

A black and white photograph showing the lower halves and hands of several men in business suits. They are standing close together, with their hands clasped or resting on each other's arms, suggesting a formal or professional gathering. The focus is on the textures of the suits and the patterns of the ties.

Brigitte Dorst

# Geschlechter- Machtver



# und hältnisse

# in Gruppen\*

## Einleitung

Wenn ich mir meine nunmehr 25jährigen Erfahrungen im Bereich der gruppendynamischen Fort- und Weiterbildung vergegenwärtige, so scheint mir, daß ich in der Arbeit drei verschiedene Arten von Trainingskulturen kennengelernt habe. Sie stehen keineswegs nur in einem Verhältnis des zeitlichen Nacheinanders. Ich finde sie auch heute noch mehr oder weniger stark ausgeprägt in verschiedenen Settings der angewandten Gruppendynamik.

In der ersten spiegelt sich sozusagen die gesellschaftliche Realität. Das Training als Mikrokosmos bildet Grundmuster der Gesellschaft, namentlich im Verhältnis der Geschlechter, wenig hinterfragt ab. Ich nenne dies die patriarchale Gruppenkultur. In der zweiten kommt es zu einer Veränderung von Verhaltensmustern, d. h. die gesellschaftlichen Verhältnisse werden zumindest in Teilaspekten umgekehrt bzw. in Teilbereichen werden Kontrasterfahrungen gemacht.

Die dritte Form möchte ich, wenn das entsprechende Wort nicht schon zu besetzt wäre mit mehrdeutigen Konnotationen, die gruppendynamische Alternativkultur nennen. Ich verstehe darunter die Einübung einer neuen Beziehungskultur im Verhältnis der Geschlechter.



# Gruppendynamik als Widerspiegelung gesellschaftlicher Realität

**S**ehen wir genauer hin, so bestimmt das reale Geschlechterverhältnis bereits die Zugangsvoraussetzungen zu gruppendynamischen Trainings mit. Je teurer das Training, desto wahrscheinlicher ist es, daß die Teilnehmerpopulation überwiegend aus Männern besteht, die sich die Teilnahme leisten können. Wird es dann auch noch für Führungskräfte ausgeschrieben, ist klar, daß nur mit einer kleinen weiblichen Minderheit zu rechnen ist. Dies wird zwar bei Gruppenbildungsprozessen bedauert, denn die *Maxime* heißt hier, daß die Minderheit quasi gerecht, also proportional auf die Trainingsgruppen verteilt werden muß, aber hinterfragt oder reflektiert, wird die Tatsache kaum, was es für die Frauen bedeutet, sich als Minderheit wieder einer Mehrheit von Männern gegenüber zu finden. Die herrschenden Interessen sind auch hier die Interessen der Herrschenden. Erst in den letzten Jahren haben Frauen sich auch innerhalb gemischter Trainings zu Frauengruppen zusammengetan, um über ihre Situation zu reflektieren.

Ein gruppendynamischer staff mit einer Männermehrheit erregt kaum Anstoß. Gruppendynamische Fortbildungen, die überwie-

gend von Frauen geleitet werden, galten bzw. gelten als befremdlich, ebenso Trainerin und Cotrainerin zusammen in einer Gruppe. Ohne eine Mehrheit an statusverleihenden Männern im Team gibt es Schwierigkeiten, die Männer fühlen sich irritiert bzw. leicht abgewertet; „bloß“ bei einer von Frauen geleiteten Veranstaltung zu sein, ist für sie schwierig.

Bereits die Verteilung, welche Veranstaltung von Männern bzw. Frauen durchgeführt und wahrgenommen wird, spiegelt die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung. Die Kollegin Cornelia Edding hat dies so resümiert:

„Genau wie alle anderen gesellschaftlichen Bereiche, ist auch das Feld der Erwachsenenbildung fein säuberlich aufgeteilt. Grob gesprochen können wir davon ausgehen, daß unwichtige Teilnehmer, unwichtige und/oder Frauenthemmen, niedrig dotierte Stellen und Honorartätigkeiten eher weiblichen Dozentinnen zufallen. Ob in Schule oder Hochschule, in Betrieben, in öffentlichen und privaten Einrichtungen der Erwachsenenbildung, immer wird sich ein ähnlicher Trend aufzeigen lassen: je besser die Bezahlung, je einflußreicher und je sicherer der Arbeitsplatz, je wichtiger und aktueller das Thema, je höher der Status der Teilnehmer, desto geringer die Zahl der als Dozentinnen tätigen Frauen. Dieses Verhältnis ist mittlerweile für viele Arbeitsbereiche nachgewiesen.

Es gibt Veranstaltungen, zu denen eine Frau als Dozentin nie eingeladen würde, weil sie, wie der betriebliche Fortbilder das nennt,

„Akzeptanz-Probleme“ hätte, und es gibt Seminare, bei denen diese Frage gar nicht auftaucht, weil niemand auch nur im Traum darauf käme, dafür eine Leiterin zu verpflichten. Wenn zu einem Kurs Männer und Frauen erwartet werden, hat der Träger es nicht gern, wenn von den drei Dozenten zwei Frauen sind; der Zuständige könnte dann sagen: „Da fühlen sich unsere Herren nicht gut aufgehoben, aber das geschieht in der Regel nicht. Es wird nur diskret abgewunken“.<sup>1</sup>

Ich selbst fühlte mich in zahlreichen, männlich dominierten staffs nicht gut aufgehoben.

In manchen Trainingssituationen konnte ich mich des Eindrucks nicht erwehren, daß Plenum und Trainingsgruppe vor allem auch Rahmen für männliche Selbstinszenierung und Selbstdarstellung waren.

**I**n einer patriarchalen Trainingskultur gilt relativ un- hinterfragt der Primat des Männlichen in Werten, Weltsichten und Verhaltensmustern. Männer als Trainer und Teilnehmer profitieren hier ungeniert von männlichen Statusvorteilen, betrachten sie als quasi selbstverständlich. Das ungleich höhere Maß an Einsatz und Anstrengung, das Frauen in der patriarchalen Kultur aufbringen müssen, um ein vergleichbares Maß an Anerkennung von Kompetenz zu bekommen, wird von Männern häufig kommentiert mit Sätzen wie, Frauen seien so „verkrampt“ oder so „zickig“ oder „streng“, manchmal wird dies auch als väterlich wohlwollendes Feedback vermittelt.

Die Botschaft darunter heißt: „Machen Sie's wie ein Mann, Madame!“ Tut sie es, wird sie bald angefragt, ob sie nicht vielleicht Probleme mit ihrer Weiblichkeit habe, Double-Bind-Situationen, von denen ich vor allem in Supervisionen von Frauen in Führungspositionen immer wieder Varianten erzählt bekomme.

Untersuchungen<sup>2</sup> haben gezeigt, daß Erwachsene schon Neugeborene anders beschreiben, je nachdem, ob sie glauben, es sei ein männliches oder ein weibliches Kind. Entsprechend unterschiedlich wird auch das Verhalten von Trainern und Trainerinnen in einer patriarchal bestimmten Kultur erlebt. Im Extrem widersprechen hier Füh-

rungsfunktion und Status der Trainerrolle den Verhaltenserwartungen an die Frauenrolle. Geschlechterspezifische Rollen- und Verhaltenserwartungen sind in diesem Modell maximiert.

Auch in ihren kommunikativen Mustern sind Männer und Frauen unterschiedlich sozialisiert. Dies führt in gemischtgeschlechtlichen



Gruppen zu folgendem, empirisch in zahlreichen Untersuchungen nachgewiesenen Phänomenen:

■ Männer beanspruchen mehr Redezeit,<sup>3</sup> sie kämpfen mehr ums Wort und gestalten Gesprächssituationen häufiger nach Mustern von Konkurrenz und Rivalität auf Kosten der Kooperation.<sup>4</sup>

■ Frauen werden sehr viel häufiger unterbrochen von Männern, wenn sie sprechen, im Durchschnitt fünfmal häufiger, sie lassen sich auch häufiger unterbrechen.<sup>5</sup>

■ Beiträge von Männern und Frauen werden als unterschiedlich wichtig angesehen von Männern und Frauen.

■ Vorschläge von männlichen Gruppenmitgliedern werden mehr beachtet, für bedeutsamer gehalten und eher aufgegriffen; Themen und Vorschläge von weiblichen Gruppenmitgliedern werden für weniger wichtig erachtet.<sup>6</sup>

■ Frauen leisten mehr kommunikative Unterstützungsarbeit, erhalten hingegen von Männern weitaus weniger Unterstützung.<sup>7</sup>

## Das Umkehrmodell

Vor allem im Sozialbereich und im Dienstleistungsbereich, aber auch im psychotherapeutischen Bereich wie Therapiegruppen und therapeutischen Fortbildungen, finden sich Frauen manchmal in der Mehrheit. Dies gilt besonders für gruppenspezifische Weiterbildungen, die für Angehörige helfender

Berufe und Mitarbeiter/innen sozialer Dienste veranstaltet werden. Auch Trainerinnen und Kursleiterinnen sind hier weitaus zahlreicher zu finden als etwa im Bereich des Managementtrainings.

Hier trifft man häufiger sowohl auf sogenannte „Powerfrauen“, die die Grenzen der gesellschaftlichen Sozialisation weit hinter sich gelassen haben, aber auch das Verhalten von Teilnehmerinnen insgesamt ist hier deutlich verändert. Frauen nehmen ihren Anteil an Macht und Einfluß im Gruppengeschehen selbstbewußt in Anspruch.

Insgesamt kommt eine Lernsituation, die nicht nur kognitives, sondern auch emotionales und soziales Lernen fördert, ihnen entgegen. Personenzentrierte Trainingsformen, wie etwa das Sensitivitytraining begünstigen den gelernten weiblichen Kommunikationsstil. Gefühle offen zu zeigen und über sich zu sprechen ist für Frauen weniger schwierig, Gefühlsleben wurde ihnen als weibliche Wesen in stärkerem Maße zugestanden.

Über Beziehungen sprechen und Beziehungen klären ist für sie weniger beängstigend als für Männer mit einer typisch männlichen Sozialisation. Auch Nähe und Intimität zu ermöglichen in der Gruppe fällt ihnen nicht schwer.

Männer, insbesondere dann, wenn sie sich in der Minderheit befinden, tun sich im Vergleich oft schwerer. Frauenpower und Frauenmehrheiten, Führung und Machtausübung von Frauen bereiten ihnen oft Unbehagen, stellen

die vertraute gesellschaftliche Ordnung auf den Kopf.

Gelegentlich entwickeln sich in solchen Trainings Intergruppenbeziehungen zwischen den Geschlechtern, bei denen die wenigen Männer wie eine auf der roten Liste stehende und vom Aussterben bedrohte Vogelart besonders pfleglich und übertrieben schonungsvoll behandelt werden. Es kann jedoch auch zu pars pro toto-Konflikten kommen. Dann trifft die wenigen Männer die geballte Wut der Frauen über ihre Unterdrückungserfahrungen in einer von Männern dominierten Welt. Sie sollen sich hier jetzt endlich einlassen auf Auseinandersetzungen, denen sich männliche Partner und Kollegen draußen verweigern oder entziehen. Im Schutzraum und der experimentellen Situation eines gruppenspezifischen Laboratoriums wollen die Frauen es endlich wissen, Enttäuschung und Wut steigern sich, wenn die Männer auch hier nicht standhalten.

Insbesondere in geschlechtshomogenen Gruppen entdecken Frauen oft völlig andere und neue Verhaltensmöglichkeiten, die sie in gemischtgeschlechtlichen Gruppen, Teams und Arbeitssituationen bislang nicht realisieren konnten. Manche Frauen können sich im Schutz einer Frauengruppe leichter hervorwagen. Sie sprechen auch über andere Themen und Lebenserfahrungen, über die sie in gemischten Gruppen oft nicht reden, weil sie nicht in ein männlich bestimmtes Weltbild zu passen scheinen, so z. B. über eigene Gewalt- und Mißbrauchserfahrungen.

Auch Männer berichten aus geschlechtshomogenen Selbsterfahrungsgruppen, daß sie andere Umgangsformen miteinander entdecken und über tabuisierte Männerthemen leichter sprechen konnten.

## Eine neue Beziehungskultur der Geschlechter

Die gemeinsame Überwindung der traditionellen Geschlechterverhältnisse setzt jedoch ein bewußtes Erkennen und Leiden an Ungerechtigkeit, an struktureller Gewalt und an ungleichen Machtverhältnissen voraus.

Die Fähigkeit des Leidens an Unterdrückungsstrukturen ist Voraussetzung für ihre Veränderung. Ungerechtigkeiten nicht mehr erkennen und sehen zu wollen, weil sie alltäglich sind und man selbst zu den Privilegierten gehört, ist eine Form von Deformiertheit.

Gerechte Verhältnisse verlangen von Männern und Frauen unterschiedliches, sie müssen dazu entsprechend den Einseitigkeiten und Verformungen der geschlechtsspezifischen Sozialisation Unterschiedliches lernen. Traditionelle Männlichkeit und Weiblichkeit sind in unserer Kultur zwei Arten der Entfremdung, die beide zu kritisieren sind.

Männer müssen lernen, Macht abzugeben; Macht und Einfluß, Ressourcen, Status und gesicherte

Berufspositionen zu teilen, das phobische und paranoid gefärbte Verhältnis gegenüber weiblicher Macht verändern lernen.

Frauen müssen lernen, die Angst vor Macht und Einfluß zu verlieren, sich selbst nicht weiter für defizitär zu halten.

Frauen müssen aufhören, sich selbst für Männer aufzuopfern. Sie müssen die inneren Barrieren auf dem Weg zu mächtigen und einflußreichen Positionen überwinden, ihre Ambivalenzen im Verhältnis zur Führung, Einfluß und Macht, ihre Selbstunterschätzung.

Männer müssen lernen, in bezug auf die anstehenden notwendigen Veränderungen mit Frauen, solidarisch zu sein. Frauen müssen lernen, nicht nur sich von Männern abzugrenzen, sondern auch mit Männern an Veränderungen zu arbeiten. Machtverzicht und Anpassung an männliche Machtmechanismen ist Mitbeteiligung an den patriarchalen Machtverhältnissen. Die Heimlichkeit der weiblichen Macht und Einflußgüste bedeutet lediglich die Weigerung für das, was man will und tut, auch einzustehen.

Männer und Frauen müssen gemeinsam die herrschenden Mythen zur Abwehr von Frauen in Führungspositionen entlarven, und ich wünsche mir, daß sie in befreiendes Gelächter darüber ausbrechen können, um gemeinsam, mit Lust, das Männerbündische in Organisationen zu verändern.

Männer können, auch dies ist meine Erfahrung, die Kastrationsangst vor weiblicher Macht überwinden und entdecken, daß sie

auch ohne die Identitätskrücke der männlichen Herrschaft aufrecht gehen und stark sein können.

Frauen müssen vor allem das schlechte Gewissen überwinden, wenn sie auch bei „netten“ mächtigen Männern strukturelle Macht und persönliche Dominanzansprüche in Frage stellen und Ungleichheit benennen und anprangern. Sie müssen die Angst vor dem Verlust der Zuwendung und Bestätigung durch Männer verlieren.

**Prof. Dr. Brigitte Dorst, Dipl. psych., Professorin für Sozialpsychologie an der Fachhochschule Köln, Psychoanalytikerin und Trainerin für Gruppendynamik, Mitherausgeberin der Zeitschrift Gruppendynamik.**

\* überarb. nach: „Gruppendynamik als Einübung einer neuen Beziehungskultur im Verhältnis der Geschlechter“, ersch. in: Gruppendynamik, 1/1994, S. 39-46.

1 Edding, C. (1992). Frauen und Männer in der Erwachsenenbildung. In: K. Müller, Kursus zum Seminargestalten. Weinheim: Beltz-Verlag, S. 83.

2 Luria, Z. (1979). Geschlecht und Etikettierung: Der Pirandello-Effekt. In: E. Sullerot (Hrsg.), Die Wirklichkeit der Frau, S. 272-283, München: Kösel-Verlag.

3 Wagner, A. (1981). Geschlecht als Statusfaktor im Gruppendiskussionsverhalten von Studentinnen und Studenten. Linguistische Berichte, 71, S. 8-24.

4 Trömel-Plötz, S. (1984). Gewalt durch Sprache. Frankfurt: Fischer.

5 Metz-Göckel, S. (1979). Feminismus an der Hochschule: Erfahrungen und Überlegungen zur Arbeitsform in Frauenseminaren. In: S. Metz-Göckel, Frauenstudium, S. 47-80, Hamburg.

6 Fishman, P. M. (1978). Interaction: the work women do. Social Problems, S. 397-406; Trömel-Plötz, S. (1984) a. a. O.

7 Wagner, A. (1973). Vorurteile gegenüber Frauen als Beispiele für eine nichtbewußte Ideologie. In: H. D. Schmidt u. a., Frauenfeindlichkeit, S. 123-142, München.