

Dipl.-Ök. Martina Mronga



partner für den dialog

## Inhalt

### Vorgehen in der kommenden „Stunde“!

- Beratungsvorhaben
- Methodenskizze
- Praxisbeispiel
- Diskussion

### **Als Basis nutze ich ...**

1. ... mein Promotionsvorhaben an der Ruhr-Universität Bochum bei Prof. Dr. Klaus Peter Strohmeier  
  
Thema: „Eine Analyse/Untersuchung von Männlichkeits- und damit Genderkonstruktionen des mittleren Managements in entgrenzten Arbeitsstrukturen am Beispiel von Unternehmensberatungen“
2. Beratertätigkeit seit 10 Jahren im Bereich Marketing- und Werbung

### **Der Fokus liegt bei der ...**

#### **„Expertenberatung“**

Experten sind beispielhaft das ZFBT, das Fraunhoferinstitut (MINT).

Inhaltlich liegt der Schwerpunkt der Projekte und Beratungen im Bereich „Männlichkeit und Management“.

## Grundlage der Beratung

### Themen zur Ausarbeitung in folgenden Bereichen möglich ...

1. Das Männliche in der Wissenschaftstradition:  
Das Subjekt der Aufklärung
2. Die Polarisierung der Geschlechter
3. Soziale Konstruktion von Geschlecht
4. Definitionen von Männlichkeit
5. Sozialisation als psychosoziale Zurüstung und Anerkennung
6. Industriekapitalistische Lebensführung
7. Männlichkeit in Organisationen
8. Organisationen als Männerbund
9. Der Warencharakter von Männlichkeit und Weiblichkeit
10. Männlichkeit im Management
11. Selbstkontrolle, Selbstverpflichtung
12. Anerkennung
13. Zeithandeln und Flexibilität
14. Formen der Führung im modernen Management
15. Partizipation und Kommunikation im modernen Management
16. Beruf und Familie.

## Grundlage der Beratung

### Ablauf der Beratung

#### Vier Phasen

- Bedarfsbestimmung
- Maßnahmenplanung\*
- Umsetzung
- Evaluation/Auswertung
- ... weitere Planung

\* Ein Teil der Beratungsmodule besteht aus einer Wissensvermittlung.  
Die jeweiligen Themen sind zu erarbeiten.

Im folgenden die Erläuterung zu einem Praxisbeispiel. Es sind  
meine Ideen, wie ich meine Forschungsarbeit in der Trainings- und  
Beratungs-Praxis einbringen möchte und könnte.

## Die Methode

### **... ist angelehnt an die Partizipative Methode der Qualitätsentwicklung\***

Genderberatung in Form von Expertenberatung nach dem Modell der „partizipativen Qualitätsentwicklung“. Ziel ist es die Inhalte und damit die Qualität der Arbeit gemeinsam mit der Zielgruppe zu planen, zu verbessern und zu bewerten.

Form:

Extraktion wissenschaftlicher Erkenntnisse aus verschiedenen Quellen auf jeweilige Zielgruppe individuell angepasst. Voraussetzung: Diagnose/Bedarfsermittlung bei der Zielgruppe.

Ich versuche eine Zusammenarbeit zwischen den Projektteilnehmern und der Zielgruppe und eventuell anderen wichtigen Akteuren herzustellen. Vor allem aber sind alle vier Phasen der Entwicklung an der Zielgruppe ausgerichtet.

## Die Methode

Die Partizipative Qualitätsentwicklung lebt maßgeblich vom lokalen Wissen der Beteiligten und hilft ihnen dieses Wissen zu nutzen, zu reflektieren und zu erweitern. Hierfür werden partizipative Methoden der Datenerhebung und Interventionsplanung eingesetzt.

Durch die Partizipative Qualitätsentwicklung werden Verfahren für die Verbesserung der Arbeit entwickelt, die maßgeschneidert, praktikabel, nützlich, partizipativ und abgesichert sind:

Maßgeschneidert sind Verfahren, die auf die spezifischen lokalen Bedingungen zugeschnitten sind: z.B. Zusammensetzung der Zielgruppe, Auftrag und Selbstverständnis der Einrichtung, Arbeitskapazitäten, Angebots- und Einrichtungsstruktur.

Und praktikabel sind Verfahren, die zeitlich im Verhältnis zu den praktischen Leistungen stehen. Das heißt, sie nehmen nicht zu viel Zeit in Anspruch, ihr Umfang ist auf das Notwendige beschränkt, sie werden ohne großen Aufwand dokumentiert und sie lassen sich in die Arbeitsroutine integrieren.

## Die Methode

### Techniken zur Auswahl

Partizipative Methoden der Qualitätsentwicklung, die sich in Forschungsprojekten und der praktischen Anwendung vor Ort bewährt haben sind ...

Methoden	Kurzbeschreibung	1	2	3	4
<a href="#">Angeleitete Arbeitsgruppe</a>	Partizipativer Gruppenprozess zur Planung, Steuerung, Durchführung und Evaluation von Maßnahmen	X	X	X	X
<a href="#">Erfassen von Anfragen und Anliegen</a>	Mit wenig Aufwand die Anliegen der Zielgruppe im Arbeitsalltag erfassen	X		X	X
<a href="#">Blitzbefragung</a>	Schnelle Befragung der Zielgruppe mit einem Mini-Fragebogen	X		X	X
<a href="#">Fokusgruppe</a>	Gruppen interviewen, um Antworten zu erhalten	X		X	X
<a href="#">Kreise der Entscheidung</a>	Partizipative Entscheidungsprozesse reflektieren	X		X	X
<a href="#">Nutzerbeirat</a>	Die Partizipation der Zielgruppe institutionalisieren	X	X	X	X

Phasen:

1. Bedarfsbestimmung
2. Maßnahmenplanung
3. Umsetzung
4. Evaluation/Auswertung

## Die Methode

Weitere sind ...

<a href="#">Open Space</a>	Platz geben für eine offene, wenig vorstrukturierte Diskussion	X	X	X	X
<a href="#">Projektlogik</a>	Ressourcen, Durchführung und Wirkungen einer Maßnahme planen		X		
<a href="#">SMART Kriterien</a>	Spezifische, messbare, attraktive, realistische und terminierbare Ziele setzen		X		X
<a href="#">Teilnehmende Beobachtung</a>	Im Setting teilnehmend beobachten, um Daten zu erheben	X		X	X
<a href="#">ZiWi Methode</a>	Ziele und Wirkungswege bestimmen um Maßnahmen zu planen oder zu evaluieren		X		X

Phasen:

1. Bedarfsbestimmung
2. Maßnahmenplanung
3. Umsetzung
4. Evaluation/Auswertung

## Das Praxisbeispiel

### **Projekt: Zentrum für Frau in Technik und Beruf**

#### **Titel: Das Mentoring-Programm KIM - Kompetenz im Management.**

Seit mehreren Jahren wird das Mentoring-Programm KIM - Kompetenz im Management vom ZFBT im Auftrag des nordrhein-westfälischen Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration durchgeführt. Jungen weiblichen Nachwuchskräften der nordrhein-westfälischen Wirtschaft werden erfahrene Managerinnen für eine einjährige Beratungsbeziehung vermittelt.

#### **Beteiligte Einrichtungen**

Ministerium für Generationen,  
Familie, Frauen und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen

## Das Praxisbeispiel

### Arbeitssequenz 1:

#### Bedarfsbestimmung

Vorgespräche und Interview mit der Geschäftsführerin, Frau Kersting zur Führungskompetenz der KIM -Beauftragen (Führungsfrauen) in Deutschland.

Es wurden mehrere Themen besprochen, die als der „grösste“ Handlungsbedarf definiert wurden.

Hierzu gehörten u.a.: glas ceilings im Management, stereotypes Verhalten im Management, männerbündische Prozesse, informelle Regeln in Organisationen.

## Das Praxisbeispiel

### Arbeitssequenz 2:

#### Maßnahmenplanung

Bestimmung der inhaltlichen Themen und Ausarbeitung eines  
Abendvortrages für alle Führungskräfte aus dem KIM-Programm.

## Das Praxisbeispiel

### Programm und Zielsetzung

- **Von welchen Bildern von Männlichkeit werden Manager und Berater geleitet? Am Beispiel der Unternehmenskultur der Unternehmensberatung.**

Welches Bild von Männlichkeit transportieren und etablieren Männer (immer noch) über sich und andere? Grundlage der Diskussion werden Erwerbstätige in Unternehmensberatungen sein, deren Arbeitsanforderungen als „Manager“ und „Berater“ einen hohen Grad an eigenverantwortlichem Handeln aufweisen und in deren Arbeitsalltag Bedingungen vorliegen, die dem unternehmerischen Handeln vergleichbar sind. Die Etablierung, die Ausbildung und die Offerte der eigenen Arbeitskraft gehören hier zum neuen Angestelltenprofil.

Alle Teilnehmenden können die Gelegenheit nutzen, mit Dipl.-Ök. Martina Mronga gefundenen Standpunkte aus aktuellen wissenschaftlichen Interviews und die heraus gezogenen Schlussfolgerungen zu diskutieren. Hierin werden wir einen Ansatz finden, um den eigenen Blick für Möglichkeiten des Wandels in der Unternehmenskultur zu schärfen.

## Das Praxisbeispiel

### Arbeitssequenz 3:

#### Umsetzung

Durchführung der Abendveranstaltung (Vorstellung, Vortrag, Diskussion)

## Das Praxisbeispiel

### Arbeitssequenz 4:

#### Evaluation/Auswertung

Feedbackgespräche mit der Geschäftsführerin und Befragung aller TeilnehmerInnen und Erarbeitung eines Aktionsplanes in Zusammenarbeit zur weiteren Wissensvermittlung

Hierauf folgende und aufbauende weitere Praxisprojekte: In diesem Fall: Tagesseminar für KIM-Zielgruppe und weitere Interessierte.

Hinweis: Es ist wichtig, dass die Implementierung des neu erarbeiteten Wissens stattfindet (Checklisten, weiterführende Literatur)

## Das Praxisbeispiel

### Auszüge aus dem Praxisbeispiel

**Thema des Tages: ‚Konstruktionen‘ von Männlichkeit**

#### **Drei theoretische Zugänge**

- Historischer Zugang: Die industriekapitalistische Wirtschaftsform
- Zugang über den soziale Konstruktion von Männlichkeit
- Zugang über den Arbeitskraftunternehmer

**Vor diesem Horizont werden dann Interviewergebnisse aus der Männerforschung betrachtet.**

## Das Praxisbeispiel

### Auszüge aus dem Praxisbeispiel

#### Das Männliche im Kulturellen ...

##### ... ist gekennzeichnet

1. ... durch eine Kopplung an die im Abendland bestehende Industriekultur.

Oder anders ausgedrückt: Männlichkeit ist - historisch gesehen - systemkonform eingebettet in die ‚industriekapitalistische Wirtschaftsform und Lebensführung‘.

Das meint einerseits die Entkopplung vom emotionalen Kern der Familie (Arbeit findet nun ‚woanders‘ statt) und andererseits die Zuordnung des Männlichen zum ‚Rationalen‘.

Der amerikanische Autor Warren Farell ist überzeugt, dass dieser Zustand der Isolation und damit **Streß zu einem lebensbestimmenden Faktor von Männern geworden ist.**

## Das Praxisbeispiel

### Auszüge aus dem Praxisbeispiel

#### Exkurs

#### „little boy and little girl“

THE MANAGERIAL WOMAN

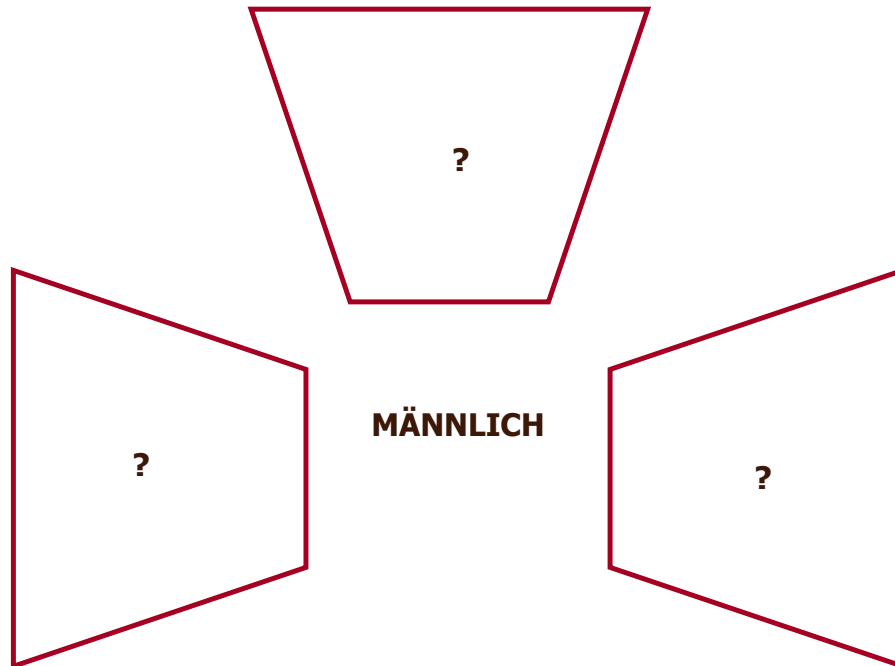
Margaret Henning and Anne Jardim

From The Managerial Woman (1977) Garden City, NY: Anchor  
Press/Doubleday

## Das Praxisbeispiel

### Auszüge aus dem Praxisbeispiel

Was ist männlich?/Flipchart/gemeinsames Arbeiten



## Das Praxisbeispiel

### Auszüge aus dem Praxisbeispiel

#### Männlichkeit/Schlussfolgerungen

**... ist eine soziale Konstruktion. ‚Geschlecht‘ hat einen sozialen Charakter.**

Geschlecht ist weit weit mehr als ein individuelles Merkmal, dass irgendwie mit körperlichen Unterschieden verbunden ist, wie rotem Haar oder Linkshändigkeit. Wenn wir von ‚Geschlecht‘ sprechen, haben wir es mit einem hochentwickelten und sehr wirkungsvollen Bereich gesellschaftlicher Praxis zu tun.

Männlichkeiten sind weder in unsere Gene einprogrammiert noch sind sie durch soziale Strukturen bestimmt. **Sie entstehen im Handeln. Sie werden aktiv erzeugt**, indem man sich der in einem bestimmten sozialen Kontext verfügbaren Mittel und Strategien bedient.

## Das Praxisbeispiel

### Auszüge aus dem Praxisbeispiel

#### **Männlichkeiten entstehen im Handeln!**

##### **Das meint der ‚soziale Charakter‘ von Geschlecht.**

Fazit: Männlichkeiten sind nichts Feststehendes: Sie bilden nicht homogene und simple Seinsweisen. Es existieren widersprüchliche Wünsche und Verhaltensweisen. Geschlechtsidentitäten und -praktiken sind innerlich gespalten. Männlichkeiten können sich verändern, sie sind das Produkt bestimmter historischer Umstände, und mit der Veränderung dieser Bedingungen können Geschlechtspraktiken in Frage gestellt und umgeformt werden.

Mit welchem gesellschaftlichen gegebenen Setting wir es auch immer zu tun haben, kaum treffen wir nur eine einzige Form von Männlichkeit an.

**FAZIT: Wir vermuten mit Conell, dass wir gegenwärtig bei der Herausbildung neuer Formen von Männlichkeit zusehen können.**

## Das Praxisbeispiel

### Auszüge aus dem Praxisbeispiel

#### Übergang/Männlichkeit in der Organisation

**Ein wesentliches Bild von Männlichkeit, eine wichtige Form der Inszenierung von Männlichkeit ist die in der Organisation.**

Entscheidende Weichenstellungen für Wandlungsprozesse bzw. Beharrungstendenzen im Geschlechterverhältnis werden vor allem innerhalb von Organisationen geschaltet.

Organisationen fungieren sowohl als Produzenten und als Reproduzenten geschlechtsspezifischer Ungleichheiten in der Gesellschaft. (Männlichkeit und Erwerbstätigkeit).

In Organisationen, genau wie in anderen Institutionen liegen Strukturen von Beziehungen nach bestimmten Mustern vor.

## Das Praxisbeispiel

### Auszüge aus dem Praxisbeispiel

#### Exkurs zur Bedeutung der Arbeit für Manager

#### „Betrayed by work“

REPORTAGEN AUS DER SUBJEKTIVIERTEN ARBEITSWELT  
Pamela Kruger

in: Moldaschl; M., Voß, G. Subjektivierung von Arbeit

As family, community, and religious ties have broken down  
(...) life outside work has become increasingly empty. (...)  
As a result, more of us are looking to our jobs to satisfy basic  
emotional needs that, in another era, would have been met by  
family, religion, and community life.

## Das Praxisbeispiel

### Auszüge aus dem Praxisbeispiel

#### Die konkrete Untersuchung: Rekonstruktion der Bilder über Männlichkeit mit Hilfe von offenen Interviews

##### Wie lässt sich das fraglos Gegebene zum Sprechen bringen?

- Über Erzählungen von Einzelpersonen können deren individuelle Schemata zu bestimmten Handlungssequenzen offen gelegt werden.
- Die vorliegende Arbeit verfolgt also in dieser Konsequenz einen Ansatz der Tradition der qualitativen Forschung.
- Sie sucht damit einen deutenden und sinnverstehenden Zugang zur sozialen Wirklichkeit.
- Im Sinne der Darstellung und Wiedergabe der Realität, die erzeugt wird durch Aushandlungen und Interpretationen.

## Das Praxisbeispiel

### Auszüge aus dem Praxisbeispiel

#### Weiterführende Literatur:

- Böhnisch, L., Die Entgrenzung der Männlichkeit, Verstörungen und Formierungen des Mannseins im gesellschaftlichen Übergang, Leske und Budrich, Opladen, 2003
- Bosse, H., King, V., (Hg.), Männlichkeitsentwürfe, Wandlungen und Widerstände im Geschlechterverhältnis, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2000
- Kratzer, N., Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Edition Sigma, Berlin 2003
- Lenz, I., Nickel, H. M., Riegraf B., (Hg.), Geschlecht – Arbeit – Zukunft, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster, 2000
- Liebolt, R., Vater Morgana.in: Artus, I., Trinczek, R., (Hg.), Über Arbeit, Interessen und andere Dinge, Rainer Hampp Verlag, München/Mering, 2004
- Meuser, M., Geschlecht und Männlichkeit. Soziologische Theorie und kulturelle Deutungsmuster, Leske + Budrich; Opladen, 1998
- Moldaschl, M., Thießen, F., (Hg.), Neue Ökonomie der Arbeit, Metropolis-Verlag, Marburg, 2003 (hier Pongratz, H. J., Voß, G.)
- Pongratz, H. J., Voß G., Arbeitskraftunternehmer, Edition Sigma, Berlin, 2003
- Wolf, M., (Hg.), Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen, Brandes & Apsel, Frankfurt a. M., 2002

**Idee, wie Forschungsergebnisse in die Trainings- und Beratungs-Praxis einzubringen sein könnten.**

➤ **Gender-kompetente Managementkonzepte.**

Die Macht des feinen Unterschiedes. Der Zugang zu ‚Gefallen‘ und ‚Erfolg‘.

Das Praxis-Seminar geht folgender Frage nach: Welche Bilder von Männlichkeit bestehen im Management? Diese kulturell verankerten Bilder von Männlichkeit besitzen verschiedene Bedeutungsschichten und -facetten. Diese beeinflussen sowohl Männer als auch Frauen im Management. Die Seminarreihe deckt in nachvollziehbaren Schritten die Komplexität der Verknüpfungen sozialer, kultureller und psychischer Momente auf und stellt einen Leitfaden zur Verfügung, der die Loslösung von überkommenen Verhaltenskomplexen, ermöglicht.

## Einschätzung

### Fragen zur Einschätzung der Umsetzbarkeit

1. Was denken Sie über diese Vorgehensweise in der Beratung?
2. Denken Sie, diese Vorgehensweise sollte erweitert werden?
3. Um welche Elemente?
4. Was ist wesentlich bei der Wissensvermittlung und noch nicht bedacht?
5. Was ist wesentlich bei der Wissensintegration und noch nicht bedacht?
6. Ist diese Vorgehensweise mit Ihrer sinnvoll zu bündeln und nutzbar zu machen (Recherche von wiss. Themenbereichen)

**Vielen Dank!** 😊