

Balanciert Arbeiten!

Ableitung Variablenmodell zum Thema Arbeit

Reinhard Winter

Keiner kann acht Stunden am Tag essen oder acht Stunden am Tag trinken oder acht Stunden am Tag lieben. - Alles, was man acht Stunden lang tun kann, ist arbeiten. Das ist der Grund, warum der Mann sich selbst und alle anderen so elend und unglücklich macht.
(William Faulkner)

Arbeit ist das halbe Leben.
(Redewendung)

Wenn es um gesundes und ausgeglichenes Arbeiten geht, wird derzeit gern der Begriff "Work-Life-Balance" genannt. So produktiv und reizvoll diese modisch-aktuelle Idee auch sein kann - sie hat einen entscheidenden Nachteil: Mit dieser Perspektive werden fürsorglich-reproduktive Seiten des Lebens ausgegliedert und segmentiert auf den „Life“-Bereich, also gleichsam auf das "sonstige Leben". Nun erweisen sich Männer oft als Abspaltungsexperten: Arbeiten und sonstiges Leben wird unvermittelt getrennt. Diese Abscheidung der Sphären, letztlich die Trennung von Liebe und Berufsarbeit liegt dann nahe. Nicht selten gehört zu männlichen Selbstverständlichkeiten, dass diese Lebensfelder nichts miteinander zu tun haben sollen – oder dürfen.

Unser Ansatz des "balancierten Arbeitens" setzt stärker auf die Qualität der männlichen Berufsarbeit selbst. Die Frage lautet dann: Wie kann die Arbeit für Männer gleichzeitig leistungsorientiert und befriedigend, aber dennoch und dauerhaft produktiv sein - und gesund? Auch der Life-Bereich ist ja schließlich nicht nur völlig entspannt, unproduktiv, lasch oder relaxt - denken wir nur an Freizeitaktivitäten, an das Zusammenleben mit Kindern, an Einkaufen, Arztbesuche, Reparaturen oder auch an Fitness-Ideale mit den entsprechenden Vorarbeiten. Genauso braucht Berufsarbeit, der Work-Bereich in sich selbst eine Balance, eine Ausgewogenheit.

Aufwertung der Arbeit

Sicher wird sich Berufsarbeit nur selten zu einer insgesamt angenehmen und ausgleichenden Tätigkeit umgestalten lassen. Aber durch eine spezifische Erweiterung und Aufwertung wird die Arbeit in mehrfacher Hinsicht bereichert: Sie erhält mehr Sinn, kreative Potenziale werden eher frei gesetzt, sie wird kommunikativer, in sich entspannter und streßärmer, und lustbetonter. Die Berufsarbeit soll uns ja auch etwas geben, was über das ökonomische Einkommen hinaus geht. Gleichzeitig nehmen Burn-Out-Symptome, Vermeidungs- oder Flucht Tendenzen ab, die nicht selten über ungesundes Verhalten oder Suchtmittelkonsum ausagiert werden.

Damit Männer dies nicht (nur) als Psychospielchen, sozialpädagogische Allüren oder Auswuchs weiblicher Emanzipation in die Männewelt begreifen, geht es darum, die Arbeit im positiven Sinn männlich bleiben zu lassen: Mit Vorstellungen und Begriffen, die bei Männern anschlussfähig sind, die etwas mit Männerwelten und männlichen Lebensziele zu tun haben. Denn das häufige Schielen auf angeblich "weibliche" Kompetenzen, Kulturen und Stile und der Wunsch, diese zu integrieren ist nicht unproblematisch: es rekonstruiert Geschlecht, indem es diese Kompetenzen letztlich doch wieder weiblichen Sphären oder Personen zu weist.

Beim "balancierten Arbeiten" geht es viel mehr darum, den Blick dafür zu öffnen, dass solche Qualitäten durchaus "männlich" sind - ohne dabei zu vergessen, dass viele Frauen aufgrund ihrer Sozialisation ein erweitertes Kompetenzspektrum besser entwickeln konnten. Umgekehrt soll auch nicht unterschlagen werden, dass der traditionelle männliche Arbeitsethos phasenweise durchaus sinnvoll sein kann. (Auch) männliches Arbeiten hat letztlich dazu beigetragen, dass wir uns auf dem hohen Wohlstandsniveau befinden, von dem aus über Geschlechterfragen so offen, kreativ und produktiv diskutiert werden kann. Im Balancemodell geht es also um eine Öffnung und Erweiterung des männlichen Arbeitens um männliche Aspekte, die oft verdeckt bleiben und auch durch kritische Zuschreibungen nicht zum Vorschein kommen.

Ein Horizont des Gelingenden

Unser Balancemodell orientiert sich am männlichen Potenzial auf dem Hintergrund der Frage: Wie kann das Mannsein in der Moderne gelingen? Diese Perspektive ist ebenfalls nicht unproblematisch. Denn auch sie konstruiert Geschlecht. Sie könnte dazu verführen, in männliche Größenphantasien zu schwelgen. Also ist Vorsicht angebracht: Potenzial meint die Möglichkeiten, und die entsprechen oft (noch) nicht den Wirklichkeiten. Wegen der durchgängig zweigeschlechtlichen Organisation unserer Gesellschaft kommen wir um solche Widersprüche nicht herum, wie sie in der Kritik an Geschlechterbildern und der gleichzeitigen Rekonstruktion des Geschlechtlichen angelegt sind. Es ist wichtig, nicht aus dem Blick zu verlieren, dass das Männliche immer auch Menschlich ist.

In Anbetracht der allgemeinen Kritik und Abwertung von Männern und Männlichkeit ist ein Horizont des Gelingenden aber unverzichtbar: Denn üblicherweise scheint es, sobald nach Jungen oder Männern geschlechtsbezogen gefragt wird, Probleme ohne Ende zu geben. Und wer thematisiert beim Thema "Männer und Arbeit" nicht sofort Überforderung, Funktionalisierung des Körpers, Stress, Überlastung? Die Idee des "balancierten Arbeitens" versucht, dazu einen Gegenakzent zu setzen und zu betonen, dass "gutes Mannsein" möglich ist. Der selbstverständlich wichtigen Kritik an einseitigen, traditionellen Männlichkeitsvorstellungen wird etwas Mögliches, Positives dagegen gesetzt.

Die Orientierung am Potenzial soll immer wieder deutlich machen, dass gelingendes Mannsein in der Moderne möglich ist. Und es soll Wege aufzeigen, wie dies gehen könnte, jenseits einer negativen Abgrenzung: z.B. "gutes Arbeiten findet ohne Überforderung statt" - da wissen wir noch nicht, wie dieses fehlende Negative gefüllt werden könnte. Mit diesem Modell geht es auch darum, das modernisierte gelingende Mannsein kommunizierbar zu halten, ohne auf traditionell aufgeladene und deshalb problematische Begriffe zurück zu greifen.

Wir haben in der westlichen (christlichen) Welt oft keine guten Bezüge zum Gelingenden. Prävention orientiert sich am Risiko und an den Problemen. Der ganze psychosoziale Berufsstand ist darauf getrimmt, das Problematische wahrzunehmen - und möglichst kostenarm zu beseitigen. Es gibt kaum positiv aufgeladene Vorstellungen des Gelingenden, des Glücks, des Himmels. Mich erinnert dieses Thema gern an historische Himmel-Hölle-Darstellungen: Der Himmel ist immer relativ langweilig, aber in der Hölle ist was los: da gibt es Exzesse, Folter, Streit, Lust, Extreme! Auch Männer wollen spüren und wissen, dass da noch was ist, dass ihnen dieses neumodische Gesundheitsgelaber, dieses Männerzeug auch etwas bietet und bringt. Darauf haben sie auch ein Recht.

Unter einer präventiven Perspektive der Männergesundheitsförderung ist das Modell bedeutsam, weil es eine Erlaubnis vermittelt, also etwas Gewährendes beinhaltet. Viele Männer erreicht Gesundheitsprävention nicht, weil sie etwas verbieten will - sie sollen weniger arbeiten, gar nicht oder weniger rauchen, nichts fettiges essen, gar keine Suchtmittel konsumieren usw.. Nun sind diese krankmachenden Faktoren aber häufig eng gekoppelt mit der Selbstkonstruktion des eigenen Geschlechts. Wenn sie reduziert oder entfernt werden sollen, wird gewissermaßen das Mannsein weniger, es droht "depotenziert" zu werden. "Depotenzierende Gesundheitsförderung" erreicht Männer nicht nur nicht, sondern erinnert sie an weibliche Beschränkungen, an Mütter, Freundinnen, Ehefrauen: "lauf nicht barfuß, du erkältest dich noch"; "Trink nicht so viel"; "Rauch nicht so viel"; "Du gehst zu wenig raus"; "Du bewegst dich zu wenig", "Fahr nicht so schnell". Solche Aussagen erreichen Männer nicht nur nicht - im Gegenteil: Männer werden widerständig (bockig). Auf solche Beschränkungen und Einschränkungen einzugehen ist für viele Männer eine Zumutung. Die meisten Männern reagieren ausgesprochen empfindlich, wenn ihnen etwas weggenommen werden soll, noch dazu etwas, was ja auch Lust bereitet und Spaß macht - verständlicherweise und nicht nur analytisch gedeutet als Kastrationsangst.

Mit der Erlaubnis zum Gesundsein wird eine andere Perspektive vermittelt: Die Erlaubnis, Gesund zu sein, ist ja etwas anderes als das Verbot, krank zu sein oder das Reduzieren oder Entfernen des (sozial) Unerwünschten. Weil aber viele ungesunden Einstellungen bei Männern direkt oder indirekt mit der Berufswelt verbunden sind, muss eine Erlaubnis zum Gesundsein auch dort ansetzen: An der Art, wie wir arbeiten und wie bei der Arbeit gelebt wird.

Berufsarbeit ist ungesund

Berufsarbeit und Berufswelt beinhalten für viele Männer direkt oder indirekt die größten Gesundheitsrisiken. Der Übergang in die Arbeitswelt bedeutet für viele männliche Jugendliche und junge Männer den Übergang in krankmachende Strukturen und Lebensformen. Bei Jungen und männlichen Jugendlichen nämlich können wir eine ganz breite Palette von Optionen feststellen, wie sie ihr Mannsein leben wollen, wie sie mit ihrem Körper umgehen, wie sie sich selbst als gesund verstehen. In der beruflichen Sozialisation, in der Arbeitswelt geht es nun für Männer ganz besonders auch darum zu lernen, ihren Körper nicht wahrzunehmen oder das Wahrgenommene zu übergehen. Wie in anderen Bereichen männlicher Sozialisation - z.B. im Sport - wird hier fast schon das Verbot vermittelt, sich um den Körper zu kümmern, sich körpersensibel zu zeigen. Auch in der beruflichen Männergesundheitsförderung muss es deshalb viel stärker um eine Erlaubnis gehen:

du darfst dich um deinen Körper kümmern! Aber auch: es wird dir gezeigt, wie das Männer machen.

Nun sind Arbeit und Beruf für die meisten Männer zentrale Felder, sich als Mann zu präsentieren und konstruieren. Bei vielen Männern ist die Geschlechtsidentität stark gekoppelt an ihre Berufsidentität. Auch das Gesundheitsverhalten ist stark berufsspezifisch differenziert, Gesundheitszustand und Sterblichkeit sind stark von Berufen abhängig. Aus diesen Gründen muss das Gesundheitsthema bei Männern in den Berufsalltag eingehängt und nicht lediglich ins Private verschoben werden: Neben der individuellen Einstellungsveränderung muss es viel stärker um eine breitere Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz oder auch um ärztliche Betreuung im Betrieb und während der Arbeitszeit gehen.

Das Variablenmodell

Das Variablenmodell "balanciertes Mannsein" wurde im Zusammenhang mit einer Studie zur Lebenslage von Jungen und männlichen Jugendlichen entworfen (vgl. Winter/Neubauer 1998). Weiter entwickelt wurde es in der pädagogischen Arbeit mit Jungen, männlichen Jugendlichen und Männern und in der Prävention. Selbstverständlich ist dieses Modell eines unter vielen (z.B. aus der psychologischen oder soziologischen Theoriebildung); es geht uns nicht darum, vorhandene Erklärungen - etwa zu Stress, Überlastung, zum Sucht- oder Gewaltverhalten - zu ersetzen, sondern darum, sie zu erweitern.

Das Modell besteht zunächst aus acht Paare von Aspekten. Der Begriff „Aspekte“ meint mögliche Kompetenzen und männliche Potenziale (also nicht Eigenschaften). In der entwickelten Balance zwischen den Aspektpaaren, aber auch zwischen den Aspekten insgesamt sehen wir das männliche Potenzial. Ein „guter Mann“, „gelingendes Mannsein“ ist dadurch charakterisiert, dass jeweils auf beiden Seiten die Potenziale ausgefüllt sind. Das Modell arbeitet also - bildlich gesprochen - mit dem Käse, nicht mit den Löchern. Für die Männer mit problematischem Verhalten - also z.B. Überforderung, Sucht, Risikoverhalten, Gewalt, sexuelle Übergriffigkeit - hat dieses Problematische eine bestimmte Funktion: sie konstruieren (auch) damit ihr Mannsein. Wenn wir in der Arbeit mit Männern am Gelingenden ansetzen heißt das nicht, dass es das bereits bei allen Männern gibt. Umgekehrt hat aber jeder Mann etwas davon, und alle Männer haben das Potenzial zum gelingenderen Mannsein.

Unser Balance-Verständnis ist dabei dynamisch angelegt: Die Männlichkeitsbalance ist nicht statisch - einmal da, immer vorhanden -, sondern mehr wie eine Wippe oder wie eine Scheibe, die stabil auf einer Kugel ruht und die sich dadurch mal hierhin, mal dahin neigen kann - also z.B. in verschiedenen Situationen ganz unterschiedlich. Ziel ist es nicht, ständig in Balance zu sein - das wäre langweilig - sondern eine Sensibilität dafür zu entwickeln, wann es wichtig oder lebensnotwendig ist, die jeweils anderen Aspekte zu leben.

Auf der linken Seite finden sich eher Aspekte, die Männern traditionell und offen mit einer hohen Selbstverständlichkeit zugeschrieben werden - allerdings nicht negativ definiert, sondern eher neutral als mögliche Kompetenz gehalten. Auf der rechten Seite werden ebenfalls männliche Aspekte benannt, die durchaus männlich sind, die wir auch aufspüren und entdecken können, wenn wir das Mannsein genauer betrachten, die aber in traditionellen Männlichkeitsbildern eher verdeckt bleiben:

Konzentration	Integration
Aktivität	Reflexivität
Präsentation	Selbstbezug
(Kulturelle) Lösung	(Kulturelle) Bindung
Leistung	Entspannung
Heterosozialer Bezug	Homosozialer Bezug
Konflikt	Schutz
Stärke	Begrenztheit

In der Praxis reichen diese Begriffe für die Aspekte für die Arbeit mit Männern oft schon aus. Selbstverständlich können diese Aspekte noch weiter entfaltet werden (vgl. Winter/Neubauer 2001). Mit *Konzentration* meinen wir z.B. die Fähigkeit zur Trennung, Distanzierung und Kritik. Der Aspekt Konzentration ermöglicht es, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden. Zur Konzentration gehört die Fähigkeit zum Ausschluss von situativ Uninteressantem. Damit verbunden ist die Kompetenz, sich auf sich selbst zu beziehen, auch ein Gefühl für die eigene Einzigartigkeit. Ebenso sind intensive Bezüge aufs eigene Geschlecht und die Fähigkeit zur Abgrenzung zu Frauen bzw. Weiblichkeit Teil dieses Aspekts (ohne Abwertung, also: die so, ich so)

Wichtig für die Anwendung des Modells ist, dass sich die Aspekte nicht ausschließen, im Gegenteil: Sie gehören zusammen und funktionieren nicht im Entweder-Oder-Prinzip. So bedeutet z.B. "viel Konzentration" nicht "wenig Integration"; Konzentration und Integration können unterschiedlich, aber auch gleich stark entwickelt sein; wenig Integration "entwertet" die vorhandene Konzentration und umgekehrt.

Mit dem Modell wird kein "Leitbild" für Männer entworfen. Es führt vielmehr weg von Generalisierungen, öffnet die Qualität von Bandbreiten, ohne auf scheinbar eindeutige Stereotype zurückzufallen. Es ist deshalb wie die Moderne selbst: variabel, schillernd und oft - auch in einem positiven Sinne - instabil und entwicklungsoffen. Genau so sind auch Männer - vielfältig, mit offenen Optionen und oft doch wieder mit beschränkten Handlungsmöglichkeiten. Selbstverständlich muss dabei immer berücksichtigt werden, dass strukturelle Bedingungen - insbesondere Schicht, Bildung und ethnisch-nationale Herkunft - "eigentlich" offene Spielräume beeinträchtigen und verengen können.

Unsere Erfahrungen mit dem Modell haben gezeigt, dass sich durch die Arbeit mit dem Modell die Sicht auf die Männer und die Einstellung zu ihnen verändert. Insofern dient dieses Modell zuerst als Reflexionsfolie und gewissermaßen als „Bewusstseinsveränderung“. Es kann ganz unterschiedlich um- und eingesetzt werden - die kreativsten Lösungen entwickeln sich erfahrungsgemäß immer in der Praxis. Praxisbeispiele sind in die Beschreibung der Aspekte eingestellt, einige Ideen für die Konkretisierung finden sich ganz am Ende.

Balanciert Arbeiten

Die Ableitung in Bezug auf die Berufsarbeit bezieht sich auf Struktur und Qualität der Arbeit (Arbeitsgestaltung, Arbeitsethos, Arbeitsmoral); dies lässt sich sowohl auf der Arbeitgeberseite verankern, wie auch bei den arbeitenden Männer selbst. Sicher ist die Macht in der Berufsarbeit ungleich verteilt, weshalb die Arbeitgeber stärker in die Verantwortung genommen werden können. Zu den Arbeitgeberpflichten gehört die Fürsorge für die Arbeitnehmer. Insofern liegt es in der Verantwortung der Arbeitgeberseite, Bedingungen bereit zu stellen, die ein dauerhaftes und gesundes Arbeiten ermöglichen. Das Einhalten von Schutzmaßnahmen ist dabei lediglich ein kleiner Teil. Viel stärker in den Blick genommen werden muss für das balancierte Arbeiten die Qualität der beruflichen Arbeit selbst, etwa wie es in den 70er Jahren unter dem Leitbild "Humanisierung der Arbeit" angesprochen war. Nur geht es heute stärker um Differenzierungen - in unserem Fall: um die geschlechtsbezogenen Aspekte der Berufsarbeit. Weil der in der Tendenz krankmachende westliche Männerarbeitsethos stark dem wirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Denken geschuldet ist, hat die Arbeitgeberseite hier noch ein gutes Stück Arbeit vor sich - wohlgemerkt: Auch unter der Zielsetzung, nicht wesentlich auf Produktivität verzichten zu müssen.

Auf der anderen Seite ist jeder (!) Mann auch der Schöpfer seiner Arbeitsverhältnisse und trägt damit Selbstverantwortung für seine berufliche Arbeit und für die seiner Kollegen und Untergebenen. Männer, die ihre Verantwortung vorschnell auf die Verhältnisse - den Betrieb, die Kollegen oder Vorgesetzte - delegieren wollen, verleugnen ihre Gestaltungsspielräume und -möglichkeiten. Wie ich arbeite, welchen Stellenwert ich der Arbeit zumesse, wie ich meine Arbeit organisiere usw. liegt *auch* in meiner Hand.

Balanciert arbeiten meint also durchaus nicht nur solche Arbeitsverhältnisse, in denen aufgrund der Bildung oder des sozialen Status besondere Spielräume vorgegeben sind. An einem Hochschulinstitut oder in einem IT-Start-Up-Unternehmen können katastrophale Arbeitsbedingungen herrschen, während es in industriellen oder Handwerksbetrieben oder auf einer Baustelle human und ausgewogen zugehen kann.

Konzentration - Integration

Herr Mehdorn ist Architekt; wenn er an einem Problem sitzt, kann er ganz darin versinken und fast abtauchen, bis er eine Lösung sieht.

Weil Steffen von der Idee so überzeugt war, versuchte er, sie auch gegen den Widerstand der anderen nach und nach alleine durchzusetzen.

Konzentration ist eine Schlüsselqualifikation für die Berufsarbeit. Wir bezeichnen damit die Fähigkeit zu fokussieren – gleichsam etwas „her-zoomen“, mit dem Teleobjektiv anschauen -, aber auch zu isolieren oder zu distanzieren, etwas in den Vordergrund zu rücken. Konzentration ist aber auch die Fähigkeit, für sich allein zu sein: etwas alleine zu erreichen oder durchzusetzen, für eine Idee oder ein Ideal gerade zu stehen fördert berufliche Befriedigung. In der männlichen Berufsarbeit bringt Konzentration die eigenen Fähigkeiten auf den Punkt. Auch strategisch ist es im Berufsleben oft vorteilhaft, Ziele alleine zu verfolgen.

Die Arbeitsgruppe überlegt sich, wie der neue Mitarbeiter nicht nur ins Fachliche, sondern auch in die Unternehmenskultur der Gruppe eingeführt und integriert werden könnte.

Der Abteilungsleiter in der Entwicklungsabteilung eines großen Elektrokonzerns geht jeden Tag spätestens um 17.00 nach Hause. Wenn er dann noch Mitarbeiter antrifft fragt er: „Was machen sie hier - haben sie keine Freunde und keine Familie?“ Oder er sagt: „Schauen sie doch mal aus dem Fenster, es ist tolles Wetter - was machen sie um diese Uhrzeit noch im Büro?“

Im Aspekt der Integration gehen die Bezüge über die eigene oder eine fokussierte Perspektive hinaus: der Blick mit dem Weitwinkel ist hier gefragt. Das Dazugehören zu einer Organisation, zu einem Unternehmen ist im Beruf ebenso wichtig wie die Fähigkeit, Arbeitszusammenhänge zu erschließen, Kontakte zu initiieren, in Beziehung mit Kollegen oder Mitarbeitern zu sein, Netzwerke herzustellen und aufrecht zu halten. Die Kompetenz, andere mit einzubeziehen ist aktiv, also mehr als formale Zugehörigkeit. Integration verweist aber auch über die eigenen Arbeitszusammenhänge hinaus: Auch in der Arbeit sind wir mit verantwortlich für etwas auf größere Zusammenhänge: Natur und Umwelt, das soziale Gefüge, die Gesellschaft. Das Problem der Vereinbarkeit von Berufsarbeit und Familie ist ein Thema, unter dem heute viele junge Väter leiden; Integration bedeutet, Doppelansprüche und die Wünsche von Vätern, bei ihren Kindern zu sein, aktiv aufzugreifen, zu vermitteln und selbstverständlich anzuerkennen.

Die Balance zwischen Konzentration und Integration schafft das Gefühl, gleichzeitig individuell und verbunden mit der Welt zu sein. Es verhindert Einzelkämpfertum, Isolation und Fachidiotie genauso wie Profillosigkeit, Anpassung und Mitläufer-Sein.

Aktivität - Reflexivität

Nachdem die Kollegen aus Angst davor, etwas falsch zu machen, über den neuen Vertriebsansatz wieder und wieder nur redeten, beschließt Maurizio, es in seinem Bereich einfach mal auszuprobieren.

Aktivität ist die Möglichkeit, initiativ zu sein und zu werden, etwas „in Angriff zu nehmen“. Dies beinhaltet, eine Portion Aggression zu haben, „rangehen“ zu können. Im Beruf sind es die Arbeitsaufträge und die Aufgaben, die es gilt anzupacken und zu gestalten. Der Aspekt Aktivität ist energetisch aufgeladen, vorwärtsgerichtet, erlebnis- und erfahrungsorientiert. Im Beruf gehört Aktivität in den allermeisten Fällen zu den erwünschten Verhaltensweisen (sonst wird man als Faulenzer bezeichnet).

Nach der Arbeitsbesprechung fragt einer aus dem Team: Können wir am Schluss noch einmal kurz überlegen, wie wir heute gearbeitet haben?

In der Hochphase des dreimonatigen Projekts wird ein Tag eingeplant, der nur der persönlichen Reflexion dient: In Bezug auf die Zusammenarbeit, wie es jedem geht, wie zufrieden wir uns fühlen und wie unsere Arbeitsfortschritte von jedem einzelnen eingeschätzt werden.

Reflexion ist der innere Prozeß des Nachdenkens, Erinnerns und Bewertens. Es ist die Unterbrechung des Aktivseins, in der das Handeln bewusster wird. In der reflexiven inneren Kommunikation werden Eindrücke und Erlebnisse integriert und assimiliert, es entsteht berufliche Erfahrung. Ein zentrales Karrieremotto, „tue Gutes und rede darüber“, benötigt genau diese Fähigkeit: Um zu wissen, was ich gemacht habe, was ich damit erreicht habe brauche ich Reflexion. Reflexion ist aber auch Teil der Folgenabschätzung. Wenn wir förderlich und behutsam mit unseren Umwelten umgehen wollen, ist es notwendig, Folgen und Nebenfolgen des Handelns zu bedenken.

Die Balance zwischen Aktivität und Reflexion ermöglicht es, gleichzeitig Probleme zu lösen, Aufgaben zu bewältigen und berufliche Dinge ins Laufen zu bringen, oder Blockaden zu überwinden, ohne in Aktivismus auszubrechen, ohne die Konsequenzen des Handelns auszublenden oder „über Leichen zu gehen“.

Präsentation - Selbstbezug

Bei den jährlichen Personalentwicklungsgesprächen geht es darum, wo die jeweiligen beruflichen und persönlichen Stärken und Interessen liegen, aber auch darum, wo noch nicht ausgeschöpfte Entwicklungsmöglichkeiten verborgen sind.

Das Bewerbertraining beginnt mit dem Beantworten der Fragen: Wer bin ich? Was kann ich gut? Was möchte ich hier leisten? Wie kann ich meine Fähigkeiten am besten darstellen?

Präsentation ist eine berufliche Schlüsselqualifikation in der individualisierten Gesellschaft: Die Fähigkeit, sich darzustellen, extrovertieren, sich anderen zu zeigen mit seinen Qualitäten, seinem Lebensstil oder der beruflichen Biographie. Diese Präsentation zeigt Wirkung, indem jemand „ankommt“ oder eben nicht. Präsentation gilt selbstverständlich auch auf dem Arbeitsmarkt: um eine Stelle zu bekommen, muss ich mich optimal präsentieren können. Nicht nur - aber vor allem - in Bewerbungsverfahren ist die entsprechende Präsentation ausschlaggebend: Einer kann ein noch so guter Mann sein, wenn er dies nicht nach außen bringt oder dargestellt wird er nicht auffallen. Ähnliches gilt im beruflichen Alltag: um Anerkennung zu bekommen ist es wichtig, sich mit seinen beruflichen Kompetenzen, seinen Erfolgen und seiner Erfahrung zu zeigen. Präsentation ist aber nicht Bluff und Schauspielerei. Nur Präsentation und „nichts dahinter“ ist gefährlich, weil es leicht entlarvt wird.

Herr Angermann hat es sich zu einer Gewohnheit gemacht, immer wieder - etwa drei bis vier mal am Tag - seine Arbeit kurz zu unterbrechen und zu überlegen: Was mache ich da gerade? Wie geht es mir dabei? Welche Gefühle löst die Arbeit aus? Was möchte *ich* gerade eigentlich?

Deshalb braucht Präsentation die Selbstbezüge: Zugänge zu sich selbst, zum Inneren, zur eigenen Person. Selbstbezug stellt Kontakt zu eigenen Selbstkonzepten und zum Selbstwertgefühl her, er wirkt introvertierend. Im Hinblick auf kognitive oder technische Fähigkeiten und Fertigkeiten ist das einfach: Manches kann ich eben, anderes (noch) nicht, manches bin ich und anderes nicht. Prekärer wird es beim Wahrnehmen und Zulassen von Gefühlsspektren, die für Männer eher abgewertet sind: Etwa von Ängsten, Einsamkeit, Gefühle von Gier, die Erfahrung und das Erinnern von Erniedrigung oder Beschämungen. Solche Bereiche sind im Beruf nicht selten unerwünscht, aber auch insgesamt für viele Männer eher schwierig anzunehmen.

Die Balance zwischen Präsentation und Selbstbezug stellt ein Gleichgewicht zwischen Außen und Innen her. Sie verhindert introvertiertes Um-sich-selbst-Kreisen genauso, wie extrovertiertes oder hysterisches Darstellen um jeden Preis. Sie lässt den Mann als „echt“ erscheinen: Er ist tatsächlich auch das, was er von sich zeigt; er ist nicht nur Fassade und braucht auch keine Angst zu haben, dass die Fassade entlarvt werden könnte.

Achim arbeitet in einem metallverarbeitenden Betrieb. Weil er nun ein Kind hat setzt er durch, dass er für zwei Jahre halbtags arbeiten kann. Er wird dafür noch etwas schräg angesehen und es gibt auch Kollegen, die ihre Witze reißen. Ein Jahr später macht ein junger Kollege ein Jahr Erziehungspause. Da ist das schon fast selbstverständlich.

Die Arbeitsmoral im Entwicklungsbereich eines großen IT-Unternehmens lautet: Motivation zeigt sich im Arbeiten bis spät in die Nacht. Dafür darf man morgens auch spät kommen. Mit Hilfe der internen Weiterbildungsabteilung verlangt eine Gruppe männlicher Mitarbeiter, dass dieser für sie unbefriedigende Arbeitsethos veröffentlicht, reflektiert, evaluiert und schließlich in einem längeren Teamentwicklungsprozess verändert wird.

Kulturelle Lösung ist die Kompetenz, sich von Eingespieltem, Überliefertem, von Traditionen, Bindungen oder vorgegebenen Verhaltensabläufen zu befreien - und zwar dann, wenn diese nicht mehr sinnvoll sind. Dabei kommen Prozesse in Gang, die dem Bisherigen etwas Neues entgegensetzen. Kulturelle Lösung ist prozesshaft und kreativ. Sie verlangt Experimente, Neu- oder Weiterentwicklungen, Risiken müssen eingegangen werden. Hier klingen Arbeitsthemen der Moderne, wie auch des späten Kapitalismus an: Innovationen halten die Berufsarbeit zwar am laufen. Ungemütlich wird kulturelle Lösung aber dort, wo sie die Strukturen der Arbeit selbst hinterfragt und angeht! Vielleicht können wir sagen: Kulturelle Lösung in der Arbeitswelt beginnt dort, wo es weh tut. Dort bringt kulturelle Lösung wirklich neue Ideen und Entwicklungen hervor. Wo Hierarchien abgeflacht oder beseitigt werden, wo Diskriminierung verhindert wird, wo verkrustete Umgangsformen aufgebrochen werden. Die Qualität der kulturellen Lösung liegt aber nicht in der Revolution, im Abschaffen oder der Innovation um jeden Preis; vielmehr gilt es dort anzusetzen, wo das Überkommene negative Auswirkungen zeigt und sich erkennbar überlebt hat. Weil kulturelle Lösung Normalitäten angreift und verlässt, braucht sie Mut und Energie.

Weil nun eine Frau im Handwerksbetrieb mitarbeitet, werden ohne Diskussion getrennte Toilettenbereiche eingebaut.

Bei der Redaktionskonferenz gab es bisher keine Protokolle. Sowohl der Chef, wie auch Mitarbeiter schrieben Absprachen für sich mit - oder auch nicht. Entsprechend lax wurden Beschlüsse oder Absprachen eingehalten. Durch den Vorschlag eines neuen Mitarbeiters, abwechselnd ein gemeinsames Protokoll zu erstellen und das Angebot, gleich damit anzufangen, wurde dieser Zustand zur Zufriedenheit aller gelöst.

Kulturelle Bindung meint die Fähigkeit und individuelle Möglichkeit, Strukturen und kulturelle Muster anzuerkennen und sich entsprechend kultureller Symbole und Vereinbarungen zu verhalten. Dabei geht es nicht um die unbedingte Unterwerfung,

sondern um die Anerkennung akzeptierter oder auch selbst entwickelter Umgangsformen, also um ein Einbinden in sozial wertvolle Grundhaltungen. Damit wird der Mensch als soziales Wesen akzeptiert, Traditionen und Kulturen als Werte anerkannt.

Die Balance zwischen kultureller Lösung und Bindung gibt den Strukturen, Entwicklungen und Prozessen den nötigen Halt, ohne in Verkrustung zu erstarren, aber auch ohne chaotisch zu werden und sich aufzulösen.

Leistung - Entspannung

Um das Netzwerkprojekt termingerecht beenden zu können beschließt das Team, es drei Wochen lang „knallen“ zu lassen: Viele Überstunden, wenig Pausen, sogar Nacharbeit und am Wochenende. Stress. Nach den drei Wochen sind alle übermüdet und mit den Nerven fast am Ende - aber zufrieden und stolz, es geschafft zu haben.

Ohne Frage ist die Leistungsseite in den meisten Berufen sehr wesentlich und zentral: Das produktive Nützen von Kräften und Energien, das Annehmen können von Leistungserwartungen oder das Ausnutzen der eigenen Leistungsfähigkeit bis hin zur Lust am Leisten, Erfolg haben und der Stolz auf Gelungenes. Leistung gehört damit zu den Grundlagen einer gesunden Persönlichkeit und bedarf grundsätzlicher Anerkennung. Leistung bedeutet allerdings etwas anderes als das ständige Arbeiten unter Hochdruck: Leistung meint, mit den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, mit seinen Ideen oder Leidenschaften etwas zu Wege zu bringen - also nicht nur Erwerbsarbeit, sondern viel grundsätzlicher: das Kreativsein, das Produktivsein, etwas zu bringen - für sich selbst und für sein soziales Umfeld.

Hanspeter Züger ist Polier im Betonbau. Er hat in seinem Team - alles Männer - eingeführt, dass täglich nach der Mittagspause unter seiner Anleitung 15 Minuten Energie- und Körperübungen gemacht werden. Seither hat die Teamfähigkeit enorm zugenommen, die Arbeitsunfälle sind deutlich weniger geworden.

Es gibt Unternehmen, in denen Ruheräume eingerichtet wurden und wo Entspannungsphasen oder Mittagsschlaf geradezu erwünscht sind.

Um längerfristig gut arbeiten zu können ist der Aspekt der Entspannung notwendig: Die Fähigkeit zur mentalen und körperlichen Erholung, die Zufriedenheit im Einfach-so-Sein, das Genießen-Können, das Lösen muskulärer Anspannungen, Loslassen-Können - mithin die Kompetenz, zur aktiven Passivität. Viele Unternehmen haben dies zwar eingesehen, reduzieren den Aspekt jedoch auf Leistungsbelohnung (Incentives), die oft noch dazu recht einfallslos ist. Entspannung ist mehr als Belohnung, ist auch etwas anderes als leistungsorientierte Erholung - so gut und wichtig diese auch sein mag (z.B. im Sport oder bei kultureller Produktion). Erste

Entspannung stellt sich bisweilen schon beim Wechsel der Aktivität ein: nach einer Stunde vor dem Bildschirm etwas aufzuräumen oder einen Tee aufzubrühen kann Teil der Entspannung sein. Mehr aber ist damit die Fähigkeit und die Kunst des Nichtstuns gemeint: Ausruhen, Schweigen, das Kräftesammeln, das Körper und Geist regeneriert und zu neuer Anstrengung motiviert und befähigt. Das passt ohne weiteres in die meisten Arbeitsfelder! Entspannung lebt vom Loslassen: Muskeln lockern und lösen (kleine Qi-Gong Übungen eignen sich dafür hervorragend), durch die körperliche Entspannung lösen sich auch Gefühle, Gedanken, Ansprüche oder Beziehungserwartungen. Bei nicht wenigen Männern besteht die Gefahr, dass die Entspannung zur Leistung wird und dass sich vor angestrebter Entspannungsbemühung keine wirkliche Entspannung einstellt, kein Abschalten oder „Leerwerden“ passiert. Entspannung ist zwar nicht passiv, sondern ein lebendiger Aspekt, gewissermaßen aktive Passivität. Die hohe Kunst der Entspannung wird uns - im Gegensatz zur Leistung - weder in der Schule, noch in der Berufsausbildung beigebracht und erfordert deshalb Erlaubnis und viel Übung. Männer, die uns im Bereich Arbeit und Beruf positiv aufgefallen sind, zeichnen sich oft dadurch aus, dass sie diese Balance gut entwickelt haben. Es sind übrigens auch nicht die Dauerstresser und Workoholics, die ihren Beruf gut ausfüllen und ihn überleben, sondern diejenigen, die ihre Leistungs-Entspannungs-Balance gefunden und in ihren Arbeitsalltag integriert haben. Und außerdem: Wirklich gute Ideen kommen oft in entspannten Situationen, wenn die Frage oder das Problem schon weiter weg sind - z.B. auf dem Gang zur Kantine oder zur Toilette, zuhause in der Badewanne oder beim Spülen. Das bedeutet: Oft ermöglicht Entspannung die produktive Leistung, sie setzt kreatives Potenzial frei und verhindert die Überbewertung der Leistung.

Beobachtung bei einem Kollegen: Auf seinem Schreibtisch steht ein Bonsai, daneben ein flaches, offenes Kästchen aus Holz, in dem sich Sand und zwei Steine befinden. Mit einem Miniaturrechen gestaltet er sich damit einen Japangarten - einfach so, mal zwischendurch, auch mal beim Telefonieren oder Nachdenken.

Heterosozialer Bezug - Homosozialer Bezug

In vielen Arbeitsfelder hat sich der Minderheitenstatus des einen oder anderen Geschlechts als - für beide Seiten - sehr problematisch herausgestellt. Geschlechtsbezogen ausgewogene Personalstrukturen, z.B. in Bezug auf Hierarchie und Anzahl - und gute Beziehungen zwischen den Geschlechtern gelten häufig als eine Grundlage für erfolgreiches Arbeiten.

Heterosozialer Bezug bezeichnet die Fähigkeit und Möglichkeit, als Mann Beziehungen zum anderen Geschlecht, zu Mädchen und Frauen zu haben oder aufzunehmen. Viele männliche Arbeitsverhältnisse sind - aufgrund der geschlechterbezogenen Arbeitsteilung - rein mengenmäßig männlich dominiert. Vielen Männern fehlt die gelebte weibliche Seite: Manchen aus Gründen der

Hierarchiebildung, anderen aber einfach aus Lust und Freude am Anderen, am produktiven zusammen arbeiten und leben; (andere Männer, die dort arbeiten, erleben aber gerade den Ausschluss von Frauen als stabilisierend für die eigene Geschlechtsidentität). Mit Frauen zusammen zu arbeiten bedeutet, sich in eine als „anders“ erlebte Welt einzufühlen und einzudenken. Dies benötigt das Anerkennen von Unterschieden: „Aha, so kann man das also auch sehen oder machen“. Viele Männer sind mit dieser Aufgabe einer gleich berechtigten heterosozialen Beziehung überfordert, weil unsere Gesellschaft hierarchische Geschlechterbeziehungen (männliche Dominanz) als strukturelle Normalität anbietet. Und leider reduzieren Männer oft die Qualität des heterosozialen Bezugs auf potenzielle sexuelle Kontakte und werten Frauen damit latent oder offen ab. Der wirkliche heterosoziale Bezug wird durch Sexualisierung verhindert.

Die Männer der Abteilung hatten mal Lust, beim Betriebsausflug „was für sich“ zu machen. Sie buchen einen halben Tag am Hochseil-Klettergarten, weil ihnen das bei der Teamentwicklung so Spaß gemacht hat. Später trafen sie sich dann wieder mit den Frauen, um gemeinsam zu grillen.

Homosozialer Bezug meint Beziehungen von Männern zu Angehörigen ihres eigenen Geschlechts: dass es überhaupt Bezüge unter Männern gibt - männliche Kollegialität ist im Berufsleben meistens selbstverständlich; und dann aber auch die Qualitäten solcher Kontakte, was dort passieren kann und was nicht. Solche Bezüge gehen über den formalen und funktionalen Umgang mit anderen Männern hinaus. Oft wird von Männern unterschätzt, was homosoziale Bezüge bringen können. Im Vordergrund steht häufig die Konkurrenz zu anderen Männern - auch eine Facette der heterosozialen Bezüge, die damit aber nicht erschöpft sind. Berufliche Partnerschaften, Männerfreundschaften, Mentorenbeziehungen zu älteren, erfahreneren Männern, Meister-Schüler-Verhältnisse, Männerteams sind die Felder, wo sich homosoziale Bezüge in der Berufsarbeit entfalten können. Solche wechselseitige Männerbeziehungen sind eine soziale Bereicherung. Auch Beziehungen unter Männern brauchen Zeit, nicht zuletzt wegen der unterschiedlichen Einstellungen - in Männerbeziehungen stellt man fest, dass sich Männer allein aufgrund ihres Geschlechts doch nicht immer gleichen.

Konflikt - Schutz

In einem Team im sozialen Bereich ist Harmonie angesagt: alle duzen sich und kommen scheinbar bestens miteinander aus. Dennoch gibt es Verantwortlichkeiten und Hierarchien. Ein Mitarbeiter führt wiederholt einen Arbeitsauftrag nicht aus. Üblicherweise übernehmen dann die anderen Kollegen oder der Leiter diese Aufgaben. Nun konfrontiert ihn der verantwortliche Leiter in der Teambesprechung und fordert, dass Absprachen auch eingehalten werden. Dies wird vom restlichen Team zunächst wie ein Tabubruch aufgefasst. Erst nach und nach stellt sich heraus, dass das Angehen des Konflikts die Chance für das ganze Team war, ihre Arbeits- und Beziehungsstrukturen zu klären.

Konfliktfähigkeit ist die Kompetenz und Bereitschaft, Streitpunkte und -linien wahrzunehmen, sich ihnen zu stellen, Konflikte als Entwicklungs-Chance zu begreifen und ihnen nicht - etwa aus Angst - aus dem Weg zu gehen. Konflikt ist eine Basis für Entwicklung, ohne Konflikte keine Veränderung. In Konflikten geht es darum, sich mit seinen Wünschen und Interessen, seinen Werten und Einstellungen zu behaupten - auch gegenüber Widerstand oder verlockenden Verführungen. Dazu gehört die Kompetenz, Konflikte mit angemessenen Mitteln auszutragen, interpersonale Konflikte beinhalten die Anerkennung oder Wertschätzung des Gegenübers. Umgekehrt beinhaltet der Aspekt Konflikt auch das Risiko zu unterliegen und benötigt die Kraft, Niederlagen zu verarbeiten.

Stefan sorgt dafür, dass alle seine Mitarbeiter Hörschutz tragen, wenn es in der Produktion laut wird.

Der Vorgesetzte sieht in der Woche bereits zum zweiten mal, dass sein Mitarbeiter abends um 17.30 Uhr noch im Büro ist. Der Mitarbeiter hat zwei kleine Kinder. Er schickt ihn nach Hause.

Als Herr Altun vom Vorgesetzten fälschlicherweise beschuldigt wird, springt ihm sein Kollege bei und stellt klar, wie er die Sache sieht.

Nicht immer ist das Eingehen auf Konflikte sinnvoll, möglich und hilfreich. Bisweilen zeigt sich Stärke darin, sich zu schützen, eine Provokation nicht aufzugreifen oder sich nicht auf einen Konflikt einzulassen. Der Schutz-Aspekt bezieht sich auf den eigenen oder fremden Körper, genauso auf die eigene persönliche Integrität wie auf die des/der anderen. Er motiviert, schwaches, unfertiges, anfälliges Leben in Obhut zu nehmen: andere Menschen, Tiere, Pflanzen, die Umwelt, menschliche Errungenschaften. Schutz meint aber immer auch den sorgsam Umgang mit sich selbst, den eigenen körperlichen und seelischen Kräften. Der Aspekt Schutz ist - insbesondere als Schutz der Gemeinschaft (Militär, Polizei, Feuerwehr) - traditioneller Bestandteil von Männlichkeitskonzepten (Samurai, Ritter) und von männlichen Berufsfantasien; deshalb kann es durchaus sinnvoll sein, sich in diese bei der Arbeit mit Männern modernisiert „einzuhängen“. Die Balance der Konflikt- und Schutzaspekte vermittelt äußere und innere Zustände und erleichtert damit Echtheit und Präsenz.

Stärke - Begrenztheit/Grenzakzeptanz

Nachdem der Meister ausgeflippt ist und sein Werkstück auf den Boden geworfen hat, meint der Lehrling: Ich verstehe die Aufregung noch nicht ganz, aber bevor wir beide hier noch mehr reinsteigern sollten wir wohl eine Pause einbauen, in Ordnung?

Robert übt seit zwei Jahren Aikido. Hier hat er verstanden, wie er Konkurrenzkonflikte besser bewältigen kann. Wenn ein Kollege ihn zu depotenzieren versucht, indem er ihn abwertet, versucht er, diese Energie aufzunehmen, die ihn treffen soll und ins Leere laufen zu lassen.

Der Aspekt Stärke entspringt der eigenen körperlichen, seelischen und geistigen Kraft, eine Form und Qualität männlicher Potenz. Sie kann produktiv genutzt werden, wenn sie entwickelt werden konnte und vorhanden ist und wenn man sich seiner Kraft bewusst ist. Stärke kann sich darin zeigen, sie nicht zu demonstrieren, auf den Einsatz körperlicher Kraft oder Drohgebärden zu verzichten oder sogar Kränkungen zu zeigen. Stärke führt zu einer besonderen Ausstrahlung und Autorität, die so etwas nicht (unbedingt) braucht. Körperliche Stärke wurde durch Mechanisierung und Automatisierung der Arbeit zunehmend entwertet. Deshalb kommt es heute im Arbeitsleben verstärkt darauf an, seine anderen - also vor allem die mentalen - Stärken zu entwickeln und zu zeigen.

Sein Magengeschwür interpretiert Hannes als "Warnschuss vor den Bug". Er beginnt, seine Arbeitsgewohnheiten umzustellen und schränkt den Kaffee- und Nikotinkonsum ein. Dadurch gerät er aber erst recht in eine Krise, weil er eine bedrohliche Leere spürt, Unsicherheiten und Ängste wahrnimmt, die er vorher nicht kannte. Sein Hausarzt rät zu einer Psychotherapie, worauf sich Hannes nach längerem Zögern auch einlässt.

Begrenztheit gehört existentiell zum Leben - und ohne den Tod würden wir das Leben auf später verschieben. Vielen Männern fällt es schwer, diese Einsicht über das bloße Wissen hinaus emotional nachzuvollziehen. Begrenzt ist nicht nur die eigene Stärke, sondern die Möglichkeit der Einflussnahme überhaupt. Beziehungen und das Arbeitsleben sind riskant. Wachstum und Sterben rücken angesichts heutiger Lebensbedingungen des schnellen Wandels, der Anforderungen an Mobilität und Flexibilität mehr ins Bewusstsein. Berufliche dauerhafte Überforderung zeigt durch körperliche Folgen Grenzüberschreitungen auf. Dies fordert uns heraus, mit Begrenztheiten aktiv und produktiv umzugehen: Ich kann noch so viel Leisten wollen, alles zu verändern schaffe ich nie; neben der Pünktlichkeit beim Arbeitsbeginn ist auch das pünktliche Ende wichtig. Viele Männer erleben die Konfrontation mit ihren Grenzen zwischen 35 und 45 als schwere Lebenskrise. Die Bewältigung solcher Krisen und die Einsicht in die Grenzen kann zu einer anderen Form männlicher Potenz, der reifen Stärke führen - zu einer stetigen Erweiterung der männlichen Präsenz bis ins hohe Alter.

Wo anfangen?

Eine Entwicklung in Richtung eines balancierten Arbeitens ist schnell begonnen. Sie lässt sich mühelos mit anderen Themen und Verfahren verknüpfen, etwa mit Qualitätssicherung oder Zeitmanagement. Gut ist es hierbei, sich Ziele oder Vorteile vor Augen zu führen, die eine Qualitätsveränderung der eigenen Arbeit bzw. der Arbeit von Männern bringen könnte: mehr Arbeitszufriedenheit, bessere Motivation, stärkere Bindung der Männer ans Unternehmen, dadurch geringere Fluktuation, besseres Image nach außen, dadurch mehr Bewerbungen auf offene Stellen, positivere Unternehmenskultur, lebendigerer Umgang miteinander, Steigerung der Produktivität, schönere Freizeitgestaltung usw. - also: es wird sich lohnen.

Qualitätsverbesserung braucht Zeit - aber kleinere Schritte brauchen wenig Zeit. Anfänge können Richtungen aufzeigen: "Oasen" zu schaffen im Arbeitsalltag, wo kurz innegehalten werden kann; Teambesprechungen mit einer kurzen Rückmelderunde zu beenden; in Dienstbesprechungen das Thema Arbeitsqualität auf die Tagesordnung setzen; Leitbilder auch auf die Qualität der Arbeit ausdehnen, nicht bei den Produkten oder dem Image stecken bleiben usw.

In einem vertiefteren Zugang kann es dann hilfreich sein, die eigene Arbeit anhand der Variablen (möglichst ehrlich) einzuschätzen: Welche Aspekte habe ich gut entwickelt? Wo gibt es noch wenig genutzte Potenziale? Wovon möchte ich gerne mehr haben? Oder: Was kann ich den Männern anbieten, mit denen oder für die ich arbeite?

In Bezug auf verdeckte oder offene männliche Arbeitsmoral prüft dann das Unternehmen oder die Institution in einer Unternehmenskultur-Analyse, welche Aspekte anerkannt und gern gesehen sind, welche Aspekte Männer in welchen Bereichen zeigen, leben oder entwickeln können und wo es Aspekte gibt, für die erst die entsprechenden Angebote aufgetan werden müssen.

Bei beiden Verfahren ist es meistens hilfreich, sich auf wenige Variablenpaare oder nur auf eines zu konzentrieren. Beim Thema "Arbeit" bieten sich als Einstieg die Aspekte "Leistung - Entspannung" an.

Nach der Analyse geht es darum, Ziele festzulegen und realisierbare (!) Umsetzungsschritte zu entwickeln. In einer sozialen Organisation stellte sich beispielsweise heraus, dass ältere Männer stark in den Traditionen verhaftet waren, während die jüngere Generation den Wandel wünschte. Der Aspekt der kulturellen Lösung war hier eher schwach unterentwickelt, weshalb es bei den jüngeren Männern eine hohe Fluktuation gab. Gemeinsam wurde dann die Leitidee einer "organischen Weiterentwicklung" gefunden, die wechselseitige Anerkennung der Bedürfnisse beinhaltet, gleichzeitig aber Entwicklung ermöglicht und den Älteren Halt und Sicherheit vermittelt. Idealerweise mündet die Umsetzung wieder in eine Phase der Evaluation und Reflexion, woraus neue Ziele entstehen - ein Kreislauf der Qualitätssicherung und -verbesserung entsteht.

Und noch ein Tipp am Schluss: In der Praxis ist es oft hilfreich, für die institutionelle oder Selbstanalyse die Aspekte zu mischen und zu vereinfachen, etwa nach dem folgenden Muster:

Wenn Sie Ihre Arbeit einschätzen sollen - welche Aspekte sind dabei gut entwickelt, wo sehen Sie noch Entwicklungsmöglichkeiten? (Bitte bewerten Sie die folgenden Bereiche mit 0 = nicht vorhanden bis 10 = voll erschlossen):

- *Konzentration (auf das Wesentliche, auf mich selbst)*
- *Entspannung (sich entspannen können, Zeit dafür nehmen)*
- *Schutz (sich schützen, auf den eigenen Schutz achten, andere schützen können)*
- *Selbstbezug (sich selbst kennen, sich spüren, bei sich sein)*
- *Bezug zum anderen Geschlecht (Kontakte zu Frauen/Mädchen)*
- *Bindung (an Regeln, Kultur, Tradition, Gesetz)*
- *Stärke (körperlich, mental)*
- *Integration (anderes/andere einbeziehen)*
- *Reflexion (Nach-Denken, Überlegen vor/nach dem Handeln)*
- *Leistung (leistungsfähig sein, was leisten können)*
- *Bezug zum gleichen Geschlecht (Kontakt zu Männern/Jungen)*
- *Konflikt (Streiten, Kämpfen, Konflikte aushalten können)*
- *Aktivität (Was machen, rangehen, aktiv sein)*
- *Präsentation (sich anderen zeigen, darstellen können, wer man ist, was man kann)*
- *Lösung (sich von überlebten Regeln oder Traditionen lösen)*
- *Grenzen (Grenzen bei sich und anderen, begrenzt sein)*

Literatur

Winter, R./Neubauer, G.: Dies und Das! Das Variablenmodell "balanciertes Junge- und Mannsein" als Grundlage für die pädagogische Arbeit mit Jungen und Männern. Tübingen (Neuling) 2001.

Winter, R. /Neubauer, G.: Kompetent, authentisch und normal? Aufklärungsrelevante Gesundheitsprobleme, Sexualaufklärung und Beratung von Jungen. (BZGA-Fachheftreihe Bd. 14). Köln 1998.

Kontakt Autor
Sowit, Sozialwissenschaftliches Institut Tübingen
Dr. Reinhard Winter
Lorettoplatz 6
D-72072 Tübingen
<http://www.sowit.de>