessene Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und außerberuflichem Bereich, insbesondere Familie, für Frauen und Männer. Spezielle Maßnahmen zur Förderung von Frauen sind bei diesem Konzept eingeschlossen. Im Übrigen kann die Diskriminierung von Frauen in männlich dominierten Institutionen auch Männer treffen, die sich in einer nichttypischen Situation befinden (z. B. alleinerziehende Väter).

Die Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ ist eine von der Betriebs- oder Organisationsleitung zu implementierende Fortbildungsmaßnahme.

Die Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ bindet Männer und Frauen ein und macht die Entwicklung des Arbeitsklimas zu einer Aufgabe beider Geschlechter.

Das Ziel der Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“, Gleichberechtigung ebenso wie Respekt im Umgang der Mitglieder einer Organisation untereinander zu fördern, beinhaltet die Offenheit für individuelle Unterschiede und einen Abbau von Vorurteilen. Dies soll als ein Gewinn für beide Geschlechter vermittelt werden.

⁷ ZENTRUM INNERE FÜHRUNG/BZGA 2003: 4

staltet werden? Welche Probleme stellen sich für männliche Mitarbeiter bei diesem Wandel; welche stellen sich für Frauen, die historisch „neu“ in der Organisation sind und einen Minderheitenstatus haben? Was ändert sich, wenn der Frauenanteil steigt? Mit welchem Widerstand und mit welcher Unterstützung kann eine solche Fortbildung rechnen?

PARTNERSCHAFTLICH HANDELN IN EINER „MÄNNERDOMÄNE“: KEIN FRAUENPROBLEM, SONDERN EINE GENDER-FRAGE

In männlich dominierten Organisationen wird häufig alles, was mit „Gender“ oder „Familie“ zu tun hat, aus den Interessenbereichen von Männern ausgegrenzt. Daher ist es umso wichtiger, Gender-Themen nicht an die politische oder organisationsinterne Bearbeitung von **Frauenförderung** anzuschließen. Das Konzept „Partnerschaftlich handeln“ teilt mit Strategien des Gender-Mainstreaming die Ausgangsposition, beide Geschlechter anzusprechen und einzubeziehen, auch die männlichen Mitarbeiter.

Von Gender-Mainstreaming unterscheidet sich das Konzept von „Partnerschaftlich handeln“ dadurch, dass nicht ein ganzer Zyklus der Organisationsentwicklung mit Istanalyse, Zielbestimmung, Implementation von Maßnahmen, Evaluation und erneuter Ist-Analyse durchlaufen wird, sondern die permanente Qualifizierung und Sensibilisierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren) verankert wird. Es wird davon ausgegangen, dass eine solche Maßnahme Rückwirkungen auf die Gestaltung der Organisationsstrukturen hat.

Der Anschluss von Fortbildungsangeboten an die Strategien des Gender-Mainstreaming ist für die Arbeit in männlich dominierten Institutionen von besonderer Bedeutung. Er liefert zum einen eine Legitimation, die auf „harte“ gesetzliche Grundlagen Bezug nehmen kann. Zum anderen scheitern gerade in männlichen Institutionen zwangsläufig alle Maßnahmen, bei denen es nicht gelingt, Männer als Akteure anzusprechen, sie in die Verantwortung zu nehmen und den Gewinn von Veränderungen auch für sie sinnfällig zu machen. Männer sitzen nicht nur häufig in den entscheidenden Positionen, deren Unterstützung bei einem Top-Down-Prozess unabdingbar ist, sondern sie müssen ihre eigenen, männlichen Rollenbilder z. B. bezogen auf die ausschließliche Fixierung auf den Erwerbsbereich aufbrechen.

Die rechtliche Situation in der Bundesrepublik Deutschland bietet über verschiedene Gesetze eine Legitimation, Maßnahmen zum Gender-Mainstreaming, zur Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Vermeidung übergreifigen Verhaltens durchzuführen. Darüber hinaus existieren zum Themengebiet übergeordnete Verträge auf europäischer Ebene, die die zugehörigen Länder verpflichten, die nationale Gesetzgebung an Europarecht anzupassen. Die Europäische Union überwacht, ob Nationalgesetze, die die parlamentarischen Hürden genommen haben, nicht gegen Europarecht verstoßen. Gesetze, Verträge und Leitlinien, die sich auf die Gleichstellung und den Schutz von Frauen und Männern beziehen und dazu aufordern, faktisch bestehende Benachteiligungen zu überwinden, sind formuliert

- im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland von 1949, Art. 3 Abs. 2 und 3;
- im Sozialgesetzbuch III (SGB III) von 1997, § 8, Abs. 1;
- im EG-Vertrag von 1999 (konsolidierte Fassung nach dem Amsterdamer Vertrag), Artikel 2 und 3 Abs. 2;
- in den Beschäftigungspolitischen Leitlinien der EG von 1999, Leitlinie 19, und im Beschäftigungspolitischen Aktionsplan der Bundesrepublik Deutschland von 1999, Säule 4 und Absatz IV.1;
- im Gesetz zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gleichstellungsdurchsetzungsgesetz DGleiG) von 2001 (Geltungsbereich: alle Beschäftigten in der unmittelbaren oder mittelbaren Bundesverwaltung sowie institutionelle Empfänger staatlicher Leistungen);
- im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) von 2006.

ECKPUNKTE VON „PARTNERSCHAFTLICH HANDELN“ IN MÄNNLICH DOMINIERTEN INSTITUTIONEN

- Ziel der Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ ist ein „von Gleichberechtigung und Respekt gekennzeichnetes Arbeitsklima und Verhalten“.
- Die Verankerung der Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ trifft in männlich dominierten Institutionen (im Wandel) auf besondere Bedingungen (vgl. „Merkmale männlich dominierter Organisationen“, S. 12).
- Die drei zentralen Themen, an denen sich Probleme des Wandels zeigen und die in der Fortbildung aufgegriffen werden, sind
 - die Situation von und die Anforderungen an Frauen und Männer unter dem Aspekt von Gleichheit und Differenz,
 - die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
 - sowie der partnerschaftliche Umgang miteinander im Sinne der Wahrnehmung und Bekämpfung von Diskriminierungen und sexueller Belästigung.
- Das Konzept der Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ knüpft an Strategien von Gender-Mainstreaming an und bindet beide Geschlechter, Männer und Frauen, ein.
- Männliche Institutionen, die das Gender-Thema aufnehmen, befinden sich in einem komplexen Wandlungsprozess. Die Veränderung der männlichen Arbeitskultur, die Veränderung der männlichen Institution und die Veränderung der (Position von Männern in der) Gesellschaft insgesamt sind miteinander verwoben. Dies kann Anlass zur Hoffnung und Unterstützung sein, aber auch zur Verunsicherung beitragen.

1

*DAS PROJEKT
„PARTNERSCHAFTLICH
HANDELN“ –
ZIELE UND INHALTE*

„Partnerschaftlich handeln“ ist ein im Auftrag der BZgA entwickeltes Fortbildungsangebot für Unternehmen.⁸ Gemäß ihrem sexualpädagogischen Präventionsauftrag ist es das Ziel der BZgA, junge Menschen zu befähigen, selbstständig Entscheidungen im Bereich Sexualität, Familien- und Lebensplanung zu treffen und Geschlechterbeziehungen selbstbestimmt zu gestalten.⁹ Dies soll erreicht werden mit einer „Förderung von partnerschaftlichem und verantwortungsbewusstem Handeln“ und „Unterstützung bei einer umfassenden Lebensplanung“.¹⁰ Es ist ein besonderes Anliegen der BZgA, junge Frauen und Männer in betrieblicher Ausbildung anzusprechen, die von der Schule abgegangen sind, denn diese sind – im Gegensatz zu Schülerinnen und Schülern an weiterführenden Schulen, für die entsprechende Unterrichtsangebote existieren – bislang kaum zu erreichen. Einerseits besteht gerade am Übergang zwischen Jugend- und Erwachsenenleben besonderer Bedarf an Beratung bezüglich der eigenen Lebensplanung, andererseits sind die Schwellen, Beratungsstellen aufzusuchen, insbesondere bei jungen Männern hoch. Daher wurde ein Angebot entwickelt, das zu den Auszubildenden in ihre Ausbildungsstätte kommt.

Die Ausbilderinnen und Ausbilder fungieren dabei als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Ihnen werden in dem Fortbildungsangebot die notwendigen Kompetenzen vermittelt, um jungen Menschen als Ansprechpersonen in Fragen von Partnerschaft und Lebensplanung zur Verfügung zu stehen. Das Programm ist eingebettet in Strategien der Organisationsentwicklung und des Gender-Mainstreaming: Junge Menschen sollen von partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Frauen und Männern am Arbeitsplatz für ihre Lebensplanung profitieren, sie sollen sich mit Geschlechterrollen auseinandersetzen und wissen, was sie gegen sexuelle Belästigung tun können. Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren können, durch die Fortbildung entsprechend geschult, die individuelle Entwicklung der Auszubildenden fördern und zugleich ein positives Arbeitsklima gestalten und Konflikte am Arbeitsplatz vorbeugen.

PROJEKTSTUFEN

Zunächst entwickelte und erprobte die pro familia Freiburg im Auftrag der BZgA direkt für Auszubildende verschiedener Betriebe sexualpädagogische Einheiten, in denen es um Fragen der Partnerschaft, Familienplanung und Lebensplanung ging. Im nächsten Schritt wurden, um die Vermittlung der Kompetenzen ökonomischer zu gestalten und nachhaltiger zu verankern, Ausbilder und Ausbilderinnen in Betrieben fortgebildet, damit sie selbst die Aufgabe übernehmen können, entsprechen-

8 Der Projekttitle heißt „Partnerschaftlich handeln – ein Bausteinmanual für TrainerInnen und AusbilderInnen“; die Modifikation für die Bundeswehr heißt „Partnerschaftlich handeln – Projektfeld Bundeswehr“.

9 Vgl. BZGA 2003: Rahmenkonzept Sexuaufklärung für Jugendliche

10 FICHTNER 2001: 8

de Lernprozesse bei den Auszubildenden zu initiieren („Train the Trainer“; in Kooperation mit großen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen wie der Deutschen Telecom, der Deutschen Bahn oder Volkswagen sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Ausbildungsbetrieben des öffentlichen Dienstes).

In Zusammenarbeit mit den Gleichstellungsbeauftragten der Betriebe und anderen Expertinnen und Experten aus der betrieblichen Praxis wurde das Profil der Fortbildung stärker auf die Vermittlung von partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz bezogen, da Auszubildende einen entsprechenden Bedarf formuliert hatten. Der Umgang mit sexueller Belästigung wurde als ein für Auszubildende hoch relevantes Thema aufgenommen. Produkt dieses Projektschrittes ist ein Unterrichtsmanual, das neben theoretischen Einführungen praktische Methoden der Arbeit mit Gruppen beschreibt. Das Manual wurde den Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für ihre Arbeit zur Verfügung gestellt.¹¹ Inhaltlich umfasst die Fortbildung vier Bausteine:

1. „Frauen und Männer im Betrieb“ mit den Aspekten Veränderungen der Geschlechterrollen, gleichberechtigte Berufs- und Ausbildungschancen, Sensibilisierung für stereotype Vorstellungen und Vorurteile bezogen auf Ungleichheit der Begabungen,
2. „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ mit den Aspekten Berufs- und Familienplanung, Probleme und Lösungsoptionen bei Schwangerschaft in der Ausbildung,
3. „Partnerschaftliches Verhalten“ mit den Aspekten sexuelle Belästigung, geschlechtsspezifische Benachteiligung, Umgang mit Konflikten und Strategien des Zusammenarbeitens.
4. Der vierte Baustein vermittelt als Querschnittsqualifikation zu den inhaltlichen Schwerpunkten der drei anderen Bausteine Grundlagen der Kommunikation und Beratung, Kompetenzen der Gruppenmoderation sowie der Planung und Durchführung von Veranstaltungen.

Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sollen für die drei inhaltlichen Themenbereiche auf drei Kernanforderungen vorbereitet werden:

- Veranstaltungen anbieten,
- Beratungsgespräche führen,
- auf problematische Situationen reagieren und Lösungswege für Konflikte finden.

¹¹ BUNDESZENTRALE FÜR GESUNDHEITLICHE AUFKLÄRUNG 2001. Das Manual ist gegen eine Schutzgebühr von 27 € bei der BZGA erhältlich.

In der letzten Projektphase „Partnerschaftlich handeln – Projektfeld Bundeswehr“ (2002–2004) setzte die Schulungskonzeption noch einmal eine weitere Stufe höher an: Die Seminare wurden für diejenigen angeboten, die Ausbilder ausbilden („Train the Trainer of the Trainer“). Dabei handelt es sich um Lehrende an den Schulen und Ausbildungseinrichtungen der Bundeswehr. Sie unterrichten dort angehende Führungskräfte der Bundeswehr. Die Endadressatinnen und -adressaten sind dann junge Soldatinnen und Soldaten. Für die spezifische Situation der Bundeswehr wurde das Bausteinmanual begrifflich und inhaltlich modifiziert und das Layout dem für die Bundeswehr üblichen Schulungsmaterial angepasst.

Das überarbeitete Bausteinmanual „Partnerschaftlich handeln“ für die Bundeswehr erschien als Ausbildungshilfe des Zentrums Innere Führung.¹²

ECKDATEN: PARTNERSCHAFTLICH HANDELN – PROJEKTFELD BUNDESWEHR

An den Fortbildungen beteiligt waren 29 Schulen und andere Fortbildungseinrichtungen¹³ der Bundeswehr. Die durchgeführten Lehrgänge „Partnerschaftlich handeln“ sollten im Rahmen des Fachs „Menschenführung“ in den regulären Unterricht einfließen. Die Direktorenkonferenz „Innere Führung“¹⁴ hatte im April 2002 als das höchste dafür zuständige Gremium die Anwendung der von der BZgA entwickelten Konzeption beschlossen. Damit waren alle militärischen Organisationsbereiche, also Heer, Luftwaffe, Marine, Sanitätsdienst und Streitkräftebasis, in das Projekt eingebunden.

Das Spektrum der beteiligten Einrichtungen reichte von fachlich speziell ausgerichteten Schulen – wie zum Beispiel der Fernmeldeschule, an der das Fach „Menschenführung“ nur mit geringen Stundenansätzen im Rahmen von Fachlehrgängen vorkommt – bis zur Führungsakademie der Bundeswehr oder dem Zentrum Innere Führung, die sich intensiver und in konzeptionellerer Weise mit den Themen von „Partnerschaftlich handeln“ auseinandersetzen können.

Zuständig auf Seiten der Bundeswehr waren der Führungsstab der Streitkräfte im Verteidigungsministerium (Bonn) und das Zentrum Innere Führung (Koblenz).

- 12** Diese als blaue Ringbuchordner bereitgestellten Materialien sind für alle Auszubildenden der Bundeswehr verfügbar. Sie werden vom Zentrum Innere Führung der Bundeswehr herausgegeben und in regelmäßigen Abständen aktualisiert.
- 13** Neben Schulen der Bundeswehr waren auch Akademien und andere herausgehobene Bildungseinrichtungen der Bundeswehr am Projekt beteiligt. Wenn im Folgenden dennoch nur von Schulen die Rede ist, dann geschieht dies der Einfachheit halber. Mit dem Begriff sind alle Fortbildungseinrichtungen gemeint. Alle militärischen Organisationsbereiche, aber nicht alle Schulen der Bundeswehr waren am Projekt beteiligt.
- 14** Das Fach „Menschenführung“ ist Bestandteil des Bereiches „Innere Führung“ der Bundeswehr.

Die Zielgruppe der Seminare waren Bundeswehrangehörige mit der Aufgabe, andere Lehrkräfte zu schulen, die ihrerseits in der Ausbildung der Rekrutinnen und Rekruten tätig sind. Die Teilnehmenden waren mit wenigen Ausnahmen Männer. Frauen in Lehrfunktionen sind – sieht man vom Sanitätsdienst ab – bei der Bundeswehr noch selten. Höhere Hierarchieebenen mit Ausbildungsfunktion für Auszubildende konnten Frauen in der Regel noch nicht erreichen, da die Zeit seit der Öffnung der Bundeswehr für Frauen in allen Verwendungen noch nicht für die Erlangung einer entsprechenden Position ausreicht.

Die Fortbildungen fanden in Seminarform statt. Die Seminare wurden im Team von einem Trainer und einer Trainerin geleitet. Eine Besonderheit des Projektes war, dass mit den Trainerinnen und Trainern von ProPhila externe, nicht der Bundeswehr angehörende Professionelle die Seminare durchführten (s. Kapitel 4.1).

Das Angebot war unterteilt in „Kick-Off“, Seminar und Reflexionsworkshop. Es wurde nicht an allen Standorten vollständig durchgeführt – zum Teil schlossen sich die Schulen für die Veranstaltungen auch zusammen.

- **„Kick-Off“:**

Einführungsveranstaltung für alle Lehrkräfte und Auszubildenden an einer Schule (Zielgruppe), zu verstehen als „Startschuss“ für den Implementationsprozess vor Ort. Durch Vorstellung der Themen und des Multiplikationskonzeptes sowie Vorstellung der Seminargruppe sollte die Verbindlichkeit des Prozesses am Standort vergrößert werden. Es gab 29 Kick-Off-Veranstaltungen mit insgesamt 1.650 Teilnehmenden.

- **Seminar:**

Die eigentliche Fortbildung für ca. 10 bis 15 Teilnehmende aus der oben beschriebenen Zielgruppe zwecks Ausbildung zum Multiplikator bzw. zur Multiplikatorin.

Dauer: vier volle Unterrichtstage (insgesamt: 26 Veranstaltungen, 310 Teilnehmende).

- **Reflexionsworkshop:**

Reflexionsveranstaltung für die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Bundeswehr, die Trainerinnen und Trainer von pro familia Freiburg und wissenschaftliche Begleitung zur Unterstützung und Kontrolle des Multiplikationsprozesses an den Schulen. Zeitpunkt: zwischen 8 und 21 Monate nach der Fortbildungswoche.

Dauer: zwei bis drei Stunden (insgesamt: 22 Veranstaltungen, 272 Teilnehmende).

DIE WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG IM PROJEKTFELD BUNDESWEHR

Bei ihrer Arbeit bediente sich die Begleitforschung sowohl qualitativer als auch quantitativer Instrumente: Interviews mit Bundeswehr-Experten und -Expertinnen mit Beratungsaufgaben sowie mit den Kommandeuren der beteiligten Schulen, teilnehmende Beobachtung von Veranstaltungen, Fragebogen-Befragung der Teilnehmenden vor, während und nach den Seminaren sowie nach dem Reflexionsworkshop¹⁵, schriftliche Befragung der Trainerinnen und Trainer. Insgesamt wertete das Evaluationsteam 1.725 Fragebogen von Teilnehmenden aus (Übersicht über die Erhebungsinstrumente im Anhang). Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung sind im Detail in einem ausführlichen internen Abschlussbericht zusammengefasst.

15 Befragungen von Bundeswehrangehörigen bedürfen einer Genehmigung durch das Bundesverteidigungsministerium. Diese erging am 25. März 2004 unter der Registriernummer 1/470/03.

2

*GRUNDLAGEN:
„MÄNNLICH
DOMINIERT“ UND
„MÄNNERBÜNDISCHE“
ORGANISATIONEN
UND ARBEITSBEREICHE
IM WANDEL*

Zum notwendigen Hintergrundwissen für Gender-Seminare in männlich dominierten Organisationen gehören Kenntnisse über die Geschichte und die Veränderungspotenziale dieses Organisationstypus.

ZUR TERMINOLOGIE

Von **männlichen** Organisationen oder Organisationskulturen zu sprechen, erweckt den Eindruck, eine bestimmte Theorie von Geschlechterdifferenz „männlich versus weiblich“ vorauszusetzen. Da sich die Definitionsmacht z. B. bezogen auf die Bewertung von „männlichen“ und „weiblichen“ Arbeitsanforderungen in „männlichen“ Organisationen bei männlich besetzten Macht- und Führungspositionen befindet, bevorzugen wir den Begriff „männlich dominierte“ Organisation.

Wenn von **männerbündischen** Organisationen gesprochen wird, liegt der Akzent auf einem Zusammenschluss von Männern in der Organisation, von dem Frauen ausgeschlossen sind. Nach dem Historiker Werner SOMBART gehen Männerbünde auf die Ordensritter zurück. Beispiele für Männerbünde in Europa sind etwa die Burschenschaften oder die Malergruppe „Die Brücke“. Die bündische Jugend im Nationalsozialismus ist eine weitere Variante männerbündischer Organisationen.

In der Ethnologie bezeichnet der Begriff „Männerbund“ eine formelle Institution, der ausschließlich erwachsene Männer einer Gemeinschaft, etwa einer Stammes- oder Dorfgemeinschaft, angehören. Diese Institution ist gekennzeichnet durch die gemeinsame Abgrenzung des Männlichen vom Weiblichen, wobei das Männliche durch den Bund repräsentiert wird. Die Männlichkeit, die Voraussetzung für die Zugehörigkeit zu diesem Bund ist, muss durch Aufnahmeprüfungen und Initiationsrituale erwiesen werden und findet ihren Ausdruck in der Regelung und Kultivierung von Kämpfen. Des Weiteren zeichnen sich Männerbünde durch eine kulturbestimmende Wirkung aus: Sie definieren einen spezifischen kulturellen Code der Männlichkeit und vertreten eine männliche Überlegenheitsideologie.

Mit diesen Charakterisierungen wurde der Begriff in die Politikwissenschaft übernommen und zur Beschreibung von Organisationsstrukturen verwendet.

2

2.1 KENNZEICHEN UND VERÄNDERUNGSPOTENZIALE MÄNNLICH DOMINIERTER ORGANISATIONEN UND MÄNNERBÜNDISCHER ARBEITSBEREICHE

Die Bezeichnung „männliche“ oder „männlich dominierte“ Organisation wird vor allem dann verwendet, wenn der **Zugang** zu der Organisation **(fast) ausschließlich Männern vorbehalten** ist. Ein Beispiel dafür ist die Schule in früheren Zeiten: Bis zum Jahr 1800 waren Mädchen vom Besuch der Elementarschulen ausgeschlossen. Ein anderes Beispiel ist die Polizei als „männliche“ Institution mit einem noch geringen, inzwischen aber stark wachsenden Frauenanteil.

Weitere Merkmale einer männlich dominierten Organisation sind in der Einleitung aufgelistet. Dazu gehören insbesondere die in der Institution repräsentierten, als „männlich“ definierten Werte und Normen, die „männlichen“ Formen des Umgangs und der Kommunikation unter den Mitgliedern sowie der Arbeitsorganisation und der Karrieremuster, die sich an üblichen männlichen Lebensläufen und Lebensformen orientieren. Diese Aspekte hängen untereinander zusammen. So hat die Kultivierung von Werten wie Männerfreundschaft und die Definition von Leistungsnormen mit dem Anspruch überdurchschnittlicher Leistungsbereitschaft im Sinne einer „strukturellen Rücksichtslosigkeit gegenüber der Familie“ Konsequenzen für den Zugang von Frauen zu einer solchen Organisation. Umgekehrt erzwingt erst ein erhöhter Frauenanteil eine Veränderung der Arbeits- und Organisationskultur.

Stephan HÖYNG und Ralf PUCHERT¹⁶ sprechen z. B. bei einer Gruppe von männlichen Facharbeitern im technischen Bereich von „männerbündischen“ formellen oder informellen Strukturen. Da innerhalb von Organisationen nicht alle Bereiche in gleichem Maß „männlich“ sind, macht es Sinn, nach Hierarchieebenen, Beschäftigtengruppen und Abteilungen zu differenzieren. So ist die Führungsebene auch in vielen Organisationen, die einen hohen Frauenanteil aufweisen, mehr oder weniger ausschließlich mit Männern besetzt. Allgemeinere identifizieren die Autoren „männerbündische“ Merkmale in moderner, alltäglicher Form auch in den formellen und informellen Strukturen von Verwaltung und Politik.

Die Entwicklung von „Männerdomänen“: Die Segregation des Arbeitsmarktes

Die Existenz von männlich dominierten Arbeitssektoren ist ein Produkt der geschlechtsbezogenen Spaltung des Arbeitsmarktes in Beschäftigungsfelder (hori-

16 HÖYNG/PUCHERT 1998

zontale Segregation) und Hierarchieebenen (vertikale Segregation). Diese Segregation ist seit vielen Jahren zu beobachten. Sie verschiebt sich zwar, nimmt aber nicht ab, auch nicht mit der Zunahme der Erwerbsbeteiligung und der Qualifikationslevels von Frauen.¹⁷ Es gibt nach wie vor Branchen bzw. Beschäftigungsfelder mit einem hohen Männeranteil (neben der Bundeswehr und der Polizei): das Baugewerbe (13 % Frauen), die Energie- und Wasserversorgung (21 % Frauen), der Bergbau und das verarbeitende Gewerbe sowie Verkehr und Nachrichtenübermittlung (beide 28 % Frauen).¹⁸ Bereiche mit einem hohen Frauenanteil sind die öffentlichen und privaten Dienstleistungen (69 % Frauen). Aber auch innerhalb „gemischter“ Berufsfelder sind Frauen und Männer mit unterschiedlichen Aufgaben beschäftigt.

In der dualen Berufsausbildung verteilen sich 54 % der weiblichen Auszubildenden und 41 % der männlichen Auszubildenden jeweils auf nur zehn Ausbildungsberufe. Unter den zehn am stärksten besetzten Ausbildungsberufen für junge Frauen sind neun kaufmännische bzw. Dienstleistungsberufe und nur ein Handwerksberuf (Friseurin) zu finden. Dagegen befinden sich unter den zehn am stärksten besetzten Berufen für männliche Auszubildende acht gewerblich-technische Berufe. Im Ergebnis sind deshalb nur rund 10 % derjenigen, die eine Ausbildung in den Fertigungsberufen des dualen Systems beginnen, junge Frauen. In den Dienstleistungsberufen des dualen Systems liegt der Anteil der Frauen an der Gesamtheit derer, die eine Ausbildung beginnen, dagegen bei 70 %.¹⁹ Ausbildungsberufe mit einem Frauenanteil von 94 % und mehr finden sich im Umfeld der freien Berufe (z. B. Rechtsanwaltsgehilfin, [Zahn-]Arzthelferin, Notarfachangestellte) und bei den Hauswirtschaftsberufen.²⁰

Als männerdominiert gelten die Führungsetagen von Wirtschaftsunternehmen. Insgesamt sind auf der ersten Führungsebene 24 % Frauen zu finden. Je größer der Betrieb ist, desto niedriger ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen (bei Betrieben mit 50 bis 249 Mitarbeitenden: 13 %, 250 bis 499: 6 %, über 500: 4 %), und in den Zentralen bzw. der Hauptverwaltung ist er geringer (19 %) als in den Filialen (30 %).²¹ Bezogen auf Großunternehmen lag 2004 der Anteil bei 8,2 %.²² Frauen in Führungspositionen finden sich vor allem in solchen Branchen, in denen viele Frauen arbeiten (v. a. Sozial- und Gesundheitswesen und privater Dienstleistungsbereich).

17 WETTERER 2002: 63 ff.

18 BMFSFJ 2005: Abschnitt 2.8.1

19 BMBF 2000

20 BOTHFELD et al. 2005: 83

21 BMFSFJ 2006: 7 f.

22 HOPPENSTEDT-Analyse „Frauen im Management“ (2005), in: BMFSFJ 2006

MÄNNERBERUF ODER FRAUENBERUF – EINE STATUSFRAGE

Die horizontale und vertikale Segregation des Arbeitsmarktes wird im Alltagsverständnis damit begründet, dass Frauen und Männer unterschiedliche Fähigkeiten besitzen und in der Gesellschaft unterschiedliche Aufgaben erfüllen, dass somit eine prinzipielle und/oder faktische Differenz zwischen den Geschlechtern besteht. Aufgrund der spezifischen Fähigkeiten (z. B. weil sie nicht genug Körperkraft oder Durchsetzungsvermögen haben) oder Funktionen (weil sie z. B. für die Familie zuständig sind), so die Begründung, eignen sich Frauen nicht für die Arbeit in den Männerdomänen. Allerdings steht dieser Begründung entgegen, dass ein und derselbe Tätigkeitsbereich oder ein und dieselbe Branche von Land zu Land ein unterschiedliches „Geschlecht“ hat (in einigen osteuropäischen Ländern ist z. B. Ingenieur kein Männerberuf) oder im Laufe der Geschichte „das Geschlecht wechselte“, also von einem Frauenberuf zu einem Männerberuf wurde oder umgekehrt. Als Beispiele werden angeführt: Aus dem Beruf des Sekretärs wurde zu Beginn des Jahrhunderts der Beruf der Sekretärin, aus den Frauenbereichen der Computerprogrammierung oder der Schriftsetzerei wurden Felder männlicher Arbeit.²³ In anderen Feldern wie Geburtshilfe oder Gebäudereinigung oder auch Kellner, Friseur, Apotheker, (Grundschul-)Lehrer wurden die Tätigkeiten ausdifferenziert und die ranghöheren Bereiche vor allem mit Männern besetzt, während die vor allem von Frauen ausgeübten Tätigkeiten eher zuarbeitenden oder helfenden Charakter haben. Ausdifferenzierungen oder Geschlechtswechsel hin zu einem „männlichen Charakter“ der Arbeit haben nicht unbedingt damit zu tun, dass sich das Anforderungsprofil grundsätzlich ändert, sondern mit der Professionalisierung – das heißt unter anderem mit der Erhöhung der Zugangsvoraussetzungen, mit der Verlängerung der Ausbildungszeit und mit der Definition von Standards der Arbeit durch die Profession selbst – und mit der gesellschaftlichen Aufwertung des Arbeitsfeldes. Parallel zum Anteil an Männern in einem Berufsfeld steigt das Einkommen und das Prestige der Arbeit, während die Feminisierung eines Arbeitsbereichs mit einem Statusverlust einhergeht.

GESCHLECHTERKATEGORIEN ALS SOZIALE KONSTRUKTION

Betrachtet man die Logik dieser Verschiebungen, so zeigt Angelika Wetterer, dass nicht die unterschiedliche Eignung von Frauen und Männern am Anfang der Differenzierung stand, sondern der Kampf um die Besetzung gut bezahlter, zukunftsträchtiger und gesellschaftlich anerkannter Tätigkeitsfelder.²⁴ Nicht allein eine spezifische Eignung steuert die Aufteilung von Tätigkeitsfeldern in „weiblich“ und „männlich“, sondern die Bewertung der Tätigkeit und die Entlohnung. Frau-

23 WETTERER 2002: 65 und 79

24 A. a. O.: 87 ff.

enberufe sind nicht (nur) Berufe, für die Frauen besonders geeignet sind, sondern (auch) Berufe, die schlecht bezahlt und somit für Männer nicht attraktiv sind und daher für Frauen „übrig gelassen“ werden.²⁵ Die besondere Eignung der Geschlechter wird quasi erst **im Nachgang** und zur Legitimation der Ergebnisse der Verteilungskämpfe als Diskurs geschaffen. Dem weiblichen und männlichen Geschlecht werden Eignungen zugeschrieben, die jeweils zu den Beschreibungen der Tätigkeiten passen: So „sind“ (alle) Männer technisch begabter, und der Beruf des Ingenieurs verlangt technische Begabung. Oder (alle) Frauen „sind“ kinderlieb, und das ist gerade das, was die Arbeit der Erzieherin ausmacht. Die Differenz der Geschlechter wird „konstruiert“. Sie erweist sich somit nicht, wie im Alltagsverständnis angenommen, als Ausgangspunkt der Geschlechter trennenden Arbeitsorganisation, sondern als deren Produkt. Für Gender-Seminare ist es wichtig, hinter das Alltagsverständnis, dass Geschlecht uns als naturgegebene („naturalisierte“) Differenz begegnet, zurückzugehen und die Geschlechterkategorie als soziale Konstruktion zu betrachten.

Diese Aspekte werden so ausführlich dargestellt, weil die Zuschreibungen und Bewertungen männlicher und weiblicher Tätigkeiten und Fähigkeiten in den impliziten Geschlechtertheorien der männlich dominierten Organisationen unter dem Gender-Aspekt zu bearbeiten sind. Zunächst gilt es, die mit Geschlechtereigenschaften begründete Abschottung privilegierter Institutionen zu hinterfragen. Wenn Frauen dann aber in männliche Organisationen aufgenommen werden, so bildet sich häufig eine zweite Hierarchie von höheren, männlich besetzten, und niedrigeren, von Frauen ausgeübten Tätigkeitsbereichen. Daher ist allgemeiner der Prozess zu analysieren, in dessen Verlauf Frauen Tätigkeiten zugewiesen werden, die zugleich systematisch niedriger bewertet werden. Tätigkeiten, die z. B. eine starke „männliche“ Verausgabung und zeitliche Flexibilität verlangen, wie z. B. in Führungspositionen, werden höher bewertet und besser entlohnt als Tätigkeiten, die in einer geregelten Arbeitszeit als Routineaufgaben abgearbeitet werden können, was für viele „Frauenarbeitsplätze“ gilt. Die Problematik entsteht dann, wenn Geschlechtertheorien in Organisationen Frauen aufgrund ihres Wesens als ausschließlich für Routinetätigkeiten geeignet und Männer als ausschließlich für Führungsaufgaben geeignet definieren (ausführlicher s. Kapitel 3.1).

Indem eine Organisation Frauen und Männern unterschiedliche, symbolisch besetzte Tätigkeiten zuweist, werden Differenzen produziert und verankert. Unter Gender-Aspekten beruhen Organisationen prinzipiell nicht nur auf geschlechtlicher Differenzierung, sondern stellen Geschlechterdifferenzierungen auch selbst her. Die durch die Organisationen produzierten oder unterstützten Vorstellungen von Männlichkeit und Weiblichkeit, die Annahmen zur geschlechtsspezifisch dif-

25 RABE-KLEBERG 1993: 135

ferenten Eignung, die Zuteilung von unterschiedlichen Arbeitsbereichen und die unterschiedliche Bewertung dieser Arbeitsbereiche, die Möglichkeiten der Vereinbarkeit und das Arbeitsklima gehen als Bilder, Chancen und Barrieren ein in die Lebensplanung von Frauen und Männern. Aufgabe eines Gender-Seminars ist es, Gender-Theorien und Eigenschaftszuweisungen zu hinterfragen und die Mechanismen der Aufrechterhaltung diskriminierender Strukturen aufzubrechen.

AUFRECHTERHALTUNG VON MÄNNLICHKEIT

Aufrechterhalten werden die „Männlichkeit“ von Organisationen und die Segregation des Arbeitsmarktes durch unterschiedliche Prozesse:

- Frauen werden ausgeschlossen, indem ein entsprechendes Anforderungsprofil als „exklusiv männlich“ definiert wird. Das Definitionsmonopol über Leistungs- und Männlichkeitsanforderungen sowie deren Bewertung liegt in männlich dominierten Organisationen bei formellen und informellen Netzwerken und Zusammenschlüssen von Männern.
- Die Praktiken und Werte der männlichen Organisation strahlen auf die symbolische Definition dessen aus, was Männlichkeit ausmacht. Männer werden in männlichen Institutionen und in der Gemeinschaft der Männer zu „richtigen“ Männern sozialisiert. Die Differenz der Geschlechter, die als Begründung der Exklusivität männlicher und nur Männern offen stehender Organisationen dient, wird auch hier im Arbeitsalltag immer wiederhergestellt und bestätigt (zu Männlichkeit nicht als Personenmerkmal von Männern, sondern gebunden an „männlich“ konnotierte Praktiken: s. Kapitel 3.1).
- Auch mit ihrem Berufswahlverhalten reproduzieren Frauen und Männer die Segregation am Arbeitsmarkt (s. o.). Wesentlicher Faktor sind die späteren Verdienstmöglichkeiten, die vor allem junge Männer als Entscheidungsgrund für einen Beruf angeben, während junge Frauen auch schlechter bezahlte Arbeitsbereiche wählen, wenn diese eine Vereinbarkeit mit Familienaufgaben ermöglichen.²⁶

Aufgabe von Gender-Fortbildungen ist es, das Alltagsverständnis der Geschlechterdifferenz für die Vielfalt der Eignungsprofile von Frauen und Männern zu öffnen.

²⁶ Z. B. CORNELISSEN/GILLE 2005: 59

WANDLUNGSPROZESSE UND VERÄNDERUNGSPOTENZIALE

Der ausschließlich ein Geschlecht zulassende oder bevorzugende, „männliche“ Charakter einer Organisation kann sich ändern, wie das Beispiel der Schule zeigt: Seit 1800 und forciert durch die Bildungsexpansion in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts bis heute wurde Chancengleichheit im Bildungsbereich nahezu erreicht, und die Hälfte der Schulkinder sind heute Mädchen. Unter den Lehrkräften sind viele Frauen, auch wenn die allgemeine Benachteiligung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt vor den Schulen nicht Halt macht und Lehrerinnen vor allem in den schlechter bezahlten Positionen in den Grundschulen zu finden sind. Die Schule als **männliche** Organisation ist anachronistisch und würde heute nicht mehr akzeptiert werden. Die Forderung nach Chancengleichheit lässt es nicht mehr zu, Mädchen von Bildung auszuschließen.

Der Wandel von männlich dominierten Organisationen geschieht nicht „einfach so“, sondern ist eingebettet in größere Veränderungsprozesse, bei denen die Abschottung männlicher Bereiche zumindest unter Druck gerät. So lässt sich unter anderem ein gesellschaftlicher Wandel der Konzepte von Männlichkeit oder Väterlichkeit beobachten in dem Sinn, dass die polare Definition von Männlichkeit in Abgrenzung zu Weiblichkeit an Bedeutung verliert.²⁷ „Männliche“ Arbeitsfelder verändern sich (z. B. Arbeiten, die körperliche Kraft verlangen) und verlieren ebenso an Bedeutung wie die lebenslangen Vollzeitarbeitsverhältnisse, die männliche Identität bestimmen. In dieser Verbindung von allgemeinem gesellschaftlichem Wandel, Wandel der Organisation und Veränderungen der persönlichen Lebens- und Berufssituation von Frauen und Männern liegt eine Quelle von Barrieren, aber auch ein Potenzial der Unterstützung für mehr Gleichberechtigung und Respekt am Arbeitsplatz im Umgang der Geschlechter miteinander.

Männlich dominierte Organisationen, die eine Fortbildung zum Gender-Thema wünschen, befinden sich in der Regel schon in einem Prozess des Wandels. Frauen sind neu dazu aufgenommen und ihr Anteil ist gestiegen, Partnerschaftlichkeit wurde zum Organisationsziel. Häufig ist die formale Integration erfolgt, aber es hapert an der Umsetzung, vor allem an der Akzeptanz der Frauen als Kolleginnen. Diese Phase der Transformation (Shake-up-Phase, s. Kapitel 3.1) ist von besonderen Verunsicherungen gekennzeichnet und weist eine spezifische Konstellation von Barrieren und Unterstützung auf. Viele Fragen sind offen, wie z. B. diejenige, ob eine „männliche“ Organisation ihre „Männlichkeit“ verliert, wenn sie Frauen aufnimmt, ob Frauen „männlich“ sind oder sein müssen, wenn sie „männliche Aufgaben“ übernehmen (und manche Männer „unmännlich“ sind, weil sie daran scheitern), oder ob die Kategorie Geschlecht überhaupt an Bedeutung verliert.

²⁷ Z. B. BEHNKE/LOOS/MEUSER 1998: 225

VERÄNDERUNG ALS BEDROHUNG

Barrieren der Transformation rühren daher, dass Männer von einer erreichten beruflichen Gleichstellung von Frauen „mehrfach und für sie auf höchst beunruhigende Weise betroffen“ sein können.²⁸ Aus der Gender-Forschung lassen sich diesbezüglich folgende Thesen ableiten:

Frauen werden zu Konkurrentinnen um Arbeitsplätze und Aufstiegschancen und entwickeln eigene Netzwerke, während die Netzwerke von Männern an Bedeutung verlieren, was den Erhalt und Ausbau von Macht und die Kontrolle über den Zugang zu Ressourcen angeht. Die zunehmende Gleichstellung von Frauen in der Arbeitswelt erfordert von Männern auch die Übernahme von Familien- und Beziehungsarbeit. Die einseitige Berufsorientierung von Männern wird infrage gestellt, und es werden ihnen „weibliche Ressourcen“ im Versorgungsbereich entzogen, wenn Frauen nun in gleichem Maß berufstätig sein können. Zudem kann sich die Institution verändern und ihren besonderen „männlichen“ Charakter verlieren – verbunden mit einem Verlust an persönlicher Identifikationsmöglichkeit als Mann, die bislang durch die Zugehörigkeit zu der männlichen Institution garantiert war. Diese Gefühle der Bedrohung, die allgemein mit Veränderungen einhergehen, können auf das Gender-Thema projiziert werden (siehe ausführlich in Kapitel 5.4).

Umgekehrt kann der Veränderungsprozess bei Männern auch Hoffnungen und positive Assoziationen wecken, wenn sie z. B. selbst mit einer ausschließlichen Fixierung auf die Erwerbsarbeit mitsamt der verlangten Leistungsbereitschaft und Verantwortung belastet sind und sie Zeit für das Privatleben und das Zusammensein mit der Familie als Freiraum und Erweiterung ihrer Erfahrungsmöglichkeit erleben, wenn sie der in männlichen Institutionen verkörperten Männlichkeit kritisch gegenüberstehen, wenn sie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Frauen wertschätzen und/oder wenn sie ein Beharren auf Traditionen angesichts gesamtgesellschaftlicher Veränderungen für schwierig erachten. Unter diesen Voraussetzungen kann die Veränderung in den Geschlechterbeziehungen am Arbeitsplatz positiv unterstützt werden, gerade weil damit eine Reform und Erneuerung der Institution verbunden ist.

Es gibt aber nicht nur Befürwortung oder Ablehnung von mehr Geschlechtergerechtigkeit im Sinne strikt geschiedener Lager. Positive Einstellungen zur Gleichstellung können Hand in Hand gehen mit subtilen Formen des Widerstands gegen Maßnahmen, die zu Geschlechtergerechtigkeit führen sollen, insbesondere dann, wenn Konsequenzen im eigenen Arbeitsbereich gefordert sind. HÖYNG und PUCHERT sprechen dabei von einem „lautlosen Prozess der Abschmetterung der Gleichstellung“, der weder bewusst noch strategisch noch überhaupt aktiv initiiert wird (s. Kapitel 5.4).²⁹

28 HÖYNG/PUCHERT 1998: 81 f.

29 A. a. O.: 257

2.2 BESONDERHEITEN DER BUNDESWEHR ALS MILITÄRISCHER ORGANISATION IM WANDEL

Die Bundeswehr ist die größte „männlich dominierte Organisation“ in der Gesellschaft der Bundesrepublik. Etwa eine Viertelmillion Soldaten und Soldatinnen gehören der Bundeswehr an.³⁰ Der Frauenanteil betrug im Januar 2006 6,5 % aller Berufs- und Zeitsoldaten.³¹ Angesichts der Erfahrungen anderer, insbesondere europäischer Armeen ist ein Ansteigen des Anteils auf über zehn Prozent nicht zu erwarten³², obwohl im seit Januar 2005 geltenden Gleichstellungsgesetz für Soldatinnen und Soldaten ein allgemeiner Frauenanteil von 15 % als Ziel genannt wird.³³ Seit der Öffnung der Bundeswehr für Frauen – und bis heute anhaltend – ist ein reges Interesse von Frauen am Soldatenberuf festzustellen. Die Zahl der Bewerberinnen nahm seit 2001 stetig zu. Im Jahr 2004 bewarben sich erstmals mehr als 10.000 Frauen bei den Streitkräften. Dies bewirkte einen Anstieg des Frauenanteils um 0,78 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr.³⁴ Die Einstellungszahlen sind jedoch längst nicht groß genug, um Minderheitenverhältnisse aufzuheben. Dennoch wird in einer Veröffentlichung des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr die Öffnung der Bundeswehr für Frauen als „Abschied vom Status quo“ und ein „Aufbruch zu neuen Ufern“ bezeichnet und eine Zukunft vorhergesagt, die „in weitaus stärkerem Maß als in der Vergangenheit eine weibliche sein wird“.³⁵

SOLDATISCHE TUGENDEN

Nicht nur bezogen auf den Frauenanteil ist die Bundeswehr eine „männliche“ Institution, sondern auch bezogen auf die spezifischen „soldatischen Tugenden“, die militärische Befehlsordnung und die „strukturelle Rücksichtslosigkeit“ gegenüber dem Familienbereich. Die Anforderungs- und Leistungsnormen umfassen Mut, Tapferkeit, Entschlossenheit und körperliche Stärke, also traditionell Männern zugeschriebene Eigenschaften (ausführlich: Kapitel 3.1). Die Befehlsordnung und die hierarchische Struktur machen den Soldatenberuf zu einem besonderen Beruf.

30 DEUTSCHER BUNDESTAG 2005: 6

31 Angaben des BUNDESMINISTERIUMS DER VERTEIDIGUNG in deren Internetangebot unter http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04_sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4w39bQESUGYp-vqRaKKGbn4IsSB9b31fj_zcVP0A_YLc0IhyR0dFALNCMzY!/delta/base64xml/L2djQSEvUUt3QS80SVVF LzZfQV8xUUsl?yw_contentURL=/C1256EF4002AED30/N264HLFG245MMISDE/content.jsp (28.08.2006)

32 KÜMMEL/KLEIN/LOHMANN 2000

33 Für den Sanitätsdienst, der 1975 für Frauen geöffnet wurde und andere Bedingungen als der Waffendienst bietet, gilt eine Quote von 50 %. Bis zum Erreichen dieses Anteils müssen Frauen bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt und befördert werden.

34 Vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2005: 21

35 KÜMMEL/BIEHL 2000: 2

Qua Berufsverpflichtung sind Soldatinnen und Soldaten in ihren Grundrechten stark eingeschränkt. Wer sich für den Dienst in den Streitkräften entscheidet³⁶, unterwirft sich grundsätzlich dem Prinzip von Befehl und Gehorsam. Angesichts der Priorität der Dienstpflichten und der Anforderung an die Flexibilität müssen Familie und private Belange häufig zurücktreten. Daraus resultieren besondere Probleme für diejenigen, die Soldatenberuf und Familie miteinander vereinbaren wollen (ausführlich s. Kapitel 3.2).

Das Prinzip von Befehl und Gehorsam wirft in einer demokratischen Gesellschaft insofern Probleme auf, als Grundprinzipien demokratischer Gesellschaften wie die freie Meinungsäußerung, Selbstbestimmtheit und soziale Verantwortung eingeschränkt sind. Die Bundeswehr sucht dieses Spannungsverhältnis mit dem Konzept der „Inneren Führung“ aufzufangen, dem das Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“ zugrunde liegt. Dieser bzw. diese soll nicht nur tapfer, professionell und kameradschaftlich sein, er/sie soll auch verstehen, welchem Zweck sein/ihr Einsatz dient und welche Werte er/sie zu verteidigen hat. Darüber soll auch diskutiert werden, Vorgesetzte sollen diese Grundhaltung vorleben.³⁷

Ein hoher Wert und ein Bestandteil der militärischen Organisationskultur der Bundeswehr ist „Kameradschaft“, die zunächst nur die Stubengemeinschaft von Rekruten bezeichnete. Kameradschaft ist historisch als Männergemeinschaft konnotiert und wird vor allem als Kohäsion der Gruppe in einer Gefahrensituation für wichtig erachtet (ausführlich s. Kapitel 4.2).

DER WANDEL DER BUNDESWEHR: DIE ÖFFNUNG FÜR FRAUEN UND DER KONTEXT EINER UMFASSENDEN TRANSFORMATION

Die Bundeswehr vollzieht aktuell mehrere Wandlungsprozesse gleichzeitig, die unter dem Stichwort „Transformation“ zusammengefasst werden. Die Öffnung aller militärischen Laufbahnen für Frauen ist nur ein Teil dieses historischen Prozesses.

36 Wehrpflichtige sind gezwungen, Einschränkungen der eigenen Grundrechte hinzunehmen. Aber jeder Wehrpflichtige hat auch die Möglichkeit zu verweigern und Zivildienst zu leisten. In Zusammenhang mit diesem Projekt geht es um Zeitsoldaten, die sich freiwillig verpflichten.

37 Vgl. Hoffmann 2005

DIE ÖFFNUNG DER BUNDESWEHR FÜR FRAUEN

- 1975: Erste Einstellung von Frauen im Sanitätsdienst der Bundeswehr: approbierte Ärztinnen oder Apothekerinnen als Sanitätsoffiziere.
- 1991: Die Laufbahngruppe der Unteroffiziere und Mannschaften im Sanitäts- und Militärmusikdienst wird für den freiwilligen Dienst von Frauen geöffnet.
- Urteil des Europäischen Gerichtshofs in Luxemburg im Januar 2000: Frauen wird das Recht zugestanden, grundsätzlich alle Posten innerhalb der Bundeswehr zu bekleiden³⁸; Öffnung aller Verwendungen für Frauen am 1. Januar 2001.
- Alle Einheiten, in die zum Stichtag Frauen aufgenommen werden sollen, erhalten im Vorfeld eine Schulung des Zentrums Innere Führung.
- Januar 2005: Gleichstellungsgesetz für Soldatinnen und Soldaten tritt in Kraft.
- Juni bis November 2005: 40 von den Soldatinnen gewählte Gleichstellungsbeauftragte nehmen ihre Arbeit auf.
- Januar 2006: Der Frauenanteil beträgt 6,5 %; im Sanitätsdienst liegt der Anteil bei etwa 30 %.

Das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr hatte bereits im Vorfeld der Öffnung für Frauen zu Gender-Trainings für Soldaten und Soldatinnen geraten.³⁹ Dieser Empfehlung folgend hatte die Bundeswehr vor Beginn des Öffnungsprozesses vorbereitende Schulungen für Vorgesetzte angeboten. Das Zentrum Innere Führung entwickelte ein Arbeitspapier zur Ausbildung und Integration von Frauen in den Streitkräften.⁴⁰ Einerseits werden in diesem Papier geschlechtsspezifische Stereotype hinterfragt, und es wird für individuelle Beurteilungen von Frauen und Männern geworben. Andererseits enthält es unter anderem eine Empfehlung an Vorgesetzte und Ausbilder, sich mit „der weiblichen Psyche“ auseinanderzusetzen, und erscheint insofern nicht konsequent. Das Papier sah sich auch der Kritik aus-

38 Den Rechtsstreit vor dem Europäischen Gerichtshof und die parlamentarische Entscheidung dokumentieren: KÜMMEL/KLEIN/LOHMANN 2000: 4–9.

39 KÜMMEL/BIEHL 2001: 101

40 Vgl. FRÖHLING 2001

gesetzt, Frauen nicht als gleichberechtigte Partnerinnen darzustellen.⁴¹ Im Jahr 2002 berichtete der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages, dass die auf Basis dieser Konzeption entwickelten Seminare von den Beteiligten nicht immer als wirklichkeitsnah bewertet und auch lächerlich gemacht wurden.⁴² Die Notwendigkeit der Aufnahme und Weiterführung von Gender-Trainings unterstrich der Wehrbeauftragte später wiederholt.⁴³

AUSLANDSEINSÄTZE ALS NEUE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE BUNDESWEHR

Neben der vollständigen Öffnung aller Laufbahnen für Frauen gehört zu dem Transformationsprozess auch eine Neuausrichtung auf Auslandseinsätze. Die Aufgabenfelder von Soldaten und Soldatinnen wandeln sich, die politischen Konstellationen, mit denen Soldaten und Soldatinnen konfrontiert sind, werden komplexer, und der technische Fortschritt in Bezug auf Militärtechnologie und die damit verbundenen strategischen Optionen bringen weiteren Veränderungsbedarf. Zudem wird im Zuge einer umfassenden Strukturreform die Bundeswehr verkleinert, zahlreiche Standorte werden aufgegeben.⁴⁴ Die Transformation soll dabei grundsätzlich nicht als mittelfristiges Vorhaben, sondern als immerwährendes Organisationsprinzip gelten, das den Bedarf an ständiger Erneuerung postuliert.

Im Zuge der Neubestimmung der militärischen Aufgaben sind (multinationale) Auslandseinsätze zur Friedenssicherung normaler Bestandteil jeder Karriere innerhalb der Bundeswehr geworden. In der Umsetzung müssen Strukturen und Abläufe reorganisiert und ein neues Selbstverständnis der Streitkräfte unter geänderten Vorzeichen entwickelt werden. Fragen von staatsbürgerlicher Verantwortung und Gehorsam und Fragen nach der Angemessenheit von Einschränkungen und nach der Zumutbarkeit von Belastungen durch Auslandseinsätze werden diskutiert. Im Hinblick auf Auslandseinsätze stellt sich zudem die Frage, ob in Zukunft möglicherweise weniger die klassischen soldatischen Tugenden der „männlichen“ Kampfbereitschaft, als vielmehr eher weiblich konnotierte Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Besonnenheit oder Einfühlungsvermögen als Eignungskriterien für den Beruf des Soldaten bzw. der Soldatin bedeutsam werden.

41 APELT/DITTMER/MANGOLD 2005

42 DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 12

43 DEUTSCHER BUNDESTAG 2003: 13; erstmals im Jahr 2005 wird im Bericht des Wehrbeauftragten keine Empfehlung mehr für Gender-Trainings ausgesprochen: Deutscher Bundestag 2006. Vgl. dazu Kapitel 3.1.b

44 Vgl. MEIERS 2005

Letztlich ist die Bundeswehr keine von den gesellschaftlichen Entwicklungen losgelöste Institution. Allgemeine Veränderungen der Familienmuster „vom Befehlshaus zum Aushandlungsfamilie“⁴⁵, Ansprüche junger Frauen auf eigenständige Erwerbstätigkeit etc. bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Geschlechterbeziehungen innerhalb der Bundeswehr und nach außen. Sie können eigenen Veränderungsdruck erzeugen. Die in Kapitel 2.1 beschriebenen allgemeinen Reaktionen auf den Wandel männlich dominierter Organisationen – Widerstände, aber auch positive Veränderungsbereitschaft – sind auch in der Bundeswehr zu finden. Die Veränderungen werden zum einen allgemein und im Sinne eines befürchteten Verlustes an „Männlichkeit“ als bedrohlich empfunden, zum anderen führen aber auch die zugespitzten Belastungen, z. B. durch die Auslandseinsätze, oder die Konfrontation mit dem gesamtgesellschaftlichen Wandel der Geschlechterbeziehungen dazu, dass die negativen Folgen der „Männlichkeit“ der Institution, hier die Auswirkungen auf die Soldatenfamilien, stärker in den Fokus rücken (ausführlich s. Kapitel 5.4).

⁴⁵ DU BOIS-REYMOND 1994

3

*BEARBEITUNG VON
GENDER-THEMEN
IN MÄNNLICH
DOMINIERTEN
ORGANISATIONEN*

Das Konzept „Partnerschaftlich handeln“ fand Anwendung in Betrieben mit unterschiedlichen Ausprägungen der Männerdominanz und unterschiedlichen Organisationskulturen, von der Automobilproduktion über Dienstleistungsunternehmen bis zur Bundeswehr. In allen Organisationen waren drei Themenbereiche der Fortbildung relevant für das Ziel, das Arbeitsklima zu verbessern:

- Frauen und Männer am Arbeitsplatz
- Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf
- Sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung.

Die Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ setzt an der alltäglichen Aufrechterhaltung von Diskriminierungen von Frauen und Männern an und berücksichtigt insbesondere die Ebene der Arbeitskultur, also die als System vorgegebenen Strukturen, die kodifizierten und informellen Regeln, die Beziehungen der Menschen untereinander, die Gewohnheiten und Routinen sowie die Überzeugungen, Normen (z. B. bezogen auf Geschlecht) und Werte am Arbeitsplatz.

STRUKTUR UND INHALT DIESES KAPITELS

Für die drei Themen werden im Folgenden jeweils (a) speziell für männlich dominierte Organisationen relevante Forschungsergebnisse zusammengetragen, (b) die konkrete Abstimmung am Beispiel der Organisationskultur der Bundeswehr nachgezeichnet und (c) die beobachteten Reaktionen auf die Seminareinheiten im Beispielprojekt Bundeswehr vorgestellt. Hier stützen sich die Aussagen in erster Linie auf die durchgeführten teilnehmenden Beobachtungen durch die wissenschaftliche Begleitung und auf Auswertungen der nach der Fortbildung ausgefüllten „Rückmeldebogen“.

In den theoretischen Abschnitten (a) und (b) wird aufgrund des unzureichenden Forschungsstandes auch auf Ergebnisse der Polizeiforschung und der Forschung zu Frauen im US-Militär zurückgegriffen. Diese lassen sich nur begrenzt auf die Bundeswehr übertragen. Dennoch eignen sich die Verweise, um Impulse für die Frage der Chancen und Grenzen von Gender-Seminaren in männlich dominierten Organisationen zu gewinnen.

3.1 FRAUEN UND MÄNNER AM ARBEITSPLATZ

Das Ziel der Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ ist der partnerschaftliche und respektvolle Umgang miteinander und die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern. Das verlangt den Abbau von Vorurteilen und eine Überprüfung der in der Organisation implizit herrschenden „Geschlechtertheorien“, also der Vorstellungen darüber, was Frauen und Männer „sind“ und ob Differenz oder Gleichheit von Frauen und Männern anzunehmen ist.

In Kapitel 2.1 wurde bereits dargelegt, dass Geschlechtertheorien und insbesondere die Argumentation mit der jeweils besonderen Eignung von Frauen und Männern die Funktion haben, die Existenz von Frauen- und Männertätigkeiten abzustützen und zu legitimieren. Die Annahmen zur unterschiedlichen Eignung können sich auf die körperliche Ausstattung (Frauen haben weniger Kraft), auf das Wesen (Frauen sind emotionaler) oder auf die gesellschaftliche Rolle beziehen (Frauen sind für die Familie da). Unter der Gender-Perspektive ist zu beachten, dass es sich hier um Annahmen und „Geschlechtertheorien“ handelt, die in verallgemeinerter Form Vorurteile und Stereotypen darstellen.

Um Vorurteile abzubauen, muss die Fortbildung die Einsicht in den Charakter der Geschlechterkategorie als soziale Konstruktion und nicht als naturgegebene Differenz vermitteln. Sie muss für die Herstellung und Bestätigung von Stereotypen im Arbeitsalltag sensibilisieren und die Funktion von Stereotypen als Legitimation der ungerechten Arbeits- und Chancenverteilung und des Machterhalts kritisieren. Es gilt einerseits, Ungleichheit als faktisch gegebene Ausgangssituation wahrzunehmen, andererseits aber eine ungerechtfertigte Argumentation mit Ungleichheit nicht zu akzeptieren. Für diesen inhaltlichen Akzent steht der Baustein „Frauen und Männer“.

Das im Jahr 2006 eingeführte AGG verpflichtet Institutionen des öffentlichen Dienstes ebenso wie Unternehmen der freien Wirtschaft dazu, Maßnahmen gegen Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf zu ergreifen. Nach § 1 ist es das Ziel des Gesetzes, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“. § 7 AGG enthält bezogen auf diese Diskriminierungsgründe ein Benachteiligungsverbot. Der Anwendungsbereich (§ 2) umfasst z. B. den Zugang zur Erwerbstätigkeit, die Arbeitsbedingungen, das Arbeitsentgelt und den beruflichen Aufstieg. § 8 enthält die Bestimmung, dass eine unterschiedliche Behandlung z. B. aufgrund des Geschlechts zulässig ist, wenn das Geschlecht „wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt, sofern der Zweck rechtmäßig und die Anforderung angemessen ist“.

Nach § 22 (Beweislast) muss die betroffene Person Indizien vortragen und beweisen, die eine Benachteiligung „vermuten lassen“. Kann sie dies, so kehrt sich die Beweislast um und es „trägt die andere Partei die Beweislast dafür, dass kein Verstoß gegen die Bestimmungen zum Schutz vor Benachteiligung vorgelegen hat“.

Betroffenen steht ein Beschwerderecht (§ 13) zu (bei Belästigung auch ein Leistungsverweigerungsrecht nach § 14). § 15 regelt eine Entschädigung bzw. Schadensersatz.

In der weiteren Rechtsprechung zum AGG wird sich herausstellen, ob die konkrete Rechtspraxis Geschlechterstereotypen als Legitimation beruflicher Ungleichbehandlung akzeptiert oder ablehnt.

A) FRAUEN UND MÄNNER IN MÄNNLICH DOMINIERTEN ORGANISATIONEN

Es ist damit zu rechnen, dass gerade in einer männlich dominierten Organisation Alltagsvorstellungen von Geschlecht als einer naturgegebenen Differenz zwischen

46 http://bundesrecht.juris.de/agg/___22.html; Sekundärquelle: www.saarland.ihk.de/ihk/fairplay/merkmale/a29.pdf

Frauen und Männern vorherrschen. Gerade deshalb ist als Hintergrundwissen die Kenntnis der Prozesse wichtig, wie in Organisationen Geschlecht – hier vor allem Männlichkeit – „hergestellt“ wird und welche Positionen zur Frage der Gleichheit und Differenz der Geschlechter in männlich dominierten Organisationen beobachtet wurden. Aber nicht nur das Geschlecht spielt eine Rolle, sondern auch die Tatsache, dass Frauen in männlich dominierten Organisationen einen Minderheitenstatus haben.

DIE HERSTELLUNG VON MÄNNLICHKEIT (UND WEIBLICHKEIT) IN ORGANISATIONEN

Männlich dominierte Organisationen repräsentieren nach außen und innen Formen von Männlichkeit, wobei „Männlichkeit“ nicht als Personenmerkmal, sondern als Haltung verstanden wird, die sich in den Handlungspraktiken der Mitarbeiter einer Organisation oder eines Arbeitsbereichs manifestiert. Diese Haltung zeigt sich in Arbeitsanforderungen (z. B. Eingehen von Risiken, Kontrolle), in der Hierarchie und in den Umgangsformen (z. B. raue Sitten) etc. Die Mitarbeiter als Vertreter der Organisation oder des Arbeitsbereichs haben nach außen teil an dieser Männlichkeit und identifizieren sich in der Regel damit. Die Form der Männlichkeit regelt auch den Umgang mit Frauen.

Männlichkeiten können unterschiedliche Akzente haben: Die „Männlichkeit“ eines Symphonieorchesters ist eine andere als die einer EDV-Abteilung oder die der Polizei. Innerhalb der Institutionen können auf unterschiedlichen Arbeitsebenen unterschiedliche Formen von Männlichkeit ausgebildet werden. Selbst innerhalb der Polizei gibt es unterschiedliche Männlichkeiten, wie die von „street cops“ (mit den Aspekten des Körpereinsatzes und der Konfrontationsbereitschaft sowie mit dem Ideal, in brenzligen Situationen das Richtige zu tun) und die „Sachbearbeiter-Männlichkeit“.⁴⁷

Von besonderer Bedeutung ist die „hegemoniale Männlichkeit“, die als dominierende und mit Macht ausgestattete Männlichkeit in den Führungspositionen zu finden ist.⁴⁸ An der Basis einer Hierarchie finden sich eher „Handarbeiter“- im höheren Bereich „Kopfarbeiter-Männlichkeiten“.⁴⁹ Diese unterschiedlichen Formen von Männlichkeit stehen in einem hierarchischen Verhältnis zueinander und konkurrieren um Überlegenheit. Die hegemoniale Männlichkeit erhält ihre Überlegenheit aufrecht, indem sie sich über Ausschlussmechanismen als elitäre In-Group abgrenzt, deren Mitglieder untereinander ein Netzwerk oder eine „Komplizenschaft“ (CONNELL) aufbauen. Als Ausschlusskriterium kommt in männlichen

47 BEHR 2000: 15 ff.

48 Z. B. CONNELL 2006

49 BEHR 2000: 13

Institutionen insbesondere auch sexuelle Orientierung infrage. Homosexualität hat möglicherweise keinen Platz in der als hegemonial definierten Männlichkeit oder wird dort mit Eigenschaften verknüpft, die als nicht-männlich gelten.⁵⁰ Kein „richtiger Mann“ zu sein, kann in männlich dominierten Organisationen deshalb ähnlich bedeutsam sein wie das Frausein.

KOMPLEMENTÄRE VORSTELLUNGEN VON MÄNNLICHKEIT UND WEIBLICHKEIT

Die Männlichkeitsvorstellungen in männlichen Institutionen sind deutlicher als in gemischten Organisationen mit komplementären Weiblichkeitsvorstellungen verknüpft. Ist es z. B. ein Teil der „männlich“ besetzten Arbeitsanforderung, Gefahren zu bestehen und zu kämpfen, zu führen, zu verteidigen oder zu beschützen, ist damit zugleich die Vorstellung verbunden, dass Frauen der Führung, Verteidigung und des Schutzes bedürfen.

Für die Analyse einer männlich dominierten Organisation ist es wichtig, die „produzierten“ Formen von Männlichkeit und die komplementären Vorstellungen von Weiblichkeit zu kennen sowie zu wissen, wer das Definitionsmonopol über Leistungs- und Männlichkeitsanforderungen hat und wie Stereotype und Ausschlussmechanismen aufrechterhalten werden. Denn mit dem Eintreten von Frauen in die Organisation stellen sich neue Fragen: Wo und für was eignen sich Frauen und Männer „tatsächlich“ besser? Wie werden die Fähigkeiten bewertet? Welche Funktion und welche Konsequenzen haben Geschlechtertheorien der Differenz für Frauen und für Männer? Was wird sich verändern, wenn Frauen „männliche“ Tätigkeitsgebiete besetzen und sich dabei bewähren? Wie lassen sich in der Zusammenarbeit neue Beziehungen zu Frauen als Kollegin und gleichzeitig als Frau finden? Werden Frauen, die in Männerdomänen arbeiten, „männlich“ oder wird dieser Arbeitsbereich mit steigendem Frauenanteil „weiblicher“? Oder, als dritte Möglichkeit, verlieren „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ als Differenzkriterium an Bedeutung, weil die Eignung einer Person nicht nach Geschlecht, sondern individuell geprüft wird? Frauen in eine männlich dominierte Organisation aufzunehmen, kann jedenfalls die Befürchtung wecken, dass die Herstellung von Männlichkeit infrage gestellt wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um eine Form von Männlichkeit handelt, die explizit in Abgrenzung zu Weiblichkeit formuliert wurde. So können Befürchtungen einer „Verweiblichung“ der Arbeit und einer neuen Kompliziertheit in der kollegialen Zusammenarbeit geweckt werden.

GESCHLECHTERDISKURSE IN MÄNNLICH DOMINIERTEN ORGANISATIONEN: GLEICHHEIT UND UNGLEICHHEIT ZUGLEICH

Heute stehen angesichts der Forderung nach Geschlechtergerechtigkeit und Partnerschaftlichkeit die Argumente der spezifischen Eignung von Frauen oder Männern in besonderer Weise auf dem Prüfstand. Die Frage ist, ob sich hinter diesen

50 In einem Exkurs in Kapitel 3.3 c) wird für die Bundeswehr darauf näher eingegangen.

Argumenten positive Passungen von Personen und Arbeitsanforderungen oder aber Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts verbergen. Konkret geht es um Gleichheit oder Ungleichheit in dem Sinn, ob Frauen die Erfüllung der vorher Männern vorbehaltenen Aufgaben in gleicher Weise zugetraut bzw. abverlangt wird wie Männern oder nicht.

GLEICHHEITS- UND DIFFERENZANSATZ AM BEISPIEL DER POLIZEI

Die Einschätzung der Eignung von Frauen und Männern für definierte Arbeitsanforderungen kann sich auf zugeschriebene Eigenschaften beziehen oder auf die Vorstellung einer Arbeitsteilung, nach der Frauen für die Familie zuständig sind. Müller et al.⁵¹ fanden in ihrer Untersuchung der Polizei unterschiedliche Diskussionsstränge in den Äußerungen der Beamtinnen und Beamten:

- **Gleichheitsansatz:** Grundsätzlich sind Frauen und Männer für alle Aufgaben gleich geeignet, es gibt nur individuelle Unterschiede. Frauen können technisch geschickt sein, Männer können eine geringe Körperkraft haben. Anforderungen sind allein von den Erfordernissen professionellen Handelns bestimmt, und die Eignung sollte immer individuell überprüft werden. Das heißt: Ausschlaggebend ist nicht das Geschlecht, sondern es zählen die individuellen Fähigkeiten und die „richtige Einstellung“. Es gelten die gleichen Maßstäbe für alle, und es ist gerecht, von beiden Geschlechtern das Gleiche zu fordern. Wird Ungleichheit angenommen, müssen mit kompensierenden Maßnahmen und „Sonderbehandlungen“ Chancengleichheit hergestellt und die unterschiedlichen – weiblichen und männlichen – Fähigkeiten gleich bewertet werden.
- **Differenzansatz:** In einer „negativen“⁵² Fassung des Differenzansatzes wird die Unterlegenheit von Frauen gegenüber Männern (zum Beispiel eine geringere Körperkraft, weniger Technikverständnis) angenommen. Deswegen sollen ihnen bestimmte Aufgaben nicht übertragen werden, die beispielsweise die Bewährung in Gefahrensituationen oder technisches Geschick erfordern. In der „positiven“ Variante wird die Überlegenheit von Frauen gegenüber Männern angenommen (zum Beispiel Einfühlsamkeit, bessere Konfliktlösungs- und Kommunikationsfähigkeit). Es ist daher sinnvoll, ihnen Aufgaben zu übertragen, in denen diese Fähigkeiten benötigt werden. Bei diesen beiden Varianten ist es gerecht, Frauen und Männern unterschiedliche Aufgaben zuzuweisen. Aufgrund der Unterschiede wäre dagegen ein geschlechtsneutraler Maßstab, der für alle gleichermaßen gilt, ungerecht.

Die Debatten über die Gleichheit und Ungleichheit hielten bei der Polizei auch nach Erreichen der formalen Gleichstellung an. Die drei Argumentationsstränge –

51 MÜLLER et al. 2004

52 „Negativ“ und „positiv“ werden hier im Sprachgebrauch wie bei „negativer“ bzw. „positiver“ Diskriminierung verwendet, also auf der Basis der Annahme nicht vorhandener bzw. positiver Qualitäten.

der Gleichheitsansatz, der negative und der positive Differenzansatz – existierten nebeneinander, das heißt je nach Diskussionskontext wurden sowohl Beispiele für Gleichheit als auch für Ungleichheit mit unterschiedlichen Akzenten von den Beamten und Beamtinnen angeführt. Die Vorstellungen wurden weder einheitlich noch durchgängig noch widerspruchsfrei vertreten.

Gleichheit und Ungleichheit zugleich finden sich auch in dem doppelten Blick von Männern auf Frauen, mit denen sie zusammenarbeiten: Einerseits sind sie (geschlechtsneutrale und damit gleiche und gleichgestellte) Kolleginnen, andererseits sind sie Frauen (und damit anders als Männer). Diese beiden Perspektiven können miteinander verschränkt sein, und je nach Situation und Kontext kann die eine oder andere Sichtweise im Vordergrund stehen.

FRAUEN IN DER MINDERHEIT: DIE TOKEN-THEORIE

Die Phase der Öffnung, in der die ersten Frauen in eine „männliche“ Organisation aufgenommen werden, gilt als besonders heikel. In dieser Phase sind Verunsicherungen, eine Zuspitzung von Konflikten und eine Verstärkung von Stereotypen zu erwarten. Dieses Phänomen ist damit verbunden, dass Frauen sich in dieser ersten Phase aufgrund ihrer geringen Zahl in einer Minderheitenposition („token“) befinden und damit besonders „sichtbar“ sind.

Entwickelt wurde die „Token“-Theorie von Rosabeth Moss Kanter im Zusammenhang mit Organisationsanalysen, die die Zusammensetzung von Gruppen und die Interaktion in Gruppen einbeziehen. Minderheiten sind über ein verglichen mit der dominierenden Gruppe „ungewöhnliches Statusmerkmal“ definiert, z. B. das Statusmerkmal Frau in einem Männerberuf oder das Statusmerkmal Mann in einem Frauenberuf, aber auch eine „ungewöhnliche“ Hautfarbe (z. B. schwarz unter Weißen, weiß unter Schwarzen) oder ein „ungewöhnliches“ körperliches Merkmal wie sichtbar behindert unter nicht (sichtbar) Behinderten. Personen mit solchen Merkmalen werden als „Token“ oder Seltenheitsmitglieder bezeichnet. Von Token wird gesprochen, wenn der Anteil der entsprechenden Gruppe weniger als 15 % beträgt.⁵³

„Token“ umfasst mehr als „Ausnahme“, weil es um eine spezifische Interaktion und vor allem einen spezifischen Wahrnehmungseffekt geht:

- Je seltener ein soziales Mitglied ist (d. h. je weniger Frauen in einer männlich dominierten Organisation arbeiten), desto deutlicher und länger wird es wahrgenommen („erhöhte Wahrnehmungsbereitschaft“).

53 MOSS KANTER 1977

- Die Aufmerksamkeit richtet sich auf das „Abweichende“, und Token werden über dieses „abweichende“ Merkmal wahrgenommen. Dieses Merkmal ist in den Augen der Majorität mit bestimmten weiteren Merkmalen (oder auch Vorurteilen) verbunden, die entsprechend dem Token zugeschrieben werden. Das heißt: Frauen in Männerberufen werden primär als Frauen wahrgenommen, und es werden ihnen weitere „weibliche“ Merkmale zugeschrieben. Erst in zweiter Linie wird ihre Leistung gesehen, und es wird, wenn beides verbunden wird, von „Leistung trotz weiblichem Geschlecht“ gesprochen. Wenn ihre Leistung wahrgenommen wird, wird sie als Ausnahme dargestellt, die die Regel – das heißt die Stereotypen – bestätigt. Besonderheiten in Verhalten und Meinung werden schnell der die Minderheit einenden Eigenschaft zugeschrieben – in diesem Falle dem Geschlecht.⁵⁴
- Die erhöhte Wahrnehmungsbereitschaft fördert stereotype Zuschreibungen; wahrgenommen wird vor allem das, was die Stereotype bestärkt. Umgekehrt bestätigt das Wahrgenommene die Stereotype.

Allein die Tatsache der zahlenmäßigen Minderheitenposition bezogen auf ein „ungewöhnliches“ Statusmerkmal hat auf Seiten der Mehrheit und auf Seiten der Minderheit Folgen, die über die erhöhte Wahrnehmungsbereitschaft hinausgehen.

Im Falle des Minderheitenmerkmals „Frau“ führt eine erhöhte Sichtbarkeit **auf Seiten der Mehrheit** dazu, dass vorhandene Probleme vergeschlechtlicht wahrgenommen werden, d. h. allgemeine Probleme werden als „Frauenprobleme“ angesehen. Müller et al. zeigen dies bei der Polizei für Ausfallzeiten, die zwar wesentlich auf den Besuch von Lehrgängen bzw. auf Abordnungen zurückgehen, die aber dennoch als „Frauenproblem“ im Zusammenhang mit Mutterschutz, Elternzeit, Wunsch nach Teilzeitbeschäftigung von Frauen gedeutet und zu einem wesentlichen Merkmal der Differenz von Frauen und Männern gemacht werden.⁵⁵

Die Mehrheit entwickelt Strategien, auf das Seltenheitsmitglied zu reagieren. Dies können Abgrenzungen sein, wenn die Mehrheit befürchtet, dass eine Ausbreitung von Token die Organisation in ihren Werten gefährden würde. Abgrenzungen können darin liegen, dass explizit eine Differenz hergestellt und betont wird (sei es über Witze, sei es über Maßnahmen, die die vorgebliche Differenz unterstreichen). Eine andere Strategie ist die Integration, bei der eine Differenz geleugnet wird. Eine dritte Strategie besteht darin, dass sich Token und Mehrheit auf die Definition der Situation als Ausnahme (die die Regel bestätigt) einigen und die Leistung des Seltenheitsmitglieds als (für eine Frau) ungewöhnlich einstufen. Die Leistung des Seltenheitsmitglieds wird damit individualisiert. Gerade wenn Gleichheit der Leis-

⁵⁴ MÜLLER 1997: Abschnitt 3 und 5

⁵⁵ MÜLLER et al. 2004: 13

tungsnorm für alle als Grundprinzip angenommen wird, wird die Leistung von Seltenheitsmitgliedern als individuelle Ausnahme wahrgenommen.

Über eine die Stereotype verstärkende (und vergeschlechtlichende) Wahrnehmung und entsprechende Reaktionen seitens der Mehrheit produziert der Token-Status Differenz oder wirft zumindest das Problem der Differenz (und des Geschlechts) auf. Dieses Problem der Differenz wird in einer Organisation, die sich zuvor als homogen (und geschlechtsneutral) verstanden hat, als Störung wahrgenommen, wenn Gruppenkohäsion ein Wert in der Institution ist. Die Seltenheitsmitglieder werden dann für diese Störung verantwortlich gemacht, denn erst mit ihnen ist die Differenz zum Problem geworden.

Belastet ist das Verhältnis zur Minderheit auch dadurch, dass die Mitglieder der Mehrheit widersprüchliche Erwartungen entwickeln. Zu unterscheiden sind Erwartungen aufgrund der Besonderheit (also aufgrund der Tatsache, dass es sich bei der Mitarbeiterin um eine Frau handelt), und Erwartungen, die sich auf die Regeln der Institution beziehen. Letztere sind wiederum durch die Mehrheit, also Männer, bestimmt.

Die Folgen **auf Seiten der Seltenheitsmitglieder** sind ein erhöhter Leistungsdruck aufgrund der besonderen Sichtbarkeit bzw. Wahrnehmungsbereitschaft und Konfliktsituationen aufgrund der widersprüchlichen Erwartungen. Die Token haben die Wahl, sich als „Ausnahme“ in Relation zur Mehrheit in der Organisation oder als „Ausnahme“ in Relation zu Frauen außerhalb der Organisation zu definieren. Die Konfliktsituation verschärft sich dann, wenn Stereotype die Differenz hervorheben. In der Polizei beobachteten MÜLLER et al.: „Frauen dürfen weder zu ‚männlich‘ noch zu ‚weiblich‘ sein. Das ‚richtige‘ Verhalten herauszufinden, ist dabei gar nicht so einfach: Was noch tolerabel ist und was die Grenze des Akzeptablen in beide Richtungen überschreitet, ist nicht eindeutig festlegbar.“⁵⁶ Seltenheitsmitglieder entwickeln Strategien, um in der Organisation zu „überleben“. Beispiele für solche Strategien sind

- Anpassung an die Normen der Mehrheit oder Übererfüllung der Leistungsanforderungen und Ignorieren der Besonderheit („der bessere Mann sein“) – hier lehnen Frauen auch Sonderbehandlungen ab;
- Konfliktentschärfung durch Herunterspielen des Besonderheitsmerkmals (der Weiblichkeit) oder durch Vermeiden von Konkurrenz sowie „Besänftigungsstrategien“;
- Betonung von Weiblichkeit und Differenz, Nutzung der „Vorteile“ des Sonderstatus und damit Bekräftigung der Stereotype in besonderer Weise;

⁵⁶ A. a. O.: 48

- „Unberechenbarkeit“, das heißt abwechselnd besonders weibliches oder besonders männliches Auftreten.

WAS ÄNDERT SICH, WENN FRAUEN KOMMEN?

Die Wirkung des Minderheitenstatus wird von Moss Kanter so lange angenommen, bis Frauen einen Anteil von mehr als 15 % in der Organisation haben. Danach nehmen die Probleme ab. ALLMENDINGER und HACKMANN⁵⁷ zeigten aber, dass die empirischen Belege dafür mager und uneinheitlich sind. Ausgehend davon, dass Personen des Minderheitengeschlechts geschlechtsspezifische Reaktionen hervorrufen, prüften sie die These, ob ein zunehmender Frauenanteil auch über die Grenze von 15 % hinaus in männlich dominierten Organisationen Reaktionen der Abwehr und der Gruppenabschottung eher steigert als mildert.

Ihre Untersuchung von Symphonieorchestern bestätigte dies zunächst: Mit steigendem Frauenanteil wurden die Bewertungen der Arbeitssituation und der Zusammenarbeit bei Männern und bei Frauen schlechter. Einen – auch nicht eindeutigen – Wendepunkt gab es erst, wenn der Frauenanteil die Hälfte ausmachte.

ALLMENDINGER und HACKMANN wollten so weder die These „Je mehr Frauen, desto besser“ noch die These „Je mehr Frauen, desto schlechter“ bestätigen. Sie sahen in den Problemen, die sie fanden, „temporäre Übergangsphänomene“ und unterschieden drei Phasen der Organisationsentwicklung: In der ersten Phase gibt es sehr wenige Seltenheitsmitglieder, diese verhalten sich kollegial und passen sich an. In der zweiten Phase, der „Shake-up“-Phase erscheinen mit einem steigenden Frauenanteil Polarisierungen im kollegialen Organisationsmilieu, „undosierbare, unstrukturierte Unsicherheit, Konflikte ohne Sicherheitsgerüst und Desintegration“.⁵⁸ In der dritten Phase bildet sich ein neues, responsives Milieu heraus, die alten Konflikte werden als neue Chancen begriffen.

Insgesamt muss ein neues Gleichgewicht gefunden werden, damit sich Frauen und Männer zu einem neuen, informellen Konsens zusammenfinden und sich gegenseitig produktiv unterstützen können. Für die Organisationsanalyse spielt es neben der Frage der Höhe des Frauenanteils demnach eine Rolle, ob Frauen „Neulinge“ in der Organisation sind bzw. ob bezogen auf den Frauenanteil ein (rascher) Wandel eingetreten ist.

57 ALLMENDINGER/HACKMANN 1994: 238

58 A. a. O.: 256

B) FRAUEN UND MÄNNER IN DER BUNDESWEHR

Bezogen auf die Phasen im Transformationsprozess des Organisationsmilieus befindet sich die Bundeswehr in der zweiten, der „Shake-up“-Phase. Dies zeigt sich auch an der Heftigkeit der Diskussionen zum Thema Gleichheit und Ungleichheit in den „Partnerschaftlich handeln“-Seminaren (s. Kapitel 5.4). Wenige Jahre nach der Öffnung der Bundeswehr für Frauen kann die Integration der Frauen in die Streitkräfte noch nicht abgeschlossen sein, obwohl die Bundeswehr dies bereits 2002 proklamierte.⁵⁹ Zumindest die soziale Integration kann noch nicht als erreicht gelten.⁶⁰ Allenfalls wurde die formale Integration umgesetzt.⁶¹ Das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr, das 2001 die Einstellungen von Soldaten zur Verwendung von Frauen z. B. in Führungspositionen erfragte, erwartet aufgrund der Ergebnisse (s. u.) sogar weitere Probleme im Fortgang der sozialen Integration von Frauen in die Streitkräfte.⁶² Vor diesem Hintergrund ist bedauerlich, dass der Wehrbeauftragte in seinem Jahresbericht 2005 keine Empfehlung für die Fortsetzung von Gender-Trainings mehr ausspricht (s. Kapitel 6, Fußnote 186).⁶³

MÄNNLICHKEITEN UND FRAUENBILDER BEI DER BUNDESWEHR

Die Integrationshemmnisse hängen mit den Formen militärischer Männlichkeit und den vorherrschenden Frauenbildern zusammen. Vor der Öffnung der Bundeswehr für Frauen sahen 24 % der Bundeswehrsoldaten Frauen als Schutzobjekt, und 44 % hatten Schwierigkeiten bei der Vorstellung, von einer bewaffneten Frau beschützt zu werden. Zwar begrüßte eine große Mehrheit die Öffnung für Frauen, etwa ein Viertel lehnte diese aber ab. 15 % der Befragten wünschten ein Verbot der schon zugelassenen Verwendung von Frauen in Musikkapellen und im Sanitätsdienst.⁶⁴

Die Ergebnisse bestätigen die in der – ansonsten wenig homogenen – Militärsoziologie unumstrittene These der engen Verknüpfung von Maskulinität und Militär.⁶⁵ Der als strikter Ablehner von Frauen im Militär profilierte Militärhistoriker VAN CREVELD belegt männliche Konnotationen von Militärbegriffen anhand zahlreicher sprachlicher Synonyme aus den unterschiedlichsten Kulturen (z. B. Krieger = Mann im biblischen Buch Exodus sowie in vielen Stammessprachen).⁶⁶

59 BUNDESWEHR (2002): Frauen in der Bundeswehr. Zahlen – Daten – Fakten. http://www.bundeswehr.de/forces/hintergrund/struk_frauen_zahlen.php (14. 8. 2002); Diskussion bei APELT 2002

60 APELT 2002, KÜMMEL 2005

61 Darunter fallen beispielsweise Abläufe bei der Einstellung oder bauliche Maßnahmen in militärischen Liegenschaften wie die Einrichtung von Sanitärbereichen für Frauen.

62 KÜMMEL 2005

63 DEUTSCHER BUNDESTAG 2006

64 KÜMMEL/BIEHL 2001

65 Vgl. APELT 2004b

66 VAN CREVELD 2001

Die deutsche Militärsoziologin SEIFERT beschreibt das Militär als einen Ort, an dem zutage tritt, was gesellschaftlich als männlich verstanden wird: Tapferkeit, Zähigkeit, Entschlusskraft und Autorität. Solcherlei Produktionsorte für – „männliche“ oder „weibliche“ – soziale Konstruktionen haben disziplinierende Wirkung für die Geschlechterordnung.⁶⁷ APELT nennt die Etablierung bzw. Stärkung traditioneller Männlichkeit und die Abwehr weiblich konnotierter Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen als wesentliche Bestandteile militärischer Sozialisation.⁶⁸

Für das US-Militär hat BARRETT die Männlichkeitskonstruktionen unterschiedlicher Teilstreitkräfte untersucht: Der Marinesoldat beweist Männlichkeit durch das Ertragen körperlicher Entbehrungen und Disziplin, der Pilot durch Autonomie und Risikobereitschaft und der Versorgungs-offizier durch technische Rationalität und Planungsverantwortung. Barrett zeigt, dass Männlichkeit nicht eine statische Eigenschaft ist, sondern durch Praktiken immer wieder gelebt und bewiesen werden muss, und dass sie unterschiedliche Formen haben kann.⁶⁹ GABBERT greift dies auf und analysiert Praktiken der Marine als Bemühen, die Überlegenheit der eigenen, von Abwertung bedrohten Männlichkeit dadurch herzustellen, dass die Männlichkeit von Angehörigen der konkurrierenden Gattung (Piloten) abgewertet wird.⁷⁰

Nach Untersuchungen zur Identitätsfindung von Frauen im Militär grenzen sich Frauen nicht nur gegen die geltende männliche Norm, sondern auch gegen weibliche Stereotype ab, mit dem Ziel, ein weibliches – aber nicht im traditionellen Sinne weibliches – Subjekt in einer männlich geprägten Organisation zu sein.⁷¹ Eine von KELLER durchgeführte Analyse der bildlichen Darstellung von Frauen und Männern in den Magazinen und Broschüren der deutschen Streitkräfte kommt zum Ergebnis, dass Stereotype aufrechterhalten werden und Frauen zwar auch als Bewaffnete und Uniformierte, aber längst nicht in dem Maße als Kriegerinnen dargestellt werden wie Männer als Krieger. Soldatsein – so das Ergebnis der Studie – bleibt in den Printpublikationen der Bundeswehr „männlich“.⁷²

DISKUSSION UM EIGNUNG, NEIGUNG UND VERWENDUNG

In Veröffentlichungen der Bundeswehr wird in der Regel kein biologistischer Differenzansatz vertreten.⁷³ Dass in Gesprächen in Seminaren dennoch immer wieder biologisch begründete Argumentationen vorkommen, liegt an der Schwierigkeit, auf Sonderbehandlungen von Frauen nicht gänzlich verzichten zu können.

67 SEIFERT 1993: 135

68 APELT 2004b

69 BARRETT 1996

70 GABBERT 2005

71 APELT 2004b

72 KELLER 2005

73 SEIFERT 1993, KÜMMEL/KLEIN/LOHMANN 2000, SEIFERT 2004 sowie auch schon bei der Öffnung des Bundesgrenzschutzes für Frauen, Hellenthal 1988

Fragen in diesem Zusammenhang sind: Müssen bei (Aufnahme-)Tests ungeachtet sporterzieherischer Traditionen der Gesellschaft Frauen und Männer die gleiche Leistung erbringen? Können Frauen gleichermaßen wie Männern eingeschränkte hygienische Bedingungen am Arbeitsplatz oder im Einsatz zugemutet werden? Ein Arbeitspapier des Zentrums Innere Führung aus dem Jahr 2001 empfiehlt z. B., Frauen das Abschließen der Stuben zu erlauben, es Männern aber erst dann zu erlauben, wenn Frauen ihre Ausbildung leiten.⁷⁴

Sonderbehandlungen von Soldatinnen gelten als problematisch. Männliche Soldaten des für Frauen bereits geöffneten Sanitätsdienstes bewerteten die vollständige Öffnung der Bundeswehr kritischer als ihre Kameraden in anderen Bereichen.⁷⁵ Die Forscher werteten diesen Umstand auch als Unmut über die Befreiung der Frauen vom Wachdienst und die nur ihnen, nicht aber den Soldaten erteilte Erlaubnis, lange Haare und Schmuck zu tragen. Obwohl es Regelungen zu Erziehungszeiten für Männer in der Bundeswehr schon vorher gab, gewann die Sorge um Kompensation eventueller Ausfallzeiten erst mit der Öffnung für Frauen an Bedeutung (s. Kapitel 3.2).

Das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr befragte 2001, also nach der Öffnung aller Laufbahnen der Bundeswehr für Frauen, den ersten Jahrgang der Bundeswehr in den ersten Wochen der Grundausbildung und erhob damit eine Art Anfangseindruck. Annahmen einer unterschiedlichen Eignung fanden sich bei fast der Hälfte der Befragten: 43 % der Soldaten – aber nur halb so viele Soldatinnen – beurteilten Frauen als ungeeignet für Verwendungen mit hohen körperlichen Anforderungen. Jeder fünfte Mann äußerte Vorbehalte gegen Frauen in Führungspositionen. Unter Frauen war es nur jede zwanzigste.

FRAUEN ALS MINDERHEIT IN DER BUNDESWEHR

Im qualitativen Teil dieser Studie griff das Sozialwissenschaftliche Institut auf Leitfadeninterviews sowie frei verfasste Tagebücher von Soldatinnen zurück und fand „lebendige Dokumente und Belege“ für Tokenism, die die Schwierigkeiten beleuchten, Chancengleichheit und Gleichbehandlung zu implementieren. Soldatinnen fühlten sich gleichzeitig privilegiert und unterprivilegiert, d. h. diskriminiert. Wohlwollenden männlichen Sexismus und Ritterlichkeitsgehabe erlebten sie als positive Diskriminierung im Sinne von zu viel Aufmerksamkeit und übertriebener Fürsorge. Als negative Diskriminierung empfanden sie speziell an sie als Frau gerichtete Leistungserwartungen über das Übliche hinaus, zum Beispiel beim Sport oder bei Märschen.⁷⁶ Die zuvor von MÜLLER et al. für die Polizei beobachteten Positionen von Gleichheit und Ungleichheit (s. o.) und die Schwierigkeiten eines „normalen“ Umgangs der Geschlechter miteinander ließen sich auch bei den Streitkräften beobachten.

74 FRÖHLING 2001

75 KÜMMEL/BIEHL 2001

76 KÜMMEL 2005. S. 71 f.

BENACHTEILIGUNGSVERBOT DURCH DAS GESETZ ÜBER DIE GLEICHBEHANDLUNG DER SOLDATINNEN UND SOLDATEN (SOLDGG)⁷⁷

Das SoldGG⁷⁸ ist dem AGG im Wortlaut sehr ähnlich (vgl. Kasten S. 47). Es gibt aber in einzelnen Punkten deutliche Unterschiede. Das Ziel des Gesetzes und die Definitionen der Diskriminierungen sind gleich. Das AGG enthält ebenfalls ein Benachteiligungsverbot (§ 7). Auch die bedingte Zulässigkeit von Ungleichbehandlungen (z. B. aufgrund des Geschlechts) ist analog geregelt (§ 8). Eine Ungleichbehandlung wegen der Religion oder Weltanschauung ist aber entgegen der Regelung im AGG beim Militär nicht möglich, der entsprechende Paragraf fehlt. Die Regelungen zur Beweislast sind im SoldGG identisch (§ 15).

Statt genauer Bestimmungen zum Beschwerderecht enthält das SoldGG lediglich einen Hinweis auf die Wehrbeschwerdeordnung (WBO)⁷⁹, in der das umfangreiche Beschwerderecht der Soldaten und Soldatinnen geregelt ist. Ein Leistungsverweigerungsrecht sieht das SoldGG nicht vor. Entschädigung bzw. Schadensersatz sind in § 12 ähnlich wie im AGG geregelt.

c) DIE SEMINAREINHEITEN UND REAKTIONEN

Das Manual „Partnerschaftlich handeln – ein Bausteinmanual für TrainerInnen und AusbilderInnen“ enthält im ersten Teil innerhalb des Themenblocks „Männer und Frauen im Betrieb“ theoretische Grundlagen zu Gender-Mainstreaming, zum Wandel von Frauen- und Männerrollen mit Daten zur geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung, zu vorgeblich geschlechtsspezifischen Ressourcen und zu Gleichstellung bezogen auf Ausbildungs- und Berufschancen. Außerdem werden Hintergrundinformationen zu rechtlichen Grundlagen, Arbeitshilfen und Literaturtipps angeboten. Im zweiten Teil werden Methoden vorgestellt, die vor allem zur Sensibilisierung eingesetzt werden können (zur Gesamtanlage der Fortbildung s. Kapitel 1; hier werden die üblichen Ablaufprogramme ungeachtet einzelner Abweichungen bei der konkreten Durchführung vorgestellt).

Für den Einsatz in der Bundeswehr als männlich dominierter Organisation wurden einige Veränderungen in den Theorieabschnitten vorgenommen:

⁷⁷ http://bundesrecht.juris.de/soldgg/___7.html

⁷⁸ Der Text im Bundesgesetzblatt: <http://217.160.60.235/BGBL/bgb11f/bgb1106s1897.pdf#search=%22AGG%20Soldaten%22>

⁷⁹ <http://bundesrecht.juris.de/wbo/>

- Als explizite Ausgangsposition gilt: „Unter wehrergonomischen Gesichtspunkten können Frauen wie Männer alle Tätigkeiten bei der Bundeswehr ausüben. Insbesondere wenn man die körperliche Trainierbarkeit von Frauen wie Männern berücksichtigt.“⁸⁰
- Als Ziel wurde die Entdeckung und Entwicklung bisher verborgener Ressourcen bei Frauen und Männern bestimmt. Die Darstellung der Geschlechterunterschiede wurde stärker geöffnet in Richtung einer Diskussion von Gleichheit und Ungleichheit; Anpassungsprozesse und individuelle Unterschiede wurden stärker betont. Neben den allgemeinen Aspekten „Kommunikation“, „Zusammenarbeit“, „Motivation“ und „Umgang mit Konflikten“ wurden organisationsspezifisch hochrelevante Aspekte wie „Emotionalität“, „Umgangston“, „körperliche und praktische Leistung“ sowie „mentale und theoretische Leistung“ von Frauen und Männern aufgenommen. Diese letzten beiden Aspekte betreffen die Einsetzbarkeit von Frauen.
- Bundeswehrspezifische Informationen wurden ergänzt, wie zum Beispiel die Ergebnisse der zitierten Befragung von 2001 zur Einstellung von Soldaten und Soldatinnen, zur vollständigen Öffnung der Bundeswehr für Frauen, eine organisationsspezifische Aufschlüsselung der Ausbildungs- und Berufschancen (Darstellung der Leistungsstandards, der Fördermaßnahmen und der Dienstposten bzw. Einsatzbereiche), Materialien zu geschlechtsspezifischen Sonderbehandlungen (z. B. Unterbringung, Uniform, Haar- bzw. Bartfrisur, Tragen von Schmuck, Umgang mit Ausfall- und Fehlzeiten und Einsatz von Soldaten bzw. Soldatinnen mit kleinen Kindern). Insbesondere wird auf Vorbehalte eingegangen, die den Kampfeinsatz von Frauen und Frauen in Führungspositionen betreffen. Auf Ängste vor einer neuen Konkurrenz um Arbeitsplätze wird gesondert eingegangen.

METHODISCHE UMSETZUNG

Es wurden ausgewählte Methoden aus dem Manual „Partnerschaftlich handeln in Betrieben“, teilweise in modifizierter Form, eingesetzt (zum Beispiel Umformulierung für männlich dominierte Schulungsgruppen, Anpassung an eine Zielgruppe in einem höheren Alter als dem der Auszubildenden und an die spezifische Situation bei der Bundeswehr). Ergänzt wurden ein Gruppengespräch, eine Imagination „Vision Bundeswehr 2013“ sowie das Positionsspiel „Meinungsstrahl“.

Die Methode „Meinungsstrahl“ wählten die meisten Trainer und Trainerinnen als Einstieg in das Thema „Frauen und Männer in der Bundeswehr“; zugleich war dies der Einstieg in die Seminarwoche. Die Einheit diente der Bewusstmachung der ei-

⁸⁰ Baustein 1, B1-12 in dem Manual für den Einsatz bei der Bundeswehr

genen Haltung und eignet sich, einen Überblick zu gewinnen, wo die Gruppe „steht“. Dazu wurden die Teilnehmenden gebeten, sich mittels Positionierung auf einer Ja-Nein-Skala im Raum zu Aussagen wie „Wenn Frauen in alle Bereiche der Bundeswehr hineindürfen, wird die Bundeswehr ihren militärischen Auftrag nicht mehr erfüllen können“ zu positionieren. Eine andere Frage war: „Mit der Öffnung der Bundeswehr für Frauen werden die mit Sexualität verbundenen Probleme zunehmen.“ Bei allen Fragen war es den Teilnehmenden erlaubt, Zwischenpositionen wie „Ja, aber“ oder „Jein“ auf dem „Meinungsstrahl“ einzunehmen. Freiwillig konnte die eigene Position näher erläutert werden.

Per Assoziationsspiel und Kleingruppenarbeit wurden Stereotypen, Klischees und Vorurteile über Männer wie Frauen thematisiert. Der Bewusstmachung und Überprüfung der Vorstellungen von geschlechtsspezifischen „Begabungen“ diente zum Beispiel die Übung „Kampfgruppe 007“, bei der die Teilnehmenden mit Papier und Stiften die Teile und Eigenschaften eines militärischen Geländewagens männlich oder weiblich besetzen sollten. Ein Beispiel: Welche Eigenschaften braucht der Motor? Ist der Motor männlich oder weiblich? In einem Referat wurde zudem das Prinzip des „Gender-Mainstreaming“ erläutert und politische Vorgaben dazu benannt. Ferner wurden Differenzierungen nach biologischem und sozialem Geschlecht (Sex und Gender) eingeführt.

REAKTIONEN DER TEILNEHMENDEN

Die Assoziationsübungen zu Stereotypen und Klischees stießen überwiegend positive Prozesse an. Insbesondere die Auseinandersetzung mit geschlechtsspezifischen Aufgabenteilungen⁸¹ bewirkte Diskussionen über Rituale in der Männergesellschaft Bundeswehr und darüber, inwiefern diese weiter Bestand haben (sollen) oder nicht. Das männliche Bild vom Soldatenberuf, so die Rückmeldung, sei in Bewegung geraten. Für andere Teilnehmende zeichnete sich ein kontraproduktiver Effekt ab: Sie wurden durch die Methoden, die mit Stereotypen arbeiteten, in ihren Vorurteilen bestätigt.

81 Methode: „Gewinn und Verlust“ in Baustein 1 des Manuals „Partnerschaftlich handeln in Betrieben“

EINWÄNDE ALLGEMEINER ART⁸²

- Die Geschlechterfrage ist irrelevant bzw. sie hat am Kasernentor Halt zu machen.
- Es ist sinnlos, sich nur unter Männern damit zu beschäftigen. (Die Nicht-anwesenheit von Frauen wurde kritisiert, obwohl Frauen in die als Zielgruppe definierte Hierarchieebene der Bundeswehr noch nicht vorgezogen sein konnten.)
- Das Thema erledigt sich von selbst, sobald einige Zeit ins Land gegangen ist. Aktives Wirken ist nicht nötig. Es sollte eher eine Beruhigung der Debatte und nicht eine Aktivierung der Konflikte angestrebt werden.
- Es ist überflüssig, „gesunden Menschenverstand“ zu vermitteln. Die Seminare können in der Summe eher verunsichern als Sicherheit im Umgang mit den Fragen vermitteln (vor allem genannt mit Bezug auf die Schulungen zur Integration von Frauen in die Streitkräfte vor der Öffnung aller Laufbahnen für Frauen).

Weiteren Aufschluss über die Reaktionen der Teilnehmenden geben deren Rückmeldebogen nach dem Seminar. Als Antwort auf die Frage „Wie bewerten Sie den Umfang, in dem die folgenden Inhalte in der gesamten Fortbildung behandelt wurden?“ wurde für das Thema „Frauen und Männer“ von 63,3 % die Bewertung „genau richtig“ abgegeben. „Zu viel“ gaben 20,6 % der Befragten an, annähernd doppelt so viele wie bei den Themenblöcken „Partnerschaftlich handeln“ und „Vereinbarkeit“.⁸³

In Bewertungsbogen wurde jede einzelne Seminareinheit bewertet, differenziert nach den Dimensionen Inhalt und Methode (5-stufige Skala von 1 = „sehr unzufrieden“ bis 5 = „sehr zufrieden“). Von den fünf hinsichtlich ihres Inhaltes am besten bewerteten Einheiten der gesamten Seminarwoche stammte keine einzige aus dem Themenblock „Frauen und Männer“. Unter den fünf am schlechtesten bewerteten Inhalten befanden sich vier aus dem Themenblock „Frauen und Männer“. Die schlechteste Bewertung erhielt das Referat zu „Gender-Mainstreaming“.

⁸² Hier Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung; ausführlicher zu Widerständen in Kapitel 5.

⁸³ „Frauen und Männer“ war bereits Thema in der Schulung zur Integration von Frauen in die Bundeswehr gewesen, die beiden anderen Themenblöcke „Partnerschaftlich handeln“ und „Vereinbarkeit“ aber nicht.

Diese Ergebnisse werden später noch einmal aufgegriffen. Sie lassen sich im Zusammenhang mit Widerständen gegen eine Auseinandersetzung mit den Veränderungsprozessen (s. Kapitel 5.3), aber auch im Zusammenhang mit seminarydynamischen Prozessen (s. Kapitel 5.2) interpretieren.

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

- Das Thema „Frauen und Männer“ hat eine zentrale Bedeutung, da es eine grundsätzliche Reflexion verlangt, hier polarisieren sich die Bewertungen der Einheiten in den Seminargruppen. Gerade in Organisationen, in denen Frauen historisch gesehen noch „Neulinge“ sind, sind ein hoher Diskussionsbedarf und eine große Verunsicherung festzustellen.
- Organisationsspezifische und auf die Organisationskultur abgestimmte Ergänzungen im theoretischen Wissensteil des Manuals sind notwendig. Die Fragen von Gleichheit und Ungleichheit, vom Einsatz und der Eignung von Frauen, von Sonderbehandlung und Benachteiligung sind in jedem Fall aufzugreifen. Dabei sollte kein „Differenzansatz“ vorgegeben, sondern die Veränderbarkeit der Eigenschaften von Frauen und Männern dargestellt werden. Außerdem sollte die Frage angeschnitten werden, mit welchen institutionellen Maßnahmen Unterschiede kompensiert werden können, ohne dass es zu Benachteiligungen kommt.
- In männlich dominierten Organisationen sind die Methoden auf überwiegend rein männliche Schulungsgruppen und auf Frauen, die die Entscheidung für einen „männlichen“ Beruf getroffen haben, zuzuschneiden.
- In dem Seminar muss mit der Vielfalt von „Gleichheitspositionen“ (positive Variante: prinzipielle Richtigkeit von Gleichstellung, negative Variante: Leugnung relevanter Differenzen) und „Differenz-Ansätzen“ (positive Variante: Einbezug positiver Eigenschaften von Frauen, negative Variante: Begründung des Ausschlusses von Frauen mit deren besonderen Eigenschaften) gearbeitet werden.

3.2 VEREINBARKEIT VON PRIVATLEBEN, FAMILIE UND BERUF

Vereinbarkeit von Familie und Beruf⁸⁴ ist ein zentrales Thema, wenn es um Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf und um partnerschaftliches Handeln geht. Die Forderung nach Vereinbarkeit ergibt sich heute nicht nur aus den Lebensperspektiven junger Frauen und Männer. Auch für Unternehmen ist es betriebswirtschaftlich sinnvoll, über die Möglichkeit der Vereinbarkeit eine höhere Zufriedenheit zu erzielen und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Familie gründen, im Betrieb zu halten. Eine flexible Nutzung der Humanressourcen gewinnt angesichts des demografischen Wandels und der schrumpfenden Erwerbsbevölkerung für Unternehmen an Bedeutung.⁸⁵ In der Praxis ist Vereinbarkeit aber nur schwer zu erreichen. Vor allem Frauen werden phasenweise vor die Alternative „Familie oder Beruf“ gestellt mit den entsprechenden Auswirkungen von „Kinderpausen“ auf die berufliche Entwicklung. In den letzten Jahren wurde eine Fülle von Modellen und Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf entwickelt, die in den Seminaren „Partnerschaftlich handeln“ vorgestellt werden.⁸⁶

Das Ziel des Moduls „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ im Rahmen der Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ ist eine Sensibilisierung für Vereinbarkeitsfragen. Auszubildende bzw. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen befähigt werden, sich mit Modellen der Vereinbarkeit auseinanderzusetzen und in Kenntnis der Schwierigkeiten und Lösungsmöglichkeiten selbstbestimmte Entscheidungen zu treffen – in der Verbindung von Familienplanung und Planung der beruflichen Laufbahn. Frauen und insbesondere Männer sollen zur gleichberechtigten Übernahme von Haus- und Familienarbeit motiviert werden (Baustein 3, S. 5 f.). Auf der Betriebsebene ist das Ziel die „Unterstützung einer familienorientierten Unternehmenskultur“. Im Einzelnen werden genannt: die Förderung der Toleranz bezogen auf Lebensformen und die Anerkennung von Familien- und Erwerbsarbeit als gleichwertig; die Unterstützung von Auszubildenden bei ihren Wünschen, Beruf und Familie perspektivisch zu vereinbaren; Sensibilisierung für bestehende Vereinbarkeitsprobleme und Auseinandersetzung mit betrieblichen Lösungsmöglichkeiten.

84 Bzw. um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ohne Kinder einzubeziehen: „Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben“

85 ROST 2004, BMFSEJ 2003

86 „Partnerschaftlich handeln“, Baustein 3, vgl. Rost 2004

A) VEREINBARKEIT VON PRIVATLEBEN, FAMILIE UND BERUF IN MÄNNLICH DOMINIERTEN ORGANISATIONEN

Vereinbarkeitsprobleme sind ein strukturelles Merkmal männlich dominierter Organisationen (s. Kapitel 1), und sie treten dort in zugespitzter Form auf. Eine Konsequenz ist, dass Menschen mit Familienorientierung von Positionen und Arbeitsbereichen ausgeschlossen werden, die keine Vereinbarkeit ermöglichen. Sie wählen diese Berufe gar nicht erst (s. Kapitel 2.1), bewerben sich nicht auf entsprechende Positionen (z. B. Führungspositionen) oder sie scheiden bei einer Familiengründung aus. Eine zweite Konsequenz sind die Belastungen der Partnerschaft, wenn die Partnerin oder der Partner bereit sein muss, die Familienverantwortung und -arbeit weitgehend allein zu übernehmen. Gerade in männlich dominierten Organisationen kommt sowohl aus der Sicht der Organisationsentwicklung als auch aus Sicht der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen diesem Thema hohe Relevanz zu.

In der betrieblichen Organisation wird die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem unter dem Aspekt der arbeitsorganisatorisch relevanten Lösungsangebote wahrgenommen, also als Frage der Ausfallzeiten aufgrund von Schwangerschaft, Elternzeit, Krankheiten von Kindern, als Frage der Möglichkeit von Teilzeitarbeit und als Frage der Organisation von Kinderbetreuung. Diese drei Aspekte und die damit verbundenen Probleme sowie Fragen der Elternschaft allgemein werden in männlich dominierten Organisationen „vergeschlechtlicht“ wahrgenommen und diskutiert, das heißt vor allem als Frauenproblem gesehen. MÜLLER et al. stellten für die Polizei fest, dass die familienbedingten Ausfälle der Frauen immer wieder in den Mittelpunkt der Diskussion rücken, **obwohl Fehlzeiten aufgrund von Abordnungen oder Ausbildungszeiten häufiger sind als die relativ seltenen familienbedingten Fehlzeiten**. Dabei wird so argumentiert, als würden die kinderbezogenen Ausfälle der Frauen generell Kern der Ausfallproblematik sein. „Die Frage der Ausfallzeiten (...) wird durch den permanenten Diskurs (...) offensichtlich zu einem herausragenden Merkmal von Geschlechterdifferenz.“⁸⁷

VEREINBARKEIT VERSUS ANSEHEN

Lösungsmöglichkeiten der Vereinbarkeitsproblematik wie z. B. Teilzeitarbeit sind in der Arbeitswelt schlecht angesehen, unabhängig davon, ob Frauen oder Männer diese Arbeitsform wählen. Teilzeitarbeit hat einen der Rechtfertigung bedürftigen Sonderstatus, gilt als „Stolperstein“ für den Aufstieg und scheint mit zunehmender Verantwortung immer weniger realisierbar. Für Führungspositionen werden Leistungsanforderungen formuliert, die eine hohe Präsenz, Mobilität und zeitliche Flexibilität bzw. zeitliche Verausgabung beinhalten. Mit Pausieren und Teilzeit werden negative Attribuierungen verbunden wie „mangelndes Engagement, mangelnde Verfügbarkeit, fehlende Motivation, fehlende berufliche oder

⁸⁷ MÜLLER et al. 2004: 14

Karriereorientierung, Entbehrlichkeit oder Nichterfüllung von Aufgaben“.⁸⁸ Eine mangelnde Präsenz könnte, so die These, die Ausübung der Kontrollfunktion gegenüber Untergebenen einschränken, und eine funktionierende Delegation von Aufgaben an andere könnte den Status der „Unentbehrlichkeit“ beschädigen.

Tätigkeitsbereiche, die eine gute Planbarkeit des Arbeitseinsatzes mit sich bringen und damit die Vereinbarkeit erleichtern, wie z. B. Verwaltungstätigkeiten, werden bei der von MÜLLER et al. untersuchten Polizei als „Routinearbeit“ weniger hoch gewichtet als Tätigkeitsbereiche, die einen (möglicherweise gefahrenvollen) Einsatz auf Abruf und damit eine erschwerte Planung des Arbeitseinsatzes beinhalten. Die Tatsache, dass Frauen „üblicherweise“ für die Familie zuständig sind und ihr berufliches Engagement zugunsten der Kindererziehung reduzieren, führt dazu, dass ihr Anteil in den geringer bewerteten Tätigkeitsfeldern hoch ist.

B) VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE IN DER BUNDESWEHR

Die besonderen Aufgaben, die die Bundeswehr zu erfüllen hat, stehen einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem noch höheren Maß entgegen, als dies für männlich dominierte Organisationen allgemein gilt:

- Von Soldatinnen und Soldaten wird eine hohe Verfügbarkeit erwartet. So kommandiert die Bundeswehr ihr Personal insbesondere in frühen Karrierephasen mehrmals zu Lehrgängen von bis zu sechs Monaten Dauer ab. In der Marine ist eine halbjährige Seefahrt üblich. Auslandseinsätze bedeuten mehrmonatige Trennungen (s. Kapitel 2.2). Die Möglichkeiten, sich solchen Verpflichtungen zu widersetzen, sind begrenzt. Rücksichtnahme auf familiäre Belange ist nicht institutionalisiert und allenfalls durch persönliches Engagement von Vorgesetzten denkbar, sofern nicht Befehle dem entgegenstehen.
- In der Personalplanung der Bundeswehr wird (noch) eine große Versetzungsbreite angestrebt. Das gilt insbesondere für die Offizierslaufbahn. Kurzfristige Versetzungen über mehrere hundert Kilometer sind keine Seltenheit. Dies ist nur mit dem traditionellen Familienmodell kompatibel, bei dem die Partnerin oder der Partner selbst nicht ortsgebunden ist und bei Versetzungen mit umzieht.
- Zum Zeitpunkt der Seminare „Partnerschaftlich handeln“ an den Schulen der Bundeswehr existierte für das Gesetz, das die Möglichkeit von Teilzeitarbeit bei der Bundeswehr einführte, lediglich ein (weitgehend unbekannter) Entwurf.

88 ROST 2004: 43

- Eine Verquickung von Arbeits- und Privatsphäre z. B. durch eine unausgesprochene Teilnahmeverpflichtung der Ehefrau oder des Ehemannes – deren Vorhandensein zudem sozial erwartet wird – an gesellschaftlichen Veranstaltungen außerhalb der Dienstzeiten ist mehr oder weniger üblich, jedoch gebunden an die spezifische Kultur am Standort, in bestimmten Truppengattungen oder Truppenteilen der Bundeswehr. Diese Erwartung wird allerdings abgebaut.⁸⁹

Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf betreffen zwar Männer wie Frauen gleichermaßen. In den Jahresberichten 2001 bis 2004 wurde Vereinbarkeit aber ausschließlich im Rahmen des Kapitels „Frauen in den Streitkräften“ thematisiert.⁹⁰

VERÄNDERTE EINSTELLUNG ZUR VEREINBARKEIT

Schon seit Ende der 90er Jahre wird gefordert, Belange der Familien von Soldatinnen und Soldaten stärker zu berücksichtigen⁹¹, und die Frage nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt an Dringlichkeit, je stärker negative Folgen der „strukturellen Rücksichtslosigkeit“ auftreten. Die Frauen männlicher Soldaten möchten erwerbstätig sein, und die Männer weiblicher Soldatinnen sind nicht bereit, die eigene Berufstätigkeit nach derjenigen der Soldatin auszurichten. Damit sinkt die Belastungsbereitschaft der Familien von Bundeswehrangehörigen. Gleichzeitig wachsen durch die Auslandseinsätze der Bundeswehr die Anforderungen an die Leistungen und die Entbehrungen der Familien und Partnerschaften. Untersuchungen zeigen, dass etwa jede vierte Partnerschaft während eines Auslandseinsatzes beendet wird. Jüngere machen im Vergleich zu Älteren häufiger die Erfahrung einer Trennung während des Einsatzes.⁹² Fallstudien belegen, wie belastend für die betroffenen Familien allein das Wissen sein kann, dass ein Auslandseinsatz jederzeit verlangt werden kann, und wie kompliziert der Vorbereitungs- und Nachbereitungsprozess werden kann, bis hin zur Beratung und Betreuung zerrütteter Familien.⁹³ Die als schwierig empfundene Vereinbarkeit beeinträchtigt Motivation und Berufszufriedenheit⁹⁴ und konnte als Austrittsgrund aus den Streitkräften identifiziert werden. Für die Entscheidung für berufliche Sicherheit bei der Bundeswehr als Abstützung einer Familiengründung ist der Preis einer besonderen familialen Belastung zu zahlen.⁹⁵

89 Vgl. BIEHL/KELLER/TOMFORDE 2004

90 DEUTSCHER BUNDESTAG 2001 – 2004

91 Vgl. MEYER/SCHNEIDER 1988; MEYER 1989; auch für das Verteidigungsministerium: DOBSCHALL 2003

92 Vgl. BIEHL/KELLER/TOMFORDE 2004: 99

93 Vgl. DIETRICH/STURZBECHER 2004

94 Vgl. MARR/BÍRÓ/STEINER 2003

95 ELBE/MÜLLER 2005; Untersuchungen mit Offizieren während der Zeit ihres Studiums an einer der Universitäten der Bundeswehr haben gezeigt, dass soziale Verpflichtungen wie Partner- oder Elternschaften die Entscheidungen für den Offiziersberuf begünstigen, wobei die Arbeitsplatzsicherheit eine große Rolle spielt.

Familien der Bundeswehrangehörigen suchen Wege, mit den Belastungen umzugehen. Insbesondere Umzüge werden vermehrt vermieden⁹⁶, und zwar nicht nur wegen schulpflichtiger Kinder, sondern auch wegen der Lebensplanung von Partnerinnen und Partnern. Es kommt vermehrt zu Pendeln und Wochenendbeziehungen. Auch auf Seiten der Bundeswehr deutet sich ein Perspektivenwechsel an⁹⁷: Im Januar 2005 trat ein Gesetz in Kraft, das Teilzeitarbeit bei der Bundeswehr ermöglicht, wobei die Gleichzeitigkeit von permanenter Verfügbarkeit eines Soldaten oder einer Soldatin und der Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung nicht einfach zu gestalten ist.

c) DIE SEMINAREINHEITEN UND REAKTIONEN

Für den Einsatz bei der Bundeswehr wurde der Aufbau des Bausteins „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ in dem Manual „Partnerschaftlich handeln in Betrieben“ beibehalten. Er umfasst die Themen Lebensplanung, Familienplanung und Schwangerschaftsverhütung, Vereinbarkeitsmodelle und -probleme, familienorientierte Unternehmenskultur, Arbeitszeiten und -orte, Mutterschutz und Elternzeit, Kinderbetreuung und Familienservice. Einige Abschnitte wurden, weil nicht zutreffend, gekürzt, gestrichen oder durch bundeswehrspezifische Regelungen ersetzt (z. B. spezielle Ausgestaltung von Mutterschutz, ärztlicher Betreuung oder finanzieller Unterstützung). Aufgenommen wurden Themen wie das Zeitbudget von Frauen und Männern bei Hausarbeit und Kinderbetreuung und mit bundeswehrspezifischer Akzentsetzung „Sexualität und Partnerschaften in der Bundeswehr“⁹⁸ sowie bundeswehrspezifische Ansprechpersonen und Informationsmöglichkeiten.

Die Anpassungen im zweiten Teil des Manuals mit den methodischen Vorschlägen entsprechen den Anpassungen beim Themenbaustein „Frauen und Männer“ (s. Kapitel 3.1 c) – Methodische Umsetzung). Es wurden die bundeswehrspezifischen Maßnahmen zur Vereinbarkeit und Kinderbetreuung vorgestellt. Die im Folgenden beschriebenen Methoden sind, teilweise in modifizierter Form, in dem Manual „Partnerschaftlich handeln in Betrieben“ zu finden.

DIE METHODISCHE UMSETZUNG

Die Einheit „Zugespitzt“ bildete den Einstieg in die Thematik der „Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf“. Ähnlich zum Positionierungsspiel „Meinungsstrahl“ mussten sich die Teilnehmenden hier zu einer Frage wie „Wann begann meine Familienplanung?“ im Raum positionieren. Schilder in allen vier

⁹⁶ Vgl. COLLMER 2004

⁹⁷ Vgl. APELT 2004: 157

⁹⁸ Die Einheit wurde aufgenommen, da aufgrund der Kasernierung die Aufnahme von Frauen in die Organisation die Frage des Umgangs mit Beziehungen zwischen Soldaten und Soldatinnen am Arbeitsplatz aufwirft.

Ecken gaben die Antworten vor: „Vor der Bundeswehr“, „In der Partnerschaft [...]“, „Unabhängig von Partner/in“, „Als ich/als meine Partnerin schwanger war“. ⁹⁹ Wiederum waren alle Positionen zwischen den vier Antworten möglich. Die Teilnehmenden konnten freiwillig erläutern, warum sie welchen Punkt im aufgespannten Koordinatenfeld eingenommen hatten und welche Schwierigkeiten sie möglicherweise hatten, einen solchen Punkt zu finden. Spätestens hier erschloss sich den allermeisten Gruppen das Definitionsproblem in Bezug auf Familien: Was ist eigentlich eine Familie?

Im Anschluss daran regte eine andere Methode, das Quiz, weitere Gedanken über den gesellschaftlichen Wandel an. Zu Fragen wie „Wie viele der Erwachsenen leben heute als ledige Singles?“ oder „Wie viele der Alleinerziehenden sind Väter?“ gaben alle Teilnehmenden Schätzungen ab und begründeten diese. Anschließend wurden die Schätzungen mit Ergebnissen aktueller Studien zu Lebensformtypen verglichen und diskutiert.

Der Bewusstmachung und Reflexion beruflicher und privater Lebensziele diene eine Einzelarbeit mit dem Titel „Stationen“. ¹⁰⁰ Sie soll hier deshalb besonders ausführlich beschrieben werden, weil ihr eine besondere Bedeutung für das Projekt oder dessen Bewertung zukommt (vgl. Kapitel 5.1). Die Teilnehmenden legen auf einem großen Bogen Papier ein Diagramm an. Es besteht aus einem Zeitstrahl von links nach rechts – beginnend mit der Schulzeit und mit Zeitmarken im Fünfjahresabstand. Der Bereich oberhalb des Zeitstrahls wird mit einem Pluszeichen versehen, der Bereich unterhalb mit einem Minuszeichen. Anschließend zeichnen die Teilnehmenden zunächst eine den beruflichen Werdegang beschreibende Kurve ein, danach in einer anderen Farbe eine Kurve, die das Privat- und Familienleben widerspiegelt – jeweils mit Hochs und Tiefs im Verlaufe des Lebens. Auf die Reaktion wird im nächsten Abschnitt ausführlicher eingegangen.

Darüber hinaus enthielt das Seminarprogramm eine Einheit zur Besprechung von Fallbeispielen zu Vereinbarkeitsfragen. Daran anschließende Diskussionen differenzierten nach individuellen Lösungen für Vereinbarkeitsprobleme (auch unter Einsatz von Vorgesetzten oder Kameraden und Kameradinnen) und institutionellen Lösungen durch gesetzliche oder dienstliche Regelungen. Die meist zum Abschluss eingesetzte Vision „Bundeswehr 2013“ lud die Teilnehmenden dazu ein, Vorstellungen einer Bundeswehr in zehn Jahren zu formulieren und zu diskutieren. Die Sammlung brachte sowohl Enthusiasmus bezüglich möglicher Veränderungen als auch Frustration und Resignation über die als unveränderbar empfundenen Verhältnisse hervor. Inhaltlich griff die Einheit meist über den Rahmen des vorgegebenen Themas hinaus.

99 Bei dieser Zielgruppe konnte auf eine Kategorie „Noch gar nicht“ verzichtet werden, sie sollte aber insbesondere bei jüngeren Zielgruppen eingefügt werden.

100 In einigen Seminaren trug sie auch den Titel „Fieberkurve“.

REAKTIONEN DER TEILNEHMENDEN

Die Resonanz der Gruppen insbesondere auf die Einheit „Quiz“ war äußerst positiv. In ihrer methodischen Dimension wurde sie mit der besten Bewertung aller im Seminar durchgeführten Einheiten belegt. Einige Teilnehmende räumten im Anschluss an diese Einheit explizit ein, sie hätten wohl doch zu sehr vom eigenen sozialen Umfeld auf gesamtgesellschaftliche Verhältnisse geschlossen.

Die Einheit „Stationen“ mit einem stark auf Sensibilisierung und persönliche Öffnung ausgerichteten Ansatz wurde von den Seminarteilnehmenden zumindest im Vergleich mit anderen methodischen Herangehensweisen schlechter bewertet (viertletzte Position in der Liste der Methodenbewertungen; vgl. die negative Bewertung einer ähnlichen Seminareinheit im Themenbereich „Partnerschaftliches Handeln am Arbeitsplatz“: Kapitel 3.3 c). Bei der teilnehmenden Beobachtung wurden die Reaktionen wie folgt zusammengefasst:

ZITAT

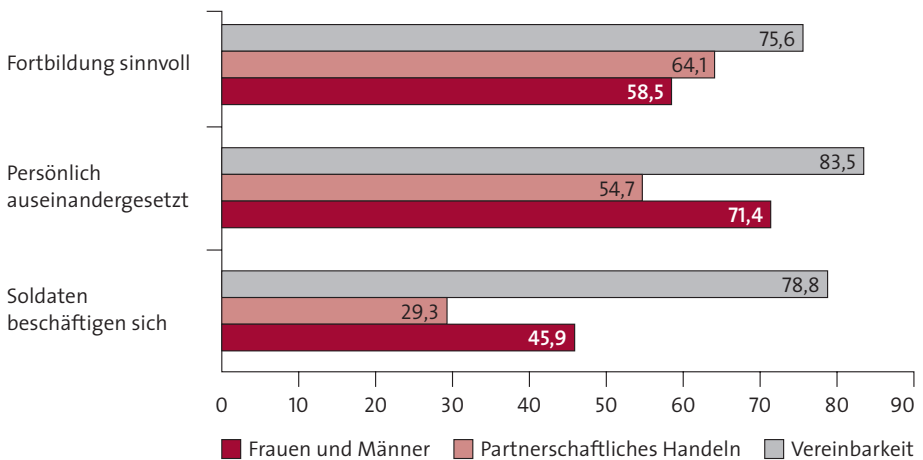
„Sehr vorsichtig erfolgte in allen teilnehmend beobachteten Seminaren die Einführung der Trainer zu dieser Übung. Betont wurde insbesondere die Freiwilligkeit der Vorstellung der gezeichneten Kurven zu privatem und beruflichem Erfolg. Viele öffneten sich jedoch gerne der Gruppe, hörten auch den anderen äußerst aufmerksam zu und bekannten sich zum Teil dazu, ‚so noch nicht darüber nachgedacht‘ zu haben.

In den meisten Fällen wurde viel Tiefgang der Gespräche beobachtet. Die Einheit erzeugt Nachdenken über Zusammenhänge von beruflichen und privaten Verläufen. Diese Reflexion ging vielen Teilnehmenden sehr nah. Mitunter wurden schmerzhaft Erinnerungen wach. Einige berichteten von Beziehungskrisen oder Trennungen durch Auslandseinsätze oder Versetzungen. Genau dies entzündete die Kritik vieler Teilnehmenden an der Einheit, diese gehe zu weit, sei zu persönlich und nichts für junge Leute. Andere nannten die Einheit ‚harmlos‘, das sei ‚nichts Neues‘. Somit ertete die Einheit sowohl Zustimmung als auch Kritik.

Der Zweck der Übung erschloss sich nicht allen Teilnehmenden von selbst. Einzelne Teilnehmende fragten nach, wozu man diese Übung einsetze. Ungefragt gaben die Trainer meist nach Abschluss der Diskussionen Hinweise zur Durchführung der Einheit, wiesen auf mögliche emotionale Reaktionen in der Gruppe hin und betonten abermals das Prinzip der Freiwilligkeit.“

Der „Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf“ hatten die Teilnehmenden schon in der Befragung vor Beginn der Seminarwoche die höchste Relevanz beigemessen. Die Aussagen „Ich habe mich schon selbst mit diesem Thema auseinandergesetzt“, „Eine Fortbildung zu diesem Thema finde ich sinnvoll“ und insbesondere „Soldaten beschäftigen sich stark mit diesen Fragen“ ernteten für den Themenbereich „Vereinbarkeit“ jeweils eine deutlich größere Zustimmung als dieselben Aussagen für die anderen beiden Themenbereiche („Frauen und Männer in der Bundeswehr“, „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“, siehe Abb. 1). 79 % der Befragten gehen davon aus, dass sich Soldaten und Soldatinnen stark mit diesen Fragen beschäftigen (Kategorien „stimmt ziemlich“ und „stimmt sehr“ der 5-stufigen Skala zusammengefasst).

ABBILDUNG 1: **EINGESCHÄTZTE RELEVANZ DER BAUSTEINE IN UNTERSCHIEDLICHEN DIMENSIONEN** (VORABBEFRAGUNG, ANGABEN IN PROZENT)*



*Zustimmung: 5-stufige Bewertungsskala von 1 = „stimmt nicht“ bis 5 = „stimmt sehr“; hier Kategorien „stimmt sehr“ und „stimmt ziemlich“ zusammengefasst

Quelle: BZgA 2007

„Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf“ kam im Ablauf der Seminarwoche „Partnerschaftlich handeln“ als letztes Thema. Oft musste dieser Seminarteil aufgrund fortgeschrittener Zeit abgebrochen werden, obwohl in der Gruppe noch Diskussionsbedarf bestand. Im Durchschnitt nahm das Thema nur 26 % der Seminarwoche in Anspruch und damit nur minimal mehr als der weit weniger ersehnte Themenblock „Frauen und Männer“ (Anteil an Seminarwoche: 25 %) und deutlich weniger als der Themenblock „Partnerschaftlich handeln am Arbeitsplatz“

(Anteil an Seminarwoche: 44 %).¹⁰¹ Der Relevanz des Themas wurde die Budgetierung der Zeit innerhalb der Seminarwoche folglich nicht gerecht. Das brachten die Teilnehmenden auch in ihren Rückmeldebogen nach Seminarabschluss zum Ausdruck. Der Umfang des Themenblocks war 31 % der Befragten „zu gering“. Auch in offenen Antworten brachten die Teilnehmenden diese Auffassung zum Ausdruck.

Die Kommentare der Teilnehmenden zum Themenblock „Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf“ machen einerseits die Zufriedenheit mit dem Themenblock deutlich, andererseits aber auch die Unzufriedenheit mit geringem Tiefgang oder der Kürze der für das Thema zur Verfügung stehenden Zeit. Beispielhafte Äußerungen:

ZITAT

„Eine insgesamt sehr komplexe Thematik, die im Seminar mehr Zeit beansprucht und auch im Nachhinein intensiver betrachtet werden muss!“

„Vereinbarkeit von Familie und Beruf kam insgesamt zu kurz. Mehr konkrete, BW-typische Handlungsmöglichkeiten und Rechtsgrundlagen. Mehr Bundeswehr-Fallbeispiele bzw. Lösungsbeispiele!“

„Guter Abschnitt; ist von größerem Interesse als die vorherigen.“

Erkennbar ist in den offenen Antworten auch, dass die Teilnehmenden mehr über gesetzliche Regelungen und Möglichkeiten erfahren wollen, um Ratsuchenden in unterschiedlichen (mitunter für die Bundeswehr auch relativ neuen) Familiensituationen helfen zu können. Insgesamt wünschten sie eindeutige Verhaltensanweisungen (s. Stichworte wie „Handlungsmöglichkeiten“ und „Lösungsbeispiele“ in den Antworten). Leider konnte diesen Erwartungen nicht genügend entsprochen werden, da neue gesetzliche Regelungen noch nicht vorlagen.

101 Die restlichen 5,5 % entfallen auf den thematisch nicht zugeordneten Querschnittsaufgabenbereich „Kommunikatives Handeln“, Berechnungen nach teilnehmender Beobachtung der wissenschaftlichen Begleitung.

- Indem Vereinbarkeit und Fragen von Partnerschaft und Geschlechterrollen angesprochen werden, werden Themen in die Organisation „hineingeholt“, die in der Tradition männlich dominierter Organisationen eher dem außerberuflichen Bereich zugeschlagen werden. Dies ist ein Teil des Organisationswandels und kann Ablehnung oder Zustimmung hervorrufen.
- Die „strukturelle Rücksichtslosigkeit“ der Arbeitsorganisation dem Familienbereich gegenüber ist nicht nur unter der Gleichstellungsperspektive relevant (fehlende Vereinbarkeit benachteiligt Frauen in ihren Berufschancen), sondern auch wegen der Belastungen in den Partnerschaften der männlichen Mitarbeiter bzw. Soldaten. Der Druck, dem sie ausgesetzt sind, kann einen Ansatzpunkt für Veränderungswünsche bieten.
- Die Auseinandersetzung mit der eigenen, auch privaten Lebensplanung ist ein guter Zugang bei Schulungen insbesondere von männlichen Mitgliedern einer Organisation.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist vor allem in männerdominierten Organisationen ein Thema von besonderer Relevanz, dem genügend Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte.
- Sinnvoll ist eine entsprechende gründliche Vorbereitung der Traineeinnen und Trainer auf Fragen der Vereinbarkeitslösungen, einschließlich der Kenntnis organisationsspezifischer Regelungen. Sofern solche Regelungen noch in Arbeit sind, kann es sinnvoll sein, entsprechende Seminare erst nach Abschluss dieses Prozesses anzubieten.
- Das Zeitbudget sollte so bemessen sein, dass es der hohen Relevanz des Themas angemessen ist und kein Zeitdruck entsteht. Die Vorteile einer Platzierung des Themas am Anfang – möglicher Zeitdruck wird vermieden – oder am Ende der Einheit (tiefgehende und erfolgreiche Seminareinheiten profitierten von der vorgelagerten Einführung grundlegender Gender-Kompetenzen; zur Semindynamik s. Kapitel 5.1) sind abzuwägen.

3.3 SEXUELLE BELÄSTIGUNG, MOBING UND DISKRIMINIERUNG

Der dritte Baustein der Fortbildung „Partnerschaftlich handeln in Betrieben“ macht die Formen und das Funktionieren der Zusammenarbeit in Arbeitsorganisationen zum Thema. Speziell geht es um das Zusammenarbeiten von Frauen und Männern, noch spezieller um Fragen des Umgangs mit bzw. Prävention von sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung.¹⁰² Um von einer positiven Vision auszugehen, wurde dem Baustein die Überschrift „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ gegeben. Das Klima am Arbeitsplatz wird durch partnerschaftliches Handeln bzw. im negativen Sinne durch Diskriminierungen geprägt. Für die Einzelnen schlägt sich eine partnerschaftliche Arbeitsatmosphäre in einer hohen Arbeitszufriedenheit nieder.

Ziel des Seminars „Partnerschaftlich handeln“ in der Bundeswehr ist die Prävention von Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung nicht nur gegenüber Frauen, sondern auch gegenüber Menschen mit Behinderung, Menschen mit einer „anderen“ sexuellen Orientierung und Identität, ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürgern und Spätaussiedlerinnen und -aussiedlern.¹⁰³ Dies ist eine Erweiterung gegenüber den in Betrieben durchgeführten Seminaren, allerdings wurden diese Aspekte gegenüber dem Geschlechterthema in dem Seminar weitgehend zurückgestellt. Homosexualität wurde „mitthematisiert“, war aber kein gesonderter Schwerpunkt.¹⁰⁴ Da Homosexuelle erst seit 1982 zum Wehrdienst eingezogen werden und sie mit Frauen gemeinsam haben, dass ihnen in der patriarchalen Kultur Männlichkeit abgesprochen wird, wird in Kapitel 3.3 c) darauf näher eingegangen.

DEFINITION UND DIFFERENZIERUNG

Für sexuelle Belästigung wird folgende Definition zugrunde gelegt: „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist jedes sexuell bestimmte Verhalten, das von den Betroffenen unerwünscht ist und geeignet ist, sie als Person herabzuwürdigen. Hierzu gehören etwa körperliche Berührungen und Übergriffe, Bemerkungen mit sexuellem Inhalt, Vorzeigen pornografischer Darstellungen und Aufforderungen zu sexuellen Handlungen. Sexuelle Belästigung kann sich in Worten, Handlungen, Gesten oder sonstigem sexuell bestimmten Verhalten ausdrücken. Sexuelle Belästigung ist immer

102 Angeknüpft wird an die neueren Entwicklungen im Bereich „Diversity Management“. „Diversity“ steht dabei für Vielfalt, und „Management“ zielt auf die Gestaltung der Zusammenarbeit von Menschen, die sich in einer Vielzahl von Merkmalen unterscheiden (Geschlecht, Aussehen, Herkunft, Glaubensbekenntnis etc.). Unternehmensphilosophien können sich z. B. auf Verpflichtungen zu Fairness ausrichten oder auf eine Steigerung der Effektivität dadurch, dass Mitarbeitenden ein ihrer Unterschiedlichkeit angemessener Entwicklungsraum gegeben wird: Vgl. HANSEN/MÜLLER 2003

103 Baustein 2, B2-17 f.

104 In der Ausbildungshilfe (dem an die Bundeswehr angepassten Manual) „Partnerschaftlich handeln“ wurde zudem kurz in dem Baustein „Vereinbarkeit“ auf schwule und lesbische Partnerschaften hingewiesen.

ein einseitiges und unerwünschtes Verhalten. Besonders verwerflich ist sexuelle Belästigung dann, wenn ein Abhängigkeitsverhältnis ausgenutzt wird, insbesondere berufliche Vorteile versprochen und Nachteile angedroht werden.“¹⁰⁵

Die umfangreiche US-Forschung zu sexueller Belästigung im Militär liefert eine Reihe von Differenzierungen, die helfen, Entwicklungen genauer zu beschreiben:

- **In der Dimension „strukturelle Verursachung“ ↔ „Akt einer Einzelperson“:** sexuelle Belästigung im Sinne eines „feindseligen Arbeitsumfeldes“ („gender harassment“ als sexistisches Verhalten) einerseits und individuelle Akte („unwanted sexual attention“ als sexuelle Übergriffe und „sexual coercion“ als erzwungene oder erpresste sexuelle Handlungen) andererseits. Beide Formen sollten gemeinsam betrachtet werden, denn ein „feindseliges“ Arbeitsumfeld bringt auch individuelle Übergriffe hervor. Aus Sicht der Organisationsentwicklung ist vor allem das feindliche oder freundliche Arbeitsklima wichtig. Häufig reagieren Organisationen aber erst mit Problematisierungen, wenn Übergriffe einzelner Personen bekannt werden. Zudem wird die Bedeutung des Arbeitsklimas im Arbeitsalltag (auch als Nährboden für Übergriffe Einzelner) weniger deutlich wahrgenommen.
- **In der Dimension „auf das Geschlecht allgemein bezogen, ohne sexuelle Komponente“ ↔ „mit sexueller Komponente“:** „sexist hostility“ als Benachteiligung aufgrund des Geschlechts einerseits und „sexual hostility“ als sexuell anstößiges Verhalten andererseits (z. B. Exhibitionismus, sexuelle Nötigung etc.). Wenn der Frauenanteil steigt und eine entsprechende breite Politik der Antidiskriminierung verfolgt wird, wird von einem Rückgang von „sexual hostility“ gegenüber „sexist hostility“ berichtet. Andere Formen der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts werden dominierender als explizit sexuell bestimmtes Verhalten. Hier ist bemerkenswert, dass die Differenzierung sowohl Gender-Diskriminierung als auch sexuelle Belästigung, wie sie üblicherweise in einem eingeschränkten Sinn angesprochen wird, zusammen denkt. In der US-Forschung wird die Entwicklung beschrieben, dass zunächst problematisches Verhalten mit einer sexuellen Komponente im Vordergrund stand, dann die Definition auf Benachteiligung aufgrund des Geschlechts ausgeweitet wurde und die sexuelle Dimension in der Diskussion in den Hintergrund trat.
- **In der Dimension „offene bzw. eklatante“ ↔ „subtile“ und „verdeckte“ sexuelle Belästigung:** Verdeckte Formen umfassen z. B. das Überhören von Anordnungen weiblicher Vorgesetzter, das Verbreiten von Gerüchten über das

¹⁰⁵ Manual „Partnerschaftlich handeln“, Baustein 1: BZGA 2003: 5; in Anlehnung an BMFSFJ 1997: 8 f.

Sexualleben von Kolleginnen, Sabotage oder indirekte Drohungen mit sexueller Gewalt. Es wird die These vertreten, dass alle Formen gleichzeitig vorkommen können. Allerdings nehmen dann, wenn offene Formen der sexuellen Belästigung geahndet werden, die Formen verdeckter Diskriminierung zu, bei der ein Verursacher bzw. ein böser Wille schwer nachzuweisen ist. Dies wird als Form des subtilen Widerstands interpretiert, zu dem sich privilegierte Männer berechtigt fühlen, wenn sie der Meinung sind, Frauen würden über die Gleichstellungspolitik bevorzugt.¹⁰⁶

Diese Differenzierungen gehen über die aktuelle Diskussion in Deutschland hinaus, weisen aber einen Weg, die unterschiedlichen Formen von Diskriminierungen und Beeinträchtigungen – sexuell, nicht sexuell, offen, verdeckt etc. – zusammen in einem konsistenten Ansatz zu diskutieren. Dies ist gerade deshalb wichtig, weil unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Organisationen häufig Unklarheiten bezogen auf die Definitionen herrschen (s. u.).

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz¹⁰⁷ folgt dieser Richtung und fasst unter Benachteiligungen sowohl Belästigung allgemein (Einschüchterung, Anfeindung, Erniedrigung, Entwürdigung und Beleidigung) als auch sexuelle Belästigung (unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, Bemerkungen sexuellen Inhalts usw.).¹⁰⁸ Nach dem AGG steht den Betroffenen ein Beschwerderecht zu; die Beschwerde muss inhaltlich geprüft und das Ergebnis der Prüfung muss den Betroffenen mitgeteilt werden. Falls der Arbeitgeber im Fall von Belästigung bzw. sexueller Belästigung keine (geeigneten) Maßnahmen ergreift, um die oder den Beschäftigte/n zu schützen, hat der oder die Betroffene nach § 14 AGG ein Leistungsverweigerungsrecht, d. h. er oder sie kann ohne Verlust des Arbeitsentgelts die Tätigkeit einstellen, „soweit das zu ihrem Schutz erforderlich ist“.

Die zentralen Ziele des Bausteins sind eine Klärung, was partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz bzw. sexuelle Belästigung ausmacht, eine Sensibilisierung

106 GABBERT 2005

107 http://bundesrecht.juris.de/agg/___3.html

108 § 3 enthält Begriffsbestimmungen und nimmt in den Abschnitten 3, 4 und 5 folgende Präzisierungen vor: „(3) Eine Belästigung ist eine Benachteiligung, wenn unerwünschte Verhaltensweisen (...) bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird. (4) Eine sexuelle Belästigung ist eine Benachteiligung (...), wenn ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, wozu auch unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen gehören, bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird. (5) Die Anweisung zur Benachteiligung einer Person (...) gilt als Benachteiligung. Eine solche Anweisung liegt (...) insbesondere vor, wenn jemand eine Person zu einem Verhalten bestimmt, das einen Beschäftigten oder eine Beschäftigte (...) benachteiligt oder benachteiligen kann.“

für Grenzen verletzendes Verhalten, die Stärkung der Fähigkeiten, sich bei einem solchen Grenzen verletzenden Verhalten effektiv zu wehren bzw. solidarisch zu sein, sowie schließlich die Erarbeitung bzw. Vermittlung von Strategien, sexueller Belästigung, Diskriminierung und Mobbing vorzubeugen.

A) SEXUELLE BELÄSTIGUNG, MOBING UND DISKRIMINIERUNG IN MÄNNLICH DOMINIERTEN ORGANISATIONEN

Sexuelle Belästigung ist in nahezu allen Arbeitsbereichen zu finden. Allerdings gibt es Hinweise, dass Frauen, die in männlich dominierten Bereichen arbeiten, häufiger davon betroffen sind als Frauen in Bereichen mit einem ausgeglicheneren Frauen- und Männeranteil.¹⁰⁹

Unter den von Müller et al. befragten Polizeibeamtinnen und -beamten gilt das Thema „sexuelle Belästigung“ als „schwer greifbar“ und „heikel“.¹¹⁰ Es ist nicht klar, was sexuelle Belästigung meint, insbesondere dann, wenn die subjektive Sichtweise einbezogen wird und das Empfinden des Opfers den Ausschlag für die Einstufung gibt.

In der Wahrnehmung sexueller Belästigung gibt es Barrieren speziell in männlich dominierten Organisationen, die unter anderem dazu führen, dass sexuelle Belästigung nicht wahrgenommen, übersehen oder nicht zur Sprache gebracht und angezeigt wird: Zum einen beinhaltet die Organisationskultur die Geltung mehr oder weniger deutlich „rauer Sitten“, die von Frauen (und Männern) akzeptiert werden und an die sie sich „gewöhnen“ müssen, wenn sie dazugehören wollen. Tun sie das nicht, so gelten sie als „empfindlich“ oder „zimmerlich“, wie Zitate aus der Untersuchung von MÜLLER et al. für die Polizei belegen. Nicht die sexuelle Belästigung, sondern die Opfer werden hier als Problem definiert. Zum zweiten werden negative Reaktionen gefürchtet, die sich gegen das Opfer richten, wenn sexuelle Belästigung öffentlich bekannt gemacht wird. Die Veröffentlichung wird als Störung des Betriebsfriedens gesehen, und dies wird dem Opfer angelastet.

Die Beschuldigung des Opfers ist verknüpft mit einer besonderen Erklärung sexueller Belästigung, nach der das Auftauchen von Frauen erst das Thema mit sich gebracht habe. Insbesondere die Kasernierung und das enge Zusammenarbeiten fördern demzufolge sexuelle Belästigung, da „wir jahrelang ein Männerberuf waren und jetzt mit dem Phänomen Frau da plötzlich konfrontiert sind“.¹¹¹ Auch wird die Frage von möglichen Provokationen oder des gezielten Einsatzes sexueller

109 MÜLLER et al. 2004: 25

110 A. a. O.: 30 und 27

111 A. a. O.: 29

Reize der Frauen diskutiert.¹¹² Die Möglichkeit der Veröffentlichung ist dann riskant, wenn keine handfesten Beweise vorgelegt werden können und die Glaubwürdigkeit des Opfers von denen infrage gestellt wird, an die es sich mit Bitte um Unterstützung wendet. Dies ist insbesondere dann ein Problem, wenn das Opfer in der Hierarchie am Arbeitsplatz eine niedrigere und weniger sichere Stellung innehat als der Täter bzw. die Täterin.

Dass auch Männer Opfer sexueller Belästigung sind – und zwar auch vor dem Auftauchen von Frauen in männlich dominierten Organisationen –, wird erst langsam zum Thema. Gabbert plädiert dafür, sexuelle Belästigung nicht als Frauenthema abzuhandeln, dies sei fatal „sowohl für die Politik gegen, aber auch für das Verstehen von sexueller Belästigung“. Sie spricht sich dafür aus, „Männer als Bündnispartner gegen sexuelle Belästigung weitaus ernster zu nehmen, als dies bisher geschehen ist“.¹¹³

B) SEXUELLE BELÄSTIGUNG, MOBBING UND DISKRIMINIERUNG IN DER BUNDESWEHR

Bezogen auf sexuelle Belästigung wird im Ausbildungsmanual auf die besondere Relevanz des Themas für die Bundeswehr hingewiesen: Da die Soldatinnen und Soldaten „zeitweise Bedingungen akzeptieren müssen und sich Belastungen ausgesetzt sehen, die in anderen Berufen nicht gerade alltäglich sind, vor allem im Einsatz und auf Übungen“, ist eine vorbeugende Auseinandersetzung mit diesem Thema besonders wichtig.¹¹⁴ Insgesamt werden aber nicht nur speziell sexuell konnotiertes Verhalten und individuelle Akte thematisiert, sondern auch eine Diskriminierung aufgrund des weiblichen oder männlichen Geschlechts sowie ein Klima am Arbeitsplatz, „das für Frauen wie Männer frei von erniedrigenden, beleidigenden und abwertenden Verhaltensweisen ist und sie akzeptiert und würdigt“.¹¹⁵

GESETZLICHE REGELUNGEN

Mit dem neuen Gesetz über die Gleichbehandlung der Soldatinnen und Soldaten (SoldGG) werden Gleichbehandlungsgrundsätze für das Militär genauer gefasst.¹¹⁶ Die Definitionen von Benachteiligung und Belästigung sind im SoldGG im Wortlaut genau gleich geregelt wie im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG, vgl. Kapitel 3.1). Unterschiede gibt es im Beschwerde- und Leistungsverweigerungsrecht. Die Wehrbeschwerdeordnung (WBO)¹¹⁷, auf die das Gesetz verweist,

¹¹² A. a. O.: 31

¹¹³ GABBERT 2005: 267 f.

¹¹⁴ ZENTRUM INNERE FÜHRUNG: 2003

¹¹⁵ A. a. O.: B2-6

¹¹⁶ Das Gesetz trat im August 2006 in Kraft, also mehr als zwei Jahre nach Abschluss der Multiplikatoren-schulungen „Partnerschaftlich handeln“ bei der Bundeswehr.

¹¹⁷ <http://bundesrecht.juris.de/wbo/>

sieht ebenso wie das AGG zwingend die Prüfung einer Beschwerde vor. Auch muss das Ergebnis der Prüfung den Betroffenen mitgeteilt werden. Ein Leistungsverweigerungsrecht für den Fall, dass der Arbeitgeber keine geeigneten Maßnahmen zum Beschäftigtenschutz ergreift, sehen SoldGG und WBO aber nicht vor. Die WBO befreit Soldaten und Soldatinnen insbesondere nicht von der Ausführung eines Befehls, gegen den sich die Beschwerde richtet. Das gesonderte Gesetz für Soldaten und Soldatinnen entstand deshalb, weil sowohl Ansprüche militärischer Funktionalität (Befehlskette, Einsatzbereitschaft) als auch Ansprüche an Gleichbehandlung Berücksichtigung finden mussten.¹¹⁸

STELLENWERT DES THEMAS IN DEN BERICHTEN DES WEHRBEAUFTRAGTEN

Die Literatur hat sich bislang relativ wenig mit sexueller Belästigung in der Bundeswehr beschäftigt; hier wird jedoch eine Veränderung erwartet.¹¹⁹ Verändert hat sich bereits die Einordnung des Themas sexuelle Belästigung, das bisher vor allem im Zusammenhang mit der Öffnung der Bundeswehr für Frauen diskutiert und als Frauenproblem wahrgenommen wurde.¹²⁰ In jüngster Zeit wird diesbezüglich stärker differenziert. Die Entwicklung lässt sich gut ablesen an der Kapitelstruktur der Berichte der Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages der Jahre 2000 bis 2005.¹²¹ Im Bericht zum Jahr 2000, dem letzten Jahr ohne Soldatinnen (in anderen Laufbahnen als Militärmusik- und Sanitätsdienst), kam das Thema „Sexuelle Belästigung“ nicht vor.¹²² Ein Jahr später gab es den Punkt „Sexuelle Selbstbestimmung und Ehrverletzungen“ als Unterpunkt des Kapitels „Frauen in den Streitkräften“. Hier wurden erstmals Fälle verbaler oder körperlicher sexueller Belästigung geschildert. Im Jahr 2002 lautete die Überschrift des entsprechenden Abschnittes „Sexualität und Bundeswehr“. Der Abschnitt erschien wiederum als Unterpunkt im Kapitel „Frauen in den Streitkräften“. Insgesamt war hier von 75 Fällen die Rede. Es mehrten sich Berichte über das Ausnutzen von Vorgesetztenpositionen. Das Thema Mobbing wurde 2002 erstmals in den Bericht aufgenommen. Eine geschlechtsspezifische Zuschreibung der Thematik gab es hier nicht.

Erst im Jahr 2003 erschien auch das Thema „Sexualität und Bundeswehr“ als eigenständiger Punkt ohne geschlechtsspezifische Zuschreibung. Dies wurde auch 2004 so beibehalten. Im Bericht zum Jahr 2005 gab es ein eigenes Kapitel mit dem Titel „Verstöße gegen die sexuelle Selbstbestimmung“. Das Thema „Frauen in den Streitkräften“ tauchte nun als Unterpunkt zu einem neuen Kapitel „Soldatinnen

118 Ähnlich verhält es sich mit dem gesonderten Gleichstellungsdurchsetzungsgesetz für Soldatinnen und Soldaten: <http://bundesrecht.juris.de/sgleig/>

119 Vgl. KÜMMEL 2004

120 Vgl. Kapitel 5.1 zur Einordnung der Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ in den Medien der Bundeswehr in der Rubrik „Frauen in den Streitkräften“.

121 DEUTSCHER BUNDESTAG 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006

122 Grundsätzlich sind die Berichte des Wehrbeauftragten als Mängelbericht zu verstehen und können nicht als repräsentatives Bild der Streitkräfte herangezogen werden. Sie können jedoch ein gutes Abbild davon liefern, was in den Streitkräften in welchem Zusammenhang diskutiert wird.

und Soldaten in Beruf und Familie“ auf. Im Spiegel der Berichte der Wehrbeauftragten verlor also sexuelle Belästigung wie andere Themen auch die geschlechtsspezifische Zuschreibung.

ERKENNTNISSE AUS DEM US-MILITÄR

Veränderungen im Ausmaß sexueller Belästigung sind schwierig festzustellen. Eine Studie zur Entwicklung sexueller Belästigung im US-Militär bringt den Frauenanteil und den Status von Frauen als (historisch gesehen) „Neulingen“ in der Organisation mit der Häufigkeit sexueller Belästigung in Verbindung. Sie zeigte, dass zu einer Zeit, als einerseits die Integration von Frauen in das Militär noch nicht erwünscht war und andererseits Frauen eine krasse Minderheit waren, die ersten Frauen häufiger extrem gewalttätigen Übergriffen ausgesetzt waren als in späteren Zeiten. Die zweite Generation von Frauen im Militär war eher mit feindseligen Abwertungen als mit sexuellen Übergriffen konfrontiert. Auch der Neulingsstatus als Schritt in der eigenen Biografie der individuellen Frau erhöhte das Risiko sexueller Übergriffe. Sexuell belästigt wurden Soldatinnen insbesondere nach dem ersten Einsatz nach der Grundausbildung.¹²³ Mit dem steigenden Frauenanteil wurde sexuelle Belästigung als Problem der Gleichstellung erkannt und eine entsprechende Antidiskriminierungspolitik etabliert. Das Militär gilt in den USA als der einzige Bereich, in dem die Umfragen einen kontinuierlichen Rückgang sexueller Belästigung verzeichnen.¹²⁴

DISKRIMINIERUNG ALS ÜBERGEORDNETE KATEGORIE

Eine weitere Entwicklung ist die Einordnung des Themas sexuelle Belästigung in den Kontext einer profilierten Antidiskriminierungspolitik (s. die Differenzierungen zu Beginn des Kapitels).

Im Vergleich mit den 1990er Jahren wird das Thema ausgeweitet durch den Bezug auf Formen von Diskriminierung, bei denen keine sexuelle Komponente beteiligt ist. Das Thema sexuelle Belästigung wird dadurch an die allgemeine Frage der Gestaltung des Miteinanders von Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit angebunden, wobei nicht nur die Unterschiedlichkeit nach Geschlecht, sondern auch z. B. nach ethnischer Zugehörigkeit relevant sein kann.

MOBBING

Dass dies notwendig ist, zeigt sich zum einen an einem starken Anstieg der Eingaben zum Thema Mobbing an die Wehrbeauftragten seit 2002. Allerdings kann nicht sicher davon ausgegangen werden, dass eine Zunahme von Eingaben einer Zunahme der faktischen Häufigkeit entspricht. Möglicherweise hat die verstärkte öffentliche Diskussion um dieses Thema Betroffene ermutigt, ihr Anliegen auch

123 GABBERT 2005: 225

124 GABBERT 2005

auf diesem Weg zu formulieren. Aus dem Jahr 2003 wird die Beschwerde eines weiblichen Oberfeldwebels zitiert, die sich über die ständige Kritik durch den Disziplinarvorgesetzten beklagt. Hier stellte sich heraus, dass dieser Mann sich insbesondere gegenüber untergebenen Frauen schikanös verhielt. Die Petentin wurde laut Bericht wunschgemäß versetzt.

Zum anderen findet im Kontext der Antidiskriminierungspolitik die Diskriminierung nach Herkunft stärkere Betrachtung. Insbesondere wird vor der Isolation von Spätaussiedlern innerhalb der soldatischen Gemeinschaft der Bundeswehr gewarnt, denen die Einbindung in einen Kameradenkreis verwehrt wird oder die ihrerseits eigene geschlossene Zirkel bilden.¹²⁵ Aus multinationalen Einsätzen sind Rückzüge der Beteiligten in nationale Netzwerke ebenfalls bekannt – die Einsatzkräfte weichen Kulturkonflikten aus, um die multinationale Harmonie nicht zu gefährden.¹²⁶ In diesem Zusammenhang wird von den Soldatinnen und Soldaten „interkulturelle Kompetenz“ als Schlüsselqualifikation gefordert. Denn nicht nur innerhalb ihrer Einheiten oder Missionen kommen die Soldaten und Soldatinnen mit anderen Kulturen in Kontakt. Vor allem begegnen sie im Auslandseinsatz Sicherheitskräften und Zivilisten, deren kulturellen Hintergrund es zu verstehen gilt, soll eine Mission erfolgreich durchgeführt und eine Gefährdungseskalation vermieden werden.¹²⁷

MÄNNER ALS OPFER

Inzwischen geraten auch Männer als Opfer sexueller Belästigung und anderer Formen von Diskriminierung in den Blick, allerdings gibt es hierzu wenig systematisches Wissen. Hinweise liefern wiederum Studien zum US-Militär. In einer Studie wurden vor allem anzügliche Witze und Herabwürdigung als geschlechtsbezogene und sexuelle Belästigung genannt. Während Frauen zu 91 % von Männern belästigt wurden, wurde etwa die Hälfte der belästigten Männer Opfer anderer Männer, bei einem Drittel waren Frauen Täterinnen und bei 16 % Frauen und Männer zusammen. Belästigt wurden vor allem Männer, „die nicht mit einem ‚männlichen‘ Bild von aggressiver Sexualität übereinstimmen oder einverstanden sind“; dies wird als „enforcement of the heterosexual male gender role“ bezeichnet.¹²⁸

125 KLEIN 2004

126 GAREIS 2004: 339

127 BERNS/WÖHRLE-CHON 2004: 325

128 GABBERT 2005: 228

Die Belästigung von Männern durch Gleichrangige, die das häufigste Muster darstellt, wird als Herstellung einer informellen Hierarchie unter Männern erklärt. Bei Frauen spielt hingegen die formelle Hierarchie eine Rolle: Frauen werden eher von Personen mit einem höheren Rang belästigt. Frauen, die selbst in höheren Rängen sind, erfahren mehr verdeckte und subtile Diskriminierungen.

c) DIE SEMINAREINHEITEN UND REAKTIONEN

Während das Manual der Fortbildung „Partnerschaftlich handeln in Betrieben“ (1. Auflage) im Theorieabschnitt stark sexuelle Belästigung fokussierte, wurde das Themenspektrum für die Bundeswehr erweitert um die Aspekte Diskriminierung und Mobbing. Die Auswirkungen auf die Betroffenen und mögliche Handlungsstrategien wurden für alle drei Bereiche dargestellt und zudem differenziert für Betroffene, Kameradinnen bzw. Kameraden und Personen des Vertrauens, Personräte und Vorgesetzte. Es wurden Fallbeispiele aus dem Bundeswehralltag verwendet und ein gesonderter Abschnitt zur Prävention eingefügt. Damit wird sexuelle Belästigung nicht primär im Gender-Kontext verortet, sondern als Teil einer allgemeineren Antidiskriminierungspolitik.

Eine Besonderheit ist die Vermittlung der Abgrenzung von sexueller Belästigung einerseits und andererseits von Flirts und Beziehungen am Arbeitsplatz, die von den Beteiligten erwünscht sind. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass „zahlreiche Frauen und Männer ihre Beziehungspartner/innen am Arbeitsplatz kennenlernen“.¹²⁹

In den Praxisteil des Manuals wurden fünf Übungen eingefügt, unter anderem eine Visualisierung über das Zeichnen von Bildern zu Gewalterfahrungen (s. u.), eine Diskussion in Kleingruppen zur Begriffsbestimmung von sexueller Belästigung, Diskriminierung und Mobbing und eine Kartenabfrage zum Thema Homosexualität. Die Fallbeispiele wurden ausgeweitet, aus dem Erfahrungsbereich der Bundeswehr entnommen und bezogen außer sexueller Belästigung Diskriminierung und Mobbing ein. Zusätzlich wurde in einigen Seminaren ein Film¹³⁰ gezeigt.

129 ZENTRUM FÜR INNERE FÜHRUNG 2003, Baustein 2, B2-5

130 Beitrag aus der früheren ZDF-Sendereihe „Wie würden Sie entscheiden“, in der ein eskalierter Fall sexueller Belästigung am Arbeitsplatz nachgezeichnet wird.

EXKURS: HOMOSEXUALITÄT IN DER BUNDESWEHR

Allgemein besteht zwischen der als hegemonial definierten und der als schwul definierten Männlichkeit ein Spannungsverhältnis: Homosexualität wird als weiblich konstruiert und mit einer unterlegenen Form von Männlichkeit verbunden.¹³¹ In den Streitkräften stellt Schwulsein für Männer demnach ein viel gravierenderes Abgrenzungsmerkmal dar als Lesbischsein für Frauen. Gabbert, die die Homosexualitätspolitik im US-Militär untersucht hat, weist der Homophobie in männerbündischen Zusammenschlüssen mit einer starken Kohäsion einen besonderen Stellenwert zu: In dem Zusammenhalt wird das Weibliche ausgeschlossen und das Männliche überhöht. Die auf diese Weise hergestellte Nähe unter Männern muss reguliert und kontrolliert werden. Eine Form der Kontrolle ist die Desexualisierung in dem Sinn, dass sexuelle Beziehungen unter Männern in besonderer Weise stigmatisiert, bekämpft und ausgeschlossen werden.¹³² Homophobie ist daher auch in männlich dominierten Organisationen ein relevantes Thema.

Noch 1979 befand das Bundesverwaltungsgericht, dass eine homosexuelle Neigung bei Soldaten der Eignung zum Vorgesetzten widerspreche. Wer sich offen zur Homosexualität bekannte, wurde vom Dienst ausgeschlossen. Erst seit 1982 können homosexuelle Männer den Wehrdienst antreten. Eine berufliche Laufbahn bei den Streitkräften ist ihnen offiziell erst seit dem Jahr 2000 möglich. Zu diesem Zeitpunkt trat eine neue Führungshilfe „Umgang mit Sexualität“ in Kraft, in der eine „Änderung der bisherigen Haltung der Bundeswehr gegenüber Soldatinnen und Soldaten mit gleichgeschlechtlicher Orientierung“ zum Ausdruck kommt. Dort heißt es auch: „Die Verpflichtung zur Kameradschaft gebietet Toleranz gegenüber anderen nicht strafbewehrten sexuellen Orientierungen (...).“¹³³ In der Ausbildungshilfe „Partnerschaftlich handeln“ werden Multiplikatoren und Multiplikatorinnen darauf hingewiesen, dass hier, den gesellschaftlichen Veränderungen Rechnung tragend, die Gleichbehandlung homo- und heterosexueller Bundeswehrangehöriger angestrebt wird. „Rechte und Pflichten gelten konsequent für alle Soldaten unabhängig von der sexuellen Orientierung. Sexualität fällt in die Privatsphäre eines jeden Soldaten und ist damit unerheblich für Kameradschaft, Leistungsbewertung und ähnliches.“¹³⁴ Der Verweis auf die Privatsphäre erklärt auch, warum Fragen der sexuellen Orientierung in dem Seminar „Partnerschaftlich handeln“ einen geringen Stellenwert einnehmen.¹³⁵

131 Z. B. CONNELL 2006: 165

132 GABBERT 2005: 59 f.

133 BUNDESMINISTERIUM DER VERTEIDIGUNG – GENERALINSPEKTEUR DER BUNDESWEHR (2000): Führungshilfe „Umgang mit Sexualität“ vom 20. 12. 2000

134 ZENTRUM INNERE FÜHRUNG 2003: Baustein 2, B2-17

135 Die entsprechende Politik im US-Militär lautet „Don’t Ask, Don’t Tell“: GABBERT 2005: 59 ff.

Es ist aber davon auszugehen, dass dieser formalen Gleichstellung entgegen weiterhin Diskriminierungspraktiken innerhalb der Streitkräfte zu finden sind und diese gleichzeitig stark tabuisiert sind. Am Ende des Berichts des Wehrbeauftragten von 2002 wurde eine Petition zitiert, in der sich ein männlicher Soldat über eine Aufforderung zum Oralverkehr durch einen anderen männlichen Soldaten beklagt. Im Jahr 2004 wurde in dem Bericht des Wehrbeauftragten eine Beschwerde eines Soldaten aufgeführt, der sich erfolgreich dagegen wandte, dass seine eingetragene homosexuelle Lebenspartnerschaft beim Arbeitgeber nicht vermerkt werden konnte und er als „ledig“ geführt wurde.

METHODISCHE UMSETZUNG

Für die Einheiten zu Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung im Themenbereich „Partnerschaftliches Verhalten“ wurde die meiste Zeit der Fortbildungswoche, in der Regel fast die Hälfte der zur Verfügung stehenden Zeit, verwendet. Daraus ergab sich auch die im Vergleich zu den anderen Themenblöcken (Frauen und Männer, Vereinbarkeit) größte Methodenvielfalt. Insgesamt 16 verschiedene Methoden kamen zum Einsatz, neun davon in fast allen Fortbildungsgruppen. Im Themenblock „Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf“ waren es zum Beispiel nur acht Methoden, davon sechs bei fast allen Seminaren.

Der Einstieg in den Themenkomplex „Gewalt“ erfolgte mittels einer Einzelarbeit zur Bewusstmachung eigener Gedanken und Assoziationen unter dem Titel „Gewalt auf’s Papier bringen“, kurz: „Zeichnen“. Diese Übung war wie die Übung „Situationen“ im Baustein „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sehr persönlich und fand unter den Teilnehmenden gleichermaßen Befürwortung und Ablehnung.

Der Themenblock „Partnerschaftlich handeln“ enthielt zwei Kurzreferate zu Begrifflichkeiten und Definitionen von Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung. Darin führten die Trainer und Trainerinnen die Begriffe neutral ein, eine geschlechtsspezifische Benennung von Täter- oder Opferrollen erfolgte bewusst nicht. In dem (zeitlich danach platzierten) in vielen Seminaren gezeigten Filmbeispiel war die Opferrolle weiblich besetzt. In die sich daran anschließenden Diskussionen brachten Teilnehmende auch Berichte von Fällen am jeweiligen Standort ein. Einige Seminargruppen diskutierten kontrovers, inwiefern möglicherweise herabwürdigende oder belästigende Bemerkungen im Rahmen eines für die Bundeswehr spezifischen dienstlichen Umgangs (weiterhin) erlaubt sein sollten. Nach der Sensibilisierungsübung „Zeichnen“ beobachtete die wissenschaftliche Begleitung meist die erste große Nachdenklichkeitsphase im Seminar.

Bei den Einheiten zu relevanten Gesetzen beobachtete die Begleitforschung, dass das Beschäftigtenschutzgesetz unter Militärs kaum bekannt war, obwohl es auch für Soldaten und Soldatinnen Gültigkeit besitzt. Ferner wurde in den Diskussionsprotokollen zu diesen Einheiten vermerkt, dass Teilnehmende, die vorhergehende Sensibilisierungsphasen im Seminar noch abgelehnt hatten, diese nachträglich ausdrücklich anerkannten, weil sie zur Erkenntnis gelangt waren, dass Gesetze nicht alle Eventualitäten regeln können. In der Diskussion zahlreicher Fallbeispiele konnten die Teilnehmenden Anwendungen von Definitionen und Gesetzen simulieren.

REAKTIONEN DER TEILNEHMENDEN

Die Einheiten des Themenblocks „Partnerschaftliches Verhalten“ wurden insgesamt positiv bewertet. Unter den fünf hinsichtlich der inhaltlichen Dimension am besten bewerteten Einheiten befinden sich vier aus diesem Bereich.¹³⁶ Unter den fünf am schlechtesten bewerteten Inhalten findet sich keines der Gewaltthemen. Auf positive Resonanz stieß der erhöhte Konkretisierungsgrad insbesondere bei der Bearbeitung von Fallbeispielen. Bei der Befragung zum Themenblock polarisierten die Methodenbewertungen zur Einheit „Gewalt auf’s Papier bringen“ ähnlich stark wie bei der Einheit „Stationen“ (s. Kapitel 3.2 c).¹³⁷ Die Beobachtungen zur Einheit „Gewalt auf’s Papier bringen“ wurden von der wissenschaftlichen Begleitung wie folgt protokolliert:

ZITAT

„Diese sehr persönliche Einheit wurde von den Trainern in allen beobachteten Fällen sehr behutsam vorgestellt. Die Aufforderung, zu den Themen Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung assoziativ zu zeichnen, führte in sehr wenigen Fällen auch zu Ablehnungen, auch wenn immer darauf hingewiesen wurde, dass die Vorstellung der Bilder im Plenum in jedem Falle freiwillig ist. Die Reaktionen der Teilnehmenden waren sehr unterschiedlich. Häufige Reaktionen waren Ungläubigkeit, Erstaunen, Sorge, Skepsis oder auch Angst vor Überforderung mit der Aufgabe, die jedoch meist schnell wichen. Auch anfänglich zögerliche Teilnehmende erläuterten ihre Bilder später ausführlich im Plenum.

In zwei beobachteten Fällen näherte sich die Gruppe dem erteilten Auftrag hingegen sehr forsch und geschäftsmäßig. Hier besaßen die anschließenden Diskussionen jedoch längst nicht so viel Tiefgang.

136 Darunter auch das Referat zum Thema Mobbing. Dies ist insofern bemerkenswert, als das gleiche Referat hinsichtlich des methodischen Aspekts zu den am schlechtesten bewerteten zählt. Dies kann als Beleg dafür gelten, dass die erfragte differenzierte Bewertung der Einheiten nach Inhalt und Methode von den Befragten auch tatsächlich so praktiziert wurde.

137 In Kapitel 5.1 wird auf diese beiden Einheiten nochmals Bezug genommen.

Häufig warfen Teilnehmende die Frage auf, ob derart persönliche Übungen im Rahmen eines Lehrgangs möglich sein würden. Mögliche Überforderung mit den Reaktionen der Teilnehmenden bei Hochkochen persönlicher Schicksale wurden als Grund aufgeführt.(...)

In durch die Einheit ausgelösten Diskussionen wurde zum Beispiel die definitorische Frage diskutiert, wo und wie sexuelle Belästigung, Mobbing oder Diskriminierung beginnt. Psychische und physische Gewalt wurden differenziert. Die Diskussionen dauerten zum Teil lange an, insbesondere dann, wenn vor Ort aufgrund aufgetretener Fälle hohe Betroffenheit herrschte.“

Gegenüber der Behandlung der Themen Diskriminierung und Gewalt zeigten sich die Teilnehmenden bereits vor Beginn des Seminars aufgeschlossen. Die Fortbildung zu diesen Themen wurde im Vorabfragebogen von rund zwei Dritteln als sinnvoll erachtet, nur etwa die Hälfte hatte sich aber schon persönlich damit auseinandergesetzt. Allerdings wurde am seltensten verglichen mit den anderen beiden Themenblöcken dem Item zugestimmt, dass sich Soldaten mit dem Thema beschäftigen.¹³⁸

Aus den Seminarprotokollen der Trainer und Trainerinnen geht hervor, dass Zurückhaltung in der Behandlung des Themenkomplexes „Gewalt“ zumeist aus der Furcht herrührte, als Person, militärische Einheit, Standort oder auch als Institution Bundeswehr mit dem Thema in Verbindung gebracht zu werden. Die Bereitschaft, sich damit ohne konkreten Anlass aus dem eigenen Bereich ausführlich auseinanderzusetzen, ist den Schilderungen der Trainer und Trainerinnen zufolge nicht selbstverständlich.

Eine Vergeschlechtlichung von Opferrollen, also die Diskussion von sexueller Belästigung ausschließlich mit der Gleichsetzung „Opfer = Frau“, wurde nicht beobachtet. Die Bereitschaft, sich selbst gedanklich in die Opferrolle hineinzusetzen, blieb unter vielen der meist männlichen Seminarteilnehmenden jedoch begrenzt. Verharmlosungen von Mobbing, Diskriminierung oder sexueller Belästigung bis hin zur Verharmlosung von Straftaten kamen vor, blieben aber selten. Häufiger – dies belegen auch die Protokolle der Trainerinnen und Trainer – waren Ressentiments gegen homosexuelle Orientierungen.

138 In Bezug auf das Thema „Frauen und Männer“ hatten zwei Drittel sich mit dem Thema beschäftigt und die Hälfte hielt die Fortbildung für sinnvoll; vgl. Kapitel 3.1. und Abb. 1

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

- Das Thema „Partnerschaftliches Verhalten – sexuelle Belästigung, Diskriminierung und Mobbing“ hat eine hohe Relevanz in männlich dominierten Organisationen. Insbesondere ist mit Unklarheiten, mit Unsicherheiten hinsichtlich der Abgrenzung von Definitionen der Gewaltformen und mit Unwissen bezogen auf Handlungsmöglichkeiten und rechtliche Grundlagen zu rechnen.
- Die Einordnung des Themas „Sexuelle Belästigung“ in den Kontext einer allgemeinen Antidiskriminierungspolitik und einer Gestaltung eines toleranten und partnerschaftlichen Arbeitsklimas bewährt sich.
- Die Fallbeispiele sind, wenn möglich, aus dem Kontext der Organisation zu wählen. Es sollten Beispiele gewählt werden, in denen Frauen Opfer sind, und solche, in denen Männer Opfer sind.
- Es ist damit zu rechnen, dass die Bewertung polarisiert zwischen Zustimmung und Ablehnung, da die Fortbildung letztlich auf eine Veränderung der „männlichen“ Organisationskultur mit ihren „rauen“ Sitten zielt.

4

*SEMINARE BEI DER
BUNDESWEHR:
DAS AUFEINANDER-
TREFFEN*

*UNTERSCHIEDLICHER
LERNKULTUREN*

Bei Seminaren wie „Partnerschaftlich handeln“ in einer männlich dominierten Organisation treffen zwei Kulturen aufeinander, und die Seminarkultur wird von vornherein als eine „nicht männliche“ Kultur klassifiziert. Im Fall der Fortbildung bei der Bundeswehr traf eine Kultur der (Selbst-)Reflexion und der Sensibilisierung auf eine männlich dominierte Organisationskultur.

Eine diskursive, mit Gruppenprozessen arbeitende Vermittlungskultur traf auf eine spezifische, mehr unterrichtsförmige Lernkultur. Der Begriff der „Partnerschaftlichkeit“ traf auf das Prinzip der „Kameradschaftlichkeit“. Die Teilnehmenden, die eine Veränderung der Bundeswehr unterstützten, begrüßten die organisationsuntypischen Vermittlungsformen, wer aber bei den Traditionen bleiben wollte, lehnte diese Vermittlungsformen ab. Dennoch konnten die Seminare Bewegung in diese schematischen Einschätzungen bringen und Vorurteile abbauen.

4.1 SENSIBILISIERUNG UND REFLEXION ALS SEMINARZIELE

Im Fragebogen vor dem Seminar wurden zwei Erwartungen an das Seminar erfragt, die vor allem aus einer stärker diskursiven, zivil-sozialpädagogischen Fortbildungskultur stammen:

- Zugewinn an Sensibilität für das Thema und
- Überdenken des eigenen Verhaltens.

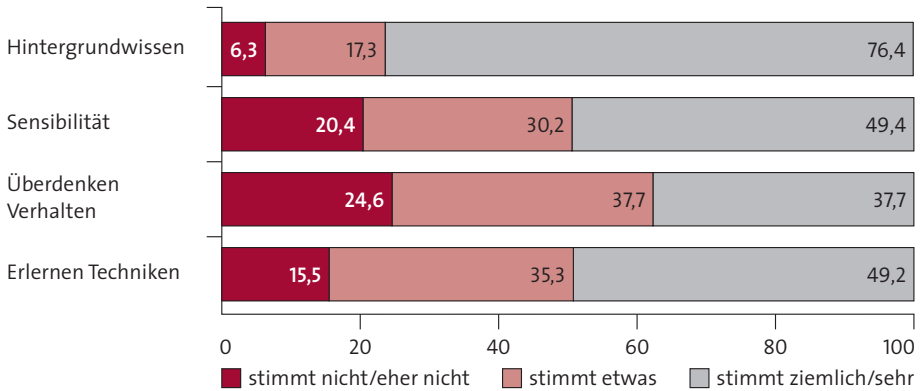
Zwei weitere Erwartungen haben einen informativen und praktisch-technischen Aspekt und fügen sich gut ein in die Ausbildungskultur der Streitkräfte (s. u.):

- Erlangen von Hintergrundwissen und
- Erlernen neuer Techniken des Beratens/des Unterrichtens.

Erfragt wurde die Zustimmung zu den Aussagen „Ich habe positive Erwartungen an die Fortbildung bezogen auf ...“ mit einer 5-stufigen Skala von „stimmt nicht“ bis „stimmt sehr“.

Grundsätzlich ernteten alle Projektziele mehr Zustimmung als Ablehnung. Während das Erlangen von Hintergrundwissen am unstrittigsten ist, weist der niedrige Anteil an Zustimmung und der hohe Anteil an Ablehnung (24,6 %) bei dem Erwartungsaspekt „Überdenken eigenen Verhaltens“ auf Akzeptanzprobleme bezüglich der Reflexionsbereitschaft hin. Die Erwartung bezogen auf eine Sensibilisierung nahm eine Mittelstellung ein.

ABBILDUNG 2: „ICH HABE POSITIVE ERWARTUNGEN BEZOGEN AUF ...“ – POSITIONIERUNGEN DER TEILNEHMENDEN (VORABBEFRAGUNG, ANGABEN IN PROZENT)



Quelle: BZgA 2007

ABSICHERUNG DURCH KONTROLLABFRAGE

Die Erwartungen wurden in dem Vorabfragebogen an einer anderen Stelle mit einer Kontrollfrage erhoben. Hier mussten die Teilnehmenden den Seminarzielen persönliche Prioritäten zuordnen:

„Was sind Ihre persönlichen Ziele für diese Fortbildung?“

- Hintergrundinformationen über diese Themen zu bekommen,
- selbst sensibler und aufmerksamer für diese Themen zu werden,
- die eigene Meinung und das eigene Verhalten überdenken,
- Unterrichtsmethoden/Beratungstechniken kennenlernen.“

Hier bestätigen sich die Ergebnisse. Das Erlangen von Hintergrundwissen wurde am höchsten gewichtet: Es bekam am seltensten die letzte Priorität eingeräumt und wurde wie das Kennenlernen von Unterrichtsmethoden/Beratungstechniken von knapp als der Hälfte der Befragten auf die höchste Priorität gesetzt. Der Sensibilität und der Reflexion gaben dagegen ein knappes bzw. gutes Viertel die letzte Pri-

orität und nur etwa ein Fünftel die höchste Priorität. Auf diese Angaben wird in Kapitel 6.1 genauer eingegangen, da die Kategorien nach der Veranstaltung noch einmal abgefragt wurden und somit eine Veränderung nach Abschluss der Seminare diskutiert werden kann.¹³⁹

DEFINITION VON SENSIBILISIERUNG

Mit diesen Zahlen ist aber noch nichts darüber ausgesagt, was unter Sensibilisierung verstanden wurde. Bei Fortbildungsseminaren, in denen wiederkehrend die Definition von Sensibilisierung diskutiert wurde, zeigte die teilnehmende Beobachtung, dass Sensibilität von Seminarleitungen und von vielen Teilnehmenden unterschiedlich definiert wurde. Die Trainer und Trainerinnen verstanden darunter eine weitestgehend wertfreie Heranführung an eine möglicherweise neue Thematik, die Öffnung für neue Perspektiven und eine gesteigerte Wahrnehmung. Sie wollten dazu anregen, sich in die Lage beteiligter Personen hineinzusetzen, beispielsweise im Falle von Mobbing oder Diskriminierung. Sensibilisieren bedeutet eine größere Aufmerksamkeit und mehr Empathie. Viele Teilnehmende verstanden unter Sensibilisierung hingegen die Benennung vorgegebener Handlungsanweisungen für das Eingreifen in kritischen Situationen – zum Beispiel bei Fällen von Mobbing oder Diskriminierung. Sie gingen davon aus, dass Verantwortliche dann sensibel reagieren können, wenn sie mit möglichst vielen Informationen ausgestattet sind und die Situationen von Mobbing und Diskriminierung aus möglichst vielen Blickwinkeln betrachten können. Diesem Verständnis entsprechend braucht es klare Handlungsanweisungen, um sensibel (= richtig) reagieren zu können und nicht Gefahr zu laufen, unsensibel (= falsch) zu reagieren. Hier geht es also nicht um die bessere und aufmerksamere Wahrnehmung, sondern um eine angemessene Beurteilung. Ein „Richtig“ oder „Falsch“ als Entscheidungskategorie geht aber über die Fähigkeit zu Sensibilität und aufmerksamer Wahrnehmung hinaus. Möglicherweise sind positive Erwartungen und eine hohe persönliche Priorität von Sensibilität darauf zurückzuführen, dass der Begriff anders verstanden wurde (Sensibilisierung = Handlungsanweisung) als im zivil-sozialpädagogischen Selbstverständnis.

BERATUNGSKOMPETENZ

Eine weitere unterschiedliche Auslegung einer zentralen Kategorie bedurfte der Diskussion und Klärung im Seminar. Während die Trainer und Trainerinnen unter dem Punkt „Beratungskompetenz“ den dazugehörigen Prozess, das Setting sowie das Gespür für die Situation verstanden, erwarteten Teilnehmende hier Fakten zur

139 Angegeben werden konnte: höchste, mittlere oder letzte Priorität. Anteile für höchste/letzte Priorität: Hintergrundinformationen 43 % bzw. 10 %, Unterrichtsmethoden/Beratungstechniken: 46 % bzw. 19 %, Sensibilität 21 % bzw. 23 %, Reflexion 17 % bzw. 27 %.

Gesetzeslage und konkrete Handlungsanweisung dazu, was in welcher Situation einem Klienten oder einer Klientin zu sagen ist.

So gab es eine Erwartungshaltung an Trainerteams, für diskutierte Fallbeispiele konkrete Handlungsanweisungen zu benennen. Teilnehmende wollten beispielsweise wissen, mit welchen Schritten in welcher Reihenfolge auf die sexuell aufgeladene Bemerkung eines Ausbilders bei einer Sportübung „Sind Sie beim Sex auch so wenig engagiert“¹⁴⁰ zu reagieren sei. Die Trainer und Trainerinnen enthielten sich aber in solchen Situationen einer Bewertung und förderten vielmehr die Diskussion unter den Teilnehmenden. Sie ermunterten dazu, mögliche Vorgeschichten in die Falldiskussion einzubeziehen und differenziert zu urteilen. Zu berücksichtigende Aspekte wurden ergänzt, wenn sie nicht ohnehin thematisiert worden waren, aber keine der erarbeiteten Lösungen wurde von den Trainern und Trainerinnen als einzig richtiger Weg herausgestellt.¹⁴¹

Die teilnehmende Beobachtung von Fortbildungen dokumentierte die Ablehnung der Methodik, Sachverhalte aus der Gruppe heraus zu erarbeiten und dabei im Wesentlichen auf das vorhandene, themenspezifische Wissen der Teilnehmenden zu rekurrieren. Insbesondere Sensibilisierungsübungen ohne Anteil an inhaltlicher Wissensvermittlung stießen auf gespaltene Reaktionen und bei einem Teil der Teilnehmenden auf Ablehnung. Aus den Protokollen des Themenblocks „Frauen und Männer“:

ZITAT

„Da muss jetzt aber bald mal was kommen.“ „Mir fehlen die Infos.“ „Butter bei die Fische!“, „(verschränkte Arme) ... gut, wenn Sie darüber reden wollen – ich hab’ Zeit.“

DIE LERNKULTUR DER BUNDESWEHR

Mit der Fortbildung trafen nicht nur zwei unterschiedliche Definitionen von Sensibilisierung aufeinander, sondern auch zwei Vermittlungskulturen: einerseits die bundeswehrspezifische Lern- und Ausbildungskultur bei der Zielgruppe, andererseits die Vermittlungskultur der Trainer und Trainerinnen der Fortbildung, die in den sozialpädagogischen Diskursen des zivilen Lebens wurzelt. Die vorgestellten

140 Fallbeispiel „Herr B“: Bei der 21. Liegestütze, als Soldat B, in der 6. Woche der Grundausbildung im Heer, es nicht mehr schafft hochzukommen, schreit Hauptgefreiter K, Ausbilder und Vorgesetzter: „Sind Sie beim Sex auch so wenig engagiert?“ Quelle: ProPhila, in ähnlicher Form auch enthalten in der Führungshilfe „Partnerschaftlich handeln“, ZENTRUM INNERE FÜHRUNG 2003

141 Quelle: Teilnehmende Beobachtungen von Fortbildungsveranstaltungen, Auswertung von freien Kommentaren der Teilnehmenden

Erkenntnisse speisen sich aus unterschiedlichen Quellen, insbesondere aus der teilnehmenden Beobachtung sowie einer Dokumentenanalyse.

Die spezifischen Züge der Vermittlungskultur in der Bundeswehr finden ihre Begründung in der Besonderheit der militärischen Ausbildung. Wesentliche Aufgabe der Mitglieder einer militärischen Einheit ist es, in kritischen Situationen schnell und richtig handeln können. Ein entsprechender Habitus findet sich auch in den Ausbildungsgrundsätzen. Die Grundsätze der Lehre und Ausbildung bei der Bundeswehr sind in der Zentralen Dienstvorschrift (ZDv) 3/1 zusammengefasst. Sie schreibt einige formale Aspekte und auch Prinzipien der Gestaltung von Unterricht und Lehrgängen an den Schulen und Ausbildungseinrichtungen der Bundeswehr vor. Wichtige Aspekte sind dabei:

- **Festlegung von Grob- und Feinzielen**

Für jede Lehrgangseinheit haben Auszubildende ein Grob- und ein Feinziel festzulegen. Grobziele beschreiben in allgemeiner Form das „erwartete Endverhalten“. Ein Feinziel umfasst das „vollständig formulierte“ „zu erzielende Endverhalten“. Für die auf Sensibilisierung ausgerichteten Inhalte von „Partnerschaftlich handeln“ sind formulierte Feinziele problematisch, die Vorgabe fester Problemlösungsschemata liegt konträr zur Aufgabe. Solche Lernziele sind von der Führungshilfe der Bundeswehr aber ebenfalls abgedeckt. In Punkt 201 der ZDv 3/1 ist beschrieben, dass es Lernziele gibt, die die „Innere Haltung“ betreffen („affektive Lernziele“). In Punkt 204 ist dazu näher ausgeführt: „Als affektive Lernziele bezeichnet man die Lernziele, die sich im weitesten Sinne auf Gefühle beziehen. [...] Ob die affektiven Lernziele in der Ausbildung erreicht wurden, kann nicht unmittelbar überprüft werden. Sie lassen sich allenfalls an beobachtbaren Handlungen erkennen, die einen Rückschluss auf eine Einstellungsänderung zulassen.“

- **Sicherheit im Auftreten**

Das Anforderungsprofil an einen Soldaten oder eine Soldatin generell und insbesondere an Lehrkräfte an Schulen und Ausbildungseinrichtungen der Bundeswehr umfasst auch Sicherheit im Auftreten. Die ZDv 3/1 gibt detailliert vor, welche Handlungen vor dem Hörsaal¹⁴² die Sicherheit unterstreichen und welche geeignet sind, Unsicherheit auszustrahlen. So müssen Vorträge und Referate eine klare Gliederung aufweisen. Sie sind in wechselnder Stimmlage vorzutragen (nach ZDv 3/1: 705). Folien sollen kurz und eindeutig sein, damit wenige Informationen auf einen Blick erfasst werden können. Das Hin- und Herschieben der Folie sollte vermieden werden, vielmehr soll die Folie mit einem Ruck in die richtige Position gebracht werden (nach ZDv 3/1: 804). Laut einem Vermerk

142 Der Begriff „Hörsaal“ bezeichnet nicht den Raum, in dem eine Unterrichtsveranstaltung stattfindet, sondern die Gruppe der Teilnehmenden, sozusagen die „Klasse“. Der Raum wird im Allgemeinen als „Lehrraum“ oder „Unterrichtsraum“ bezeichnet.

der teilnehmenden Beobachtung wurde es als Unsicherheit interpretiert, wenn ein Text vom Blatt abgelesen wurde.

- **Vorbereitung der Seminare**

Eine Art Checkliste für die Seminarvorbereitung stellt das sogenannte „Didaktische Achteck“ (ZDv 3/1: 604) dar. Es umfasst die Ausbildungsziele, das Ausbildungsthema, Art und Größe der Lerngruppe, die Ausbildungsform, Zeitpunkt und Zeitdauer, Ausbildungsort, Ausbildungsmittel und die erforderlichen Vorschriften und Befehle.

- **Sprache der Auszubildenden**

In der Zentralen Dienstvorschrift (ZDv1) 3/1 werden an die Sprache der Auszubildenden folgende Ansprüche gestellt (Unterpunkt VIII): Es sollen einfache, verständliche Wörter, kurze Sätze, treffende Ausdrücke und bekannte Begriffe verwendet werden.

Die im Lehrbetrieb der Bundeswehr vorherrschende¹⁴³ Kultur der klaren und eindeutigen Vorgabe von konkreten Handlungsschritten steht in einem Spannungsverhältnis zu einer Didaktik der Sensibilisierung. Für Gender-Fortbildungen, die überwiegend mit Sensibilisierungen arbeiten, ist es wichtig, die Lernkulturen in männerdominierten Organisationen zu kennen, um Konflikte in der Seminarsituation als Konflikte zwischen Lernkulturen zu erkennen.

Die Unterschiede in den Vermittlungskulturen führten dazu, dass in einigen Fortbildungen in der ersten Seminarphase die Intentionen und Ziele des Seminars und des Projekts zwischen dem Trainerteam und den Teilnehmenden geklärt werden mussten.

4.2 „KAMERADSCHAFTLICH“ ODER „PARTNERSCHAFTLICH“ HANDELN?

Die Fortbildung war zunächst für Betriebe und Unternehmen entwickelt worden und „Partnerschaftlich handeln“ als Markenzeichen bei dem Transfer für die Bundeswehr beibehalten worden. Der Begriff „Partnerschaftlichkeit“ ist im Zusammenhang mit Geschlechtergerechtigkeit und Gender-Mainstreaming üblich. Er zielt auf eine Zusammenarbeit, die frei von Diskriminierungen und Benachteiligungen ist. In der Bundeswehr ist der Begriff nicht üblich, dafür hat der Begriff der „Kameradschaft“ einen zentralen Stellenwert. Obwohl die Fortbildungsinhalte aus

143 Die einzelnen Schulen und Ausbildungseinrichtungen besitzen und pflegen darüber hinaus je eigene Ausbildungskulturen und Auslegungen der Regeln. Nicht für alle Ausbildungseinrichtungen stellen Sensibilisierungsübungen und Selbstreflexionen aus „Partnerschaftlich handeln“ ein gleichermaßen ungewöhnliches Vermittlungselement dar.

„Partnerschaftlich handeln“ das Kameradschaftsprinzip nicht antasten und das Projekt gut als Ergänzung oder Auslegung kameradschaftlichen Handelns verstanden werden kann, bestanden in dieser Hinsicht Befürchtungen. So erkundigte sich beispielsweise ein Teilnehmender in einem Seminar mit einer schwierigen Dynamik danach, inwiefern das Projekt „Partnerschaftlich handeln“ das Prinzip der Kameradschaftlichkeit infrage stelle.

ZUR BEDEUTUNG VON KAMERADSCHAFT

Kameradschaft ist außerhalb der Bundeswehr ein selten verwendeter Begriff; beim Militär wurde damit früher die Stubengemeinschaft von Rekruten bezeichnet. Innerhalb der militärischen Gemeinschaft kommt aber dem Prinzip der Kameradschaftlichkeit eine zentrale Bedeutung zu. In § 12 des Soldatengesetzes ist Kameradschaft näher als Verpflichtung bestimmt: „Der Zusammenhalt der Bundeswehr beruht wesentlich auf Kameradschaft. Sie verpflichtet alle Soldaten, die Würde, die Ehre und die Rechte des Kameraden zu achten und ihm in Not und Gefahr beizustehen. Das schließt gegenseitige Anerkennung, Rücksicht und Achtung fremder Anschauungen ein.“ Kameradschaft wird hier gerade mit solchen Aspekten in Verbindung gebracht, die für die Gestaltung eines positiven und nicht diskriminierenden Arbeitsklimas relevant sind.

Kameradschaft steht dafür, sich aufeinander verlassen zu können, füreinander einzustehen und sich gegenseitig zu helfen. Kameradschaft gehört neben Treue, Tapferkeit, Gehorsam, Wahrhaftigkeit und Verschwiegenheit sowie beispielhaftem und fürsorglichem Verhalten der Vorgesetzten zu den Pflichten von Soldatinnen und Soldaten, wie in den Richtlinien zum Traditionsverständnis und zur Traditionspflege in der Bundeswehr von 1982 formuliert ist.¹⁴⁴ In den Grundlagen der Inneren Führung werden als soldatische Tugenden Kameradschaft, Entschlussfreude, Standfestigkeit, Tapferkeit und Durchhaltevermögen benannt.¹⁴⁵ Kameradschaft lässt aber auch Nähe, Gefühlsäußerungen, Tränen und das Anvertrauen z. B. familiärer Sorgen an einen Kameraden zu, d. h. dass hier ein Zusammenschluss von Männern auch „weibliche Funktionen“ haben kann.¹⁴⁶

144 http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4w39bQESUGYpvqRaGKGbn4IsSB9b31fj_zcVP0A_YLc0lhyR0dFALNCmZy!/delta/base64xml/L2dJQ-SEvUUt3QS80SVVFLzZfQV8xUU4!?yw_contentURL=/C1256EF4002AED30/N264HLLZ494MMIS-DE/content.jsp (04.03.06)

145 http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4w39bQESUGYpvqRaGKGbn4IsSB9b31fj_zcVP0A_YLc0lhyR0dFALNCmZy!/delta/base64xml/L2dJQ-SEvUUt3QS80SVVFLzZfQV8xUTk!?yw_contentURL=/C1256EF4002AED30/N264HLL2022MMIS-DE/content.jsp (04.03.06)

146 Vgl. APELT 2004

Für die spezifische Aufgabe der Bundeswehr bzw. allgemeiner des Militärs sind eine starke Organisationskultur, Gruppenkohäsion und kollektive Identität notwendig. Die Aufgaben können nur in einem Verbund erfüllt werden; Kohäsion ist die Voraussetzung für die Kampfeffizienz. Angesichts riskanter Situationen konstituiert Kameradschaft eine „exklusive Gefahrengemeinschaft“. Die Kameradschaft gibt Sicherheit und das Aufgehobensein „in einer Gemeinschaft (...), die sich in der Gefahr beisteht“. ¹⁴⁷

ABGRENZUNG ALS MITTEL ZUR HERSTELLUNG VON KOHÄSION

Kohäsion wird in der Regel über die Abgrenzung der In-Group von der Out-Group hergestellt. Die In-Group bietet eine männliche Identifikation und ist Träger der kollektiven Praktiken, mit denen die Männlichkeit hergestellt wird. Mit dem Thema von „Partnerschaftlich handeln“ hat dies insofern zu tun, als die In-Group traditionell über (militärische) Männlichkeit definiert wird, Frauen (und „weiche“ Männer) fungieren als Gegengruppe; es wird daher auch von „male bonding“ gesprochen.¹⁴⁸ Wird diesem Prinzip der Verbindung von Kameradschaft und Männlichkeitskonstitution gefolgt, kann Kameradschaft nur unter Männern bestehen. Frauen sind ausgeschlossen, sie stören die Kohäsion (male bonding) und mindern die Kampfeffizienz.

GABBERT setzt sich kritisch mit diesen Darlegungen auseinander und entwickelt die Argumentationslinie, dass weder die (sexistische) Abgrenzung von Frauen die einzige und die beste Möglichkeit sei, einen Gruppenzusammenhalt herzustellen, noch die Kohäsion einzige Voraussetzung für Kampfeffizienz sei – sie könne ebenso aus den Erfahrungen des gemeinsamen Einsatzes unabhängig vom Geschlecht erst entstehen.¹⁴⁹ Bezogen auf Kameradschaft heißt das, dass sie auch mit Frauen möglich ist.

Wenn die Bundeswehr sich für Frauen öffnet, so fürchten Vertreter des Prinzips des male bonding, verliert das Prinzip der Kameradschaft an Gewicht. Diese Befürchtung taucht auch im Zusammenhang mit der Frage der sexuellen Beziehungen zwischen Soldaten und Soldatinnen auf: Da Frauen immer primär als Frauen und erst dann in ihrer Berufsrolle wahrgenommen werden (s. Kapitel 3.1 zu Frauen als der Minderheit), gibt es die Vorstellung, „... erst durch Frauen trete Sexualität in einen Arbeitsalltag, in dem sie eigentlich nichts zu suchen habe“¹⁵⁰, und von Sexualität „ist nur dann die Rede, wenn Frauen ins Spiel kommen.“

147 Für die Polizei: BEHR 2002: Absatz 60

148 GABBERT 2006: 29

149 A. a. O.; mit Bezug auf die Militärsoziologin KIER

Männer scheinen als geschlechtslose Wesen zu gelten. Erst mit den Frauen, so scheint es, kommt alles durcheinander.“¹⁵¹ Sexuelle Beziehungen, so die Befürchtung, vertragen sich aber nicht mit kameradschaftlichen Beziehungen oder bedrohen diese sogar.

Die Verknüpfung der Öffnung der Bundeswehr für Frauen mit der Frage der Kameradschaft macht eine naive Verwendung des Begriffs „Partnerschaftlichkeit“ problematisch. Die Ängste, die ausgelöst werden, müssen vorab Beachtung finden (s. Kapitel 5.4) und der Zusammenhang von Partnerschaftlichkeit und Kameradschaftlichkeit geklärt werden.

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

- Zu beachten und zu klären ist die Frage, inwieweit die Fortbildung aus einer anderen Vermittlungskultur als derjenigen der männlich dominierten Organisation stammt. Die eigenen Selbstverständlichkeiten psychosozialer Arbeit sind daraufhin zu überprüfen, ob und wie sie in einer männlich dominierten Kultur akzeptiert sind, z. B. ob sie selbst „weiblich“ konnotiert werden und ob sie – da die Seminare selbst im Kontext eines Transformationsprozesses zu sehen sind – unbeabsichtigt Konfliktstoff bieten.
- Für die Konzipierung einer Gender-Fortbildung in einer männlich dominierten Organisation gilt es, die Widerstände, die das Thema Gender in unterschiedlicher Weise evoziert (s. Kapitel 5), so in den Gruppenprozess zu integrieren, dass eine produktive Dynamik entstehen kann.

4

150 MÜLLER 1997: 21

151 A. a. O.: 20

A large, bold, grey number '5' is positioned on the left side of the cover. The background is a solid dark red color with abstract, layered geometric shapes in a lighter red shade, resembling stylized arrows or chevrons pointing towards the center.

*WAHRNEHMUNG
UND BEWERTUNG
DER SEMINARE*

In Kapitel 3 wurden bereits unterschiedliche Reaktionen – Ablehnungen und Zustimmungen – bei zwei ausgewählten methodischen Vorgehensweisen berichtet, die in besonderer Weise auf Selbstreflexion und Sensibilisierung zielten. Auch Aussagen zu Bewertungen, die auf andere Weise gewonnen wurden (Benotungen, Antworten auf offene Fragen), zeigen die Heterogenität der Bewertungen. Es wird der Frage nachgegangen, von welchen Faktoren die Bewertungen in ihrer Unterschiedlichkeit abhängen.

5.1 DIE BEWERTUNG DER SEMINARE: EINE BREITE STREUUNG VON POSITIVEN UND NEGATIVEN REAKTIONEN

Die Teilnehmenden wurden in Rückmeldebogen um eine Bewertung des Seminars gebeten, ausgedrückt in „Schulnoten“ von 1 = „sehr gut“ bis 6 = „sehr schlecht“.

Die Ergebnisse zeigen zunächst ein undeutliches Bild. Die numerischen Bewertungen schossen an beiden Enden der Schulnotenskala in die Extreme. Positiv wie negativ formulierte Statement-Vorgaben wie „Ich werde das Gelernte gut in meinem beruflichen Alltag einsetzen können“ oder „Ich habe keine neuen Unterrichtsmethoden oder Beratungstechniken kennengelernt“ ernteten gleichermaßen klare Zustimmung wie Ablehnung, ebenso fielen die offenen Kommentare unterschiedlich aus.

Lediglich die Seminaratmosphäre wurde konsistent positiv bewertet. Das Tempo der Veranstaltungen war den Teilnehmenden weder zu schnell noch zu langsam. Das Einbringen eigener Fragen war grundsätzlich immer möglich.

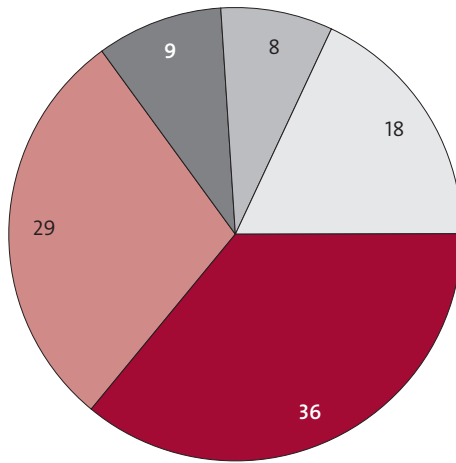
BREIT GEFÄCHERTE POSITIONIERUNGEN

Die breite Streuung der Antworten kann exemplarisch am Beispiel der Positionierung bezogen auf das Statement „Die Einheiten passten zum Bedarf an meiner Schule/in meinem Aufgabenbereich“ vorgeführt werden (erfragt im Rückmeldebogen nach dem Seminar).

Die Anteile derer, die dem Statement zustimmten (stimmt ziemlich/stimmt sehr), die es ablehnten (stimmt nicht/stimmt eher nicht) sowie derjenigen mit einer Mittelposition machen jeweils mit kleinen Schwankungen ein grobes Drittel aus.

ABBILDUNG 3: BEWERTUNGEN DER TEILNEHMENDEN: PASSUNG BEDARF SCHULE/ AUFGABENBEREICH

„Die Einheiten passten zum Bedarf an meiner Schule / in meinem Aufgabenbereich.“

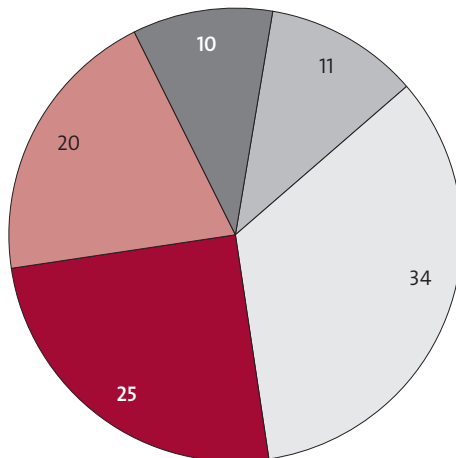


■ stimmt nicht □ stimmt eher nicht ■ stimmt etwas ■ stimmt ziemlich ■ stimmt sehr

Quelle: BZgA 2007

ABBILDUNG 4: BEWERTUNG DER TEILNEHMENDEN: INFORMATIONEN/ HINTERGRUNDWISSEN

„Ich habe nur wenig neue Informationen und Hintergrundwissen erhalten.“



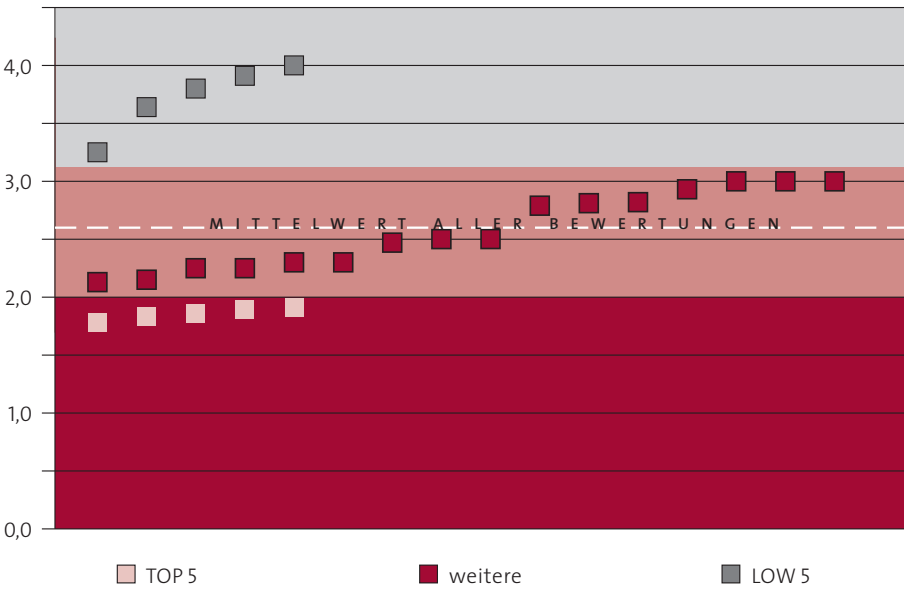
■ stimmt nicht □ stimmt eher nicht ■ stimmt etwas ■ stimmt ziemlich ■ stimmt sehr

Quelle: BZgA 2007

Ähnlich streut die Bewertung bei einem weiteren Statement, zu dem eine Positionierung erbeten wurde: Auch hier urteilte ein knappes Drittel der Befragten kritisch und stimmte der Aussage zu, dass sie nur wenig Neues erfahren haben (stimmt sehr/stimmt ziemlich; Abb. 4). Dieses Ergebnis ist schwer nachzuvollziehen, da kaum davon auszugehen ist, dass Gender-Wissen, wie es die Ausbildungseinheit vermittelt, in der Bundeswehr bereits verankert war.

Abb. 5 zeigt die Streuung der Durchschnittsnoten für das Gesamtseminar. Zwischen 1,78 und 4,00 kommen alle Bewertungen vor. Es handelt sich insgesamt um 26 Veranstaltungen.

ABBILDUNG 5: DURCHSCHNITTSNOTEN DER TEILNEHMENDEN FÜR DIE GESAMTE FORTBILDUNG



Quelle: BZgA 2007



Obwohl alle Fortbildungen auf Basis desselben Handbuchs durchgeführt wurden, wichen die durchschnittlichen Bewertungen der einzelnen Gruppen (nach Schulnoten) weit voneinander ab. Kaum eine der Noten lässt sich durch besonders positiv oder negativ herausragende Trainerleistungen erklären, denn es erhielt sogar ein und dasselbe Trainerteam breit streuende Bewertungen. Die Bewertung korrelierte auch nicht mit Angaben der Trainer und Trainerinnen zu Durchführungsschwierigkeiten und Überforderung. Auch innerhalb ein und desselben Seminars differierten die Bewertungen erheblich.

SCHLECHTE VORBEREITUNG, FALSCHES ZIELGRUPPE ODER FALSCHES KONZEPT?

Weder die Hierarchieebenen noch das Alter der Befragten oder die Zugehörigkeit zu einer der Teilstreitkräfte wirkten sich auf die Bewertungen aus. Auch urteilten diejenigen, die zum Seminarbesuch befohlen waren, nicht anders als die, die das Seminar aufgrund des persönlichen Interesses besuchten. Die Bewertungen blieben über den ganzen Zeitverlauf kontrovers, so dass die Seminarbewertungen auch nicht erklärt werden können über die Qualität der Seminarvorbereitung, verspätete Verfügbarkeit des gedruckten Manuals (erst ab Seminar Nr. 17) oder eine „Fehlbesetzung“ der Seminare – z. B. durch Teilnehmende, die nach Dienstalter, Dienstgrad oder Aufgabenbereich¹⁵² nicht in die Zielgruppe passten.

Eine Rolle für die Seminarbewertungen spielten aber die Rahmenbedingungen und Kommunikationsstrukturen des Projekts.¹⁵³ Hier zeigte sich die zentrale Bedeutung, die die lückenlose Einbindung aller am Projekt beteiligten Ebenen gerade bei der Implementation sensibler Themen hat. Für männlich dominierte Bereiche bedeutet dies: Gender-Themen können nur dann erfolgreich verankert werden, wenn zunächst alle Entscheidungsebenen überzeugt sind. Im Falle der Bundeswehr kam der Positionierung lokal Verantwortlicher zum Projekt maßgebliche Prägekraft zu, obwohl die Bundeswehr streng hierarchisch organisiert ist und das Projekt von der oberen Leitungsebene befürwortet worden war.

152 Die Bundeswehr verwendet im Zusammenhang mit Aufgabenbereichen den Begriff „Verwendung“. Nicht zur Zielgruppe passende Verwendungen waren zum Beispiel: „Inspektionsoffizier“, „Inspektionsfeldwebel“, „Stab“, „Hörsaaloffizier“, „Student“, „Schüler“, „Zugführer“.

153 Erhoben über Interviews mit Experten und Expertinnen sowie lokal Verantwortlichen.

DIE AUSBILDUNGSEINHEIT INSGESAMT: EINGEORDNET ALS FRAUENTHEMA

Auf die jeweiligen Besonderheiten der Themenbausteine wird in den folgenden Unterkapiteln näher eingegangen. Eine Beobachtung der Begleitforschung gilt aber für alle Bausteine: Die gesamte Seminarsituation wurde dominiert von einer Aufregtheit, die sich in heftigen Kontroversen bei Fragen der Öffnung der Bundeswehr für Frauen und von Gleichheit versus Ungleichheit niederschlug, zum Beispiel wenn es um tolerantere Haartrachtbestimmungen oder geringere Anforderungen beim Fitnessstest für Frauen ging. Obwohl beim Kick-off (s. Kapitel 1) ausdrücklich der Gender-Aspekt hervorgehoben wurde, wurde häufig Gender-Mainstreaming synonym zur Frauenförderung verstanden und als „Gleichmacherei“ denunziert, die dem Leistungsprinzip innerhalb der Streitkräfte widerspreche.

Die Bundeswehr leistete der Verbindung zwischen „Partnerschaftlich handeln“ und der Aufnahme von Frauen in die Bundeswehr insofern selbst Vorschub, als die Ausbildungshilfe „Partnerschaftlich handeln“ auf der Internetseite des Zentrums Innere Führung der Bundeswehr im Downloadbereich zum Thema „Frauen in den Streitkräften“ eingestellt wurde.¹⁵⁴ Auf der Internetseite der Bundeswehr fanden sich Informationen zu „Partnerschaftlich handeln“ ausschließlich auf den Informationsseiten zu „Frauen in der Bundeswehr“.¹⁵⁵

Die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung geführten Interviews mit Kommandeuren und Kommandeurinnen der beteiligten Ausbildungseinrichtungen zeigten, dass die Themen der Fortbildung in den Augen der örtlichen Führung in acht der neun Fälle explizit als „Frauenthema“ verortet wurden. Im Folgenden sollen einige exemplarische Äußerungen diese Haltung illustrieren:

154 <http://www.zentruminnerefuehrung.de/InnereFuehrung/Frauen/Streitkraefte.htm> (04.02.2004) Nach dem Relaunch der Internetseiten der Bundeswehr ist die Ausbildungshilfe nicht mehr Bestandteil des Online-Angebots.

155 http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4w39bQESUGYpvqRaGKGbn4IsSB9b31fj_zcVP0A_YLc0IhyR0dFALNCMzY!/delta/base64xml/L2djQSEvUUt3QS80SVVFLzZfQV8xUUUs (08.02.2006); vgl. auch Kapitel 3.1

ZITAT EINORDNUNG DER FORTBILDUNG UNTER „FRAUENTHEMEN“

„Seminar ‚Partnerschaftlich handeln‘ ist weiterer Schritt zur Integration von Frauen.“

„Ich brauche zu Gender-Mainstreaming keine Vorgabe, gehe mit Frauen unproblematisch um.“

„Frauenversteherseminar!“

„Thema ist seit (erst?) dann wichtig, wenn Lehrgangsteilnehmer männlich mit Lehrgangsteilnehmer weiblich in einer Unterkunft leben“.¹⁵⁶

(Interviews Leitung Ausbildungseinrichtungen)

Ein Kommandeur nannte die Fehlwahrnehmung von „Partnerschaftlich handeln“ als eine ausschließlich der Integration von Frauen in die Streitkräfte dienende Veranstaltung „völlig unvermeidbar“. Auch viele der Teilnehmenden begriffen „Partnerschaftlich handeln“ als „Frauenthema“, als vornehmlich der Integration von Frauen in die Streitkräfte dienende Maßnahme. Sie ordneten „Partnerschaftlich handeln“ nicht als im Vergleich zu vorherigen Schulungen (s. Kapitel 2.2) thematisch erweiterte Integrationsstrategie ein, sondern als Fortsetzung der vorherigen Schulungen zum Thema „Frauen in den Streitkräften“ unter anderem Titel oder als bloße Wiederholung.

VERGLEICH DER AM BESTEN UND DER AM SCHLECHTESTEN BEWERTETEN SEMINARE

Eine Gegenüberstellung der fünf am besten bzw. am schlechtesten bewerteten Seminare gibt weitere Aufschlüsse in der Frage der Seminarbewertung. Die Datengrundlage bilden die Ergebnisse der Eingangsbefragung und der Abschlussbefragung. Als wichtige Faktoren für eine gute oder schlechte Bewertung zeigten sich vor allem die Zusammensetzung der Seminargruppen unter Bildungsaspekten, das Dienstalalter und die persönlichen Erwartungen der Teilnehmenden an die Fortbildung.

156 Interpretationshilfe: Es gibt bei der Bundeswehr auch nach der Öffnung aller Bereiche für Frauen nach wie vor Einheiten, in denen (bislang) keine Frau eingeteilt ist. Der oder die Teilnehmende möchte möglicherweise zum Ausdruck bringen, dass das Thema seiner/ihrer Ansicht nach für eine Einheit erst dann wichtig werde, wenn Frauen und Männer einer Einheit gleichzeitig in einer Unterkunft untergebracht sind.

GUT BEWERTETE SEMINARE

Der Anteil von Akademikern bzw. Akademikerinnen und Pädagogen bzw. Pädagoginnen war in gut bewerteten Seminaren niedriger. Das durchschnittliche Lebensalter der Teilnehmenden unterschied sich zwar nicht, aber das Dienstalter war in diesen Seminaren im Schnitt höher als in den schlechter bewerteten. Mehr Teilnehmende waren in den gut bewerteten Seminaren für das Ziel „Sensibilisierung“ aufgeschlossen, das konkrete Erlernen von Techniken war ihnen vergleichsweise weniger wichtig. Zudem waren in den gut bewerteten Seminaren mehr Teilnehmende für einen externen Blick auf ihre Person und die Organisation der Bundeswehr aufgeschlossen und die Motivation war höher.

SCHLECHT BEWERTETE SEMINARE

In den schlecht bewerteten Seminaren war der Anteil an pädagogisch geschulten und hochgebildeten Teilnehmenden höher als in den gut bewerteten. Das Dienstalter war im Schnitt niedriger. In diesen Seminaren maßen mehr Teilnehmende einer Sensibilisierung geringere Priorität bei; harte Fakten und Techniken waren ihnen vergleichsweise wichtiger. Größere Anteile standen den externen Schulungskräften skeptisch gegenüber. Von Trainern und Trainerinnen für „Partnerschaftlich handeln“ erwarteten sie auch mehr Wissen über die Bundeswehr. Die Motivation für das Seminar war niedriger.

BEDINGUNGEN FÜR EINE GUTE BEWERTUNG

Prädiktor für eine positive Bewertung der Seminare (im Durchschnitt der Benotung durch die Teilnehmenden) war ein hoher Anteil an Teilnehmenden, die Sensibilisierung als Voraussetzung für das Erlernen von Methoden anerkennen. Auch auf der Ebene der Einzelpersonen bewerteten diejenigen besser, die einer Sensibilisierung eine hohe Priorität zusprachen. Die zu Beginn der Themenblöcke platzierten, methodischen Einheiten „Stationen“ (s. Kapitel 3.2) und „Gewalt auf’s Papier bringen“ (s. Kapitel 3.3), die eher auf persönliche Öffnung für ein Thema zielten als auf Informationsvermittlung, waren insofern „Schlüsseleinheiten“: Die Zustimmung oder Ablehnung dieser Einheiten korrespondierte eng mit der positiven oder negativen Bewertung der Seminare. Nicht alle, die diesen Einstieg in die Thematik ablehnten, lehnten Sensibilisierung grundsätzlich ab. Vielmehr wollten sie zunächst die Fakten wissen, bevor sie bereit waren, sich einem Thema auch ganz persönlich zu öffnen.

5.2 DER EINFLUSS DER SEMINARDYNAMIK AUF DIE BEWERTUNG DER THEMEN

Die Reaktionen der Teilnehmenden auf die Themen in den Seminaren waren sowohl positiv als auch negativ. Die Bewertung von Themen hing unter anderem mit der Platzierung des Themas im Seminarverlauf und mit gruppendynamischen Prozessen zusammen.

Die Semindynamik war gekennzeichnet von einem zunächst problematischen Seminarbeginn und von Skepsis der Teilnehmenden bezüglich der Notwendigkeit des Seminars, gefolgt von einem kritischen zweiten Tag, an dem der Konflikt mitunter offen ausbrach. Nach der meist gelungenen Klärung dieses Konflikts stieg die Motivation und Beteiligung nach Einschätzung der Trainer und Trainerinnen dann deutlich an und das Seminar konnte erfolgreich zu Ende geführt werden.

ZITAT

OFFENE ANTWORTEN (AUSWAHL) DER TRAINER UND TRAINERINNEN ZUR GRUPPENDYNAMIK IM WOCHENVERLAUF

„Montag: Annäherung, Unsicherheit.

Dienstag: Verbündung gegen Methode.

Mittwoch: gutes miteinander Arbeiten.

Donnerstag: gutes Miteinander, einzelne Genervtheiten.

Freitag: Aufbruchstimmung.“ (Trainer)

„Erster Tag holprig – nicht klar, wo´s lang geht.

Zweiter Tag – Durchbruch, handfest, Methodenvielfalt, Vorgesetzte sind raus – TN haben sich beklagt – Akzeptanz, Unterstützung der Gruppe.

Dritter, vierter Tag – weitere Festigung, persönliches Einlassen, Offenheit, Vertrauen.“

„Üblicher Gruppenbildungsverlauf, im Laufe des zweiten Tages entstand eine Gruppe. Widerstände von zwei Teilnehmern konnten abgebaut werden und ablehnende Teilnehmerin konnte auch eingebunden und motiviert werden. Stattdessen stieg anderer Seminarteilnehmer aus – ohne dass der Grund ersichtlich wurde. Dieser Teilnehmer war am letzten Tag wie ausgewechselt. Die Gesamtgruppe hat total Spaß am Kick-Off gehabt und am letzten Tag wurde unsere Arbeit gewürdigt, was sich sogar in Geschenken zeigte.“

„Morgens – Widerstand

Mittags – Aufgabe einlassen

*Abends – zu ‚tief‘, wieder im Widerstand
jeden Tag aufs Neue.“*

„Widerstand, Ablehnung, alles wird hinterfragt, teilweise persönliche Angriffe haben sich bis Ende 3. Tag gehalten, 4. Tag besser.“

Diese Verlaufsbeschreibung entspricht dem in der Erwachsenenbildung bewährten Phasenmodell nach Tuckmann/Jensen¹⁵⁷ mit den Phasen gegenseitiges Kennenlernen („forming“), Zusammenbringen der Wünsche und Bedürfnisse zu einer gemeinsamen Zielsetzung mit Auseinandersetzungen mit den Veranstaltenden und Infragestellen des Konzeptes („storming“), Finden gemeinsamer Interessen und Festlegung von Regeln und Vorgehensweisen („norming“), Bewältigung der gesetzten Aufgabe („performing“) und Ablösung von der Gruppe („adjourning“). Gugel¹⁵⁸ teilt die Gruppenprozesse in Phasen mit Bezeichnungen in deutscher Sprache ein und verwendet die Bezeichnungen (1) „Ankommen, auftauen, sich orientieren“, (2) „Gärung und Klärung“, (3) „Arbeitslust und Produktivität“, (4) „Ausstieg und Transfer“. An diesen Phasenmodellen wird häufig kritisiert, dass eine genaue Phasierung nicht möglich sei, da ständig neue Prozesse von forming, storming, norming und performing entstehen und die Aufteilung und Anzahl der Phasen variiert.¹⁵⁹

Für die bei der Bundeswehr durchgeführten Seminare jedoch belegen die Protokolle der Trainer und Trainerinnen in Übereinstimmung mit den Modellen, dass es Anfangsschwierigkeiten gibt, die bis zum „schwierigen zweiten Tag“ reichen, und die effektivste Arbeitsphase („Performing“ oder „Arbeitslust und Produktivität“) erst nach Durchlaufen der vorherigen Phasen eintritt. Themen, die im späteren Verlauf eingebracht werden, profitieren in der Bewertung von der besseren Gruppenproduktivität; Themen, die zu Beginn platziert sind, sind überlagert von der Unsicherheit und Orientierungssuche im Gruppenfindungsprozess.

5.3 ERWARTUNGEN UND VORBEHALTE

Positive oder negative Kommentierungen der Fortbildung finden sich erstens in den Protokollen der teilnehmenden Beobachtung, zweitens in den frei formulierten Erwartungen in der Vorabbefragung sowie drittens in den Antworten auf die offene Frage „Was meinen Sie persönlich: Was ist das wichtigste Ziel, warum die Bundeswehr solche Fortbildungen wie diese machen sollte?“ (im Rückmeldebogen, ausgefüllt nach der Fortbildung¹⁶⁰). Alle Quellen werden hier zusammengefasst, da es an dieser Stelle darum geht, positive und negative Haltungen explorativ zu erkunden und wesentliche Aspekte herauszuarbeiten, an denen Ablehnung oder Befürwortung festgemacht werden.

157 TUCKMAN/JENSEN 1977, vgl. auch Witte 1997

158 GUGEL 1997

159 Vgl. ARDELT-GATTINGER/GATTINGER 1998

160 Einige Teilnehmende antworteten nicht, weil sie die darin enthaltene Unterstellung explizit nicht akzeptieren, die Bundeswehr sollte Fortbildungen wie „Partnerschaftlich handeln“ durchführen.

Die unterschiedlichen Bewertungen zeigen schon, dass die Gruppe der Teilnehmenden heterogen ist. Für die Durchführung von Gender-Seminaren in männlich dominierten Organisationen ist es besonders wichtig, ein Augenmerk auf diejenigen zu richten, die dem Thema und den Gleichstellungsbestrebungen Widerstand entgegensetzen. Bei den zehn intensiv begleiteten Seminaren hatte die wissenschaftliche Begleitforschung Gelegenheit, mögliche negative Reaktionen der Gruppe zu dokumentieren. Sie protokollierte Strategien von Teilnehmenden, wie sie in der Literatur zur Erwachsenenbildung als Formen von Widerstand¹⁶¹ beschrieben sind: mäßige Mitarbeit, Passivität, Verweigerung oder permanente, deutliche Kritik an der Fortbildungsleitung und Anzweifeln ihrer fachlichen Kompetenz, Übernahme dysfunktionaler Rollen im Seminar, z. B. Dauerfragen oder Witze machen¹⁶², generelle Ablehnung von Seminarinhalten, Kritik am methodisch-didaktischen Vorgehen und Infragestellen von vorgestellten Untersuchungsergebnissen.¹⁶³ Beobachtet wurde als Quelle des Widerstandes die Ablehnung der Veränderungsprozesse, die die Bundeswehr derzeit durchläuft. Fragen, die im Zusammenhang damit stehen und mit denen sich die Streitkräfte – wie alle Arbeitgebenden – auseinandersetzen müssen, wurden nicht akzeptiert.

Für eine effektive Gestaltung der Seminare ist es wichtig, mehr über diejenigen zu wissen, die mit der Fortbildung positive Erwartungen verknüpfen und die den Veränderungsprozess männlich dominierter Organisationen unterstützen.

VERHALTENS SICHERHEIT ODER VERUNSICHERUNG?

Vor der Fortbildung bezieht sich die am häufigsten angegebene Erwartung darauf, mehr „Handlungssicherheit“ zu gewinnen. Gemeinsam mit dem Begriff „Lösungsmöglichkeiten“ war dies in der Vorabbefragung der am häufigsten genannte Ausdruck und stand hier häufig auch mit „Praxisbezug“ in engem Zusammenhang. In ihren Antworten beschreiben die Teilnehmenden eine bei den Streitkräften nach wie vor vorhandene Unsicherheit im Umgang von Frauen und Männern miteinander. Hier zu einer Normalität zu gelangen, ist der Wunsch vieler Teilnehmender. „Verhaltenssicherheit“ meint aber auch, auf Konflikte oder Gewalt am Arbeitsplatz zum Beispiel als Vorgesetzter oder Vorgesetzte richtig reagieren zu können. Der Wunsch nach Handlungssicherheit drückt sich auch aus in Äußerungen, die als Wunsch nach Lösungen für Konflikte zwischen Menschen am Arbeitsplatz interpretiert werden können. Folgende Beispiele lassen sich für diese Kategorie aufführen:

161 Die Verwendung des Begriffs „Widerstand“ soll nicht eine psychodynamische Interpretation beanspruchen.

162 Vgl. z. B. BROCHER 1999

163 A. a. O.: 20

ZITAT

„Schaffung von Rollen- und Verhaltenssicherheit, Abbau von Hemmschwellen.“

„Der Umgang von männlichen und weiblichen Soldaten miteinander muss selbstverständlich werden.“

„Sensibilisierung, um ein normales, zwangloses Miteinander zu ermöglichen.“

„Vermeidung des ‚amerikanischen Weges‘ (verkrampfter, bigotter, hemmender Umgang von Mann und Frau, geprägt durch gegenseitiges Misstrauen).“

„Um die Zusammenarbeit Männer/Frauen unkomplizierter zu handhaben. Die Starre und Ängste mit dem ‚heiklen Thema‘ aufzulösen.“

„Handlungssicherheit für Vorgesetzte zu vermitteln.“

Es gibt negative Äußerungen, die an das gleiche Problem der Unsicherheit anschließen, die aber das Seminar und eine Sensibilisierung nicht als Möglichkeit bezeichnen, hier einer Normalisierung näher zu kommen. Eher wird dem Seminar eine neue Problematisierung und das Gegenteil von Normalisierung angelastet:

ZITAT

„Da versuchen wir, Probleme herbeizureden, was ist denn dabei, wenn Männer und Frauen sich finden?“

„Warum muss man denn auf Krampf irgendetwas ändern?“ (Teilnehmer im Themenblock „Frauen und Männer“).

KONFLIKTPRÄVENTION

In engem Zusammenhang mit dem Ziel der „Verhaltenssicherheit“ steht für viele auch das Ziel der „Konfliktprävention“. Dabei geht es darum, bereits in der Frühphase sich anbahnender Konflikte richtig reagieren zu können, bevor eine Eskalation der Probleme eintritt. Dieses Ziel wird vor allem im Zusammenhang mit den

Themen „Mobbing“, „Diskriminierung“ und „sexuelle Belästigung“ genannt. Beispiele für offene Antworten dieser Kategorie sind:

ZITAT

„Um Problematiken, die ggf. auf die BW zukommen könnten, schon im Keim zu ersticken. Dadurch kann es dann zu einem guten Arbeitsklima von Anfang an kommen.“

„Um Konfliktpotential zu minimieren, bevor es zu ‚Fällen‘ kommt.“

Das gleiche Problem kann in negativer Weise aufgegriffen werden und die Fortbildung nicht als Hilfe, sondern als Gefahr eingeschätzt werden (Protokoll teilnehmende Beobachtung Themenblock „Partnerschaftliches Verhalten“):

ZITAT

„Es ist gefährlich, über Mobbing aufzuklären.“

„Sexuelle Belästigung kriegen wir mit unseren Hierarchien besser in den Griff.“

„Zahlen schnellen hoch, weil es jetzt in Mode ist. Da kann ja jedes Wort eine sexuelle Belästigung sein.“

FRAUEN IN DER BUNDESWEHR – JA ODER NEIN?

Obwohl die Fortbildung am Gender-Thema orientiert ist, assoziierten viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Integration von Frauen in die Streitkräfte als Fortbildungskontext. Einige Beispiele für Antworten auf die Frage nach dem Ziel solcher Fortbildungen (Hervorhebungen aus dem Original):

ZITAT

„Wegen der Frauen in der Bundeswehr.“

„Um eine Anpassung der Frauen in der BW zu schaffen!“

„Integration Frauen in die Streitkräfte; Prävention von begleitenden Problemen.“

*„Gute Integration von Frauen in die Bundeswehr, harmonisches und **effektives** Zusammenarbeiten.“*

„Damit wir auch weiblichen Nachwuchs in der Bundeswehr etablieren können.“

„Um Gleichberechtigung durchzusetzen, Spiegelbild der Gesellschaft zu sein.“

Es gibt aber auch Aussagen, die sich gegen Gleichberechtigung und eine Integration von Frauen in die Bundeswehr richten und die damit der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes, die die Zulassung von Frauen für alle Verwendungen in den Streitkräften verordnete, widersprechen:

ZITAT

„Der weibliche Körper ist dafür nicht gebaut.“

*„Die Krankenzahlen schnellen hoch, denn Frauen sind ewig in Schwangerschaftsurlaub, am besten Frauen wieder raus aus der Bundeswehr.“
(verschiedene Teilnehmende, jeweils im Themenblock „Frauen und Männer“)*

*„Entweder Familie oder Beruf, beides gleichzeitig geht nicht.“
(im Themenblock „Vereinbarkeit“)*

Selbst wenn die Integration nicht angezweifelt wird, kann eine Fortbildung als ungeeignetes Mittel gesehen werden:

ZITAT

„Integration von Frauen dauert – das kann man eh nicht beschleunigen.“ (Teilnehmer im Themenblock „Frauen und Männer“)

VERÄNDERUNG DER „FIRMENPHILOSOPHIE“ ODER VERTEIDIGUNG BESTEHENDER WERTE?

Ein Strang positiver Erwartungen dreht sich darum, ob die Bundeswehr angesichts des gesellschaftlichen Wandels moderner werden muss. Dies geht einher mit einer Betonung der „Menschlichkeit“ in den Streitkräften – im Gegensatz zur Dominanz des Militärischen über Belange der Menschen und Familien – als wichtigstes Ziel für weitere Fortbildungen. Einige Teilnehmende thematisierten darüber hinaus die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber im Wettbewerb um Nachwuchskräfte. Kritik richtete sich darin an Soldaten höherer Dienstgrade und höheren Alters, denen fehlende Wandlungsbereitschaft attestiert wurde. Beispiele:

ZITAT

*„Ergibt sich aus der derzeitigen Situation im Dienst und im Privatleben
→ weg von der Technokratie und mehr Hinwendung zum Menschlichen.“*

„Änderung der ‚Firmenphilosophie!‘“

*„Verbesserung der Ausbildung/Schulung der ‚Menschenführer‘, um das
Prinzip der Inneren Führung noch stärker zu verankern.“*

„Damit der Soldat als Mensch mehr berücksichtigt wird.“

*„Steigerung der Attraktivität des Dienstes, um die besten Mitarbeiter zu
gewinnen.“*

*„Menschliche und emotionale Aspekte finden ihren Raum. Dies ist in der
Alltagsroutine/im täglichen Stress oft nicht der Fall.“*

*„Schwung in festgefahrene Strukturen bringen, modernisieren, Zeitgeist
aufnehmen in die Streitkräfte (vor allem ‚Ältere‘).“*

*„Weil sie Teil der Gesellschaft ist und diese das Thema genauso nötig
hat!“*

*„Wertewandel bedingt Änderungen in der Gesellschaft, die auch auf die
Bundeswehr zu übertragen sind.“*

*„Um die Akzeptanz für Andersartigkeit zu steigern und Verkrustungen
in den Köpfen aufzubrechen.“*

Eine Gegenposition:

ZITAT

„Ich bin nicht dafür Soldat, Neues einzuführen, sondern bestehende Werte zu verteidigen.“

ZITAT

„Einkaufen – Renovieren – Kindererziehen – das ist unwichtig und für militärische Verwendung egal. Wenn's hart auf hart geht, ist das alles kein Thema mehr, was wir hier machen.“
(Themenblock „Frauen und Männer“)

Ein besonderer Aufhänger für negative Haltungen ist die Akzeptanz und Integration von Homosexuellen (Protokoll teilnehmende Beobachtung Themenblock „Partnerschaftliches Verhalten“):

ZITAT

„Homosexuelle sollen nicht Kinder erziehen.“

„Wenn sie Lehrer sind, dürfen sie Homosexualität nicht als normal vermitteln.“

„Homosexualität ist unnatürlich.“

5

FORTBILDUNG ALS ALIBI?

Einige Teilnehmende unterstellen dem Projekt eine Alibifunktion. Es wird die Vermutung geäußert, die Seminare fänden nur statt, um im Falle einer kritischen Nachfrage nach präventiven Maßnahmen, beispielsweise von Politikern oder Journalisten, etwas vorweisen zu können. Andere Teilnehmende bezweifeln die Notwendigkeit von Prävention und verweisen darauf, dass bei strikter Einhaltung der Vorschriften zur Kameradschaftlichkeit unter Soldatinnen und Soldaten keine Probleme entstehen. Einige Beispiele:

ZITAT

„Ich halte diese Fortbildung für Geldverschwendung.“

„§ 12 Soldatengesetz gelebt und durchgesetzt reicht vollkommen.“

„Alibifunktion. Richtige Aufklärung findet nicht wirklich statt.“

„Beruhigung der höheren Führung, bei Konflikten darauf verweisen zu können, eine Weiterbildung durchgeführt zu haben.“

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die positiven und negativen Reaktionen und Aussagen zum großen Teil in einer allgemeinen Einstellung zu „Frauen in der Bundeswehr“ und „Frauen und Familie“ wurzeln. Aus dieser Position heraus werden gesellschaftliche Veränderungen gewünscht oder abgelehnt, insbesondere das Aufbrechen geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung, der Einzug von Frauen in das Erwerbsleben speziell bei den Streitkräften sowie Gleichberechtigung Homosexueller. Während es auf der einen Seite Befürworter und Befürworterinnen neuer Wege der Bundeswehr, ungewöhnlicher Methoden und für die Bundeswehr neuer Themen gibt, existiert auf der anderen Seite eine ebenso große Gruppe ablehnender Stimmen.

5.4 POSITIVE UND NEGATIVE REAKTIONEN IM ZUSAMMENHANG MIT LEITORIENTIERUNGEN

In der Forschung zur Bundeswehr gibt es Hinweise auf Leitorientierungen und Einstellungen, die mit Vorbehalten gegenüber einer Öffnung der Bundeswehr für Frauen (und damit gegenüber Ausbildungsangeboten zu Gender-Themen) zusammenhängen: zum einen eine traditionale Einstellung gegenüber Frauen, zum zweiten eine Wahrnehmung von Frauen als Konkurrentinnen im eigenen Berufsfeld.¹⁶⁴ Diese Ergebnisse werden weiter unten mit den Beobachtungen der wissenschaftlichen Begleitung der Bundeswehr-Seminare zusammengeführt (siehe Kasten „Leitorientierungen“ S. 120).

Bei der Gegenüberstellung der am besten und der am schlechtesten bewerteten Fortbildungen „Partnerschaftlich handeln“ zeichnen sich zwei „Leitorientierungen“ ab, in die die Bewertungen der Seminare eingebettet sind:

¹⁶⁴ KÜMMEL/BIEHL 2000: 2

- **Traditionalismus mit negativen Seminarbewertungen:** Orientierung an Traditionen des bestehenden Systems, verbunden mit Skepsis gegenüber Einfluss von Externen, insbesondere dann, wenn diese mit den Spezifika der Organisation wenig vertraut sind.
- **Aufgeschlossenheit für die Überschreitung der traditionell militärischen Systemgrenzen mit positiven Seminarbewertungen:** Orientierung an einer psychosozialen Schulungskultur, die verbunden ist mit einer hohen Bewertung von Sensibilität, Offenheit für den Einbezug Externer.

Um zu überprüfen, ob außer diesen traditionalistischen und modernisierenden Orientierungen noch andere Leitorientierungen zu der heterogenen Bewertung der Seminare geführt haben, wurde das statistische Verfahren der Faktorenanalyse durchgeführt. Bei diesem multivariaten Verfahren werden Korrelationen zwischen Variablen gemessen, aus ihnen Faktoren konstruiert und untersucht, welche Erklärungskraft den Variablenwerten innerhalb dieser Faktoren zukommt. In die Berechnung einbezogen wurden acht der 16 ordinal skalierten Items des Rückmeldebogens, und zwar diejenigen, in denen das Antwortverhalten breit streute.

Das Ergebnis¹⁶⁵ war eine 3-Faktoren-Lösung, in der sich auch die beiden identifizierten Leitorientierungen – „Traditionalismus“ und „Offenheit für Sensibilisierung“ – wiederfanden. Es ergibt sich aber ein dritter Faktor, der mit positiven Seminarbewertungen zusammenhängt. Er lässt sich als pragmatische Leitorientierung unter dem Aspekt der Brauchbarkeit und Anwendbarkeit des Gelernten im Dienstalltag beschreiben. Damit wird deutlich, dass es zu kurz greift, die Frage nach positiver oder negativer Seminarbewertung nur anhand traditionalistischer Leitorientierung (Faktor 1) und modernisierender Leitorientierung (Faktor 3) zu erklären. Es tritt ein wichtiger dritter Faktor hinzu, der in der Praxis gerade bei Konflikten zwischen modernisierenden und traditionellen Positionen eine moderierende Rolle spielen kann.

LEITORIENTIERUNGEN ZWISCHEN TRADITIONALITÄT UND ÖFFNUNG

Die Leitorientierungen bzw. die Faktoren der Traditionalität, der Öffnung und des Pragmatismus sind in der Bundeswehr nicht homogen verteilt, und sie hängen nicht vom Lebensalter ab.¹⁶⁶

165 Die Tabelle der Faktorladungswerte befindet sich im Anhang. Andere Lösungen ergeben eine schlechtere Varianzaufklärung.

166 KÜMMEL/BIEHL (2000: 47) fanden 2000 mehr Vorbehalte gegen die Öffnung der Bundeswehr für Frauen und eine konservativere Haltung beim Heer als bei der Luftwaffe und der Marine.

Traditionalismus – Leit-Items aus dem Fragebogen:

Von den externen Trainern erwarte ich mehr bundeswehrspezifisches Wissen. Statt externer Trainer hätten besser bundeswehrinterne Ausbilder die Fortbildung durchgeführt. Die Lernziele der Einheiten waren mir nicht immer klar.



Negative Seminarbewertung

Offenheit für Sensibilisierung – Leit-Items aus dem Fragebogen:

Ich bin jetzt sensibler für Fragen und Probleme junger Menschen in den Streitkräften. Ich habe öfters über meine eigene Meinung oder mein Verhalten nachgedacht.



Positive Seminarbewertung

Pragmatische Orientierung an Brauchbarkeit – Leit-Items aus dem Fragebogen:

Ich werde das Gelernte gut in meinem beruflichen Alltag einsetzen können. Die Einheiten passten zum Bedarf an meiner Schule/in meinem Aufgabenbereich. Es war sinnvoll, die Fortbildung für Multiplikatoren anzubieten, die ihr Wissen dann ihrerseits an Lehrgangsteilnehmer weitergeben können.



Positive Seminarbewertung

Die Leitorientierungen bzw. Faktoren geben drei unterschiedliche Haltungen zu dem Transformationsprozess wieder: Der erste Faktor steht für Bewahren, der zweite für eine Öffnung, der dritte für einen pragmatischen Umgang mit dem Wandel. Dass die zukünftige Bundeswehr mit derjenigen Anfang der 90er Jahre nicht mehr zu vergleichen sein wird, empfinden die einen als Bedrohung, die anderen als Fortschritt und wieder andere als unabänderliche Entwicklung.

Auf organisationsbezogener Ebene befindet sich die Bundeswehr, was den Anteil der dienenden Frauen angeht, in der „Shake-up“-Phase, in der mit einem steigenden Frauenanteil Polarisierungen im kollegialen Organisationsmilieu und „unstrukturierte Unsicherheit, Konflikte ohne Sicherheitsgerüst und Desintegration“¹⁶⁷ auftreten (s. Kapitel 3.1b). Die Debatte um Geltung bestehender Werte und Anerkennung neuer Normen hat erst begonnen. Das Seminar „Partnerschaftlich handeln“ ist aufgrund seiner Themenstellung Teil der Veränderungsprozesse der Streitkräfte und wurde von den Teilnehmenden auch so eingeordnet. Das hatte zur

167 ALLMENDINGER/HACKMANN 1994: 256

Folge, dass die Polarisierung und die Desintegration in das Seminar hineingetragen wurden und sich in kontroversen Diskussionen und Bewertungen niederschlugen. Das Seminar selbst geriet somit in den Sog einer laufenden Debatte um den Wandel der Bundeswehr und weckte Ängste – aber auch Hoffnungen! – im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen.

ÄNGSTE IM ZUSAMMENHANG MIT DER ÖFFNUNG DER BUNDESWEHR

Aus den Seminarbeobachtungen und den Ergebnissen der Bundeswehrforschung lassen sich Thesen formulieren, welche Vorbehalte gegenüber Veränderungen und insbesondere gegenüber Gender-Themen bestehen und wodurch Ängste geschürt werden, die sich letztlich in Widerständen und schlechten Bewertungen ausdrücken.

ANGST VOR DEM VERLUST TRADITIONELLER WERTE UND VORSTELLUNGEN VON MÄNNERN UND FRAUEN

Ein Gutachten aus dem Jahr 2000 untersuchte die Sicht männlicher Soldaten auf die Öffnung der Bundeswehr für Frauen und beschrieb Vorbehalte im Zusammenhang mit einem Deutungsmuster als „eine traditionale Form von Einstellungen gegenüber **Frauen**, die sich hinter einem stark traditionellen Bild von Militär (und Mann) verbirgt.“¹⁶⁸ Hier wird von der Differenz der Geschlechter ausgegangen, die von der Gleichstellung und Integration der Frauen unterminiert wird.

ANGST VOR VERLUST DER KAMERADSCHAFT

Auf die Ängste, Frauen würden den kameradschaftlichen Zusammenhalt unmöglich machen, wurde bereits in Kapitel 4.2 ausführlicher eingegangen.

ANGST VOR KONKURRENZ

In dem o. g. Gutachten wurde ein zweites Deutungsmuster gefunden, das analytisch von dem ersten zu trennen ist, nämlich „eine Form von Einstellungen gegenüber dem weiblichen Geschlecht, die sehr stark auf die Faktoren Konkurrenz von Frauen im eigenen Berufsfeld und Gerechtigkeit im Umgang mit Soldaten beiderlei Geschlechts zurückgeht.“¹⁶⁹ Gerade für junge Zeitsoldaten konnte zudem eine große Konkurrenzangst nachgewiesen werden. Sie sehen die eigenen Berufschancen durch den Eintritt der Frauen in die Laufbahnen gefährdet. Auch die Polizeiforschung benennt das Problem, dass (in der Regel die besser qualifizierten) Frauen als Quereinsteigerinnen die Beförderungschancen von Männern reduzieren.¹⁷⁰ Dies wird

168 KÜMMEL/BIEHL 2000: 2 f.

169 Ebd.

170 MÜLLER et al. 2004: 90 ff.

zum Problem vor allem in Zeiten des Stellenabbaus. Die vergeschlechtliche Wahrnehmung dieses zunächst allgemeinen und geschlechtsunabhängigen Problems, das Männer wie Frauen betreffen kann, bringt das Problem mit Frauen in Verbindung. Auch aus dem heiklen Punkt der Sonderbehandlungen zur Kompensation von Geschlechterungleichheiten können bei Männern Gefühle der Benachteiligung gegenüber Frauen entstehen. Frauenförderpläne können zu „Unruhe unter den Beschäftigten“ führen und zu einem Legitimationsdruck auf Frauen, die diese kompensierenden Förderungen in Anspruch nehmen wollen.¹⁷¹

VERGESCHLECHTICHTE WAHRNEHMUNGEN: FRAUEN SIND SCHULD

Die Einordnung der Seminare als „Frauenthemen“ kann dahin gehend interpretiert werden, dass Probleme mit dem allgemeinen Wandel auf das Erscheinen von Frauen projiziert werden, mit dem „alles durcheinander kommt“.¹⁷²

ANGST VOR DEM VERLUST EINER STATUSHOHEN MÄNNLICHKEIT

Die Männlichkeit, die durch das Militär konstituiert wird, ist über die positiven soldatischen Tugenden (z. B. Standfestigkeit, Tapferkeit, Disziplin, Ertragen von Entbehrungen und Durchhaltevermögen) mit Autorität und Macht verbunden. Der Transformationsprozess bringt insofern eine veränderte Bewertung der Formen soldatischer Männlichkeit mit sich, als die „Kämpfertugenden“ wie Konfrontations- und Risikobereitschaft an Bedeutung verlieren.

Männlichkeit konstituiert sich generell durch die Anerkennung von Seiten anderer Männer. Sie ist kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern sie muss in der Interaktion bestätigt werden. Sie ist daher auch immer bedroht, weil die Anerkennung versagt werden kann. Dies gilt in besonderer Weise für militärische Männlichkeit: Aufgrund der Rangordnung im Militär wachen Männer in einem höheren Rang über die Männlichkeit von Männern in einem niedrigeren Rang und Degradierungsrituale sind Teil der militärischen Ordnung. Wichtig sind aber auch die informellen Aberkennungen der Männlichkeit durch Gleichrangige z. B. durch Verächtlichmachen. Die verankerte permanente Bedrohung, die Anerkennung von Männlichkeit zu versagen, bestärkt den Druck, die Männlichkeit immer neu in den entsprechenden militärischen Praktiken handelnd zu beweisen. Solche Praktiken sind z. B. eine strenge körperliche Disziplinierung („Drill“, Durchhaltevermögen, Kontrolle über Schmerz, Müdigkeit etc.), Rituale, mit denen Überlegenheit (z. B. über Frauen oder Männer mit einem niedrigeren Status) hergestellt wird, Bewährung in riskanten Situationen.

Der Transformationsprozess kann als eine Art **kollektiver** Degradierung mit dem Verlust von Autorität und Macht des Militärischen empfunden werden. Die Ab-

171 A. a. O.: 108

172 MÜLLER 1996: 20

grenzung von Frauen konstituiert Praktiken, mit denen männliche Überlegenheit wiederhergestellt werden kann. Ein anderer Aspekt ist die Herstellung der Überlegenheit über andere Männlichkeiten. In diesem Zusammenhang kann auch die schlechtere Bewertung der Seminare durch Bundeswehrpädagogen und Bundeswehrangehörige mit einem akademischen Abschluss eine Interpretation finden: Sie empfinden die zivilen Trainerinnen und Trainer aufgrund ihrer größeren Vergleichbarkeit hinsichtlich Status und Ausbildung als Konkurrenz in der Frage der überlegenen Männlichkeit.

5.5 NEBENEFFEKTE DER FORTBILDUNG

Die Relevanz der Seminarangebote wurde deutlich in zwei nicht intendierten, aber bedeutsamen Funktionen, die die Seminare übernahmen: die eines „Kummerkastens“ und die eines „Beratungsangebotes“. Der Bedarf, der hier artikuliert wurde, kann als Anknüpfungspunkt für die Implementation der Seminare aufgegriffen werden.

„KUMMERKASTEN“-FUNKTION DES SEMINARS

Teilnehmende äußerten spontan oder bei entsprechenden Angeboten der Trainer und Trainerinnen das Bedürfnis, ihre Klagen über die Verhältnisse und Arbeitsbedingungen bei der Bundeswehr auszusprechen (Protokoll teilnehmende Beobachtung). Nach einem erstmaligen Austausch über diese Klagen kamen im weiteren Verlauf des Seminars derartige Diskussionen häufiger auf. Das Austragen solcher Diskussionen kann gruppenspezifische Chancen und Risiken bergen, die bei der Seminaregestaltung abgewogen werden sollten: Es kann die Diskussion gefördert werden, aber auch Fruststimmung, Unruhe oder Resignation aufkommen. Dennoch scheint der Austausch eine gruppenspezifische Notwendigkeit bei der Behandlung der Themen von „Partnerschaftlich handeln“ zu sein. Darüber hinaus sollten die tatsächlichen Möglichkeiten erörtert werden, die Rückmeldungen an höhere Ebenen weiterzugeben. Kann eine zugesagte Weitergabe nicht gewährleistet werden, birgt eine Anregung zur Aussprache Enttäuschungspotenzial.

BERATUNGSFUNKTION DES SEMINARS

In mehreren Seminaren wurden Trainer und Trainerinnen des ProPhila-Teams aufgrund ihrer professionellen Qualifikation von Seminarteilnehmenden um vertrauliche, persönliche Beratungen am Rande des Seminars gebeten. Dies zeigt den Beratungsbedarf; dem laufenden Seminar selbst kommt für diese Personen ebenfalls die Funktion zu, ihnen persönlich weiterzuhelfen.

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

- Die unterschiedlichen Einstellungen zum Wandel der männlich dominierten Organisation überlagern die Bewertungen des Fortbildungsseminars. Die Bewertung der Seminare hängt bei den Einzelpersonen nicht (direkt) mit soziodemografischen Aspekten zusammen (Alter, Bildung etc.), sondern mit Leitorientierungen zu „Frauen in der Bundeswehr“ und zu den Geschlechterrollen.
- Vorbehalte gegen Veränderungen können ihre Ursache in Ängsten vor dem Verlust traditioneller Orientierungen, vor dem Verlust der Kameradschaft oder vor Konkurrenz durch Frauen haben. Sie können aber auch von dem Gefühl ausgelöst werden, dass der gewohnt hohe Status von Männlichkeit verloren gehen könnte.
- Für die Implementation ist wichtig, dass sich alle Entscheidungsebenen gleichermaßen für die Fortbildung einsetzen und hinter dem Wandel der Organisation stehen. Insbesondere in hierarchisch strukturierten Organisationen sind die höchste Führungsebene, aber auch die darunterliegende Ebene der direkten Vorgesetzten wichtig.
- Auf eine konsistente Vermittlung als Gender-Seminar ist sorgfältig zu achten – dies gilt für Ankündigungen, die Veranstaltungen selbst und für Berichte. Eine Reduzierung beispielsweise auf „das Frauenthema“ ist unbedingt zu vermeiden.
- Bei der Konzeption der Seminare sind hinsichtlich der Reihenfolge, in der die Themen angeboten werden, sowohl die allgemeinen Erkenntnisse zur Dynamik mehrtägiger Seminare zu berücksichtigen, als auch die unterschiedlichen Voraussetzungen (z. B. Vertrauen in der Gruppe) und Folgen (z. B. Verunsicherungen), die die einzelnen Themen für die Gruppe und die einzelnen Teilnehmenden haben. Es ist wichtig zu beachten, dass gerade in der „Shake-up“-Phase eines strukturellen Wandels der Wunsch nach Verhaltenssicherheit mit den für die Sensibilisierung notwendigen Problematisierungen bei den Teilnehmenden kollidieren kann.

- Vorab sollte geklärt werden, inwieweit „Nebenfunktionen“ der Seminare (Kummerkasten, Beratung) aufgegriffen und ein entsprechender Bedarf der Teilnehmenden erfüllt werden können oder müssen. „Kummerkasten“-Funktionen eines Seminars können wertvoll sein für die Weiterentwicklung der jeweiligen Organisationen. Zusammenfassungen der Teilnehmerberichte sollten, ggf. in anonymisierter Form, der Entscheidungsebene zur Verfügung gestellt werden. Ein (auch spontaner) Bedarf an Beratungsangeboten im Umfeld einer solchen Schulung ist wahrscheinlich und sollte nach Möglichkeit allen Teilnehmenden ausdrücklich mit angeboten werden.

A large, light blue number '6' is positioned on the left side of the page. The background is a solid dark red color with abstract, layered geometric shapes in a lighter shade of red, resembling stylized arrows or chevrons pointing in various directions.

*ERREICHTE WIRKUNG
DER SEMINARE*

Ungeachtet der divergenten Bewertungen waren bei der Verankerung von Gender-Themen in dem beispielhaften, männlich dominierten Arbeitsbereich Erfolge durchaus möglich. Die Seminare „Partnerschaftlich handeln“ konnten bei der Bundeswehr den Multiplikatoren und Multiplikatorinnen die notwendigen Kompetenzen vermitteln.¹⁷³

6.1 ERFOLG BEI DEN SEMINARTEILNEHMENDEN

Der Erfolg bei den Seminarteilnehmenden bezieht sich darauf, dass Sensibilität und Selbstreflexion an Gewicht gewonnen haben, dass ihnen die Problematiken der Themen bewusst wurden und dass sie sich z. B. besser gerüstet fühlen, Veranstaltungen oder Fortbildungen dazu anzubieten.

SENSIBILITÄT UND SELBSTREFLEXION WERDEN WICHTIGER

Sensibilisierung für Entstehungsprozesse von (geschlechtskonnotierten) Konflikten am Arbeitsplatz ist eines der grundlegenden Ziele von Gender-Fortbildungen, zugleich scheiden sich an diesem Ziel die Geister, wie in Kapitel 4.1 gezeigt wurde. Insbesondere ein stark traditionales Bild der Geschlechter hängt mit einer geringen Wertschätzung von Sensibilität zusammen. Für eine Aussage über den Erfolg der Seminare ist es daher von besonderer Bedeutung, ob sich die Bewertung der Sensibilisierung verändert hat.¹⁷⁴

Aussagen über Veränderungen persönlicher Ziele wurden durch korrespondierende Befragungen der Teilnehmenden vor und nach der Fortbildungsveranstaltung gewonnen. In der Vorabbefragung vor dem Seminar und in den Rückmeldebogen nach dem Seminar wurden vier identisch formulierte Zielvorstellungen vorgegeben. Vor der Veranstaltung wurde gefragt: „Was sind Ihre persönlichen Ziele für diese Fortbildung?“, nach der Veranstaltung: „Wie sollten Ihrer Meinung nach die Ziele kommender Fortbildungsseminare in der Zukunft gewichtet werden?“ Für die Positionierung stand eine 3-stufige Skala mit „letzte Priorität“, „mittlere Priorität“ und „höchste Priorität“ zur Verfügung¹⁷⁵ (bei der Vorabbefragung wurden die Seminarziele noch in einer weiteren Variante als Abfrage positiver Erwartungen mit einer 5-stufigen Antwortskala erhoben; dies wird hier nicht einbezogen, s. Kapitel 4.1).

- 173** Soweit die wissenschaftliche Begleitung das Projekt begleiten konnte: Die letzte Phase (schulinterne Weitergabe der Ausbildungsinhalte an die Gruppe der „Endadressaten bzw. -adressatinnen“) konnte nicht begleitet werden.
- 174** Eine Bestätigung, durch das Seminar sensibler geworden zu sein, geht zusammen mit der Akzeptanz von Sensibilisierung als wichtigem Lernzugang. Für einen Ansatz, bei dem Ausbilder von Ausbildern geschult werden, ist das Erreichen des Ziels „Sensibilisierung“ besonders wichtig, damit dieses Projektziel an die folgenden Multiplikatoren und Multiplikatorinnen weitergegeben werden kann.
- 175** Eine Rangfolge brauchte nicht vergeben werden. Die Mehrfachvergabe der Prioritäten war möglich.

Die vier Seminarfunktionen, die in Kapitel 4.1 schon aufgegriffen wurden, umfassen neben „Selbst sensibler und aufmerksamer für diese Themen werden“ die Aspekte „Hintergrundinformationen über diese Themen bekommen“, „Die eigene Meinung und das eigene Verhalten überdenken“ und „Unterrichtsmethoden/Beratungstechniken kennenlernen“. In Kapitel 4.1 wurde aufgezeigt, dass zu Beginn des Seminars für das Thema Sensibilisierung und Reflexion (Überdenken des eigenen Verhaltens) häufiger die letzte und seltener eine die höchste Priorität vergeben wurde.

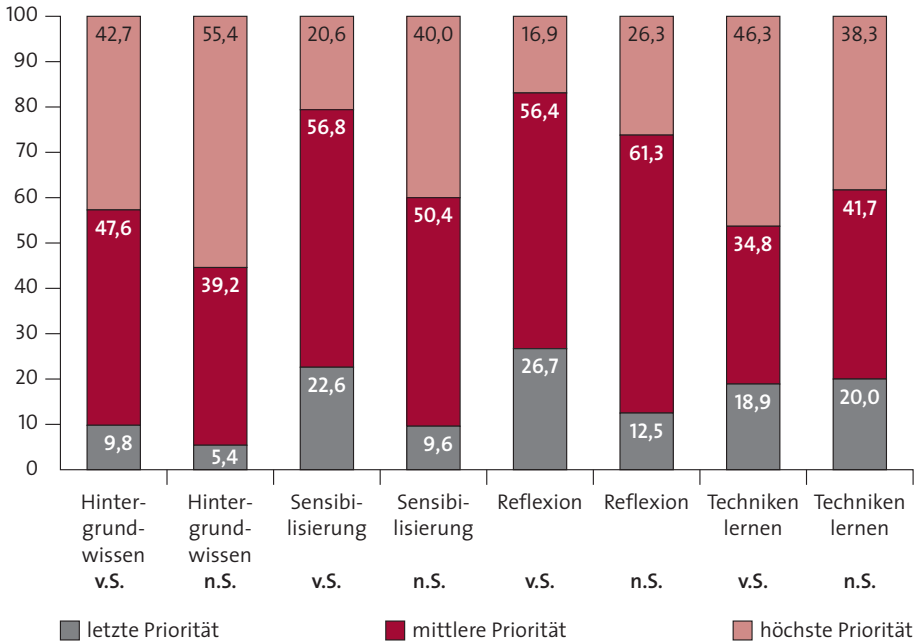
Als die Frage **nach** dem Seminar noch einmal gestellt wurde, war das nicht mehr der Fall. Mit 40 % vergaben beispielsweise nach dem Seminar fast doppelt so viele Teilnehmende die höchste Priorität für „Selbst sensibler und aufmerksamer für diese Themen zu werden“. Auch für „Die eigene Meinung und das eigene Verhalten überdenken“ vergab nach dem Seminar ein höherer Anteil die höchste Priorität. Die Vergabe der niedrigsten Priorität für die Ziele Selbstreflexion und Sensibilisierung sinkt. Die größten Anteile höchster Prioritätsbeimessung erfährt vor und nach dem Seminar aber das Ziel der Vermittlung von Hintergrundwissen (s. Kapitel 4.1 zur bundeswehrspezifischen Lernkultur – für Gender-Trainings ergibt sich daraus der Hinweis, den Bedarf an Hintergrundinformationen zu den Seminarthemen in jedem Fall sehr ernst zu nehmen).

Damit hat „Sensibilisierung“ als akzeptiertes Ausbildungsziel am deutlichsten an Anerkennung gewonnen.

ABBILDUNG 6: PRIORITÄTEN TEILNEHMENDE

Antworten v.S.* zu „Was sind Ihre persönlichen Ziele für diese Fortbildung?“
(Vorabfragebogen, N = 250) verglichen mit

Antworten n.S.* zu „Wie sollten Ihrer Meinung nach die Ziele kommender Fortbildungsseminare in Zukunft gewichtet werden?“
(Rückmeldebogen, N = 250)



* v. S. = vor dem Seminar, Angaben aus Vorabfragebogen,

* n. S. = nach dem Seminar, Angaben aus den Rückmeldebogen; nur Teilnehmende, für die sowohl Vorab- als auch Rückmeldebogen vorlagen

Hintergrundwissen = Hintergrundinformationen über diese Themen zu bekommen

Sensibilisierung = Selbst sensibler und aufmerksamer für diese Themen zu werden

Reflexion = Die eigene Meinung und das eigene Verhalten überdenken

Techniken kennen = Unterrichtsmethoden/Beratungstechniken kennenlernen

Quelle: BZgA 2007

VERÄNDERTE EINSTELLUNG ZU DEN BEHANDELTEN THEMEN

Die Veranstaltung „Partnerschaftlich handeln“ konnte inhaltlich eine Einstellungsänderung bewirken. In den Fortbildungen konnte die Skepsis, ob es richtig ist, Fragen zu Gender, zu Gewalt am Arbeitsplatz und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in einem solchen Seminar zu thematisieren, abgebaut werden.

Das ist insbesondere an überwiegend positiv ausgefallenen, frei formulierten Antworten auf eine Frage der Abschlussbewertung ablesbar: „Hat sich Ihre Einstellung/Ihre Meinung zum Gesamtthema ‚Partnerschaftlich handeln‘ durch die Fortbildung verändert? Wenn ja: inwiefern?“ (ausgewählte Antworten)

ZITAT

„Ja, die angesprochenen Themen und die sich daraus ergebenden Probleme sind vielfältiger und komplexer als erwartet.“

„Ja, fühlte mich ständig an Fälle erinnert, die ähnlich mir bereits widerfahren sind.“

„Die Brisanz der Thematik war mir vorher nicht in diesem Maße bewusst.“

„Ja. Gesamtbedeutung für Unternehmensphilosophie wurde deutlich.“

„Ja, insofern als dies Thema irgendwo im Ausbildungsgang von militärischen Führern erörtert werden muss.“

„Ausbildung ist für alle notwendig.“

„Ja, ich bewerte das Thema jetzt höher. Es ist sehr wichtig.“

In den offenen Kommentaren zu den Fortbildungen formulierten Teilnehmende allerdings auch explizite Ablehnungen – sowohl zu Zielen als auch zur Arbeitsweise des Projekts (s. Kapitel 5). Festzuhalten bleibt, dass das Seminar nicht nur Befürwortende partnerschaftlichen Handelns am Arbeitsplatz bestärkte, sondern auch Skeptische in Bezug auf die Bedeutung von Sensibilisierung und von den Themen überzeugen konnte.

KOMPETENZZUWACHS NACHWEISBAR

„Partnerschaftlich handeln“ versteht sich als Schulungskonzept für Multiplikatoren und Multiplikatorinnen, die auf drei aufgabenbezogene Kernanforderungen (jeweils im Zusammenhang mit der Vermittlung der drei inhaltlichen Bereiche) vorbereitet werden sollen:

- Veranstaltungen anbieten/andere Lehrkräfte und Lehrgangsteilnehmer fortbilden,
- Beratungsgespräche führen,
- auf problematische Situationen reagieren/Lösungswege für Konflikte finden.

Gesondert nach den drei inhaltlichen Themenbereichen „Frauen und Männer in der Bundeswehr“, „Partnerschaftliches Verhalten“ und „Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf“ wurden die Multiplikatoren und Multiplikatorinnen zu verschiedenen Zeitpunkten im Projektverlauf um eine Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen gebeten. Die Frage lautete jeweils identisch: „Wie gut fühlen Sie sich beim Thema [Nennung eines der drei Themen] für die folgenden Aufgaben [Nennung eines der drei Aufgabenbereiche] gerüstet?“

Als Antwortkategorien standen zur Verfügung: „gut gerüstet“, „teils-teils“, „gar nicht gerüstet“ und „gehört nicht zu meinem Aufgabengebiet“. Zum ersten Mal musste die Frage vor Beginn der Fortbildungswoche beantwortet werden (Vorabbefragung), zum zweiten Mal unmittelbar im Anschluss daran (Rückmeldebogen). Das dritte Mal wurde die Frage im Anschluss an einen Reflexionsworkshop gestellt, der in einem Zeitraum zwischen acht und 17 Monaten nach der Fortbildung stattfand (s. Kapitel 1). Dadurch ist die Entwicklung der Selbsteinschätzungen der Kompetenz über den Projektzeitraum hinweg darstellbar. Es lässt sich so ein Zuwachs an Sicherheit und eine Abnahme von Unsicherheiten für alle abgefragten Aufgabenbereiche der Multiplikatoren und Multiplikatorinnen nachweisen.

Die Tabellen 1 und 2 zeigen den Kompetenzzuwachs und den Abbau von Unsicherheiten für die Aufgabe „Veranstaltungen anbieten/andere Lehrkräfte und Lehrgangsteilnehmer fortbilden“. Diese Entwicklung zeigt sich besonders deutlich beim Themenbereich „Partnerschaftliches Verhalten“, der das Thema sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung umfasste. Hier stieg der Anteil derer, die sich gut gerüstet fühlen, von 17 % auf 40 % und im Reflexionsworkshop auf 59 %. Durch das Fortbildungsseminar verdoppelte sich in allen Themenbereichen der Anteil derjenigen, die von ihrer eigenen Kompetenz überzeugt sind. Im Zuge der weiteren praktischen Arbeit mit den Projektinhalten und der weiteren Betreuung in Form eines moderierten Workshops ordneten sich in zwei Themenbereichen mehr als die Hälfte der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren dieser Stufe zu.

TABELLE 1: SELBSTEINSCHÄTZUNG DER KOMPETENZ: „GUT GERÜSTET“ FÜR AUFGABE „EIGENSTÄNDIGE VERANSTALTUNGEN ANBIETEN/ANDERE LEHRKRÄFTE UND LEHRGANGSTEILNEHMER FORTBILDEN“

| Frage: Wie gut fühlen Sie sich beim Thema [Nennung des Themas] für die folgenden Aufgaben „gerüstet“? Aufgabe: Eigenständige Veranstaltungen anbieten/andere Lehrkräfte und Lehrgangsteilnehmer fortbilden Antwort: „gut gerüstet“ | → | | |
|--|-------------|--------------|--|
| | vor Seminar | nach Seminar | nach Reflexionsworkshop ¹⁷⁶ |
| | n = 250 | | n = 62 |
| Frauen und Männer in der Bundeswehr | 21,7 % | 38,0 % | 58,5 % |
| Partnerschaftliches Verhalten | 17,2 % | 39,5 % | 58,5 % |
| Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf | 14,8 % | 35,1 % | 35,8 % |

Quelle: BZgA 2007

TABELLE 2: SELBSTEINSCHÄTZUNG DER KOMPETENZ: „GAR NICHT GERÜSTET“ FÜR AUFGABE „EIGENSTÄNDIGE VERANSTALTUNGEN ANBIETEN/ANDERE LEHRKRÄFTE UND LEHRGANGSTEILNEHMER FORTBILDEN“

| Frage: Wie gut fühlen Sie sich beim Thema [Nennung des Themas] für die folgenden Aufgaben „gerüstet“? Aufgabe: Eigenständige Veranstaltungen anbieten/andere Lehrkräfte und Lehrgangsteilnehmer fortbilden Antwort: „gar nicht gerüstet“ | → | | |
|--|-------------|--------------|--|
| | vor Seminar | nach Seminar | nach Reflexionsworkshop ¹⁷⁷ |
| | n = 250 | | n = 62 |
| Frauen und Männer in der Bundeswehr | 34,4 % | 7,0 % | 11,3 % |
| Partnerschaftliches Verhalten | 37,6 % | 8,3 % | 7,5 % |
| Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf | 41,5 % | 12,9 % | 15,1 % |

Quelle: BZgA 2007

176 Insgesamt 250 Teilnehmende konnten sowohl zu Beginn als auch am Ende der Fortbildungswoche befragt werden. In nur 62 Fällen konnten Fragebogen von Teilnehmenden bei Reflexionsworkshops einem dieser 250 Fälle zugeordnet werden. Um Verzerrungen in der Darstellung zu vermeiden, wird hier nur die Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden am Reflexionsworkshop abgebildet, die zuvor an der Fortbildungswoche teilgenommen hatten.

177 S. vorhergehende Fußnote

Für das – aus Zeitgründen meist verkürzte (vgl. Kapitel 3.2.c) – Thema „Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf“ gilt das nicht. Hier bestand vordem Seminar die geringste Sicherheit (15 % „gut gerüstet“). Der Wert nach dem Seminar (35 %) konnte auch bis nach den Reflexionsworkshops nicht nennenswert gesteigert werden (36 %). Zudem ist bei diesem Thema der Rückgang des Anteils der „gar nicht Gerüsteten“ geringer als bei den anderen beiden Themen.¹⁷⁸

BEDEUTUNG DER SEMINARUNTERLAGEN

Um Kompetenzen vermitteln zu können, sind bestimmte Rahmenbedingungen förderlich oder notwendig. Auf die Bedeutung, die einer nachhaltigen und eindeutigen Unterstützung der Seminare in den Führungs-, aber auch in den nachgelagerten Ebenen angeht, wurde bereits eingegangen (dieser Aspekt wird im Fazit in Kapitel 7 nochmals aufgegriffen).

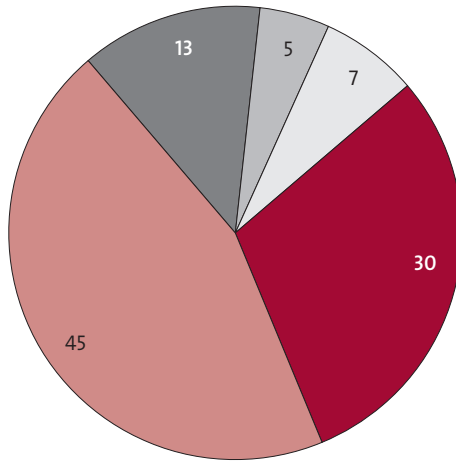
Für Multiplikatorenschulungen hat sich weiter als wichtig herausgestellt, dass geeignete Unterlagen zur Verfügung gestellt werden. Für die Einschätzung der Teilnehmenden, wie gut sie für die Aufgaben gerüstet sind, spielte die Verfügbarkeit und Qualität des Manuals (in der Bundeswehrterminologie: „Führungshilfe“, s. Kapitel 1) eine Rolle. Nach dem Seminar fühlten sich diejenigen, denen ein Exemplar der Führungshilfe zur Verfügung stand, im Durchschnitt für das Anbieten eigener Veranstaltungen besser gerüstet als Teilnehmende, die keine Einsicht darin nehmen konnten.¹⁷⁹ Nach dem Reflexionsworkshop im Anschluss an die Ausbildungsseminare stimmten mehr als die Hälfte der teilnehmenden Multiplikatorinnen und Multiplikatoren dem Statement „Die Führungshilfe ‚Partnerschaftlich handeln‘ eignet sich gut für die Lehrgangsvorbereitung“ mit „stimmt sehr“/ „stimmt ziemlich“ zu; 12 % wählten mit „stimmt nicht“ oder „stimmt eher nicht“ ablehnende Kategorien.¹⁸⁰ Die Rückmeldungen zu dem außerhalb der Bundeswehr entwickelten und dann der besonderen Situation in der Bundeswehr angepassten Unterrichtsmanual (s. Kapitel 1) fielen insgesamt positiv aus.

178 Neben der erwähnten Zeitknappheit kommen als Erklärung für den geringeren Kompetenzzuwachs auch Schief lagen zwischen im Seminar kommunizierten und institutionell ermöglichten Vereinbarkeitslösungen (z. B. Teilzeitan spruch) infrage. Vgl. dazu die Empfehlungen in Kapitel 7.

179 Nicht alle Multiplikatoren und Multiplikatorinnen verfügten über diese „Ausbildungshilfe“. 44 % besaßen ein persönliches Exemplar, 37 % ein Exemplar zur Einsicht (Dienststelle), 19 % stand kein gedrucktes Exemplar zur Verfügung. Ihnen blieb lediglich die Möglichkeit eines Downloads von der Internetseite des Zentrums Innere Führung und eines Selbsta drucks, von der jedoch nach Erkenntnissen der teilnehmenden Beobachtung kaum Gebrauch gemacht wurde.

180 5-stufige Skala; laut offenen Kommentaren in den Fragebogen und teilnehmend beobachteten Semindiskussionen wünschten die Teilnehmenden als Verbesserung vor allem vorgefertigte Computerpräsentationen.

ABBILDUNG 7: FÜHRUNGSHILFE GUT GEEIGNET FÜR VORBEREITUNG*,
TEILNEHMENDE REFLEXIONSWORKSHOP



■ stimmt nicht □ stimmt eher nicht ■ stimmt etwas ■ stimmt ziemlich ■ stimmt sehr

* Nur Teilnehmende, die angegeben hatten, dass ihnen ein Exemplar der Führungshilfe zur Verfügung stand

Quelle: BZgA 2007

6.2 DIE UMSETZUNGSPERSPEKTIVE

Die besten Gender-Kompetenzen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nützen nichts, wenn sie nicht eingesetzt werden können, weil ein Anwendungsfeld fehlt. In dem Wandlungsprozess einer männlich dominierten Organisation kann die paradoxe Situation auftreten, dass zwar in Gender-Fortbildungen investiert wird, aber für die Anwendung oder Umsetzung keine Ressourcen bereitstehen. Wir fragten die Seminarteilnehmenden daher in den Rückmeldebogen offen: „*Wo werden Sie das Gelernte erstmals anwenden?*“¹⁸¹ Die Antworten wurden zu Kategorien zusammengefasst. Die meistgenannte Kategorie „Umsetzung in Ausbildung von Soldaten, Umsetzung in der Lehrsituation“, zusammen mit der weniger häufig genannten Kategorie „Anwendung zur Weiterbildung von Multiplikatoren“, umfasst die Antworten, die genau auf das Einsatzgebiet zielen, auf welches das Seminar zugeschnitten war. Die zweithäufigsten Nennungen lassen sich als „Anwendung im Dienstalltag“ zusammenfassen; in eine ähnliche Richtung weist die Kategorie „Anwendung

¹⁸¹ Aus den Antworten wurden Kategorien gebildet, die unterschiedlich umfangreich mit Zitaten gefüllt sind.

situationsbedingt und in Beratung“. Da im Alltag und in der Beratung immer die Geschlechterfrage im Umgang der Menschen miteinander eine Rolle spielt, ist dies wichtig für ein partnerschaftliches Klima am Arbeitsplatz.

Zwei Kategorien entsprechen nicht der intendierten Anwendungsperspektive: „Anwendung noch unklar, da noch kein konkreter Zeitpunkt oder Auftrag“ und „Eher keine Anwendung, da eigene Funktion/eigener Bereich nicht passend“ (an dritter und an vierter Stelle der Nennungshäufigkeit). Eine untergeordnete Rolle spielen die Kategorien „Anwendung im Privatleben/an eigener Person“ und „Kein Gewinn durch Fortbildung“.

ERWARTETE PROBLEME BEI DER UMSETZUNG

Die Stringenz der Einbettung von Gender-Fortbildungen wurde auch mit der Frage geprüft: „Welche Probleme erwarten Sie bei der Umsetzung des Gelernten?“ Ein knappes Viertel der Antworten fiel in die positive Kategorie „Zur Zeit keine Probleme zu erwarten“. Die anderen Antworten wiesen auf Probleme hin, die unterschiedlich gelagert waren. Als häufigstes Problem wurde „fehlende Akzeptanz seitens der künftigen Zielgruppen“ genannt. Gemeint waren andere Bundeswehrangehörige, die später von den Multiplikatoren und Multiplikatorinnen geschult werden. Es wurde befürchtet, dass sie kein Interesse, kein Verständnis und/oder keine Akzeptanz für die Themen haben, mit Unwillen reagieren und die Einsicht in die Wichtigkeit dieser Themen fehlt. Auch wurden die Grundmotivation und die Vorbildung der Untergebenen bemängelt. Der am zweithäufigsten genannte Problembereich bezieht sich auf den „Mangel an Zeit“. Hier wurde die Umsetzung unter den zeitlichen Rahmenbedingungen des Dienstalltags problematisiert; schließlich muss die Ausbildungsstruktur entsprechende Zeitfenster für die Erfüllung der Aufgaben vorsehen, für die geschult wird.

Weitere Probleme betrafen „fehlendes Hintergrundwissen und mangelnde Vorbereitung“ und „In der Struktur und Hierarchie der Bundeswehr begründete Probleme“. Mit Letzterem wurde auf feste Gesetze und bundeswehrspezifische Vorschriften sowie starre Abläufe Bezug genommen, die eine Veränderung nur langsam ermöglichen oder diesen Prozess beschränken. Zudem merkten Teilnehmende an, dass sie von ihren Vorgesetzten kein Problembewusstsein erwarteten. Die Kategorie „Probleme bei der Übertragung des Gelernten in die tägliche Praxis“ korrespondierte mit Gefühlen, nicht gut genug vorbereitet zu sein.

ÄHNLICHE BEFÜRCHTUNGEN BEI MULTIPLIKATOREN UND MULTIPLIKATORINNEN IN DER FREIEN WIRTSCHAFT¹⁸² UND BEI DER BUNDESWEHR

| BUNDESWEHR | UNTERNEHMEN |
|---|--|
| „Betonköpfe“ | „Die Führungskräfte sind noch nicht genügend sensibilisiert“ |
| „Möglicherweise fehlendes Problembewusstsein der Kommandeure“ | „sture Vorgehensweise der vorgesetzten Manager“ |
| „Blockaden durch Vorgesetzte“ | |
| „Zeit wird seitens der Schulführung nicht zur Verfügung gestellt“ | „Einräumen der Zeit für Gespräche und Prävention im Betrieb“ |

Eine realistische Anwendungsperspektive für die Kompetenzen sichert erst einen nachhaltigen Erfolg. Wer neue Wege gehen will, insbesondere bezüglich neuer Fragestellungen in einer Organisation, der muss den daran Beteiligten genügend Zeit einräumen, ausreichend Ressourcen bereitstellen und für diese Wege werben. Es ist zu berücksichtigen, dass die Spannung, in der diese Neuerungen zur bestehenden Organisationskultur stehen, besondere Anstrengungen für die Verankerung verlangt. „Rückendeckung“ von prominenter Stelle bei jeder sich bietenden Gelegenheit ist in besonderer Weise vonnöten.¹⁸³ Wenn auf der Organisationsebene keine entsprechenden Umsetzungsperspektiven verankert werden, wirken die Fortbildungen nicht glaubhaft.¹⁸⁴

182 1998 – 2000 wurden 25 Train-the-trainer-Seminare „Partnerschaftlich handeln“ überwiegend in Großbetrieben (u. a. VW, BMW, Deutsche Telekom, Deutsche Bahn, Fraport AG), durchgeführt. Dauer, thematische Akzentsetzung und Zusammensetzung der Seminargruppen waren z. T. anders als im Projektfeld Bundeswehr. Es liegen die Rückmeldungen von 332 Teilnehmenden vor (Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung: HELFFERICH/FICHTNER 2002).

183 Eine ähnliche Empfehlung formulierte im Jahr 2000 das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr in Bezug auf die bevorstehende gänzliche Öffnung der Bundeswehr für Frauen: „Die Integration von Frauen in die Bundeswehr dürfte demnach keineswegs reibungslos und konfliktfrei verlaufen. Umso wichtiger erscheint uns, dass die politische und militärische Führung der Bundeswehr wie auch die Vorgesetzten und Ausbilder in die Truppe hinein das unmissverständliche Signal senden, dass die Integration gewollt ist und umgesetzt wird.“ (KÜMMEL/BIEHL 2001: 100) Vor diesem Hintergrund ist die fehlende Erwähnung einer Notwendigkeit weiterer Gender-Trainings im Bericht des Wehrbeauftragten außerordentlich bedauerlich (DEUTSCHER BUNDESTAG: 2006).

184 GABBERT (2006) hat für das US-Militär gezeigt, dass zwar die Politik – die Rhetorik, die Beschlüsse und Vorgaben – von einer Antidiskriminierungspolitik und dem Einsatz gegen sexuellen Missbrauch bestimmt ist, dass die Strategien auf der Umsetzungsebene aber von einer anderen Logik – z. B. der Abgrenzung von Militär- und Zivilrecht – bestimmt sind und die Antidiskriminierungsintentionen konterkarieren.

7

BILANZ UND EMPFEHLUNGEN

Ziel der Fortbildung „Partnerschaftlich handeln“ ist ein „von Gleichberechtigung und Respekt gekennzeichnetes Arbeitsklima und Verhalten“ – dies galt es in einer in besonderer Weise männlich dominierten Organisation, der Bundeswehr, zu verankern. Für den Einsatz bei der Bundeswehr wurde das Manual „Partnerschaftlich handeln in Betrieben“ modifiziert. Entsprechende Anpassungen sollten für Gender-Seminare in männlich dominierten Organisationen übernommen werden: Verwendung von Fallbeispielen aus dem organisationsspezifischen Kontext, auf die Organisationskultur abgestimmte Ergänzungen des theoretischen Wissensteils und Ausrichtung der Methoden auf Gruppen, in denen keine Frauen sind oder Frauen in der Minderzahl sind.

Für die folgenden Empfehlungen wurden außer den Seminarerfahrungen auch Aspekte der Forschung zum Wandel von männlich dominierten Organisationen eingearbeitet.

DIE THEMEN UND DIE GENDER-ORIENTIERUNG HABEN SICH BEWÄHRT

Die drei Themen „Frauen und Männer“, „Vereinbarkeit Familie und Beruf“ und „Partnerschaftliches Verhalten – Schwerpunkt Umgang mit sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung“ sind für männlich dominierte Organisationen in einem Transformationsprozess von besonderer Bedeutung. Alle drei Aspekte setzen an dem besonderen Veränderungsbedarf an – an den familienunfreundlichen Strukturen, an den Verunsicherungen bezogen auf den Umgang der Geschlechter miteinander und an der Diskriminierung von „Neulingen“ – und wirken sich auf das partnerschaftliche Klima aus.

Bewährt hat sich auch die Gender- statt einer Frauen-Orientierung. Ebenso ist es hilfreich, das Thema „Sexuelle Belästigung“ an die Frage geschlechtsbezogener und allgemeiner Diskriminierung und Mobbing anzubinden. Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist auch in männerdominierten Organisationen ein wichtiges Thema, dem genügend Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte.

UNTERSCHIEDLICHE REAKTIONEN AUF DEN VERÄNDERUNGSPROZESS SIND ZU ERWARTEN

In der Regel wird eine Gender-Fortbildung dann in männerdominierten Organisationen gewünscht, wenn die Organisation sich für Frauen öffnet und der Frauenanteil rasch steigt, also Frauen historisch gesehen noch „Neulinge“, aber aufgrund der wachsenden Zahl zunehmend präsent sind (Shake-up-Phase). Eine Gender-Fortbildung ist selbst Teil des Transformationsprozesses.

Einzuplanen ist, dass die Einstellungen und Gefühle der Teilnehmenden hinsichtlich des größeren Wandlungsprozesses die Wahrnehmung der Fortbildung überlagern. Einige Teilnehmende werden zu den „Bewahrern“ gehören, die immer bei Organisationsveränderungen zu finden sind und die den alten Zustand bewahren möchten, den Ausschluss von Frauen verteidigen und die Seminare ablehnen. Dies kann in einer traditionellen Wert- bzw. Männlichkeitsorientierung begründet sein oder in Statusunsicherheit und Konkurrenzangst gegenüber den „neuen“ Frauen. Andere werden sich als „Neuerer“ erweisen, die Öffnungen herbeiwünschen. Als Unterstützer der Seminare erweisen sich möglicherweise auch diejenigen, die die Veränderungen als gegeben hinnehmen und die Aufgabefüllung pragmatisch sichern wollen.

Wenn eine von Männern „besetzte“ Organisation ihre exklusive „Männlichkeit“ verlieren soll, sind in besonderer Weise Polarisierungen und damit polarisierte Einschätzungen und Bewertungen zu erwarten. Aufgabe des Seminars ist es, die Projektion der eigentlich dem Transformationsprozess geltenden Befürchtungen auf Frauen und Frauenthemen aufzubrechen. Die unterschiedlichen Reaktionen sind in die Seminarsituation einzubeziehen.

WIDERSTÄNDE ERNST NEHMEN

Eine explizite Vorbereitung auf den Umgang mit Widerständen sollte Teil des Seminarskonzeptes sein. Weiter gilt es, Ängste und Widerstände ernst zu nehmen: Ängste vor dem Verlust traditioneller Werte und der Aufgabe traditioneller Bilder von Männern und Frauen, Angst vor Verlust der Kameradschaft, Angst vor Konkurrenz durch Frauen, Angst vor dem Verlust einer mit hohem Status verbundenen, in der Gesellschaft angesehenen Männlichkeit, Autorität und Macht. Der Transformationsprozess kann als eine Art kollektiver Degradierung mit dem Verlust von Autorität und Macht des Männlichen empfunden werden. Diskriminierungen von Kolleginnen lassen sich als untaugliche Versuche lesen, eine bedrohte Männlichkeit zu verteidigen, sowie als „Widerstand“ gegen den Transformationsprozess.

DIE SITUATION DER MÄNNLICHEN MITARBEITER ZUM AUSGANGSPUNKT NEHMEN

Der Gender-Ansatz sollte in männlich dominierten Organisationen nicht nur Männer einbeziehen, sondern ihre Situation und ihre Männlichkeitskonstruktionen zum Ausgangspunkt nehmen. Die männlichen Mitarbeiter sind von dem gesamtgesellschaftlichen Wandel der Geschlechterbeziehungen betroffen, und in einigen Bereichen entwickelt sich unter den bestehenden Organisationsstrukturen ein Leidensdruck. Dies gilt z. B. bei dem Thema Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf. Die Abstimmung von Lebensplänen von Mann und Frau,

die Frauen in Zeiten der Emanzipation von ihren Partnern fordern, verträgt sich nicht mehr mit der „strukturellen Rücksichtslosigkeit“ der Arbeitsorganisation in männlich dominierten Arbeitsbereichen dem Familienbereich gegenüber.

Eine solche Anforderung, die einem Mitarbeiter keine Optionen für Familienengagement lässt und der Partnerin eine eigene Berufsplanung unmöglich macht, führt zu Partnerschaftsbelastungen. Die Betroffenheit kann gut im Rahmen der Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensplanung thematisiert werden, daher ist dies ein guter Zugang bei Schulungen vor allem männlicher Mitarbeiter.

WIDERSPRÜCHLICHKEIT UND AUSGRENZUNGSERFAHRUNGEN VON MÄNNERN NUTZEN

Der Blick auf die Geschlechtergegensätze lässt die notwendige Differenzierung innerhalb der Gruppe der Männer häufig zu kurz kommen. Für Fortbildungen in männlich dominierten Organisationen sind die Unterschiede zwischen Männern ein wesentlicher Ausgangspunkt.

Männer sind auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, mit unterschiedlichen Tätigkeiten und unterschiedlichen Lebensumständen außerhalb der Organisation zu finden sowie mit unterschiedlichen Männlichkeitsvorstellungen und Einstellungen zum gesellschaftlichen Wandel. Männer erfüllen die Männlichkeitsanforderungen und -konstruktionen mehr oder weniger, sie modifizieren sie, sie beanspruchen damit Anerkennung oder sie leiden darunter. Insbesondere können sich Aspekte von Männlichkeitsanforderungen widersprechen, wie zum Beispiel Autonomie und Disziplin bzw. Gehorsam, oder wagemutige Risikobereitschaft und Verantwortung.

Zu der Differenzierung gehört auch, dass es Männer gibt, die Opfer von Diskriminierung, sexueller Belästigung und herabsetzenden Degradierungen ihrer Männlichkeit wurden, unabhängig von der Frage, ob und in welchem Anteil Frauen in der Organisation beschäftigt sind. Dies ist in der Regel ein größeres Tabu als sexuelle Belästigung von Frauen. Beim Thema sexuelle Belästigung ist es möglich, Beispiele zu wählen, in denen Männer Opfer sind. Insgesamt gibt es auch ein Kritikpotenzial von Männern im Hinblick auf die Männlichkeitsrituale und -konstruktionen in der Organisation. Dieses Potenzial sollte in einer Gender-Fortbildung genutzt werden.

DIE BEDEUTUNG VON MINDERHEITENPOSITIONEN VERMITTELN

Die Minderheitenposition von Frauen kann im Seminar selbst und in den Beiträgen der Teilnehmenden zum Ausdruck kommen. Im Seminar die Dynamik zu verdeutlichen, die allein aufgrund einer zahlenmäßigen Minderheitenposition aufkommt, kann helfen, die widersprüchlichen und paradoxen Situationen sowohl für die Frauen als auch für die Männer zu erklären. Auch die „vergeschlechtlichte“ Wahrnehmung allgemeiner Organisationsprobleme als Frauenproblem und das Gefühl, erst mit den Frauen seien alle die Transformationsprobleme in die Organisation gekommen, lassen sich auf die besondere Sichtbarkeit von Selteneitsmitgliedern zurückführen.

DIE MÖGLICHE DIFFERENZ DER VERMITTLUNGSKULTUREN BEACHTEN

Die Gender-Fortbildungen kommen aus einer sozialpädagogischen Vermittlungskultur, für die Sensibilisierung, Reflexion und der diskursive Austausch eine besondere Bedeutung haben. Dies kann aus der Sicht einer anders akzentuierten, zum Beispiel mehr an praktischem Handeln ausgerichteten und mit spezifischen Männlichkeitskonstruktionen verbundenen Vermittlungskultur einer männlich dominierten Organisation als „weiblich“ gelten: Männer handeln, Frauen reden – und nun sollen Männer anfangen zu reden. Gerade an der Akzeptanz von Sensibilisierung als Seminarziel scheiden sich die Geister bzw. Männlichkeitsmuster: Gehen Männlichkeit und Sensibilität zusammen, ist das Seminarziel positiv besetzt, wenn nicht, wird das Ziel auch nicht akzeptiert.

SENSIBILISIERUNG VERSUS HANDLUNGSSICHERHEIT?

Der Minderheitenstatus von Frauen führt zur stereotypisierenden Wahrnehmung. Dass Frauen nur entweder als Kollegin oder als Frau, aber nicht als beides zugleich, wahrgenommen werden können, verunsichert im Verhalten untereinander. Daher wird eine Normalisierung der Beziehungen und mehr Sicherheit gewünscht. Die Ziele Sensibilisierung und Reflexion können gerade als den Wünschen der Teilnehmenden zuwiderlaufend wahrgenommen werden:

- Die Teilnehmenden wünschen angesichts der Verunsicherungen eher mehr Verhaltenssicherheit. Sensibilisierung kann aber das Konfliktpotenzial und die Unsicherheit erhöhen.
- Die Teilnehmenden wünschen angesichts der Spannungen zwischen den Geschlechtern eine Normalisierung („ein normaler Umgang miteinander“). Die Betonung der Reflexion des eigenen Verhaltens impliziert, dass so schnell und einfach ein selbstverständlicher und „normaler“ Umgang nicht möglich ist.

DRAMATISIERUNG VERSUS ENTDRAMATISIERUNG VON GESCHLECHT?

Sensibilisierung und Reflexion müssen als Weg zu mehr Sicherheit und Normalität einsichtig gemacht werden, auch wenn sie zunächst mehr Unsicherheit und Problematisierung mit sich bringen. In der Literatur wird das als zugleich von Dramatisierung und Entdramatisierung des Geschlechterthemas beschrieben¹⁸⁵: Eine Dramatisierung ist ebenso notwendig wie das Überdenken des eigenen Verhaltens, um Geschlecht überhaupt erst als relevante Kategorie zu Bewusstsein zu bringen. Diese Strategie schreibt aber Geschlechterdifferenzen und -auseinandersetzungen fest, sie kann die Projektion gesellschaftlicher Probleme auf das Geschlechterthema fördern und Reaktanz erzeugen. Für den Weg zur Zukunftsvision einer partnerschaftlichen Normalität im Umgang miteinander braucht es auch ein Maß an „Entdramatisierung“ von Geschlecht.

VORBEREITUNG AUF KONTROVERSE DISKUSSIONEN: GLEICHHEIT UND UNGLEICHHEIT

In den Seminaren muss eine vielschichtige und spannungsreiche Geschlechterdiskussion moderiert werden, die geprägt ist von einem Nebeneinander von Gleichheits- und Differenzannahmen. Damit verbunden ist auch die Gleichzeitigkeit von Forderungen nach Gleichbehandlung von Frauen und Männern einerseits und nach Sonderbehandlungen für Frauen andererseits. Aus diesen Positionen können Argumente für oder gegen eine Öffnung der männlich dominierten Organisation und für oder gegen eine Gleichstellung von Frauen und Männern hergeleitet werden: Gleichheit kann Gleichstellung begründen, aber auch relevante und im Sinn von Chancengleichheit mit Sondermaßnahmen zu kompensierende Unterschiede leugnen. Die Annahme besonderer Eigenschaften und Eignungen von Frauen und Männern kann eine arbeitsteilige Nutzung unterschiedlicher Ressourcen bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ebenso legitimieren wie den Ausschluss von Frauen. Themen wie Gleichheit und Ungleichheit, Einsatz und Eignung von Frauen, Sonderbehandlungen und Benachteiligungen sind emotional besonders aufgeladen.

DIE ORGANISATION ALS „PRODUKTIONSORT“ VON MÄNNLICHKEIT UND WEIBLICHKEIT SEHEN

Der theoretische Zugang zu Gender-Fragen muss auf einer Metaebene die Funktion von Geschlechtertheorien hinterfragen. Anstatt mit dem Wesen von Frauen und Männern zu argumentieren, sollten die Veränderbarkeit der Eigenschaften von

¹⁸⁵ FAULSTICH-WIELAND 2000

Frauen und Männern und der Konstruktionscharakter von Weiblichkeit und Männlichkeit vermittelt werden. Für die Teilnehmenden ist die Frage der Gerechtigkeit wichtig. Es ist zu klären, wie vermieden werden kann, dass institutionelle Maßnahmen zur Kompensation von Chancenungleichheit zu Benachteiligungen werden.

Die Organisation mit ihrer Organisationskultur und ihren Praktiken ist als „Produktionsort“ von Geschlechterdifferenzen und unterschiedlichen Formen von Männlichkeit zu sehen. Von (mehreren unterschiedlichen) Konstruktionen von Männlichkeiten auszugehen hilft, Verhaltensweisen von Mitarbeitern als Strategien zur Verteidigung einer bedrohten Männlichkeit zu analysieren. Nicht zuletzt lässt sich dann eine Konkurrenz mit den männlichen, aus einer anderen Vermittlungskultur stammenden und möglicherweise als „weich“ eingeordneten Trainern der Gender-Fortbildung als Konkurrenz von Männlichkeitskonzepten dechiffrieren. Neben Geschlecht sind zudem andere Aspekte einzubeziehen, die Minderheiten konstituieren oder das Arbeitsklima beeinträchtigen.

EIN MANGEL AN UNTERSTÜTZUNG UND UMSETZUNGSMÖGLICHKEITEN KONTERKARIERT DEN ERFOLG

Erfolge sind möglich: Ein Kompetenzgewinn ist zu verzeichnen. Offenbar konnten die Barrieren der Vermittlungskulturen überwunden und der Sensibilisierung als Lernziel zur Akzeptanz verholfen werden, und schließlich änderten sich auch Einstellungen. Diese Erfolge sind aber gefährdet, wenn auf struktureller Ebene keine Anwendungsmöglichkeiten für diese Kompetenzen geboten werden und wenn der Multiplikationsprozess im Nachgang zu den Schulungen von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen nicht nachhaltig kontrolliert wird.

Um neue Themen in bestehende Arbeitsstrukturen zu verankern, bedarf es mehr als der Ausbildung von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen und einer nicht vermittelten Entscheidung der obersten Führung. Wenn die zwischengelagerten und konkret tangierten Bereiche nicht frühzeitig in die Planung und Gestaltung der Prozesse eingebunden werden und die Entscheidung mittragen, drohen Effizienzverluste. Bei Gender-Themen wie bei „Partnerschaftlich handeln“ muss erkennbar sein, dass strukturelle Veränderungen bereits angegangen wurden oder dies zumindest intendiert ist. Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder mit sexueller Belästigung z. B. lassen sich nicht in einem Seminar lösen. Nur wenn ein Arbeitgeber bereit ist, entsprechende Lösungen – wie Teilzeit oder Kinderbetreuung, Beschwerdestellen – zu etablieren und den „männlichen“ Charakter der Institution zu verändern, ist die Fortbildung als Teil einer Unternehmensstrategie glaubwürdig. Einstellungsänderungen und Kompetenzgewinne lassen sich dann eher erreichen.

DEN WANDEL BEGLEITEN

In männlich dominierten Organisationen können extern entwickelte Lösungsstrategien dem Veränderungsprozess wertvolle Impulse geben. Solche neuen, die Institutionengrenzen überschreitenden Impulse müssen jedoch in vorhandene Strukturen eingebunden werden und an diese anknüpfen. Im Falle von „Partnerschaftlich handeln“ in der Bundeswehr dokumentierte die Führungshilfe, dass die Bundeswehr die Inhalte der Fortbildung adaptiert; auch andere flankierende Dokumente (z. B. Broschüren, eine Homepage) sind sinnvoll.

Gender-Themen und die Förderung von partnerschaftlichem Handeln am Arbeitsplatz verlangen in männlich dominierten Organisationen ein besonders sensibles Umgehen mit Fragen von Männlichkeit, Frauen- und Männerbildern. Es können sich Verunsicherungen und Ängste einstellen, aber auch Hoffnungen und Wünsche nach einem egalitäreren Geschlechterverhältnis. Solche Seminare sind nicht nur notwendig und sinnvoll, sondern sie können auch erfolgreich den Wandel männlich dominierter Organisationen zu geschlechtergerechten Organisationen begleiten – unabhängig von ihrem Frauenanteil.

8

ANHANG

8.1 ERHEBUNGSINSTRUMENTE/ZIELE

TABELLE 3: ERHEBUNGSINSTRUMENTE WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG
„PARTNERSCHAFTLICH HANDELN“ (PROJEKTFELD BUNDESWEHR)

| Abfrageinstrumente | Themen der Abfrage | | |
|---|---|--|----------------|
| Experten-/Expertinnen-Interviews Dokumentenanalyse | Analyse Themenfeld, Erhellung Schulungskontext | | |
| | A Rahmen- bedingungen, Verankerung | B Bedarf (Ziele, Inhalte, Durchführung) | C Effekte |
| Interviews Kommandeure | • | • | |
| Vorab-Fragebogen Teilnehmende (alle Seminare) | • | • | • ¹ |
| Protokoll teilnehmende Beobachtung Seminare (inkl. Dokumentation Kick-Off) | • | • | • |
| Bewertungsbogen nach den Themenblöcken für Teilnehmende (alle Seminare) | | • | • |
| Rückmeldebogen Trainerinnen und Trainer (alle Seminare) | | • | • |
| Rückmeldebogen Teilnehmende (alle Seminare) | | • | • |
| Vorabbefragung Kommandeur Lehre und Ausbildung (alle Workshops) | • | • | • |
| Protokoll teilnehmende Beobachtung Reflexionsworkshops | | • | • |
| Rückmeldebogen Trainer (alle Workshops) | | • | • |
| Rückmeldebogen Teilnehmende (alle Workshops) | • ² | • | • |

1 Erhebung der Ausgangsbedingungen

2 Nachträglich erhobene Einschätzungen zu thematischen Besonderheiten „Vereinbarkeit“

Quelle: BZgA 2007

8.2 ERGÄNZENDE DATEN

TABELLE 4: FAKTORLADUNGSWERTE – ITEMS ZUR BEWERTUNG DES SEMINARS, RÜCKMELDEBOGEN

| | Faktor 1 | Faktor 2 | Faktor 3 |
|--|----------|----------|----------|
| Von den externen Trainern erwarte ich mehr bundeswehrspezifisches Wissen. | ,875 | | |
| Statt externer Trainer hätten besser bundeswehrinterne Ausbilder die Fortbildung durchgeführt. | ,716 | | |
| Die Lernziele der Einheiten waren mir nicht immer klar. | ,458 | -,328 | |
| Ich werde das Gelernte gut in meinem beruflichen Alltag einsetzen können. | | ,735 | |
| Die Einheiten passten zum Bedarf an meiner Schule/in meinem Aufgabenbereich. | | ,674 | |
| Es war sinnvoll, die Fortbildung für Multiplikatoren anzubieten, die ihr Wissen dann ihrerseits an Lehrgangsteilnehmer weitergeben können. | | ,501 | |
| Ich bin jetzt sensibler für Fragen und Probleme junger Menschen in den Streitkräften. | | | ,706 |
| Ich habe öfters über meine eigene Meinung oder mein Verhalten nachgedacht. | | | ,597 |

Quelle: BZgA 2007

Es wurde eine 2-Faktoren-Lösung ebenso wie eine 3-Faktoren-Lösung geprüft; die 3-Faktoren-Lösung erwies sich als die aussagekräftigste. Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung, listenweiser Ausschluss fehlender Werte.

8.3 LITERATUR

ALLMENDINGER, J.; HACKMANN, J. R. (1994): Akzeptanz oder Abwehr? Die Integration von Frauen in professionelle Organisationen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 46, Heft 2, S. 238–258

APELT, M. (2002): Die Integration der Frauen in die Bundeswehr ist abgeschlossen, in: Soziale Welt – Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Heft 2/2002, S. 325–344

APELT, M. (2004a): Militär, Kameradschaft und Familie, in: KÜMMEL, G. (Hg.): Diener zweier Herren: Soldaten zwischen Bundeswehr und Familie. Jahresschriften des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr (SOWI), Strausberg, S. 149–168

APELT, M. (2004b): Militärische Sozialisation, in: GAREIS, S. B.; KLEIN, P. (Hg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 26–39

ARDELT-GATTINGER, E.; GATTINGER, E. (1998): Gruppenarten und Gruppenphasen, in: ARDELT-GATTINGER, E.; LECHNER, H.; SCHLÖGL, W. (Hg.): Gruppendynamik – Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit mit Gruppen, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, S. 2–9

BARRETT, F. J. (1996): The Organizational Construction of Hegemonic Masculinity: The Case of the Navy, in: Gender, Work and Organization, Jg. 3, Heft 3, S. 129–142

BEHNKE, C.; LOOS, P.; MEUSER, M. (1998): Habitualisierte Männlichkeit. Existenzielle Hintergründe kollektiver Orientierungen von Männern, in: BOHNSACK, R.; MAROTZKI, W. (Hg.): Biographieforschung und Kulturanalyse. Transdisziplinäre Zugänge qualitativer Forschung, Leske + Budrich, Opladen, S. 225–228

BEHR, R. (2000): Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei, Leske + Budrich, Opladen

BEHR, R. (2002, Januar): Lebenswelt Polizei. Ein ethnografischer Zugang zur Berufsidentität von Polizeibeamten (69 Absätze), in: Forum Qualitative Sozialforschung (Online-Journal), Jg. 8, Heft 1. <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs.htm> (04.03.06)

BERNS, A.; WÖHRLE-CHON, R. (2004): Interkulturelle Kompetenz im Einsatz, in: GAREIS, S. B.; KLEIN, P. (Hg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 322–330

BIEHL, H.; KELLER, J.; TOMFORDE, M. (2004): „Den eigentlichen Einsatz fährt meine Frau zu Hause ...“ Belastungen von Bundeswehr-Soldaten und ihren Familien während des Auslandseinsatzes, in: KÜMMEL, G. (Hg.): Diener zweier Herren: Soldaten zwischen Bundeswehr und Familie. Jahresschriften des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr (SOWI), Strausberg, S. 79–107

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2000): Berufsbildungsbericht. http://www.berufsbildungsbericht.info/_htdocs/bbb2000/teil1/inhalt/teil1_kapitel6.htm, (27.04.06)

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hg.) (1997): (K)ein Kavaliersdelikt? Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, BMFSFJ, Bonn, 3. Auflage

BMFSFJ (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse, BMFSFJ, Bonn/Berlin

BMFSFJ (2005): 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland, BMFSFJ, Berlin

BMFSFJ et al. (2006): 2. Bilanz Chancengleichheit. Frauen in Führungspositionen, BMFSFJ, Berlin

BOTHFELD, S. et al. (2005): WSI Frauen Daten Report. Handbuch zur wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen, herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Edition Sigma, Berlin

BROCHER, T. (1999): Gruppenberatung und Gruppendynamik, Rosenberger Fachverlag, Leonberg

BZgA (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung) (2001): Partnerschaftlich handeln. Ein Bausteinmanual für TrainerInnen und AusbilderInnen. Arbeitsmappe, BZgA, Köln

CONNELL, R. W. (2006): Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten, VS Verlag für Sozialwissenschaftliche Forschung, Wiesbaden, 3. Auflage

COLLMER, S. (2004): Soldat, Familie und Mobilität: Neue Trends zur Lösung widersprüchlicher Anforderungen, in: KÜMMEL, G. (Hg.): Diener zweier Herren: Soldaten zwischen Bundeswehr und Familie. Jahresschriften des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr (SOWI), Strausberg, S. 53–78

CORNELISSEN, W.; GILLE, N. (2005): Lebenswünsche junger Menschen und die Bedeutung geschlechterstereotyper Muster, in: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, Jg. 23, Heft 4, S. 52 – 67

DEUTSCHER BUNDESTAG (2001): Jahresbericht 2000 des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestags, Berlin

DEUTSCHER BUNDESTAG (2002): Jahresbericht 2001 des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestags, Berlin

DEUTSCHER BUNDESTAG (2003): Jahresbericht 2002 des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestags, Berlin

DEUTSCHER BUNDESTAG (2004): Jahresbericht 2003 des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestags, Berlin

DEUTSCHER BUNDESTAG (2005): Jahresbericht 2004 des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestags, Berlin

DEUTSCHER BUNDESTAG (2006): Jahresbericht 2005 des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestags, Berlin

DIETRICH, P. S.; STURZBECHER, D. (2004): Scheidungskinder und Soldatenväter vor dem Hintergrund von Auslandseinsätzen der Bundeswehr: Ein Fallbeispiel, in: KÜMMEL, G. (Hg.): Diener zweier Herren: Soldaten zwischen Bundeswehr und Familie. Jahresschriften des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr (SOWI), Strausberg, S. 109–122.

DOBSCHALL, L. (2003): Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Soldaten, in: Europäische Sicherheit 9/2003. http://www.europaeische-sicherheit.de/alt/2003/2003_08/2003,08,03.html (29.12.2005)

DU BOIS-REYMOND, M. (1994): Die moderne Familie als Verhandlungshaushalt. Eltern-Kind-Beziehungen in West- und Ostdeutschland und in den Niederlanden, in: DIES. et al. (Hg.): Kinderleben. Modernisierung von Kindheit im interkulturellen Vergleich, Leske + Budrich, Opladen, S. 137–220

ELBE, M.; MÜLLER, F. H. (2005): Berufsentscheidungen und Karriereverläufe von Offizieren der Bundeswehr, in: COLLMER, S.; KÜMMEL, G. (Hg.): Ein Job wie jeder andere? Zum Selbst- und Berufsverständnis von Soldaten, Nomos, Baden-Baden, S. 123–144

FAULSTICH-WIELAND, H. (2000): Dramatisierung versus Entdramatisierung von Geschlecht im Kontext von Koedukation und Monoedukation, in: METZ-



GÖCKEL, S.; SCHMALHAF-LARSEN, CH.; BELINSKI, E. (Hg.): Hochschulreform und Geschlecht. Neue Bündnisse und Dialoge, Leske + Budrich, Opladen, S. 196–206

FICHTNER, J. (2001): Partnerschaftlich handeln. Ein Modellprojekt der BZgA aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung. Kurzfassung, BZgA, Köln

FRÖHLING, H. G. (2001): Frauen in den Streitkräften – Ausbildung und Integration, in: STEINKAMM, A. (Hg.): Frauen im militärischen Waffendienst, Nomos, Baden-Baden, S. 488–513

GABBERT, K. (2005): Zu Befehl: Gleichstellung! Gender, Sexualität und Anti-Diskriminierungspolitik im US-Militär, Dissertation Universität Bielefeld

GAREIS, S. B. (2004): Multinationalität als europäische Herausforderung, in: GAREIS, S. B.; KLEIN, P. (Hg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 332–341

GUGEL, G. (1997): Methoden Manual I: „Neues Lernen“. Tausend Praxisvorschläge für Schule und Lehrerbildung, Beltz, Weinheim/Basel

HAHN, M. (2007): Menschenführung in der Einsatzarmee – die Vereinbarkeit von Familie und Dienst, in: Kümmel, G. (Hg.): Zur Soziologie militärischer Interventionen, Streitkräfte und Auslandseinsätze, Nomos, Baden-Baden, im Druck

HANSEN, K.; MÜLLER, U. (2003): Diversity in Arbeits- und Bildungsorganisationen. Aspekte von Globalisierung, Geschlecht und Organisationsreform, in: BELINSKI, E.; HANSEN, K.; MÜLLER, U. (Hg.): Diversity Management. Best Practice im internationalen Feld, LIT-Verlag, Münster, S. 9–60

HELFFERICH, C.; FICHTNER, J. (2002): Wessen Job sind Genderfragen? Partnerschaftlich handeln – Teilbericht II. Schulung von Multiplikatoren. Auswertung von 25 Fortbildungsveranstaltungen bei Volkswagen, der Deutschen Bahn und der Telekom zu den Themen „sexuelle Belästigung“ und „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, BZgA/SoFFI K., Köln/Freiburg

HELFFERICH, C.; HAHN, M. (2005): Partnerschaftlich handeln – Projektfeld Bundeswehr, BZgA/SoFFI K., Köln/Freiburg

HELLENTHAL, M. (1988): Frauen im Bundesgrenzschutz, Duncker & Humblot, Berlin

HOFFMANN, O. (2005): Der Mensch in der Transformation der Bundeswehr, in: COLLMER, S.; KÜMMEL, G. (Hg.): Ein Job wie jeder andere? Zum Selbst- und Berufsverständnis von Soldaten, Nomos, Baden-Baden, S. 47–58

HÖYNG, S.; PUCHERT, R. (1998): Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung: männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur, Kleine, Bielefeld

KLEIN, P. (2004): Minderheiten in der Bundeswehr, in: GAREIS, S. B.; KLEIN, P. (Hg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft, Nomos, Wiesbaden, S. 81–88

KELLER, J. (2005): Soldat und Soldatin – Die Konstruktion von Männlichkeit und Weiblichkeit am Beispiel von Printmedien der Bundeswehr, in: AHRENS, J.-R.; APELT, M.; BENDER, C. (Hg.): Frauen im Militär. Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 79–107

KRELL, G.; MÜCKENBERGER, U.; TONDORF, K. (o.J.): Gender-Mainstreaming. Informationen und Impulse, Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Hannover

KÜMMEL, G. (2004): Frauen im Militär, in: GAREIS, S. B.; KLEIN, P. (Hg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 60–69

KÜMMEL, G. (2005): Backlash am Horizont? – Die Bundeswehr und die Integration von Frauen im Praxistest, in: AHRENS, J.-R.; APELT, M.; BENDER, C. (Hg.): Frauen im Militär. Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 62–78.

KÜMMEL, G.; BIEHL, H. (2000): Die weitere Öffnung der Bundeswehr für Frauen aus der Sicht männlicher Soldaten – Eine erste Zwischenbilanz. Gutachten 2/2000, Teil I, SOWI, Strausberg

KÜMMEL, G.; BIEHL, H. (2001): Warum nicht? – Die ambivalente Sicht männlicher Soldaten auf die weitere Öffnung der Bundeswehr für Frauen, SOWI, Strausberg

KÜMMEL, G.; KLEIN, P.; LOHMANN, K. (2000): Die Öffnung der Bundeswehr für Frauen, Gutachten 1/2000, SOWI, Strausberg, S. 25–29

MARR, R.; BÍRÓ, T.; STEINER, K. (2003): Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Soldaten – Möglichkeiten und Grenzen einer familienorientierten Personalpolitik der Bundeswehr. Empirisches Forschungsprojekt – Abschlussbericht, Neubiberg

MEIERS, F.-J. (2005): Zur Transformation der Bundeswehr, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 21, S. 15–22

MEYER, G.-M.; SCHNEIDER, S. (1988): „Dienen“ Soldatenfamilien? Berufsbedingte Probleme und Belastungen in Soldatenehen und -familien, in: VOGT, W. R. (Hg.): Militär als Lebenswelt. Streitkräfte im Wandel der Gesellschaft II, Leske + Budrich, Opladen, S. 113–128

MEYER, G.-M. (1989): Alltagserfahrungen von Jugendlichen aus Soldatenfamilien der Bundeswehr, SOWI-Berichte, Heft 50, München

MOLLENHAUER, K. (2005): Konfliktmanagement bei der Polizei Berlin, in: GROSS, H.; SCHMIDT, P. (Hg.): Empirische Polizeiforschung VI: Innen- und Außensichten der Polizei, Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt, S. 35–48

MOSS KANTER, R. (1977): Men and Women of the Corporation, Basic Books, New York

MÜLLER, U. (1997): Frauen und Führung – eine etwas andere Beziehung?, in: MÜLLER-FRANKE, W.; STEINER, W. (Hg.): Frauen in der Polizei – Seminarbericht: 3. Seminar, Frauen in der Polizei' 1996, Hochschule für Polizei, Villingen-Schwenningen, Texte der Fachhochschule Villingen-Schwenningen, Bd. 14, S. 9–50

MÜLLER, U.; MÜLLER-FRANKE, W.; PFEIL, P.; WILZ, S. (2004): Alles eine Frage der Zeit? Zur Situation von Frauen und Männern in der Polizei, Fachhochschule der Polizei, Villingen-Schwenningen

MÜLLER-FRANKE, W. (2004): Familienarbeit und Berufstätigkeit in der Polizei, in: KÜMMEL, G. (Hg.): Diener zweier Herren: Soldaten zwischen Bundeswehr und Familie. Jahresschriften des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr (SOWI), Strausberg, S. 33–52

RABE-KLEBERG, U. (1993): Verantwortlichkeit und Macht. Ein Beitrag zum Verhältnis von Geschlecht und Beruf angesichts der Krise traditioneller Frauenberufe, Kleine, Bielefeld

ROST, H. (2004): Work-Life-Balance. Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik, Leske + Budrich, Opladen

SCHMIDT, R.; MOHN, L. (Hg.) (2004): Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Arbeit und Familie, Bertelsmann, Gütersloh

SEIFERT, R. (1993): Individualisierungsprozesse, Geschlechterverhältnisse und die soziale Konstruktion des Soldaten, SOWI-Berichte, Heft 61, München

SEIFERT, R. (1994): Disziplin, Wertewandel, Subjektivität. Ein Beitrag zum Verständnis soldatischer Identität in den 90er Jahren, SOWI-Berichte, Heft 61 (Kurzfassung), München

SEIFERT, R. (2004): Diskurse und Konjunkturen im Verhältnis von Militär und Geschlecht in Deutschland und den USA, in: Gender und Militär. Internationale Erfahrungen mit Frauen und Männern in den Streitkräften, Helmer, Königstein, S. 22–51

TUCKMAN, B.; JENSEN, M. A. C. (1977): Stages of small group development revisited, in: Group and Organisation Studies, Jg. 2, Heft 4, S. 419–427

VAN CREFELD, M. (2001): Frauen und Krieg, Gerling Akademie Verlag, München

WETTERER, A. (2002): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. „Gender at Work“ in theoretischer und historischer Perspektive, UVK, Konstanz

WITTE, E. H. (1997): Die Bedeutung der sozialen Gruppe für das Lernen im Erwachsenenalter, in: WEINERT, F. E.; MANDL, H. (Hg.): Psychologie der Erwachsenenbildung (Enzyklopädie der Psychologie), Hogrefe/Göttingen/Bern/Toronto/Seattle, S. 337–354

ZENTRUM INNERE FÜHRUNG/BZGA (2003): Partnerschaftlich handeln. Eine Ausbildungshilfe für Lehrkräfte an den Ausbildungseinrichtungen der Streitkräfte und für Vorgesetzte, Zentrum f. Innere Führung/BZgA, Koblenz/Köln



Sexualaufklärung und Familienplanung sind seit 1992 ein Arbeitsschwerpunkt der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA). Der gesetzliche Auftrag zur Konzeptentwicklung verpflichtet die BZgA in besonderer Weise, einen interdisziplinären Diskurs über Sexualität, Kontrazeption und Familienplanung anzuregen und zu fördern. Dies ist auch ein wichtiges Element zur Qualitätssicherung in diesem Feld. Durch verschiedene Publikationen leistet die BZgA einen Beitrag zur Information und Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex.

Die „Materialliste“ informiert über alle Veröffentlichungen der BZgA, der Infobrief **FORUM SEXUALAUFKLÄRUNG UND FAMILIENPLANUNG** bereitet relevante Themen aktuell auf und mit der Fachheftreihe **FORSCHUNG UND PRAXIS DER SEXUALAUFKLÄRUNG UND FAMILIENPLANUNG** bietet die BZgA ein Forum zur Diskussion und Vernetzung zwischen Wissenschaft und Praxis.

In der Fachheftreihe werden Meinungen von Expertinnen und Experten sowie Studien und Modellprojekte veröffentlicht, die den aktuellen Stand der Sexualaufklärung und Familienplanung aufzeigen. In Sonderbänden werden darüber hinaus die Ergebnisse von Tagungen und Kongressen dokumentiert.

Der vorliegende Band stellt die Evaluationsergebnisse aus einem Modellprojekt mit der Bundeswehr in einen größeren gesellschaftlichen Zusammenhang. Die Untersuchung geht der Frage nach, wie Organisationen bzw. Organisationsebenen, die lange Zeit fast ausschließlich Männern vorbehalten waren, darauf reagieren, wenn Frauen zu dieser „Männerdomäne“ Zugang finden. Die daraus resultierenden Probleme werden analysiert und es wird überprüft, ob eine Fortbildung mit dem Schwerpunkt „Partnerschaftlichkeit am Arbeitsplatz/Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ die Zielgruppe für eine Problematik sensibilisieren kann, deren Verortung vorrangig bei Frauen gesehen wird. Intention dieses Berichts ist es aufzuzeigen, dass es mithilfe kommunikationsintensiver Methoden möglich ist, erstarrte Verhaltens- und Denkstrukturen aufzubrechen und einem von Gleichberechtigung und Respekt geprägten Arbeitsklima näher zu kommen.

Die Veröffentlichungen der BZgA sind unter der Bestelladresse BZgA, 51101 Köln, oder per E-Mail an order@bzga.de erhältlich.



**Bundeszentrale
für
gesundheitliche
Aufklärung**

ISBN 3-937707-40-9

Schutzgebühr: 11 Euro