

VO: STAAT UND POLITIK ALS INSTITUTIONALISIERTE MÄNNLICHKEIT

04. Juni 2007

Das Management: ein geschlossener männlicher Mikrokosmos

Managementtheorien sind präskriptiv – d.h. indem sie Thematisierung von Geschlecht vernachlässigen, legen sie sich implizit auf das fundierende männliche Wertesystem fest.

Auch wirtschaftliche Unternehmen sind spezifisch „vergeschlechtlichte Prozesse“; Organisationen als metaphorisierte und institutionalisierte „Männlichkeiten“.

Das Bild des Managers entspricht dem gesellschaftlich idealisierten Bild erfolgreicher, tatkräftiger Männlichkeit (Kanter 1977). Sozialgeschichte des Management = „Geschichte männlicher Führungskräfte“ (Sampson 1996).

1. Aspekte der historischen Genese von Großunternehmen und Management

Als „Unternehmen“ galten in Europa lange Zeit alle geschäftlichen Transaktionen von Personen (insbes. Einpersonen-Unternehmen und Familienbetriebe).

Kreuzzüge: → räumliche Ausdehnung des Handels; im 10. und 11. Jh. entstanden größere Organisationen der Fernhändler.

Entdeckungen → Überseehandel: wurde ab dem 16. Jh. vom Staat geschützt und unterstützt (Handelskompanien setzten politische Machtmittel ein – z.B. Bewaffnung von Handelsschiffen). Westeuropäische Handelskompanien des 17. Jh. sind Vorläufer moderner Aktiengesellschaften – gegen Steuern wurden Monopole erworben; mehrere Investoren schlossen sich zu „Aktiengesellschaften zusammen.

Im 18. Jh. wurde die Handelskompanie zur Dauerorganisation → erste Aktiengesellschaften (auch von Bank- und Versicherungsgewerbe angewandt)

Im 19. Jh. war die Aktiengesellschaft zentral für Organisation der Kapitalien für den Eisenbahnbau.

Aktiengesellschaft = „künstliche Person“:

„Da sie keine Seele besitzen, können sie weder Hochverrat begehen noch für vogelfrei erklärt, noch exkommuniziert werden“ (Sir Edward Coke, 17. Jhdt., zit.n. ebd.: 33).

„Aktiengesellschaften haben weder Körper, die man bestrafen, noch Seelen, die man verdammen könnte; daher tun sie, was ihnen gefällt“ (Lordkanzler Lord Thurlow, zit.n. ebd.). „Juristische Personen sind verderbter und lasterhafter als natürliche Personen, denn sie haben mehr Macht, Unheil anzurichten, und können nicht so leicht in Schande geraten oder mit einer Strafe belegt werden. Sie empfinden weder Scham noch Reue, weder Dankbarkeit noch Wohlwollen“ (William Hazlitt, 1824, zit.n. ebd.).

„Den Forderungen nach allgemeiner Menschlichkeit fühlt er sich mehr und mehr mit seinen neuen Verpflichtungen identifiziert. Allmählich verliert er in den kleinlichen Streitereien, Intrigen, Fehden und in dem wichtigtuerischen Gehabe, hinter dem sein wahres Ich völlig verschwindet, jeglichen gesunden Menschenverstand und alles Gefühl aus den Augen“ (ders., zit.n. ebd.).

Einige Kompanien agierten wie „souveräne Staaten“ (z.B. in Indien). Die Größe der Kompanien, das Problem der räumlichen Distanzen ließ Loyalität zur Kompanie zu einer der wichtigsten Qualifikationen werden. Eingestellt wurden daher vor allem „loyale Männer“.

2. Prototyp Militär: Das Führungssystem von Eisenbahngesellschaften und Konzernen

Mit Kapitalgesellschaften entstand neuer Typus von Institution; wichtige Voraussetzung von allgemeiner Industrialisierung

Eisenbahngesellschaften: neuer Managertypus; flexible, leistungsfähige Unternehmen, die auf Pünktlichkeit und Disziplin bedacht waren.

Organisatorische Vorläufer: Formation der stehenden Heere; Die Unternehmen steckten ihre Mitarbeiter bald in Uniformen und warben ihre Manager gerne aus dem Kreis der pensionierten Offiziere an. Leitender Manager vor Ort analog zum militärischen Quartiersmeister – achtet auf Pünktlichkeit, Sicherheit, Gehorsam; strenge Disziplin; differenzierte soziale Strukturen und ausgeprägte Hierarchien; verstärkt wurde dies durch Rolle des Staates bei Finanzierung von Eisenbahnen in Europa.

Preußen: alle Eisenbahnangestellte waren per Gesetz „Reservisten“.

USA: Eisenbahnen privat finanziert; weniger stark von militärischen Vorbildern geprägt;

Nach Vorbild der Eisenbahnen strukturierte sich auch privatwirtschaftliches Konzernwesen; u.a. wurden für Rekrutierung von Managern psychologische Auslesetests der Armee übernommen;

3. Die neuen Männer der Wirtschaft

Soziale Figur des eigenständigen „Geschäftsmannes“: Individualist; aus eigener Kraft sein „eigener Herr zu sein“; lebt von der Hoffnung auf eine wirklich große Change; politisch-ideologische Denkfigur des „freien Unternehmers“ enthält idealisiertes Bild „unabhängiger“ Männlichkeit.

Der sukzessive ökonomische und soziale Niedergang des „freien Unternehmertums“ bedeutete nicht nur Abstieg des selbständigen, heroischen *Einzelnen*, sondern auch Aufkommen des neuen gesellschaftlich-durchschnittlichen Typus des „*Kleinen Mannes*“. So war der ökonomische und soziale Niedergang des „freien Unternehmers“ vom Prozess einer „sozialen Entmännlichung“ begleitet, im Zuge derer das Konstrukt „unternehmerischer“, „unabhängiger“ Männlichkeit in „abhängiges“ Angestelltentum transformiert wurde (vgl. Mills 1955) → kleine Schicht leitender Angestellter und große Masse kleiner Angestellter – metaphorisch: männliche Führungsschicht und weiblich konnotierte „Masse“

„Kollektiv gesehen ist er eher eine traurige als eine tragische Figur, (...). Er wird von Mächten getrieben, auf die er keinen Einfluß hat, in Bewegungen hineingezogen, die er nicht begreift; er gerät in Situationen, denen er völlig hilflos gegenübersteht. Der kleine Angestellte verkörpert den Helden als Opfer; er ist das schwache Geschöpf, das nicht selbst handelt, sondern immer Objekt fremder Handlungen bleibt, ein Mensch, der im Büro oder im Geschäft eines anderen unbemerkt seine Arbeit verrichtet, niemals laut spricht, keine Widerrede führt, keine eigene Meinung hat“ (Mills 1955: 15).

4. Die „Helden“ der Wirtschaft

Geniale Finanziere wurden als „heroische Gestalten“ bewundert:

„Das Finanzierungsgeschäft ist eine Kunst. Und es ist das Betätigungsfeld der scharfsinnigsten unter den Geistesmenschen und den Egoisten“ (Sampson 1996: 50).

→ neuer Abenteuertypus war geboren: der *Tycoon*

Um die Jahrhundertwende schrieb Henry Adams über die us-amerikanische Geschäftswelt, daß „ganz New York nach neuen Männern verlangte, und all die neuen, zu Aktiengesellschaften verdichteten Kräfte forderten einen neuen Menschentypus - einen

Menschen, der zehnmal soviel Ausdauer, Energie, Willensstärke und Verstand wie der alte Typus besitzt“ (zit.n.ebd.: 52).

5. Die neuen „Abenteurer“ und „Banditen“ der Massenproduktion

Besondere Art der Verkörperung von Männlichkeit im Beruf des „Reisenden“, „Handlungsreisenden“ oder „Vertreter“ – „Glücksritter“ des Konkurrenzkapitalismus; Berufsfeld ist durch Männlichkeitsideale und Männlichkeitsästhetik geprägt:

„Schick gekleidet, ebenso kontakt- wie trinkfreudig und ständig unterwegs, vereinigte der Handelsreisende demonstrative Selbstsicherheit und Abenteuerlust mit ständiger Existenzangst, die ihn vielfach in den Alkoholismus trieb“ (Sampson 1996: 75).

Söldnerische Gesinnung: „Verkauf um des Verkaufens willen“ (Sinclair Lewis, Babbit, 1922); als die Konkurrenz härter wurde, verglich man die rücksichtslosen Methoden der Vertreter der Großunternehmen mit jenen der mexikanischen Banditen.

6. Neuere Tendenzen eingekapselter Männlichkeit

Privatwirtschaftliches Management hatte Anleihen genommen bei diversen sozialen und politischen Institutionen (Militär, Kirche, Kloster usw.), die als institutionell-sedimentierte und komprimierte Männlichkeiten gelten. Diese maskuline Institutionalierungsgrundlage wurde durch entsprechende Ideologisierung und ein angemessenes Wertesystem abgesichert.

→ Selbstbild privatwirtschaftlich-elitärer Subkultur: „unerhörter Einsatz“, „individuelle Willenskraft“, „hochfliegende Pläne“ und „Loyalität zum eigenen Unternehmen“; weiche und konfliktscheuer Manager werden abgelehnt

→ auch alle demokratisierend-verändernden Eingriffe in Managementstrukturen weiblich konnotiert: Managementschwäche, Kraftlosigkeit, Zahmheit, Versager

7. Männlichkeiten und Management

Multiple Männlichkeiten: Collinson und Hearn identifizieren fünf Diskurse und Praktiken der Männlichkeit, die Organisationen durchdringen und dominieren. Diese männlichen Diskurse schaffen immer gleichzeitig Einheit und Differenz zwischen Männern (vgl. Collinson/Hearn 1994a: 15):

Autoritarismus:

Verknüpft mit „Senioritätspositionen“; Intoleranz gegenüber Dissens und Differenz; diktatorische Kontrolle; brutale und aggressive Männlichkeit;

Paternalismus:

Macht wird positiv, moralisch fundiert präsentiert; schützend und fürsorglich; persönliches Vertrauen; freiwilliges Engagement und Identifikation mit dem Unternehmen; Kontrolle wird über Bild der Familie und autoritären, aber wohlmeinenden „Vater“ hergestellt;

Entrepreneurialismus:

Kompetitiver Ansatz vor allem in neueren Managementstilen:

„Prioritizing performance levels, budget targets, ‘penetrating new markets and territories’ profits, production and costs, entrepreneurialism elevates economic efficiency and managerial control at the expense of all other criteria“ (ebd.).

Manager identifizieren sich ausschließlich mit Werten und der Welt der Männer, die ebenso kompetitiv sind wie sie selbst. Betrifft vor allem jüngere Männer unter 45 Jahren im

Verkaufsbereich des Managements. Ihre männliche Identität ist prekär, weil dauernd gefährdet – erfolgsabhängig.

Informalismus:

Männer bilden informelle Netzwerke gemeinsamer Interessen und gemeinsamer Werte (vgl. Cockburn 1983). Männer orientieren sich an Männern ihrer In-group und grenzen sich von anderen Männern und Frauen ab. Informelle Netzwerke sind auch Betriebs- und Organisationsgrenzen überschreitend.

Karrierismus:

Konkurrenz kann unterschiedliche symbolische und ökonomische Formen annehmen – für Mittelschichtmänner häufig: Karrierismus – d.h. Versuch, prekäre maskuline Identität durch Aufwärtsmobilität zu bestätigen.

8. Männerbund Management

Management funktioniert auch „männerbündisch“; männerbündisches Handeln stellt männliche Vergemeinschaftungsbasis des Managements dar (vgl. Rastetter 1994: 236). Daher präferieren auch Männer männliche Nachfolger. Männer suchen die Gesellschaft anderer Männer, weil die herrschende Ressourcen- und Machtaufteilung zugunsten der Männer gestaltet ist → Männer werden von Männern bevorzugt, weil sie die machtvolleren Positionen haben:

„Die ‘homosoziale Reproduktion der Führung’ innerhalb der ‘männlichen Klonanstalten’ verweist auf die Schaffung neuer Führungskräfte nach dem Bild der alten, eine Art Wiedergeburt ohne Frau, wie in kultischen Fruchtbarkeitsritualen archaischer Männerbünde, bei denen symbolische Gebärdungen vollzogen werden“ (Rastetter 1994: 244).

→ Aufnahme von Frauen würde neuerliche Abhängigkeit von Frauen bedeuten.

Auch betriebliche Personalauswahl entspricht rituellen Vorgängen. „Bezogen auf die extreme Schwierigkeit, ein gültiges und zuverlässiges Erfolgskriterium zu finden, müssen ohnehin die meisten Auswahlprozeduren als expressive Riten betrachtet werden“ (Neuberger/Kompa 1987: 166)

Rituelle Formen regeln Nähe unter Männern. Abwertung homosexueller Orientierung, Ausschluß von Homosexuellen und Bestärken heterosexueller Normen durch Gespräche, Witze, Festivitäten, demonstratives Anmachen und Aufreißen von Frauen, Präsentieren der Ehefrau usw. sind entsprechende Maßnahmen: „Frauen sind in Männerbünden symbolische Vermittlerinnen männlicher Heterosexualität - entweder als periphere Figuren der Männergruppen (Bedienungen, Empfangsdamen, Prostituierte etc.) oder als Erzählfiguren in Geschichten und Witzen“ (Rastetter 1994: 249). Homosexuelle und Frauen werden als „die anderen“ konstruiert, die als Gegenbilder bzw. Komplementärfiguren „hegemoniale Männlichkeit“ des Männerbunds widerzuspiegeln vermögen (vgl. ebd.).

Zur männlichen Vergemeinschaftungsform des Managements gehört auch, dass Frauen von informellen oder internen Treffen und Gruppenbildungen ausgeschlossen bleiben. Neben einseitigem physischem Ausschluß der Frauen oder „Selbstausschluß von Frauen“ (vgl. Veith 1988) kann Ausschluß auch über Bestärkung von Geschlechterpolaritäten erfolgen. Männerdomänen betreiben Distanzierung auch durch sexuelles Belästigungsverhalten, das mögliche Angleichung, Verständigung und Nähe zwischen den Geschlechtern verhindert (vgl. ebd.: 262).

Literatur:

Acker, Joan: Hierarchies, Jobs, and Bodies: A Theory of Gendered Organizations, in: Judith Lorber, Susan A. Farrell (Hrsg.), *The Social Construction of Gender*, Newbury Park et al. 1991: 162 – 179

Alvesson, M./Billing, Y.D.: Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding, in: *Organization Studies* 13/1, 1992: 73 – 103

Böhnisch, L./Winter, R.: *Männliche Sozialisation*, Weinheim 1993

Brodde, D.: Staatlich verordnete Frauenförderung - trojanisches Pferd in deutschen Betrieben? in: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1, 1990

Burnham, James: *Das Regime der Manager*, Zürich 1948

Cockburn, Cynthia: *Die Herrschaftsmaschine: Geschlechterverhältnisse und technisches Know-How*, Berlin, Hamburg 1988

Collinson, David/Hearn, Jeff: Naming Men as men: Implications for Work, Organization and Management, in: *Gender, Work and Organization*, Vol.1, Number 1, January 1994

Cynthia Cockburn, *Brothers*, London 1983

Duden, Bd. 7, *Das Herkunftswörterbuch*, Mannheim, Wien, Zürich 1989

Hofstätter, Peter: *Gruppendynamik*, Reinbek bei Hamburg 1957

J. Josefowitz, *Sexual Relationships at Work: Attraction, Transference, Coercion or Strategy*, in: *Personnel Administrator*, 3, 1982: 91 – 96

Kanter, Rosabeth Moss: *Man and Women of the Corporation*, New York 1977

Kantner, Rosabeth Moss: *Men and Women of the Corporation*, New York 1977

Kreisky, Eva: Bürokratisierung der Frauen. Feminisierung der Bürokratie, in: Barbara Schaeffer-Hegel, Heidi Kopp-Degethoff (Hrsg.), *Vater Staat und seine Frauen. 2. Bd., Studien zur politischen Kultur*, Pfaffenweiler 1991

Lipman-Blumen, Jean: Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions, in: M. Blaxall, B. Reagan (Hrsg.), *Women and the Workplace*, Chicago, London 1976: 15 – 31

Mayreder, Rosa: Von der Männlichkeit, in: dies., *Zur Kritik der Weiblichkeit*, Jena und Leipzig 1905

Mills, C. Wright: *Menschen im Büro. Ein Beitrag zur Soziologie der Angestellten*, Köln-Deutz 1955 (engl. Orig.: *White Collar*, New York 1951)

Morgan, G.: *Images of Organization*, Newbury Park et al. 1986

O. Neuberger, A. Kompa, *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim, Basel 1987

Rastetter, Daniela: *Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse*, Opladen 1994

Roper, M.: Fathers and Lovers: Images of the "Older Man" in British Managers' Career Narratives, in: *Life Stories/Recits de vie*, 4, 1988

Rustemeyer, R./Thrien, S.: Die Managerin - der Manager, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, 1989: 108 – 115

Sampson, Anthony: *Die Manager. Porträt einer Führungskaste*, Hamburg 1996 (*Company Man*, London 1995)

Tyrell, Henry: Geschlechtliche Differenzierung und Geschlechterklassifikation, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 38, 1986: 450 – 489

Veith, Monika: *Frauenkarriere im Management. Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen*, Frankfurt/M. 1988

Zentralinstitut für Sprachwissenschaft Berlin, *Etymologisches Wörterbuch des Deutschen*, München 1995