

Claudia Koppert

Emanzipation Marke west light

Zusammenarbeit, Konkurrenz, Vereinzelung von Frauen*

Frauen seien unterstützend, kooperativ, kurzum die besseren Kollegen, sagen viele. „Frauen rivalisieren gnadenlos miteinander“, ist ebenso oft zu hören und vor allem zu lesen. Befaßten sich in den letzten drei, vier Jahren Texte mit den Arbeitsbeziehungen von Frauen, dann handelten sie fast ausschließlich von Konkurrenz, Tenor: Frau gegen Frau, so auch ein Buchtitel, als gäbe es zwischen Frauen heute nichts anderes als ausgewachsene Rivalitäten, als ließen sich die Beziehungen zwischen Frauen auf den Begriff Konkurrenz bringen.

Der Blick in eine *Cosmopolitan*-Studie, vollmundig auf der Titelseite angekündigt mit „Konkurrenz unter Frauen: knallhart“, zeigt: Frauen haben zwar im Berufsleben, wie es heißt, die „Spielregeln der Sieger“ akzeptiert und setzen Konkurrenz für ihre Ziele ein. Sie konkurrieren „auf Teufel komm raus“. Aber eigentlich wünschen sie sich „harmonische Zusammenarbeit“ (Nr. 2, 1994, S. 130). Allein die Verhältnisse, die seien nicht so, sie zwingen zur Konkurrenz. Bezeichnenderweise trauten sie sich die vor allem mit Kolleginnen. Gegen Männer treten sie offenbar nur ungern an. Das heißt: Das Bild von der gnadenlosen Konkurrentin ist offenbar publikumswirksam überzeichnet, und es scheint verzeichnet, weil weibliches und männliches Tun so unterschiedlich bewertet werden.

Diese Beobachtung haben wir wahrscheinlich alle schon gemacht. So sagt Heide Pfarr, Ex-Ministerin in Hessen, Frauen stellten aneinander zu hohe Erwartungen, während sie mit Männern nachsichtiger oder einfach resignierter umgingen. Für Männer werde ein Verständnis produziert, „einfach sagenhaft“. Aber wehe, eine Frau würde es wagen, ihre Ellenbogen zu gebrauchen, das passe nicht ins gängige Bild. Von sich selbst sagt Heide Pfarr, sie habe in ihrer gesamten Laufbahn, ob als Professorin an der Universität oder als Politikerin, mit Frauen bessere Erfahrungen gemacht als mit Männern. Kollegen, wenn sie rivalisierten, verhielten sich oft „schwer verletzend“ (Spiegel, Nr. 45, 1991, S. 318). Auch Claudie Harss hält die Story von der gnadenlos konkurrierenden Frau für „maßlos übertrieben“. In ihrem Institut, wo sie Seminare für weibliche Führungskräfte durchführt, sei Konkurrenz unter Frauen nur sehr gelegentlich Thema. Denn, so stellt Harss klar: „Frauen konkurrieren in der Regel mit Männern.“ Fast alle Führungspositionen (bis auf 6 %) sind von Männern besetzt, „Frauen haben weiß Gott andere Sorgen als kleinliche Konkurrenzkämpfe untereinander“ (ebd., S. 316).

Damit widerspricht Harss der *Cosmopolitan*-Studie; ich nehme an, Harss und die Studie beziehen sich auf unterschiedliche Bereiche, tun aber beide so, als wäre ihre Beobachtung allgemeingültig. Klar ist bisher nur soviel: In der Aufbereitung der Meldungen und Berichte über die Verhältnisse unter Frauen liegt der Akzent heute auf Zoff und Dissens. So wird in der Öffentlichkeit der Eindruck produziert, Frauen könnten nicht miteinander – „Wehe, sie werden aufeinander losgelassen“ –, hätten sich nichts zu sagen und zu geben, nach der Devise: „Frauen gemeinsam sind einsam“. – Ein alter Hut eigentlich, aber modern aufgearbeitet derzeit wieder ein Renner. Klar ist auch: Frauen sind mitunter ungeheuer konkurrenzlos, und ebenso häufig sind sie ausgesprochen kooperativ. Oft sind die Arbeitsbeziehungen zwischen Frauen gut, aber manchmal auch heikel und schwierig.

* Der Text geht auf einen mehrfach gehaltenen Vortrag zurück, „Unter Kolleginnen. Zusammenarbeit ...“

Die spannende Frage ist: Unter welchen Bedingungen ist die Zusammenarbeit gut? Was können Frauen dafür tun, damit die Kooperation und auch eine konstruktive Form von Konkurrenz klappen? Heute meinen die meisten Frauen, es hänge ganz von der Persönlichkeit der einzelnen ab, ob das Zusammenarbeiten funktioniert oder nicht. Natürlich spielen die Stärken und Schwächen der Beteiligten eine Rolle, aber wie ich ausführen werde, geben sie nicht den Ausschlag. Mindestens genauso wichtig ist der Rahmen, in dem die Kolleginnen zusammenarbeiten, sind die Strukturen am Arbeitsplatz. Ausschnitthaft will ich zeigen, wie die Strukturen in verschiedenen Berufsbereichen die Zusammenarbeit unter den Kolleginnen prägen, wie die Frauen vorgehen und warum sie so vorgehen.

Im ersten Teil geht es um die Zusammenarbeit von Frauen in Männerberufen bzw. in Bereichen, die Frauen lange nur formal offen standen. Im Mittelpunkt des zweiten Teils stehen Krankenschwestern, Frauen in einem klassischen Frauenberuf, der dritte Teil handelt von Frauenprojekten.

Das Dilemma mit der Geschlechtsrolle in der Berufsrolle

Der Berufserfolg von Frauen in Berufsbereichen, die von Männern dominiert waren und es immer noch sind – darüber sind sich alle einig –, hängt entscheidend von den Rahmenbedingungen ab, die Frauen vorfinden. Weniger bewußt ist Frauen, daß diese Rahmenbedingungen – sprich Hierarchien, Beförderungskriterien, Arbeitsstile – auch den Umgang der Kolleginnen stark beeinflussen.¹⁾ Auch heute, oder besser: gerade heute.

Margarete Eden – so will ich sie hier nennen –, Werkzeugmacherin, Anfang 30, seit 16 Jahren bei VW, hat eine qualifizierte Facharbeiterstelle. Unter den 1200 Kollegen gibt es genau drei Frauen. Daß sie hier arbeitet, verdankt M.E. ihrer außergewöhnlichen technischen Begabung und Leistung, ihrer Bereitschaft, sich für ihre Rechte einzusetzen, zur Not mit Hilfe des Betriebsrats, und der Tatsache, daß sie nicht vorhat zu heiraten. Sie will und muß arbeiten.

Die Kollegin, mit der sich M.E. seit der Ausbildung durchgeboxt hat, ist inzwischen auch schon draußen, sie hat Familie, so wie alle anderen Frauen, die mit ihr angefangen haben. Mit dieser Kollegin sei es einmalig gewesen, sagt M.E., aber irgendwann sei sie zusammengebrochen und habe gekündigt. Wie es dazu kam, wie Frauen überhaupt aus den qualifizierten Positionen herausgehalten bzw. herausgedrängt werden, schildert sie so: Sie und ihre Kollegin bestanden nach Beendigung der Ausbildung auf einer adäquaten Weiterbeschäftigung. Die bekommen sie endlich auch, allerdings ohne die übliche Einführung an der Maschine und mit verkürzter Einarbeitungszeit. Dafür hat jede die ganze Zeit einen Meister hinter sich stehen, der auf Fehler wartet. Aber sie schaffen es. Immer wieder kommen neue Maschinen, immer mit derselben Strapaze verbunden. M.E.s Kollegin hält dem Druck nach Jahren nicht mehr stand und geht. Auch M.E. war nahe dran zu kündigen. Nach teilweise dramatischen Auseinandersetzungen arbeitet sie heute im Lehrenbau, fertigt Kontrolllehren für Getriebeersatzteile. Hier lassen die Männer sie in Ruhe. Stecken die Pornos weg, wenn sie dazu kommt. Trotzdem sagt sie: „Ich stehe für die Frauen der Welt.“ Ein allgegenwärtiger Haß auf Frauen setzt ihr zu.

Mit den beiden Kolleginnen in den Fachabteilungen hat sie nichts zu tun. Einmal steckt ihr ein Kollege, die Frau in der Schleiferei habe es schwer. M.E. geht hin, fragt ganz vorsichtig nach, aber die Kollegin winkt ab: „Nee, es ist alles in Ordnung.“ Sie sucht keinen Austausch, keine Unterstützung. Das bringt doch nichts, würde sie vielleicht sagen, am Ende stehst du doch alleine da.

Daran scheint sich so schnell nichts zu ändern. VW bildet zwar zunehmend mehr Frauen auch in Metallberufen aus, „aber nur für die Öffentlichkeit“, wie M.E. sagt. In den Fachabteilungen landen die wenigsten.

Offiziell gilt: Frauen sind gleichberechtigt, gleiche Bildung, gleiche Chancen. Offiziell kommt es fast überall auf das Geschlecht nicht mehr an. Das Vordringen von Frauen in Männerberufe und Männerdomänen wird deshalb als Indiz für die Verwirklichung der Gleichberechtigung betrachtet. Margarete Edens Geschichte und die vieler anderer Frauen zeigt, daß es für Frauen nach wie vor schwer ist, hier Fuß zu fassen und sich zu behaupten. Es ist unmittelbar einleuchtend, daß Frauen sich in dieser Situation gegenseitig stützen, decken, fördern und fordern müssen, um die Dominanz der Männer zu beenden. Gerade das tun sie aber häufig nicht, und zwar nicht einfach aus persönlichen Gründen, weil sie mit Frauen nicht könnten. Ich will hier auf zwei Ursachen näher eingehen: 1. Eine Frau zu sein setzt in diesen Bereichen unter Druck. Frauen versuchen, diesem Druck zu entkommen, indem sie andere Frauen meiden. 2. Frauen verschaffen sich einen gewissen Vorteil, wenn sie sich vereinzeln lassen. Beide Verhaltensweisen sind Reaktionen auf die bestehenden Strukturen und gehören zu den weiblichen Methoden sich durchzuschlagen.

1. Druck: Nach wie vor wirkt es sich in vielen Berufsbereichen eher „statusmindernd als statuserhöhend aus, eine Frau zu sein“ (Metz-Göckel 1993, S. 130). Und je höher die Position, je besser die Ausbildung, desto abstrakter und subtiler funktioniert der Ausschluß. Und die wenigen Frauen, die es schaffen, sind von Männern „handverlesen“²⁾. Den Fortschritt für Frauen in der Politik faßt die ASF-Vorsitzende Karin Junker so zusammen: „Früher waren die Frauen die funktionslosen Arbeitsbienen der Partei. Jetzt sind sie zu Stellvertreterinnen und Beisitzerinnen avanciert“ (in: Kahlweit 1994, S. 105). Grundlegend geändert hat sich bisher nichts. Aber für die Art des Fortkommens von Frauen ist heute die Kluft zwischen emanzipatorischem Anspruch – jede kann, wenn sie gut genug ist und will – und zuwiderlaufender Wirklichkeit – sie kann nur, wenn *man* sie läßt – prägend; diese Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit hinterfängt das Miteinander von Kolleginnen. Margarete Eden und ihre frühere Kollegin sind offensiv damit umgegangen, haben sich gegenseitig den Rücken gestärkt und darauf bestanden, daß „gleiche Ausbildung, gleiche Chancen“ für sie auch tatsächlich gilt. Viele andere versuchen, den mit ihrem Frausein verbundenen Druck loszuwerden, indem sie sich betont ungeschlechtlich zeigen und als „Fachmann“ gelten wollen (Metz-Göckel 1993, S. 131 ff.). Deshalb machen sie häufig unbewußt einen Bogen um andere Frauen und zeigen sich ungern gemeinsam mit ihnen öffentlich. Das stellt Sigrid Metz-Göckel für Frauen in akademischen Berufen fest (a.a.O., S. 130; für Frauenforscherinnen gilt dies nicht unbedingt).

Der Mechanismus, der dahinter steht: In bestimmten Positionen werden Frauen nicht als einzelne Personen mit bestimmten Stärken und Schwächen wahrgenommen, sondern als Symbol und Repräsentantinnen ihres Geschlechts (a.a.O., S. 131 ff.). Dadurch geraten sie unter besonderen Druck – Leistungsdruck, Erwartungsdruck. Eine einzelne steht, wie M.E. es formuliert hat, „für alle Frauen der Welt.“ Obwohl die Rechnung nicht aufgehen kann, versuchen viele Frauen diese Belastung zu verringern, indem sie ihr Frausein für irrelevant halten, Kolleginnen bzw. einer Zusammenarbeit mit ihnen aus dem Weg gehen. Es ist leicht nachvollziehbar, daß dieser Mechanismus auch wirksam ist, wenn Frauen, Menschen überhaupt, einer diskriminierten Gruppe angehören, schwarz sind oder behindert oder lesbisch oder schwul. Der Druck nimmt zu, wenn sie als Repräsentanten einer Minderheit betrachtet werden, mit rassistischem oder sexistischem Blick.

2. Sich vereinzeln: Kurzfristig und lediglich nur auf das persönliche Fortkommen bedacht, hat es heute einen gewissen Vorteil, sich als Ausnahmefrau, als singuläre Erscheinung zu präsentieren, nicht im Konvoi mit Geschlechtsgenossinnen vorzufahren, was Männer in der Regel aufschreckt und zum Schottenschließen veranlaßt. Einsame Größen haben mehr Chancen, wenn sie um Einlaß anklopfen. Bei der Auswahl werden Frauen bevorzugt, die hoffentlich ausschließlich ein Gewinn sind. „Eine glückliche Kombination aus Charme und Kompetenz, eine sehr aktive Hochschullehrerin ... und außerdem jemand, den wir in die Universitätsgremien schicken können, wo Frauen gewünscht sind“, pries ein Bremer Biologieprofessor die Vorteile einer neuen Kollegin.

Aufgrund der bestehenden Strukturen in Männerdomänen glauben Frauen heute leicht, sie schlagen sich hier am besten als einzelne, also allein durch. Sie deuten ihre Schwierigkeiten daher eher nicht als die von Frauen in männerdominierten Bereichen, sondern als persönliche.

Dieses Einzelkämpferinnenverhalten ändert sich nicht zwangsläufig, wenn Frauen gar keine Einzelgängerinnen mehr sind. Viola Roggenkamp schreibt: „Ob in der Berufswelt der Abteilungsleiterinnen, Professorinnen oder auch der Redakteurinnen, der höheren Beamtinnen, der Lehrerinnen, Managerinnen oder Medizinerinnen. Zwanzig Abteilungsleiterinnen unter achtzig Abteilungsleitern, das sind zwanzig Einzelkämpferinnen“ (1993, S. 118).

So passiert es leicht, daß Frauen unter dem Erwartungs- und Leistungsdruck „verheizt“ werden. Da zeichnet sich eine gefährliche Entwicklung ab. Eine Hochschullehrerin erzählt: „Vor zehn Jahren waren wir vierzehn Dozentinnen und fünfundzwanzig Dozenten im Fachbereich. Zusammengearbeitet haben wir Frauen kaum, uns eher mißtrauisch etwas von Ferne beäugt. Jede hat relativ isoliert, dafür aber sehr engagiert ihre Sachen gemacht. Nach und nach sind dann Frauen ausgeschieden, völlig erschöpft: frühpensioniert, an Krebs oder psychisch erkrankt. Heute sind von den vierzehn noch zwei übrig, alle anderen Dozenten sind Männer, etwa dreißig.“ Der Druck auf die Verbliebenen ist massiv: Die überwiegend weiblichen Studenten erwarten von den beiden Frauen „alles“, totalen Einsatz, während die Kollegen vor sich hin werkeln. Gesprochen wird über diese dramatische Entwicklung nicht: weder unter den Studierenden noch im Kollegium.

Die Präsenz von Frauen in männerdominierten Bereichen bringt also nicht automatisch Entlastung für Kolleginnen, Zusammenarbeit oder andere Veränderungen mit sich. Wenn Frauen das wollen, müssen sie dafür bewußt etwas tun. Die Senatorinnen des rot-grünen Berliner Senats 1989/90 machten mit ihrem „Hexenfrühstück“ einen solchen Versuch, ein Unterstützungssystem unter Frauen und einen anderen Arbeits- und Diskussionsstil überhaupt in den Gremien zu etablieren (siehe Bernardoni 1993). Weniger spektakuläre Bemühungen wie Vernetzungen von Frauen einzelner Berufsgruppen sind inzwischen an der Tagesordnung: Frauen in den Naturwissenschaften, BücherFrauen, Vernetzungsstelle für kommunale Gleichstellungs- und Frauenbeauftragte ...

Überall verstreut nutzen Frauen den Spielraum, den sie ohne Zweifel auch in Männerdomänen haben. Das verlangt neue Formen, sich auf Kolleginnen zu beziehen und mit den neu entstehenden Unterschieden in bezug auf Wissen, Einkommen, Hierarchien zwischen Frauen umzugehen. Frauen sind nicht gleich, nicht hilflos, nicht automatisch vertraut, nicht solidarisch aufgrund der gemeinsamen Geschlechtszugehörigkeit. Frausein ist kein Programm. „Wir Frauen“ ist in einer Gesellschaft, in der Frauen so unterschiedliche Positionen einnehmen, keine Basis für einen Zusammenschluß, denn daraus ergeben sich nicht zwangsläufig gemeinsame Vorhaben. Die Vernetzungen wie jedes Zusammenwirken stehen und fallen mit gemeinsamen Zielen, konkreten Schritten,

die gemeinsam getan werden. Frauen sind auch in Männerdomänen in der Lage, gemeinsame Ziele zu verfolgen, sie können verhindern, von Männern ausgebootet zu werden, sie können sich weigern, Konkurrenzen, die sie mit Kollegen durchstehen müßten, an Kolleginnen sinnlos zu entfalten. Durch sachliche Verständigung, gemeinsames Vorgehen stärken sie ihre Achtung voreinander, und mit der gegenseitigen Wertschätzung und Anerkennung wächst auch ihr Selbstbewußtsein. Das ist der geheimnisvolle Mechanismus, um den Männer wissen und den sie aus dem Effeff beherrschen.

Gefühle von Verrat, Neid, Mißtrauen und Zukurzkommen hintertreiben die Zusammenarbeit, wenn sie nicht bewußt und offen politisch umgesetzt werden, wenn die Beteiligten sich nicht durchringen, sich selbst zu überschreiten, das heißt gemeinsame Interessen auszumachen und einzusehen, daß die Unterstützung anderer auch die eigene Position stärken kann.

Vom Dienst an den Nächsten zur Dienstleistung – Zusammenarbeit im Wandel³⁾

Dagmar Mewes arbeitet in der Sozialstation einer niedersächsischen Kleinstadt. Das Klima unter den mehrheitlich weiblichen Angestellten scheint lange Zeit sämtliche Vorurteile über die Verhältnisse unter Frauen zu bestätigen: Immerzu sind einige gekränkt, verärgert; nie kommt ein Konflikt auf den Tisch, dafür heißt es noch Monate, Jahre später: „Die hat das gesagt/gemacht ...“ Neueingestellte versucht frau auf die eigene Seite zu ziehen, Gerüchte kursieren; die Kirche und der Pfarrer als unzulänglicher Stellvertreter Gottes hienieden werden der fortgesetzten Undankbarkeit beschuldigt. Mißtrauen und Angst herrschen. Ein Konflikt schwelt seit Jahren: Manche haben in ihren Bezirken, die sie wie Gemeindeschwestern seit eh und je ganz eigenständig versorgen, wenig zu tun, andere entschieden mehr. Da einige eine Umverteilung der Arbeit boykottieren, werden manche für zwei Stunden Arbeit genauso bezahlt wie andere für sechs oder acht. Der Pfarrer, formal der Geschäftsführer der Station, traut sich – wie Dagmar Mewes sagt, „wegen eingebauter Beißhemmung“ – über Jahre nicht, die Vorrechte der alteingesessenen Schwestern anzutasten. Auch ein Supervisionsversuch scheitert an deren fehlender Mitwirkungsbereitschaft. Neue Mitarbeiterinnen kommen und gehen.

Vor zwei Jahren verordneten die Träger – öffentliche Gemeinden und Kirchengemeinden – den Sozialstationen dann landesweit eine „Strukturanpassung“, die die Pflege „effizienter“, „konkurrenzfähig“, also kostengünstiger machen soll. Der letzte Schritt vom Dienst am Nächsten, an der Nächsten, bereitgestellt von der Glaubensgemeinschaft, zur Dienstleistung, angeboten auf dem freien Markt, wurde vollzogen.

Die Strukturanpassung bescherte der Sozialstation eine neu eingestellte Pflegedienstleitung, die Standardisierung der Pflege; die Mitarbeiterinnen müssen ihr Tun seither Handgriff für Handgriff dokumentieren, um ihre Arbeit nachzuweisen, aber auch um es mit den Krankenkassen abzurechnen. Fortbildungen und Fallbesprechungen sollten die Güte der Pflege gewährleisten. Dadurch hatten Kritik und Anerkennung plötzlich Hand und Fuß und sorgen für eine sachorientierte Arbeitsatmosphäre. Neue Dienstpläne verteilen die anfallende Arbeit gleichmäßig. Die leitende Krankenschwester verfällt zwar leicht in einen autoritären Stil, wenn sie unsicher wird, ist wenig in Teamführung geschult, dennoch: „Die Arbeit ist anspruchsvoller und befriedigender geworden“, sagt Dagmar Mewes. Das Klima wurde entschieden angenehmer und eine Zusammenarbeit möglich.

Aber die Strukturanpassung Richtung Markt geht weiter: Manche Pflegerin hat jetzt eine Stoppuhr im Auto, um auch über die Wegzeiten minutiös Rechenschaft ablegen zu können. Darauf wird jetzt gedrängt, ebenso darauf, daß sie keine Zeit mehr mit „nichtabrechenbaren Leistungen“ verschwendet. Mit dem finanziellen Druck nach der Einführung der Pflegeversicherung und der Kürzung der öffentlichen Zuschüsse wächst der Arbeitsdruck. Pflege wird zum definierten Handgriff. Um auf ihre Kosten oder zu Gewinn zu kommen, ersetzen die Träger qualifizierte Pflegekräfte vermehrt durch billige angelernte „geringfügig Beschäftigte“, meist Frauen. – Insgesamt eine Weiterentwicklung, die auch die Fortschritte in der Teamkooperation wieder zunichte macht.

Gabi Meier-Wolf, Stationschwester in der chirurgischen Abteilung eines Krankenhauses der Diakonie, bestätigt, daß sich in den letzten Jahrzehnten die Berufsauffassung der Krankenschwestern verändere. Früher sei das Pflegepersonal ganz auf den Arzt bezogen, in autoritäre Strukturen eingebunden gewesen. Heute werde ein eigenständigeres, professionelleres Arbeiten im Team verlangt. „Die Älteren haben damit manchmal Probleme, nicht *nur* Medikamente zu verteilen oder *nur* zu waschen“, sagt Gabi Meier-Wolf, „aber die Jüngeren wachsen da rein.“ Die tiefgreifenden Veränderungen betreffen auch die Zusammenarbeit: Als „Dienst am Nächsten“ war der Pflegedienst lange in eine religiöse, überpersönliche Ordnung eingebettet; das gab der Arbeit ihre Richtung und ihren Sinn, ihren Wert und Zusammenhang. Auch die Arbeitsbeziehungen der Diakonissen, Nonnen oder konfessionsgebundenen Krankenschwestern standen ganz im Dienst dieser gemeinsamen Orientierung auf den Arzt bzw. Gott. Das Miteinander wurde von den streng hierarchisch geordneten Verhältnissen geprägt.

Diese Auffassung von Dienst mitsamt den strukturellen und religiösen Einbindungen löste und löst sich ganz allmählich auf. Gerade diese Übergangsstadien sind für die Zusammenarbeit problematisch, weil das Alte nicht mehr und etwas Neues nicht wirklich funktioniert. Wenn etwa Stationschwestern auf ihre neuen Aufgaben – Teamführung, Motivation, Fortentwicklung der Pflege – nicht genügend vorbereitet sind oder, wie im Fall der Sozialstation, neue Strukturen überhaupt fehlen.

Sowohl Dagmar Mewes als auch Gabi Meier-Wolf betonen, daß der Führungsstil der leitenden Schwester für eine Station sehr wichtig sei, außerdem ähnliche Ziele und Arbeitsvorstellungen und die Erfahrung, gut zusammen arbeiten zu können, auch das verbinde. G. M.-W. erzählt von einer Station im Krankenhaus, die eine Gruppe junger Schwestern fest im Griff habe. Sie arbeiten einwandfrei, engagiert, lassen sich aber nichts gefallen, von den Ärzten nicht, von der Krankenhausleitung nicht. Alle haben immer etwas weiche Knie, wenn sie mit denen zu tun bekommen. Voraussetzung für ein solches Team ist, daß es sich überhaupt bilden kann und nicht hauptsächlich aus selten anwesenden Ungelernten besteht.

Der modernen Leitung kommt, vermute ich, eine so große Bedeutung für das Klima, die Kooperation zu, weil sie heute die „Spielregeln“ für den Umgang miteinander vorgibt, der die religiös-autoritäre Einordnung ablöst. Damit hängt es in gewisser Weise von der Leitung ab, ob die Chancen, die die Modernisierung trotz aller Kehrseiten oft auch mit sich bringt, genutzt werden können: die Chance zu gleichberechtigtem, relativ eigenverantwortlichem Arbeiten in einer Gruppe, die sich als Team begreift, ein gewisses Mitspracherecht, ein Recht auf Gleichbehandlung. Dazu gehört auch, daß der umfassende Dienst zum Beruf wird (in der letzten Phase dann katastrophalerweise zum Job) und so Frauen nicht mehr alles abverlangt. Es gibt ein Privatleben; die Konfessionsbindung tritt in den Hintergrund, damit haben auch Anders- oder Nichtgläubige Zugang. Für die Leistungsanforderungen gibt es Kriterien. Auf diese

Weise können sachlich begründete Anerkennung und Kritik einen festen Platz erhalten und dadurch die vielbeklagte weibliche „Anerkennungsgier“ befriedigen und begrenzen; auch die ständige Angst begrenzen, etwas falsch zu machen; sie stellen Konflikte in einen sachbezogenen Rahmen, machen sie dadurch besprechbar und reduzieren die „Konfliktscheu“⁴⁾.

Die Erfahrungen in Kliniken und Sozialstationen zeigen, daß Arbeitsbeziehungen stark vom Rahmen, der ihnen gegeben wird, bestimmt sind. Auch wenn dem durch die äußeren Bedingungen deutliche Grenzen gesetzt sind, nutzen viele wie G. M.-W. die Chance, die Basis für eine Zusammenarbeit mit Kolleginnen zu schaffen. Diese Basis ermöglicht ihnen, über die direkte Arbeit hinaus zusammenzustehen und sich zum Beispiel gegen die ständige Überlastung des Pflegepersonals zu wehren.

Die Veränderungen, die ich hier für die Pflegeberufe beschrieben habe, finden oder fanden auch in anderen Bereichen statt, in denen Frauen traditionell kooperiert haben. (Männer konnten aufgrund ihrer Berufsrolle und Stellung mehr Kontinuität in ihrer Zusammenarbeit bewahren.) Landwirtschaft, Hauswirtschaft, Industriearbeit, die klassischen Zusammenarbeitsfelder von Frauen unterliegen tiefgreifenden Wandlungs- und Auflösungsprozessen. Durch moderne Entwicklungen wie Technisierung der Haushalte, Trennung von Wohnen und Arbeiten, industrielle Produkte wurde die hergebrachte Kooperation von Frauen überflüssig. Die soziale, räumliche und berufliche Mobilität unterstützt diesen Prozeß: Frauen vereinzeln sich. Die traditionellen Umgangsformen und Regeln, die ihre frühere Zusammenarbeit erleichterten, überleben sich. Und die Zusammenarbeitsformen, die zu ihren neuen Rollen, Arbeitsfeldern und Anforderungen passen und mit ihren Kolleginnen machbar sind, sind sie erst dabei zu entwickeln. Ein aufreibender Prozeß, aber eben, wie an den Krankenschwestern zu sehen ist, manchmal auch machbar und in jedem Fall wert zu erstreiten.

Die Kalamität mit der Identität

Im dritten und letzten Teil geht es um die Zusammenarbeit in Projekten – also in selbstverwalteten Betrieben und Einrichtungen, die im Zuge der Neuen Frauenbewegung in den letzten 20 Jahren entstanden sind.⁵⁾ Ebensowenig wie pauschal von der Zusammenarbeit der Frauen gesprochen werden kann, ebensowenig kann von der Zusammenarbeit der Projektfrauen die Rede sein. Allzu unterschiedlich sind die Projekte und ihre Grundlagen der Kooperation; diese sind abhängig von der wirtschaftlichen Lage, davon, ob das Projekt auf öffentliche Gelder angewiesen ist oder sich auf dem Markt behaupten muß, von der Art der Arbeit – ein Verlag ist etwas anderes als ein Beratungsladen –, von der Zahl der Mitarbeiterinnen, dem Hintergrund der Frauen – eingewanderte Frauen haben oft keinen sicheren Aufenthaltsstatus –, schließlich vom „Geist des Hauses“ und natürlich von den Stärken und Schwächen der am Projekt Beteiligten.

Gemeinsam ist vielen Projekten: Hier setzen und setzen Frauen bewußt auf die Kooperation von Frauen, versuchten politische und persönliche Ziele zu verbinden; Projekte sollten eine Ort des neuen Miteinanders und Selbstverständnisses von Frauen sein, befreites Gebiet, eine „Insel im Patriarchat“, ein Zipfel Utopia im hier und heute. Wo die Erwartungen so hoch sind, ist die Realität ein Schock. Es war in vielen Projekten ein langwieriger Prozeß, zu erkennen und sich darauf einzustellen, daß eine feministische Orientierung nicht automatisch eine befriedigende Zusammenarbeit ermöglicht, daß auch Projekte dazu der Strukturen und einer Kooperationskultur bedürfen, die die Interessenunterschiede und unterschiedlichen Herangehensweisen vermitteln und überhaupt Spielregeln für den Umgang miteinander setzen.

In vielen Projekten ist etwas Ähnliches passiert wie in der vorhin beschriebenen Sozialstation, wenn auch auf einem anderen Hintergrund: Wo das Alte nicht mehr funktionierte – die übliche Hierarchie und Arbeitsorganisation lehnten Projekte ab – und das neue noch nicht – das neue Miteinander mußte erst entwickelt werden –, konnten sich die Schwächen, Machtgelüste oder Marotten einzelner entfalten. Inzwischen ist die Kooperation und die Arbeit insgesamt in Projekten durch Absprachen und Regeln in Strukturen eingebettet und dadurch erleichtert, oft mit Hilfe von Supervision und Organisationsberatung. Es gibt Dienstpläne, verbindliche Arbeitszeiten, es ist klar, wie Entscheidungen gefällt werden. Die Sache läuft. Das utopische Element ist darüber oft verschlissen worden, die anfängliche Euphorie hat sich gelegt.

Ich will hier auf ein Phänomen zu sprechen kommen, das sich nicht wegorganisieren läßt und beileibe nicht nur Projektfrauen belastet, aufgrund der Umstände in Projekten aber extreme Wirkung zeitigt. Eine drastische Zuspitzung erfahren Auseinandersetzungen zwischen Frauen – egal, um welche Sache es geht – dadurch, daß immer mitverhandelt wird, wer *ich* bin, wie *ich* sein und gesehen werden will; es ist, als kämpfe jede immer auch um sich, um ihre Identität. Daß Identitätsprobleme die Zusammenarbeit belasten, läßt sich z.B. an einem in Projekten klassischen Konflikt erkennen, dem zwischen Lesben und Heteras. „Inhaltlich drehten sich die Auseinandersetzungen um Fragen der Radikalität: Mußte eine konsequente Hinwendung zu Frauen nicht auch zur Liebe zu einer Frau führen, und wies nicht das Verbleiben bei Männern auf einen halbherzigen Frauenstandpunkt hin? Der tiefe Graben des Mißtrauens jedoch, der sich oft zwischen den beiden Gruppen auftut, ist dem existentiellen Charakter der Identitätskämpfe geschuldet. Wenn sich auf der einen Seite die frauenliebenden Frauen von den männerliebenden ausgenutzt fühlten, während sich diese auf der anderen Seite in ihrem Engagement mit und für Frauen nicht ernst genommen sahen und wenn solche Dispute mit Szenen, Tränen und Zorn ausgetragen wurden, dann ging es letzten Endes um Anerkennung für die eigene Lebensform, um Gesehen-Werden und Achtung, um das So-richtig-Sein der eigenen Person, um die Bestätigung der Identität. Einer Identität im übrigen, die angesichts der bewußten Auseinandersetzung frauenbewegter Frauen mit den Normen und Werten der zwangsheterosexuellen Gesellschaft für alle Beteiligten so sicher und selbstverständlich nicht war und gerade deswegen so entschieden verteidigt werden mußte“ (Koppert/Lindberg 1993, S. 90).

Eine derartige Brisanz kann alles gewinnen, was für die einzelne identitätsstiftende Qualität hat: Berufstätigkeit und der Beruf, Hausfrauendasein, Kinderlosigkeit, Muttersein, spirituelle Ausrichtung, kulturelle Zugehörigkeit, Religiosität usw. usf. In heftiger Konkurrenz, im permanenten Vergleich wird um die Richtigkeit der eigenen Mischung der verschiedenen Identitätselemente gestritten, wenn Frauen sich nicht überhaupt aus dem Weg gehen oder die auf Homogenität angelegten Gruppen kleiner und kleiner werden.

Ein Grund dafür ist: Indem sie aufgezwungene Rollen ablegten, haben sich gerade Frauen die Freiheit erkämpft, eine andere Identität suchen, finden und definieren zu können, aber auch zu müssen. Denn der Aufbruch der Frauen der Mehrheit hier folgt den bürgerlichen Autonomievorstellungen, führt sie also in den Zwang, als einzelne „jemand“ zu werden, möglichst etwas Besonderes, vielleicht sogar eine „Klassefrau mit Klasseleben“⁶⁾. Jede muß ihr Selbst als richtig und wichtig behaupten und ihre Bedeutsamkeit beweisen. Das ist ein Nährboden für Machtkämpfe und Rivalitäten, die somit nicht nur den Strukturen oder der frauenspezifischen Sozialisation begründet sind, sondern auch in den modernen Identitätszwängen.

Sie sind eine Ursache dafür, warum sich Frauen heute oft nur als Konkurrentinnen wahrnehmen, in Projekten meist unterschwellig. Frauen taxieren sich: Was hat die

andere, kann die andere, ist die andere, was ich nicht habe, ich nicht kann oder bin? Frauen vergleichen sich. Es mangelt ihnen an der grundlegenden Sicherheit, die ihnen auch im Konflikt, im Unterschied Gelassenheit gäbe. So finden sie häufig nicht zu verlässlicher Loyalität. Jeder Bezug zueinander kann im Handumdrehen heikel werden. Um dem vorzubeugen, behandeln viele ihre Geschlechtsgenossinnen wie rohe Eier. Und verorten sich, wie dieselben in der Eierschachtel angeordnet sind: vereinzelt, mit Pufferwänden rundum. Oder sie verzichten auf jeglichen Sicherheitsabstand, wo sie hoffen, identisch sein zu können – zum Beispiel im Frauenprojekt.

Wichtig scheint mir hier, festzuhalten, daß die Identitätsschwierigkeiten kein persönliches Versagen sind. Sie sind aber auch nicht einfach die Kehrseite der Emanzipation, sondern ein *Indiz des Steckenbleibens* des Befreiungsprozesses.

In den letzten 150 Jahren haben Frauen hier ohne Zweifel vieles durchgesetzt: vom Recht auf Erbe und Besitz über den Zugang zu Ausbildungen und Universitäten, das Wahlrecht bis zum Eintritt in Positionen, wie ich sie im ersten Teil beschrieben habe. Diese Aufbrüche waren darauf angelegt – jedenfalls meist und zu weiten Teilen –, nicht nur die Unterordnung der Frau zu beenden, sondern das Leben überhaupt, auch das der Männer, zu verändern. Die Gesellschaft insgesamt sollte demokratischer, gerechter, menschen- und weltverträglicher werden. Erreicht haben Frauen die Erweiterung ihrer Möglichkeiten, die Teilhabe an bislang Männern vorbehaltenen Privilegien für manche Frauen. Aber diese Veränderung hat kaum eine Veränderung des Ganzen nach sich gezogen: Arbeitsteilung, Berufswelt, Arbeitsbewertung und -stile sind geblieben. Emanzipation unter diesen Voraussetzungen heißt bewußte oder unbewußte Anpassung an eine nach wie vor herrschaftsförmige, also auch nach wie vor sexistische Gesellschaft.

Konkret bedeutet das, daß Frauen die Widersprüche, die nun infolge ihres Aufbruchs und des Beharrens der Gesellschaft im ganzen auftreten, eigenhändig und selbstverantwortlich auszubalancieren haben: Berufstätigkeit und fehlende Kindergartenplätze, die Unmöglichkeit, die in Jahren angeeigneten Qualifikationen auch zu entfalten, den Zwang, Ellenbogen zu benutzen und dafür dann schief angesehen zu werden ... In solchen Widersprüchen bewegen sich Frauen seit langem.

Neu ist: Das Selbstbild der „Frau von heute“ enthält die Illusion, sie sei frei. So, als gäbe es eine „Befreiung im Singular“. Das hat zur Folge, daß sie die widersprüchlichen Rollenanforderungen und Rollenangebote als persönliche Nagelprobe betrachtet: „Flexibilität und Vielfältigkeit werden heute besonders von Frauen erwartet: Während die alte Frauenrolle weiterhin Bescheidenheit, Fürsorglichkeit und Selbstaufgabe fordert, soll gleichzeitig die ‚Frau von heute‘ eigenständig und beziehungsfähig, kompetent und attraktiv, einfühlsam und selbstbehauptend sein.“ (Koppert/Lindberg 1993, S. 93). Durchsetzungsfähig und anschmiegsam, ausgeruht, gepflegt und in höchstem Grade belastbar. Da jede Frau sehen muß, wie sie das alles unter einen Hut bringt, mischt sich jede gewissermaßen einen speziellen Rollencocktail, um hochprozentig Unvereinbares für sich genießbar zu machen. Und die Galle läuft ihr leicht über, wenn andere Frauen ihre persönliche Rezeptur nicht als die richtige anerkennen. Und jede andere Frau erscheint ihr dann als eine, die den Spagat vielleicht besser hinkriegt.

Instinktiv richtig erfaßt ein Journalist, wie sich Frauen zum Beispiel von der Hyperbelastbarkeit einzelner Geschlechtsgenossinnen unter Druck gesetzt sehen, weil sie meinen, sich mit ihnen vergleichen zu müssen. Er schreibt über die Starkolumnistin der *Times*, Anna Quindlen, die nebenbei noch drei kleine Kinder hat: „Ihre Interviews lassen andere berufstätige Mütter regelmäßig daran denken, sich zu erschießen“ (in: *Vanity Fair*, emma 3/4 1995, S. 14).

Auch wenn viele Projektfrauen und Feministinnen sich nicht dieser Illusion der Befreiung hingeben, haben sie doch auch mit diesen Widersprüchen zu kämpfen. Näher als die Illusion der Befreiung liegt ihnen meist eine Illusion der Unterdrückung, nach der sie kaum Handlungsspielraum haben. Das führt dazu, daß sie versuchen, in einer vermeintlich feindlichen Welt, gemeinsam mit anderen Frauen etwas zu „sein“, eine widerständige Identität auszubilden: „Wir Frauen“, „wir Lesben“, „wir Mütter“... Hier wird eine kollektive Identität leicht zum Ziel, zum Ersatz für Befreiung.⁷⁾ Und während manche noch die Kultivierung dieses Wir suchen, sind andere ganz postmodern bereits dabei, sich jede Festlegung zu verbitten, sie halten sich alle Möglichkeiten offen, wechseln ihre Selbstdefinitionen wie ihr Outfit ... tanzen die Identitäten.

Das Image der „Frau von heute“, der „emanzipierten Frau“, die Kultivierung sogenannter widerständiger Identitäten und das postmoderne Spiel damit, all dies sind moderne Identitätsangebote und Formen weiblicher Selbstbehauptung, die konkurrentes Verhalten fördern und die Fähigkeit untergraben, mit anderen gemeinsam an einer Sache zu wirken. Das verhindert, sich in der Erfahrung gemeinsamen Handelns schätzen zu lernen, Achtung füreinander zu entwickeln und damit die Selbstachtung der einzelnen, die Wertschätzung füreinander zu stärken, die unter Frauen so oft vermißt wird.

Ich denke, es ist entlastend, wenn Frauen sich klarmachen, womit die Identitätsunsicherheiten und ungunstigen Rivalitäten zusammenhängen: mit der steckengebliebenen Befreiung, einer Emanzipation Marke west light. Vielleicht ist es dann einfacher für sie, zu begrenzter Konkurrenz auf der Grundlage von Kooperation und Wertschätzung finden. Das machte es leichter, die modernen Identitätsangebote auszuschlagen, und machte den Weg frei zum sachlichen, nichtidentischen Bündnis, zu einer Zusammenarbeit jenseits der von Frauen so geschätzten persönlichen Beziehung oder Übereinstimmung. Nur so ist heute – ob im Krankenzimmer oder im Büro oder im Projekt – Außenwirkung zu erreichen.

Frauen stehen also heute, wenn wir das alles im Zusammenhang betrachten, in einem historisch-gesellschaftlichen Prozeß, der sie einerseits auseinandersprengt, viele ihrer Bezugfelder auflöst oder verändert, sie in der Berufswelt oft vereinzelt und als Familienfrauen isoliert. Andererseits treibt sie derselbe Prozeß auch zusammen: Frauen stellen neue Verbindungen zueinander her, arbeiten bewußt zusammen und versuchen ein neues Miteinander zu entwickeln, weil sie gemeinsame Interessen ausmachen und verfolgen. Die Schwierigkeiten, die unter Frauen auftreten, sind in den verschiedenen Bereichen unterschiedlich gelagert. Aber allesamt sind sie mehr von der Situation von Frauen bestimmt, den Wegen, die sie einschlagen, als von Urrivalinnenschaft oder anerzogenen weiblichen Schwächen.

Unter Frauen haben viele selbstverständlichen Einklang erwartet. Aber Zusammenarbeit und Bündnisse sind nicht die geeigneten Räume für Harmonie. Das Zusammenspiel heute – in einer heterogenen modernen Gesellschaft – ist polyphon; das unterschiedliche Potential der Beteiligten kann sich zwar hin und wieder zu einem wirkungsvollen Klang fügen, aber das ist ohne Üben, sprich bewußte Verständigung und Zusammenraufen, nicht zu haben.

Anmerkungen

1) Siehe dazu auch Sigrid Metz-Göckel 1993, S. 132.

2) Helga Foster in einem taz-Gespräch vom 22.1.95.

- 3) Für fachkundigen Rat bei diesem Kapitel danke ich Almut Freund, Hintzendorf.
- 4) Inge Grosser-Wilder in AUF, März 1990, S. 11, Wien.
- 5) Siehe dazu ausführlich Birgit Lindberg/Claudia Koppert: „Projekte der Moderne. Zu 20 Jahren feministischer Zusammenarbeit“, in: Claudia Koppert (Hrsg.) 1993.
- 6) Christel Dormagen in taz-Spezial vom 21.6.91.
- 7) Siehe dazu ausführlich: Koppert 1996.

Literatur

BERNARDONI, Claudia: Streitkultur und Hexenfrühstück. Die Verständigung von Frauen in einer Landesregierung, in: Claudia Koppert (Hrsg.): Glück, Alltag und Desaster. Über die Zusammenarbeit von Frauen, Berlin 1993

COSMOPOLITAN, Konkurrenz unter Frauen: knallhart, Nr. 2/1994

KAHLWEIT, Cathrin: Damenwahl. Politikerinnen in Deutschland, München 1994

KOPPERT, Claudia, Identität und Befreiung. Eine politische Zwischenbilanz, in: beiträge zur feministischen theorie und praxis, Heft 42, Köln 1996, S. 113-125

DIES./LINDBERG, Birgit: „Projekte der Moderne. Zu 20 Jahren feministischer Zusammenarbeit“, in: Claudia Koppert (Hrsg.), a.a.O. 1993

METZ-GÖCKEL, Sigrid: Frauen in akademischen Berufen: Wie sie kooperieren, konkurrieren und sich aus dem Weg gehen, in: Claudia Koppert (Hrsg.), a.a.O. 1993

ROGGENKAMP, Viola: Begehren statt entbehren. Frauen im Konkurrenzkampf, in: Claudia Koppert (Hrsg.), a.a.O. 1993

Erschienen in: BEITRÄGE ZUR FEMINISTISCHEN THEORIE UND PRAXIS Nr. 43/44 (1996), ISSN 0722-0189, S. 165–176

© 1996 Alle Rechte für diesen Text vorbehalten. Jegliche unautorisierte Nutzung ist untersagt. Autorisierung bedarf der Schriftform. Möchten Sie etwas nutzen, treten Sie bitte mit mir in Kontakt (C.Koppert@t-online.de).