

Aus:

Georg Plank: Was kommt nach Trient? Kirchliche Personalentwicklung nach dem II. Vatikanum

Die Neuordnung der Geschlechterrollen

Zunehmende Bedeutung für diesen Wandel der Organisationskultur gewinnt die Frage der gesellschaftlichen Neuordnung der Geschlechter bzw. die Gender-Frage.¹ Da die abendländische Tradition dualistisch geprägt war, und dieser Dualismus zugleich hierarchisiert und sexualisiert wurde, gewinnt diese Neuordnung besondere Bedeutung, weil damit die Fundamente traditioneller sozialer Systeme in Frage gestellt werden.² Daher lässt sich diese Neuordnung in ihren Dimensionen und Auswirkungen als „kulturelle Revolution“³ charakterisieren.

Stimmt dieser Befund, dann muss systemische Organisationsentwicklung – will sie ihren oben beschriebenen Ansprüchen und Arbeitsweisen auch nur ansatzweise gerecht werden – einen wesentlichen, wahrnehmbaren, dauerhaften und überprüfbaren Beitrag zur Überwindung von Geschlechterblindheit leisten. Jedoch: Bereits innerhalb der Organisationsentwicklung im profanen Bereich fällt der diesbezügliche Befund ernüchternd aus: Obwohl die Ganzheitlichkeit neuerer Ansätze laufend beschworen wird, leiden die meisten theoretischen und praktischen Ansätze eben unter der erwähnten Geschlechterblindheit, d.h. trotz der anerkannten Tatsache der männlichen Dominanz in traditionellen Organisationen wird im besten Fall ein geschlechtsneutraler oder überhaupt ein klassisch patriarchaler Blickpunkt eingenommen.⁴ Das sollte noch vor einem Blick auf geschlechtsspezifische Ansätze im kirchlichen Bereich deutlich werden, wo – zumindest für den römisch-katholischen Bereich –

¹ Vgl. Pressler: Ist Gender eine Kategorie in der Organisationsentwicklung? und Spieß/Winterstein: Verhalten in Organisationen, 195f, wo allerdings als eigentümliche Begründung für die zunehmenden Chancen von Frauen (und älteren ArbeitnehmerInnen!) auf dem Arbeitsmarkt zuerst die demographische Entwicklung genannt wird.

Zur Terminologie: Bekanntlich wird zwischen dem biologischen Geschlecht (weiblich und männlich) und dem sozialen Geschlecht (wie etwa der Zuordnung von weiblichen oder männlichen Eigenschaften) unterschieden.

² Vgl. Ammicht-Quinn: Geschlechterbeziehung, in: LThK³ 4 (1995), 570.

³ Bucher: Die neue Ordnung der Geschlechter und die Ohnmacht der Kirche, 340. Er konstatiert in der Folge drei für die alte Geschlechterordnung konstitutive Verbindungen als in Auflösung begriffen: „Tendenziell entkoppelt wurden nicht nur Frauen- von Männerbiographien, sondern auch Sexualität von Reproduktion sowie das alte Schema, das Frauen der `Innenwelt`, Männer aber der `Außenwelt` zuwies.“ Ebd., 345.

⁴ Vgl. den äußerst ehrlichen und selbstkritischen Artikel der Unternehmensberaterin Edding: Chancengleichheit zu Zeiten des Wandels, die sich selbst erst nach Jahrzehnten systemischer Beratungstätigkeit zu

zusätzlich zur männerdominierten Grundstruktur der Gesamtgesellschaft eine spezifische Geschlechterordnung existiert, die Frauen lehramtlich und rechtlich von zentralen systemimmanenten Funktionen ausschließt.⁵

Daher muss postuliert werden: „Wer an der Gleichstellung von Frauen und Männern in kirchlichen Organisationen interessiert ist und diese nicht nur theologisch-kerygmatisch bepredigt, wird sich notwendigerweise konfrontativ mit den strukturellen und interaktiven Mechanismen der Geschlechterpolitik in kirchlichen Organisationen auseinandersetzen haben.“⁶

Denn Diskriminierung aufgrund des Geschlechts (wie im übrigen jegliche Form von Diskriminierung) wird gerade in der Kirche als besonders schmerzlich, ja entwürdigend erlebt, weil es zutiefst dem fundamentalen Kern der Botschaft, auf den die Kirche gründet, widerspricht. Die bedingungslose und unteilbare Liebe Gottes zu jedem Menschen, zu jedem seiner Geschöpfe, unabhängig von Geschlecht, macht ja das Zentrum des jüdisch-christlichen Gottesbildes aus. Wird diese Botschaft nicht nur durch individuelles Fehlverhalten, nicht nur durch kulturell bedingte Engstirnigkeiten, sondern durch als religiös hochstilisierte und quasi dogmatisierte Strukturen konterkariert, dann ist ein massives Glaubwürdigkeitsproblem die

fragen begann, welche Auswirkungen die von ihr begleiteten Umstrukturierungsprozesse auf Mitarbeiterinnen haben.

⁵ Vgl. AAS 69 (1977) 1101-1115, DS 4590-4606, wo die Erklärung der römischen Glaubenskongregation „Inter insigniores“ als verbindliche – und nach dem Apostolischen Schreiben des Papstes 1994 „über die nur Männern vorbehaltene Priesterweihe“ als unveränderliche – Lehre der Kirche dargestellt wird: Aus Gründen der ungebrochenen Tradition der Kirche, wegen des Verhaltens Jesu und auf Grund der symbolischen Analogie des Glaubens (eine Frau könne nicht in persona Christi agieren) könne die Kirche Frauen nicht zu Priestern weihen.

Vgl. aus pastoraltheologischer Sicht Bucher: Die neue Ordnung der Geschlechter und die Ohnmacht der Kirche, 339f, der in diesem Beitrag folgenden spezifisch kirchlichen Fragen nachgeht: Warum bekommt die Kirche den erwähnten epochalen Umbruch nicht richtig mit bzw. wie könnte es ihr gelingen, ähnlich wie in der Arbeiterfrage des 19. Jahrhunderts, wo – wenn auch mit einiger Verspätung – mit der katholischen Soziallehre ein zukunftsfähiges Konzept entwickelt wurde, auf diesen Umbruch der Geschlechterfrage zu reagieren?

⁶ Heller: Leitung in kirchlichen Organisationen, 59. Heller: „Eines ist klar: Ohne formelle Formen der Selbstdiagnose, der Selbstbeobachtung und der Selbstverpflichtung, näherhin ohne Entscheidungen der Leitung werden Veränderungen zufällig bleiben“. Diese Schlussfolgerung birgt die Gefahr in sich, als moralischer Appell zu verhallen. Denn: Wie kann Zukunft gestaltet werden, wenn die Leitung nichts oder zu wenig tut? Wo liegen dann Spielräume der Veränderung? Interessant ist auch die Wahrnehmung der ursprünglich aus der Katholischen Jugend kommenden österreichischen Spitzenpolitikerin Maria Rauch-Kallat bei einem internationalen Symposium im Rahmen des Mitteleuropäischen Katholikentages, zitiert in der KathPress vom 30.1.2004, 8: Wenn die Kirche eine positive Rolle in der Bewältigung des gesellschaftlichen Umbruchs in Europa spielen will, „muss sie ihr strukturelles Problem mit den Frauen in der Kirche lösen.“ Denn Zukunftsbewältigung könne nur mit den Frauen geschehen. Eine wesentliche Ursache für die „schwächelnden“ Kirche in Mitteleuropa sieht die Ministerin im Umstand, dass es schlecht gelinge, „Frauen in der Kirche genügend zu repräsentieren“. Gerade die Rolle der Frauen mache aber heute einen Großteil der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen in der europäischen Zivilisation aus.

unweigerliche Folge.⁷ „Verheiratete Frauen müssen ihren Männern unterwürfig sein. Männer regieren die Kirche. Frauen haben weder die Sakramente zu spenden, noch in der Kirche zu predigen“, konstatiert die so mutige und verfolgte Maria Ward, die Gründerin der „Congregatio Jesu“ (ehemals „Englische Fräulein“), im Jahre 1617.⁸ Das Zitat entspricht im wesentlichen auch heute noch realen Gegebenheiten,⁹ wenn auch immer mehr Ausnahmen die Regel bestätigen.¹⁰

Gesellschaftlich konnte einerseits zwar innerhalb der letzten Jahrzehnte in der westlichen Welt eine Angleichung der Bildungsstandards zwischen Frauen und Männern erreicht werden und die Alltagswirklichkeit von Frauen hat sich in der Folge bereits radikal verändert, andererseits spiegelt sich diese Entwicklung kaum in den Führungsetagen bzw. Entscheidungsgremien von Unternehmen und Organisationen wider. Die Ursachen für dieses Missverhältnis werden aus verschiedenen Perspektiven erforscht (psychologisch, gesellschaftspolitisch, sozialpolitisch, wirtschafts- und personalpolitisch, juristisch, theologisch etc.).

Entscheidend für die Fragestellung dieser Arbeit ist, dass alle konstitutiven Elemente von Personalentwicklung, und zwar sowohl individuell als auch kollektiv (im Rahmen einer lernenden Organisation) der Frage zu unterziehen sind: Was bedeuten und bewirken Veränderungsprozesse konkret für die (Berufs-)Biografien von Frauen? Denn offensichtlich sind praktisch alle durch Erwerbsleben gekennzeichneten Organisationen, ob profit- oder non-profitorientiert, in klassischer Weise patriarchal geprägt¹¹ bzw. die dahinterliegenden Organisationstheorien geschlechtsblind.¹²

⁷ Vgl. Schlieper: Frauen in der Kirche, 167-171.

⁸ Laurien: Der Umgang der Kirche mit dem Prophetischen, 107.

⁹ Vgl. Hermetschläger: Frau, Laiin, Theologin, v.a. 165 und 170.

¹⁰ Helmberger: Gottesstreiterinnen, in: Die Furche 10 vom 4.3.2004, 11: Sie schildert einerseits den dornenreichen und vergeblichen Weg der deutschen Theologin Elisabeth Gössmann, auf einen Lehrstuhl berufen zu werden, andererseits erwähnt sie die Fortschritte an der kath. theol. Fakultät in Graz, wo seit März 2004 die feministische Exegetin Irmtraud Fischer den Lehrstuhl für Altes Testament innehat.

Vgl. auch Die Presse vom 8.5.2004, 9: Unter der Schlagzeile „Männerbastion fällt: Frau leitet Amt für Seelsorge“ wird von der Ernennung der 37-jährigen Theologin Elisabeth Rathgeb durch den Diözesanbischof Manfred Scheuer zur neuen Seelsorgeamtsleiterin der Diözese Innsbruck berichtet. „Kirchenrechtlich sei es möglich, dass Laien auf diözesaner Leitungsebene mitwirken, betont Scheuer. Und es ist auch schon geschehen. Immerhin hat in Vorarlberg Bischof Klaus Küng eine Kanzlerin, Kardinal Schönborn in Wien die Chefin der Finanzkammer und die Schulamtsleiterin an seiner Seite.“

¹¹ „Daß der liebe Gott die Ressource Mensch als Mann und Frau erschaffen hat, nehme ich durchaus mit Freude zur Kenntnis. Daß in aller bisherigen Geschichte die Frau strukturell benachteiligt worden ist, halte ich nicht für gottgewollt.“ Kübel: Ressource Mensch, 26.

¹² Vgl. Pressler: Ist Gender eine Kategorie in der Organisationsentwicklung?, 246. Dort wird auch die Vermutung angestellt, dass dies mit der lange vorherrschenden Maschinenmetapher zusammenhängt, vgl. dazu auch: Regenhard: Abschied von der männlichen Organisation?, 14f.

Die „systemische Wende“ in der Organisationsentwicklung, wie sie weiter oben dargestellt wurde, weckte berechtigte Hoffnungen, dass damit eine geschlechterdifferenzierende Betrachtungsweise als konstitutives Wesensmerkmal von Organisationsentwicklung etabliert würde („gender-main-streaming“). Das hätte konsequenterweise zur Folge, dass alles, was mit Personalentwicklung zu tun hat, eben auch geschlechtsspezifisch gesehen werden müsste. Die Bilanz etwa fünfzehn Jahre nach dieser Wende sieht, wie gesagt, ernüchternd aus.¹³ Nach wie vor fungieren Organisationen nicht nur als zweckrationale Gebilde, sondern sind konkrete soziale Orte geschlechtsdiskriminierender Strukturen, spiegeln so herrschende Geschlechterverhältnisse wider und stabilisieren diese zugleich.

„Organisationen – wie auch andere gesellschaftliche Institutionen – sind Orte, öffentliche Räume, die `gendered` sind, in denen fortwährend ein Prozess des `doing gender` geschrieben wird. Das gesellschaftlich formierte und eingeschliffene Geschlechterverhältnis, nach dem über die spezifische Konstruktion `Gender` Frauen und Männer qua Geschlecht noch immer sozial different behandelt, verhandelt und individuell gehandelt werden, existiert zweifelsohne als solches – jedoch unter zunehmenden Turbulenzen, Widersprüchen, Paradoxien.“¹⁴

Dabei haben sich allerdings die verschiedenen Modelle der sogenannten Eigenschaftstheorie als gut getarnte, letztlich aber kontraproduktive Falle für den Versuch geschlechterspezifischer Personalentwicklung erwiesen. Die Eigenschaftstheorie „gilt als Sammelbezeichnung für alle Ansätze, die der Persönlichkeit der Führungskraft ausschlaggebende Bedeutung beimessen. Meist ist mitgedacht, dass bestimmte Eigenschaften diese Person befähigen, wirkungsvollen Einfluss auf ihre soziale Umwelt auszuüben.“¹⁵ Klassische Eigenschafts- oder Anforderungsprofile strotzen in der Regel von angeblich typisch männlichen Eigenschaften (wie Durchsetzungsvermögen, Dynamik, Ausdauer, Mut, Risikobereitschaft, Selbstbeherrschung, Urteilsvermögen etc.), während sich in feministischen Kreisen¹⁶ immer wieder Auflistungen typisch weiblicher Merkmale finden (wie Intuition, Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit etc.), Merkmale also, die im Zuge der Durchsetzung systemischer Sichtweisen plötzlich auch in

¹³ Vgl. Düringer/Krähenbühl: Lean Management und systemische Organisationsentwicklung, 77 und 79, wo in der Folge allerdings konstruktive Chancen und Handlungsoptionen für Frauen dargestellt werden. Denn in beiden Konzepten (Lean Management und systemischer Organisationsentwicklung) gewinnt funktionale Macht gegenüber Statusmacht an Bedeutung, wird Raum geschaffen für tiefgreifende kulturelle Veränderungen (eben auch die Neuordnung der Geschlechter) und entsteht Energie, die genutzt werden kann. Ebd., 80f.

¹⁴ Regenhart: Abschied von der männlichen Organisation?, 26.

¹⁵ Höher: Handbuch Führungspraxis Kirche, 26.

¹⁶ In einer ausdifferenzierten Form gibt es allerdings kaum eine feministische Institutions- bzw. Organisationsanalyse, vgl. Regenhart: Abschied von der männlichen Organisation?, 24.

bisher männlich dominierten Managementkreisen en vogue sind.¹⁷ Es werden jedoch in der Regel Eigenschaften aufgezählt, welche die Geschlechterpolarität nicht in Frage stellen oder thematisieren, sondern das wiedergeben, was Frauen oder Männer angeblich entweder qua Natur oder durch Erziehung und Sozialisation erworben haben sollen.¹⁸

Frauenfreundliche Betriebe oder Unternehmensberater betonen in der Folge die Aktualität und Bedeutung „weiblicher“ Eigenschaften in der heutigen, hochkomplexen Zeit, wo sowohl hard als auch soft skills gefragt sind.¹⁹ In typisch trivialer Sichtweise wird hier ignoriert, dass – aus der Perspektive der Geschlechterzuordnung betrachtet – die klassischen Gegensatzpaare wie „Kultur und Natur, Geist und Seele, Vernunft und Gefühl, Öffentlichkeit und Privatheit, Erhabenheit und Schönheit ... allesamt Produkte von Männerphantasien“ darstellen, die „in einer ziemlich lupenrein patriarchalischen Gesellschaft entstanden sind.“²⁰

Die berechtigte Frage ist daher, ob diese Form des Diskurses den Frauen wirklich nützt. Denn „es gibt auch die Auffassung, dass sich in diesem Diskurs eher der Wandel eines Führungsverständnisses im Hinblick auf die männliche Führungsrolle zeigt ... aber nicht wirklich ein Interesse an der Integration von Frauen ins Management. Die Fakten, die immer wieder einen Ausschluss von Frauen dokumentieren, sind zu erdrückend, das belegt jede Statistik über den Anteil von Frauen in Führungspositionen und gilt ebenso für die Privatwirtschaft wie für den öffentlichen Sektor, also auch für die Kirche.

Die Ursachenanalyse umfasst Belege über die Benachteiligungen von Frauen beim Zugang zu relevanten Aufstiegsfortbildungen über reale Diskriminierungsverfahren, über Abwehrverhalten von Männern bis hin zur Analyse des Organisationsmodells als Männerbund und der

¹⁷ Letztlich geht es dabei aber nicht um ein Ende der Geschlechterblindheit, wie ausführlich dargestellt bei Riebe/Sellach: Die lernende Organisation – Wunsch und Wirklichkeit, 97, wo z.B. selbst das „Kultbuch“ von Peter Senge über die lernende Organisation („Die fünfte Disziplin“) trotz des Anspruchs einer ganzheitlichen Sichtweise als geschlechtsblind kritisiert wird.

¹⁸ Vgl. den Versuch einer diesbezüglichen Entmystifizierung (mit besonderem Fokus auf die Frage der Führung) bei Friedel-Howe: Frauen und Führung: Mythen und Fakten, 513-524.

¹⁹ Vgl. Regenhard: Abschied von der männlichen Organisation?, 30, die auf 32 und 35f eine Übersicht über die sogenannten „harten“ (angeblich typisch männlichen) und „weichen“ (angeblich typisch weiblichen) Faktoren von Management bietet.

²⁰ Bucher: Die neue Ordnung der Geschlechter und die Ohnmacht der Kirche, 345, der in der Folge nachweist, wie die patriarchale Formatierung der drei Hauptphären menschlicher Existenz, nämlich Religion, Macht und Sexualität, in allen großen Religionen und gerade in der katholischen Kirche mitgetragen, religiös begründet und stabilisiert wurden. Interessant ist die These, dass die – für die grundsätzlich anpassungsfähige katholische Kirche – überraschende Weigerung, die Neuordnung der Geschlechter zur Kenntnis zu nehmen, mit der Tatsache der weitgehenden Entmächtigung der Kirche in den beiden Hauptphären Religion und Macht zusammenhängt. Somit verbliebe nur mehr der Körper (und die Sexualität) als „Ort der Darstellung der Bedeutsamkeit des von ihr tradierten Glaubens“, was sich kreativ im Konzept einer „heilenden Seelsorge“, problematisch in der oben genannten Weigerung zeige. Vgl. ebd., 351.

Unterdrückung des Wissens von Frauen in Organisationen.“²¹ Konsequenterweise wird empfohlen, eine geschlechtsspezifische Organisationsanalyse mit der aus der feministischen Exegese bekannten „Hermeneutik des Verdachts“ zu machen,²² um heraus zu finden, was innerhalb einer Organisation bereits verfälscht oder vergessen oder verdrängt wird, wenn es um die Rolle von Frauen geht.

Die Motive für die Auseinandersetzung mit der Neuchoreographie der Geschlechterrollen können durchaus von allzu gönnerhafter Altruistik absehen, denn es geht letztlich um die Existenz- und Zukunftsfähigkeit von Organisationen. „Wer an der alten Ordnung der Geschlechter festhält, gerät ins Abseits der Gesellschaft, ins Abseits der Frauenbiographien und ins Abseits seiner eigenen Inkulturationsfähigkeit.“²³ Diese Einschätzung betrifft gar nicht in erster Linie religiöse Institutionen, sondern alle Funktionssysteme der Gesellschaft, weil es sich um einen gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozess handelt.

Faktum ist derzeit: „Je höher die Hierarchie, desto weniger Frauen sind vorzufinden. Diese Gleichung gilt auch heute immer noch in Organisationen bzw. in Entscheidungshierarchien.“²⁴

Damit ist der Blick geöffnet auf das zweite Merkmal einer Organisationskultur, an dem sich die Qualität von Prozessen der Organisationsentwicklung messen muss, nämlich auf die Frage der Hierarchien. Offen und vieldiskutiert ist die Frage, inwieweit Hierarchien (und konkretes Führungsverhalten in hierarchischen Systemen) deshalb so geworden sind, wie sie sind, weil eben Jahrhunderte lang fast ausschließlich Männer diese gestaltet und geprägt haben.

²¹ Höher: Handbuch Führungspraxis Kirche, 28.

²² Vgl. den Artikel von Schmidt: Die Hermeneutik des Verdachts als Diagnoseprinzip für Organisationen. Die Autorin geht davon aus, dass Frauen Analysatorinnen männerzentrierter Systeme sein und so Übersehenes zu Tage bringen könnten. Konkret umgesetzt ist diese Methode z.B. im Fragenkatalog des „Sechs-Felder-Modells“ von Marvin Weisbord, dargestellt bei Schmidt/Berg: Beraten mit Kontakt, 128f.

²³ Bucher: Die neue Ordnung der Geschlechter und die Ohnmacht der Kirche, 353.

²⁴ Regenhard: Abschied von der männlichen Organisation?, 38. Die soziale Reproduktion des Managements erfolgt nach wie vor häufig vermittelt über Männerbündnisse und -kulturen, in denen Frauen maximal als Fremde wahrgenommen werden.