

Magdalene Deters

Sind Treue und Vertrauen männliche Beziehungsmodelle?

Überlegungen zur Ausgrenzung von Frauen aus professionalisierten Arbeitsbereichen

Abstract

Vertrauen spielt in offenen Arbeitsprozessen und für die Steuerung flexibilisierter Strukturen in modernen Unternehmen eine wichtige Rolle. Die Bedeutung von Vertrauen liegt in der Reduktion sozialer Komplexität, wodurch die Berechenbarkeit sozialen Handelns in unsicheren Situationen erleichtert wird. Aus diesen Feststellungen ergeben sich Fragen in bezug auf implizite und explizite personale und strukturelle Voraussetzungen, die Prozessen der Vertrauensbildung förderlich sind. Damit einher geht die Vermutung, daß aufgrund impliziter Erwartungen an soziale Eigenschaften und Verhaltensweisen davon abweichende soziale Gruppen selektiert werden. Vertrauen charakterisiert sich als Selektionsmechanismus. Dies betrifft in Arbeitsorganisationen vor allem - so die These - hochqualifizierte Frauen. Soziale Schließungen gegenüber Frauen in professionalisierten Arbeitsbereichen stehen insofern in einem engen Zusammenhang mit der Bedeutung von Vertrauen in Arbeitsprozessen. Unter diesem Blickwinkel sind insbesondere die beruflichen Chancen von Frauen in professionalisierten Arbeitsbereichen und modernen Unternehmen von Interesse.

1 Vertrauen als Handlungsroutine

In sozialwissenschaftlichen Diskussionen wird Vertrauen vorwiegend als Steuerungsmodus für soziales Handeln in Alltagssituationen bestimmt. Vertrauen sei die „Basis der Seinsgewißheit, daß Natur und Sozialwelt so sind, wie sie scheinen“ führt Giddens dazu aus (1988, 431). Eine Ergänzung findet diese Aussage in der Studie über Vertrauen von Luhmann (1973), in der er Vertrauen als den einfachsten - wenngleich nicht als den einzigen - Mechanismus zur Reduzierung sozialer Komplexität benennt. Die Vereinfachung komplexer Situationen stellt Luhmann als notwendige Voraussetzung für die Erhaltung von Handlungsfähigkeit heraus.

Folgt man den Ausführungen, ist jedes Individuum auf die handlungsorientierenden Funktionen von Vertrauen angewiesen. Die Angewiesenheit bezieht sich auf zwei Ebenen des Vertrauens: erstens auf die Ebene des personalen Vertrauens

beispielsweise in die Zuverlässigkeit anderer Personen und zweitens auf die Ebene des Systemvertrauens beispielsweise in die Funktionsmechanismen der Sozialwelt. Dazu gehört nach Habermas (1981) das Vertrauen in die Regulierungsmedien Geld und Macht. Ähnliches gilt für jene, in gesellschaftliche Werte- und Normensysteme eingelassene geschlechterbezogene Leitbilder und Deutungsmuster, die in der Regel, und auch von den erwähnten Autoren, als Elemente des Systemvertrauens unberücksichtigt bleiben. Zugespitzt formuliert, bedeutet dies, daß das Vertrauen in die Reproduktion der bestehenden asymmetrischen Machtverhältnisse und Berufschancen zwischen den Geschlechtern eine Dimension des Systemvertrauens darstellt oder des Vertrauens darin, daß die Sozialwelt so bleibt, wie sie ist. Personales Vertrauen und Systemvertrauen basieren also auch auf normativen Handlungsorientierungen, wodurch Selektionen erleichtert werden, und die insofern für die Reduzierung sozialer Komplexität wichtig sind.

Ist Vertrauen Basis der Seinsgewißheit und erforderlich für die Erhaltung von Handlungsfähigkeit - also Grundlage des individuellen Handelns - dann ist Vertrauen gleichfalls eine Dimension des alltäglichen, routinisierten Handelns in Arbeitsorganisationen. Luhmann bezeichnet Vertrauen sogar als zentralen Kommunikationsmodus in offenen, von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen geprägten Arbeitsprozessen.

Mit diesem Hinweis ist eine in der sozialwissenschaftlichen Diskussion betonte Voraussetzung für Vertrauen angesprochen, nämlich die Freiheit des Handelns. Freiheit ermöglicht Handlungsalternativen und erhöht gleichzeitig die Unsicherheit von Situationen. Vertrauen in Personen, daß sie z.B. unter den gegebenen Alternativen die 'richtige' Wahl treffen, vermag Unsicherheiten einzuschränken und Berechenbarkeit zu erleichtern. Im Unterschied dazu erübrigen restriktive, technisch oder organisatorisch regulierte Arbeitsprozesse Entscheidungshandeln, weil sie keine Alternativen zulassen. In derartigen Arbeitsbereichen fehlt die Freiheit des Handelns als grundlegendes Element für die Bildung von Vertrauen.

Ein Vergleich der Personalstruktur offener und restriktiver Arbeitsprozesse macht deutlich, daß erstere überwiegend männlich und letztere vorwiegend weiblich besetzt sind. Arbeitsgebiete wie Managementaufgaben, gekennzeichnet durch personales Vertrauen als Kommunikationsmodus, weisen also eine 'monokulturelle', eher männliche Personalstruktur auf, während eine weibliche Personalstruktur in solchen Aufgabengebieten dominiert, in denen Vertrauen als Steuerungsinstrument kaum eine Rolle spielt.

Luhmann beschäftigt sich in seiner Studie vor allem mit spezifischen, für den Prozeß der Vertrauensbildung konstitutiven, personalen Eigenschaften und Fähigkeiten. Dazu gehören - zusammengefaßt - Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit und verständigungsorientiertes Handeln.

Verständigungsorientiertes Handeln setzt, wie Habermas (1981) betont, gemeinsame kulturelle Werte, geteilte Handlungsorientierungen und Erfahrungen voraus.

Gesellschaftliche Leitbilder und Vorurteile stereotypisieren Frauen jedoch als das 'Andere', als 'fremde Kultur' und als unberechenbar (Horkheimer/Adorno 1955). Verknüpft man also sozial konstruierte, ideologisch begründete Deutungsmuster über die Geschlechter mit theoretischen Ansätzen über Vertrauen, liegt die Schlußfolgerung nahe, daß Frauen theoretisch nicht über vertrauensbildende Eigenschaften verfügen und deshalb - bezogen auf Arbeitsverhältnisse - nicht als vertrauenswürdig gelten können. Kern der folgenden Ausführungen ist die Kontrastierung der Konstitutionsbedingungen von Vertrauen mit den geschlechterbezogenen Deutungsmustern. Diese stellen sich als Subtexte von Vertrauensbeziehungen dar, d.h. als implizites Wissen darüber, welche sozialen Dimensionen für die Vertrauenswürdigkeit von Personen relevant sind bzw. wem man warum vertrauen kann oder darf.

Die Wechselbeziehungen zwischen Vertrauen und sozialen Konstruktionen als Subtexte organisationalen Handelns sind unter zwei Aspekten von Interesse. Erstens geht es um die Erweiterung von Erklärungsansätzen für die geringe Besetzung von 'Vertrauenspositionen' mit entsprechend qualifizierten Frauen in Organisationen. In organisationssoziologischen Analysen wird die systematische berufliche Ausgrenzung von Frauen in professionalisierten Arbeitsbereichen überwiegend im Rahmen der Kategorien Herrschaft und Macht behandelt. Diese sind zweifelsohne geeignet, die kontinuierliche Ausgrenzung von Frauen unter dem Aspekt der Sicherung materieller und immaterieller Ressourcen zu erklären (Witz/Savage 1992). Der Kategorie Vertrauen wird organisationssoziologisch dagegen noch kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Dies gilt insbesondere für die Bedeutung von Vertrauen als Selektionsmechanismus, d.h. für die kulturellen und sozialen Implikationen sowie für Wirkungen auf organisationale Strukturierungsprinzipien und auf das Handeln von Akteuren.

Der zweite Aspekt bezieht sich auf die, angesichts organisationaler Modernisierungsprozesse, zunehmende Bedeutung von Vertrauen in Arbeitsorganisationen. Mit dieser Entwicklung verschärfen sich vermutlich noch die ohnehin vorhandenen beruflichen Probleme qualifizierter Frauen.

Meine Thesen und Überlegungen zu diesen Problemstellungen wurden angeregt durch ein eigenes Forschungsprojekt zu einem davon allerdings verschiedenen Thema. Es ging um die Bedeutung von Computer-Aided-Design (CAD) für das Konstruktionshandeln. Untersucht wurden Arbeitsprozesse in Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen privatwirtschaftlicher Unternehmen, wobei sich im Verlauf der Untersuchung Vertrauen als relevante soziale Dimension des Konstruktionshandelns herauskristallisierte, die aber nicht Gegenstand der Forschungsfragen war.¹

¹ Das Forschungsprojekt „Soziale Dimensionen des Konstruktionshandelns“ war am Institut für Soziologie angesiedelt und wurde als Teilprojekt der Forschergruppe „Konstruktionshandeln“ an der TU Berlin von 1987-1993 von der DFG gefördert. Die Untersuchung beschäftigte sich mit dem Einfluß von CAD (Computer-Aided-Design) auf das Konstruktionshandeln. Sie wurde mit qualitativen Methoden in Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen von fünf Großunternehmen in verschiedenen Branchen durchgeführt. Das hier zitierte Material stammt aus einer Fallstudie über ein Unternehmen mit einer normativ orientierten Organisationskonzeption (Corporate-Identity-Konzept).

Einige Unternehmen waren zudem nach Corporate-Identity-Modellen organisiert. Im Mittelpunkt der Modelle steht Vertrauen als Steuerungsinstrument organisationalen Handelns. Bleicher (1982) bezeichnet derartige Unternehmen als 'Vertrauensorganisationen'. Da diese zum Teil nicht nur über Frauenförderinstrumente verfügen, sondern auch die Bedeutung sogenannter weiblicher Fähigkeiten für Leitungspositionen hervorheben, sind sie für eine Untersuchung des Zusammenhangs von Vertrauen und beruflichen Chancen von Frauen von besonderem Interesse. Denn theoretisch müssten in solchen Unternehmen gute berufliche Chancen für hochqualifizierte Frauen zu erwarten sein. Wie sich die Situation in der Praxis darstellt und welche Gründe gegen eine Öffnung sprechen, ist Inhalt der folgenden Ausführungen.

2 Vertrauen, Reziprozität und Kontrolle

Arbeitsgebiete wie Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsarbeiten sind ihrem Charakter nach wissens- und informationsverarbeitende Prozesse und beruhen wesentlich auf Kommunikationsarbeit. Vertrauen ist hier ein wichtiger Kommunikationsmodus, um die Komplexität der Arbeitsprozesse, die noch durch Zeitrestriktionen und Informationsüberlast gekennzeichnet sind, reduzieren zu können. Da die individuell begrenzte Informationsverarbeitungskapazität beispielsweise eine gründliche Überprüfung arbeitsbezogener Informationen nur selten zulässt, setzt die Erhaltung der persönlichen Handlungsfähigkeit in der Regel Vertrauen in die Kompetenz und Zuverlässigkeit von Kolleginnen und Kollegen voraus.

Informationelle Austauschprozesse finden generell in ausdifferenzierten arbeitsbezogenen Netzwerken statt, wobei dieser Form der Arbeitsorganisation mit der Institutionalisierung von Gruppen-, Team- und Projektarbeit in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Der Vorteil von Netzwerken liegt in der Möglichkeit, Verständigung unkompliziert und schnell herstellen zu können (Detters/Helten 1989, 1992). Bedingungen dafür sind die Sicherstellung einer gemeinsamen Verständigungsbasis und das Einhalten der den Netzwerken impliziten Reziprozitätsnormen (Gouldner 1984). Netzwerkbezogene Arbeitsformen sind also 'automatisch' mit kontinuierlichen sozialen und fachlichen Kontrollen, d.h. mit Kontrollen über die Vertrauenswürdigkeit von Mitgliedern, verbunden. Insofern ist das oben angeschnittene Problem der Notwendigkeit von Vertrauen in komplexen Informationssituationen ein relatives, weil Vertrauen nicht unkontrolliert geschenkt wird, sondern an Überprüfungen der sozialen und fachlichen Vertrauenswürdigkeit der Akteure geknüpft ist.

Die Reduktion sozialer Komplexität durch Vertrauen gewinnt in Unternehmen deshalb an Bedeutung, weil interne und externe Flexibilisierungen von Strukturen, u.a. infolge der Destabilisierung von Marktsituationen, Unsicherheitszonen in

Unternehmen erweitern. In einem der untersuchten Unternehmen reagierte man auf diese Entwicklung mit differenzierten personalpolitischen Instrumenten wie mit materiellen und ideellen Einbindungsstrategien und sozialen Kontrollformen. Im Mittelpunkt des Organisationskonzeptes standen ethische und normative Grundsätze mit handlungsleitendem und -verpflichtendem Charakter. So formulierte ein Interviewpartner:

„Wenn wir von unserer Unternehmenskultur sprechen, sagen wir, da ist eine ethische Grundlage dahinter, die heißt Vertrauen. Wenn Sie Vertrauen geben wollen, dann müssen Sie Respekt, Sie müssen die Würde des Mitarbeiters anerkennen, da müssen Sie absolut offen sein, Sie müssen partnerschaftlich mit dem zusammenarbeiten ...“.
„Das heißt andererseits auch hart sein gegen Schmarotzer“, denn: „wir sagen: wir arbeiten vertrauensvoll zusammen und wir wollen, daß ihr Freiräume habt. Aber derjenige, der das mißbraucht, gegen den muß man einfach hart sein“.

Vertrauen fungiert in dem Unternehmen als Organisationsprinzip. In Verbindung mit den personalstrategischen Maßnahmen können mit strukturellen Flexibilisierungen verbundene unberechenbare Situationen und Risiken eher eingegangen werden, weil vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen ein Stabilitätsfaktor darstellen. Vertrauen wird für die Herstellung von Berechenbarkeit sozialer und struktureller interner Entwicklungen, d.h. für die Absicherung des Bestands der Organisation, genutzt, und ermöglicht zugleich die Übernahme von Risiken bzw. das Agieren in unsicheren externen Feldern. In der Ermöglichung von struktureller Flexibilität, Bestandssicherung und risikohaftem Handeln liegt nach Luhmann die „Rationalität des Vertrauens“. Denn gegenüber anderen Strategien, die wie Mißtrauen gleichfalls für die Reduktion sozialer Komplexität geeignet sind, erscheint Vertrauen für die Herstellung von Sicherheit als die einfachste Strategie, weil die Kontrolle der Vertrauenswürdigkeit unter materiellen und immateriellen Aspekten geringere Energien erfordern.

Kontrolle über die Einhaltung von Reziprozitätsnormen ist nach Luhmann aber nicht nur eine Voraussetzung, sondern auch ein Charakteristikum von Vertrauen. So unterscheidet er zwischen „Vertrauengewähren“ und „Vertrauensseligkeit“. Vertrauengewähren definiert er dabei als selbstreflexive und kontrollierte Handlungen, während Vertrauensseligkeit unkontrolliertes und einseitig gerichtetes Handeln widerspiegeln soll. Vertrauen in Arbeitskontexten bedeutet deshalb, daß es sich um „Vertrauengewähren“ oder um kontrolliertes (ingeschränktes) Vertrauen handelt, denn es geht hier zumeist um bewußte Strukturierungen von Arbeitssituationen oder -beziehungen.

Die Begriffe Gewähren und Kontrolle im Kontext von Vertrauen lassen außerdem einen Zusammenhang von Vertrauen und strategischem bzw. machtbezogenem Handeln aufscheinen. Vertrauen ist also nicht gleichzusetzen mit dem Ausschluß von Macht. Enge Wechselbeziehungen zwischen Vertrauen und Macht ergeben sich

z.B. infolge selektiver Wirkungen von Vertrauen, wie durch die Ausgrenzung spezifischer sozialer Gruppen.

3 Vertrauensorganisationen und berufliche Chancen von Frauen

In der Frauenforschung wurden in der Vergangenheit mit 'Vertrauensorganisationen' vielfach Hoffnungen auf erweiterte berufliche Chancen für Frauen verbunden, zumal derartige Unternehmen soziale Gleichstellungen postulierten. Gleichfalls ließen Verlautbarungen über neue Arbeitsanforderungen an Führungskräfte eine Aufwertung von als typisch weiblich charakterisierten Fähigkeiten und damit eine Förderung des beruflichen Zugangs und des beruflichen Aufstiegs von Frauen erwarten (Brumlop 1992). Denn Unternehmen betonten insbesondere soziale und kommunikative Kompetenzen als Voraussetzung nicht nur für Führungspositionen, sondern ebenso für hochqualifizierte und -bezahlte Tätigkeitsgebiete. Auch in dem oben zitierten Unternehmen äußerten sich Interviewpartner entsprechend über zukünftige Anforderungen an den Führungsstil:

„Neben Fachwissen sind Integrationskraft, Motivationskraft, Gefühl - auch in Sinne des ganzheitlichen Denkens - gefordert. Dabei sind diese Fähigkeiten weiblichen Führungskräften von Natur aus eher eigen“. „... wir brauchen nicht nur den Fachmann, den Team-Player, sondern denjenigen, der Teams führen kann, und das ist eben eine Frauenrolle“.

Die praktische Umsetzung der in dem Zitat geäußerten Anforderungen möchte ich anhand einiger Daten zur beruflichen Situation in dem Unternehmen eingestellter Frauen veranschaulichen.

Nach Angaben des Unternehmens geht der Anteil weiblicher Beschäftigter mit Aufgaben der „Mitarbeiterführung“ über die durchschnittliche drei Prozent Grenze hinaus; der Anteil bezieht sich jedoch auf Gruppen- und Abteilungsleitungen. Diese Begrenzung wird in der unternehmenseigenen Statistik durch das Fehlen weiblicher Mitglieder auf den höheren Managementebenen deutlich.

Um die beruflichen Chancen von Frauen einschätzen zu können, sind vor allem Daten über geschlechterbezogene Verteilungen in Positionen für qualifizierte Sachbearbeitung mit Ingenieuraufgaben relevant, da diese Arbeitsgebiete die Ausgangspunkte für berufliche Karrieren darstellen. Hier beträgt der Anteil von Frauen 9 % und ist im Vergleich zu anderen Unternehmen relativ hoch. Die Angaben sind jedoch weder nach Berufen noch Tätigkeitsgebieten aufgeschlüsselt, so daß unklar bleibt, ob sie Mitarbeiterinnen mit anderen Qualifikationen (z.B. für Technische Zeichnung und Sekretariatsaufgaben) einschließen. Da dieses anzunehmen ist, ist von einem geringeren Anteil beschäftigter Ingenieurinnen als den angegebenen 9 % auszugehen.

Der niedrige Prozentsatz weiblicher Führungskräfte erklärt sich nach Aussagen von Interviewpartnern mit dem hohen Bedarf an Ingenieurqualifikationen für die Sachbearbeitung, womit im wesentlichen auch Managementpositionen besetzt werden. Daraus ergibt sich nach Aussagen von Interviewpartnern eine einfache Begründung für das Fehlen von Frauen in Managementpositionen: Frauen verfügen kaum über Ingenieurqualifikationen.

Zwar existieren Maßnahmen zur Förderung von Frauen. Diese sind jedoch weder schriftlich fixiert noch handelt es sich um speziell für Frauen entwickelte Instrumente, sondern stehen allen Beschäftigten zur Verfügung; so die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Einrichtung von Zeitkonten, die beispielsweise für Weiterbildungen in Anspruch genommen werden können. Die Arbeitszeitregelung von 40 Stunden pro Woche, verknüpft mit der Einrichtung von Zeitkonten für die wöchentlich anfallenden Überstunden, führte man zudem gegen die Wünsche von Frauen mit Kindern ein. Sie befürworteten die tariflich durchgesetzte 37,5 Stunden Woche und damit eine tägliche Verkürzung der Arbeitszeit.

Prinzipien wie Eigen- und Mitverantwortung der Beschäftigten, gedacht als Beteiligungsinstrumente, können ebenso wie die beabsichtigte Reduzierung der mittleren Hierarchieebenen, Aufstiegschancen von Frauen konterkarieren. Vor allem das Modell der Selbstverantwortung kann sich als Legitimation für die beruflich geringe Positionierung der weiblichen Beschäftigten eignen - frei nach dem Sprichwort: „Jeder/Jede ist seines/ihrer Glückes Schmied“. Die Reduzierung von Hierarchieebenen verschärft darüber hinaus die Konkurrenz um die verbliebenen Leitungspositionen, deren Machtpotentiale sich zudem erhöhen und die deshalb eine Aufwertung erfahren. Der größere Konkurrenzdruck und die Aufwertung tragen erfahrungsgemäß eher zu einer Verminderung der beruflichen Aufstiegschancen von Frauen bei.

Die berufliche Situation qualifizierter Frauen stellt sich in dem Unternehmen also kaum anders dar als in 'normalen', nicht als Vertrauensorganisationen etikettierten Unternehmen.

4 Treue und Vertrauen: eine reziproke, aber hierarchische Beziehung

Vertrauen als Organisationsprinzip ist kein neues, sondern ein wiederentdecktes arbeitsorganisatorisches Konzept, das schon in der Studie „Der Fürst“ von Machiavelli (1513, 1978) und in den Modellen der Werkgemeinschaft zu Beginn dieses Jahrhunderts (Krell 1989) eine wichtige Rolle spielte.

Machiavelli beschäftigte sich mit der Frage, was der „Herrscher“ tun muß, um die Arbeitsbeziehungen zu seinen „Mitarbeitern“ zu optimieren. Der Autor entwickelte

einen Katalog von sozialverträglichen Maßnahmen zur Erhaltung der Treue „des Mitarbeiters“, die bemerkenswerte Parallelen zu oben genannten, modernen Managementinstrumenten aufweisen. Im Zentrum stehen Kontroll- und Anreizsysteme wie finanzielle Beteiligungsformen, Sozialleistungen und die Förderung intrinsischer Motivationen, wodurch sich für die Teilhabe der Mitarbeiter an „Ehren“ und „Pflichten“ ein ausgewogenes Verhältnis ergeben sollte. Verflechtungen materieller und ideeller Anreize waren vom Autor gedacht als Unterstützung von Abhängigkeiten und Gewährleistung von Treue der Mitarbeiter, um die Fluktuation zu mindern und das öffentliche Ansehen des „Herrschers“ zu steigern. Treue betrachtete er als eine freiwillige, aber vom „Herrscher“ zu stimulierende Leistung und als Voraussetzung für das Gewähren von Vertrauen seitens des „Herrschers“. Denn gegenseitiges Vertrauen, betonte Machiavelli, sei die Grundlage eines für beide Seiten gedeihlichen Arbeitsverhältnisses überhaupt.

Die in der gegenwärtigen Vertrauensdiskussion wichtigen Dimensionen ‘Reziprozität’ und ‘Kontrolle’ scheinen in älteren Ausführungen in der Verbindung von Treue und Vertrauen auf. Treue und Vertrauen repräsentieren danach eine reziproke und hierarchisierte Beziehung: Treue stellt sich dar als Vorleistung der Beschäftigten für das Gewähren von Vertrauen seitens der Vorgesetzten.

So bezeichnet Wundt in seiner Studie „Ethik“ (1886) „Treue“ als „sittliche Verpflichtung“ abhängig Beschäftigter. Der „disziplinierende Mechanismus vorgeschriebener Arbeiten“, Zeitmangel und geringe Beschäftigungsalternativen (ebd., 515) begünstigen nach Wundt allerdings die Einhaltung von Treueverpflichtungen.

Das 1934 erlassene nationalsozialistische Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit implementierte das Vertrauensprinzip als generelles Steuerungsinstrument von Arbeitsverhältnissen. Grundlage war das Führer-Gefolgschaftsprinzip. Damit wurden zuvor rechtlich abgesicherte Positionen von Betriebsräten und Beschäftigten außer Kraft gesetzt (Krell 1989) und Treueleistungen praktisch erzwungen. Auch heute wird Vertrauen in modernen Unternehmen durchaus als Ersatz für die Verschriftlichung arbeitsbezogener Rechte strategisch genutzt.

Noch in den 50er Jahren konstituiert aus soziologischer Sicht das Führer-Gefolgschaftsprinzip Vertrauensverhältnisse, wenn man dem Handbuch für Soziologie von 1956 folgt. Gemeinschaft, so die Einschätzung, unterliege einem natürlichen (naturhaften) Hierarchisierungsmuster, in der nur eine kleine Personengruppe „Halt in sich“ und „den Drang“ habe, „andern Führer zu solchem Wollen zu sein, sie als ihre Gefolgschaft um sich zu sammeln“. „... die sich anvertrauende Hingabe jeder Gefolgschaft an ihre Führer (bietet) in einer hierarchischen Ordnung für jeden Gefolgsmann eine Lebensergänzung und Lebenserhöhung“ (Ziegenfuss 1956, 828f). „Anvertrauende Hingabe“ umfaßt nicht nur die vertrauensvolle Übereignung der eigenen Person an den „Führer“, sondern aufgrund des gemeinsamen Wortstamms von „trauen“ und „treu“ gleichfalls Treueleistungen der Gefolgschaft. Dabei stellt

sich die Frage, wie die personalen Eigenschaften und Anforderungen für die Erbringung von Treueleistungen beschrieben sind.

5 Treue und Vertrauen: ein männliches Beziehungsmodell?

Im Alltagsverständnis wecken „Treue“ ebenso wie „anvertrauende Hingabe“ Assoziationen mit eher weiblichen Attributierungen. Folgt man jedoch religionsphilosophischen und etymologischen Deutungen von „treu“, erscheint diese Annahme revisionsbedürftig. Denn „Treue“, so das Evangelische Kirchenlexikon von 1958/59, ist gleichzusetzen mit „Beständigkeit, Stetigkeit und Beharrlichkeit der Hingabe im Gegensatz zu den unbeständigen Leidenschaften.“ Treue verlange Wille, Selbstbeherrschung, Opfer und Verzicht und bewähre sich erst in der Erprobung (ebd., 1485). Im Herkunftswörterbuch von 1963 wird „treu“ ähnlich gedeutet als zuverlässig, ehrlich, innere Festigkeit oder als „stark, fest, hart wie ein Baum“ (Duden 1963, 719).

Diese Eigenschaften korrespondieren weitgehend mit den im Rationalitäts- und Wissenschaftsdiskurs des 19. Jahrhunderts ontologisch begründeten Geschlechtscharakteren (Hausen 1978). Typisch männliche Eigenschaften sind danach: Aktivität, Instrumentalität, Rationalität, Durchsetzungsfähigkeit sowie distanziert-abstraktes Denken. Als typisch weiblich gelten dagegen Passivität, Expressivität, Emotionalität, Sicherheitsbedürftigkeit und konkret-sinnliche Orientierungen. In den geschlechterbezogenen Leitbildern wird überdies Leidenschaft im Sinne spontaner und unbeständiger Affekte - also Treueanforderungen gegensätzliche Eigenschaften - als weibliche Verhaltensweise typisiert, während Leidenschaft im Beruf als männliches Syndrom anerkannt ist und eine gewisse Beständigkeit verrät. Negative weibliche Stereotypisierungen drücken sich überdies in der Symbolisierung der Frau als Schlange und in der gängigen Gleichsetzung der Frau als „Eva“ aus. Beides sind Synonyme für falsch, verführerisch, unberechenbar und unzuverlässig.

Die soziale Konstruktion des weiblichen Charakters steht in der Geschichte in einem engen Zusammenhang mit räumlichen und gesetzlichen Einschränkungen für Frauen. Frauen waren nicht nur aus den für das Erbringen freiwilliger Treueleistungen konstitutiven öffentlich-wirtschaftlichen Räumen ausgeschlossen, ihnen wurde auch Treue, bei Androhung von Sanktionen im Fall des Treuebruchs, gesetzlich vorgeschrieben. Dies betraf sowohl die Ehe als auch den Beruf. Zumindest Beamtinnen hatten, im Gegensatz zu ihren Kollegen, ein bis 1918 gültiges Eheverbot hinzunehmen. Die von Frauen erzwungenen ehelichen und beruflichen Treueleistungen rechtfertigten sich offenbar durch die an Treue gestellte Anforderung, die die „Hingabe“ an nur einen „Herrn“ verlangt. Treue war *nur* zu einem Herrn möglich: dem Ehemann oder dem Arbeitgeber. Die Ehefrau unterstand jedoch bis in die 70er

Jahre der Autorität des Ehemannes und konnte keine beruflichen oder finanziellen Entscheidungen ohne seine Zustimmung treffen. Die Ehefrau war also abhängig und konnte insofern die Treueanforderungen in Arbeitsverhältnissen nicht erfüllen. Diese gesetzlich legitimierten, normativen Differenzierungen zwischen den Geschlechtern läßt vermuten, daß nur Männern, aber nicht Frauen freiwillige Treue 'zugetraut' wurde.

Die im 19. Jahrhundert sich durchsetzende Polarisierung der Geschlechter in rational und emotional handelnde sanktionierte diese Differenzierungen weitgehend. Nach Horkheimer und Adorno (1955) verfestigte die Normierung von Rationalität als generalisiertes Handlungsmuster und die daraus resultierende generelle Umwertung gesellschaftlicher Werte die Geschlechterhierarchie. Folgen waren, so die Autoren, die Stigmatisierung der Frau als „das Andere“, als „fremde Kultur“, und die Verachtung der Frau aufgrund ihrer Beschreibung als emotional. Denn die „Formalisierung der Vernunft“ schließe das „Verdikt über die Gefühle“ ein (ebd., 112).

Läßt sich die mit der sozialen Konstruktion verbundene Systematisierung der Geschlechter als Versuch werten, die zugeschriebene Unberechenbarkeit der Frau berechenbarer zu machen, bedeutet ihre Verbannung in den privaten Raum auch, daß sie nicht in der Lage ist, freiwillige Treueleistungen zu erbringen. Denn Treueleistungen erfordern öffentliche Räume und rational orientierte, also nicht weibliche, Eigenschaften (Selbstbeherrschung, Wille).

Mit der Konstruktion von Rationalität als männliches Handlungsmodell wird ein Zusammenhang von arbeitsbezogenen Treue-Vertrauensverhältnissen und Rationalität unterstellt. Diese (theoretische und ideologische) Verbindung sichert den Ausschluß von Frauen zusätzlich ab.

Es ist daher davon auszugehen, daß arbeitsbezogene Treue-Vertrauensverhältnisse als 'monokulturell' (geschlechtshomogen) gedacht waren und als solche institutionalisiert wurden. Die Konstruktion spiegelt die vorherrschenden Ideale über geschlechterbezogene Lebensformen und -situationen jener Zeit wider, aber nur eingeschränkt die tatsächliche Lebenssituation von Frauen. Gleichwohl fanden die Ideen ihre Niederschlag in gesellschaftlichen Institutionen, die, unterstellt man mit Giddens (1988) eine kontinuierliche Reproduktion gesellschaftlicher Institutionen, vermutlich noch heute arbeitsbezogene Vertrauensverhältnisse beeinflussen. Aufschluß darüber könnten z.B. Untersuchungen über die gesetzlich verankerten Treue- bzw. Loyalitätsverpflichtungen der Beschäftigten geben.

6 Vertrauen und die Selektion von Unberechenbarkeit

Aufgrund der Bedeutung von Rationalität als generalisiertes Handlungsmuster bestimmen die dem Rationalitätsmodell zugrundeliegenden Werte- und Normensy-

steme und geschlechterbezogenen Deutungsmuster die Handlungsorientierungen in Arbeitsorganisationen. Die im Rationalitätsmodell verankerten kulturellen Orientierungen bilden dann die Basis für verständigungsorientiertes Handeln und somit auch für vertrauensvolle soziale Beziehungen in Organisationen. Es stellt sich deshalb die Frage nach dem Einfluß des Rationalitätsmodells auf organisationales Handeln, denn es ist zu vermuten, daß zwischen seinem Stellenwert und den beruflichen Chancen hochqualifizierter Frauen eine Wechselbeziehung besteht.

In der organisationssoziologischen Diskussion geht man einerseits von einem Bedeutungsverlust von Zweckrationalität als allgemeine handlungsleitende Orientierung aus. Statt dessen sollen persönliche und subkulturelle Interessen, also individuelle Rationalitätsmodelle, Ziele und Zwecke von Unternehmen bestimmen (Türk 1989). Die handlungsleitende Funktion von Zweckrationalität in Organisationen wird eher als Mythos beurteilt. Andererseits eignet sich Rationalität dennoch als „Legitimationsfassade“ für individuelles und organisationales Handeln (Türk 1989) und fungiert nach wie vor als allgemeiner Kommunikationscode (Luhmann). Die Existenz vielfältiger rationaler Handlungsmodelle weist darauf hin, daß es keinen verbindlichen Kriterienkatalog gibt, anhand dessen soziales Handeln als rational oder nicht rational beurteilt werden könnte. Rationalität in der Funktion eines Kommunikationscodes verdeutlicht hingegen die Bedeutung von Rationalität als gemeinsame Verständigungsbasis und läßt Vermutungen auf Wirkungen der dem Modell immanenten Handlungsorientierungen zu. Auch wenn die Rationalitätskriterien uneindeutig und heterogen sind, prägen die entsprechenden Deutungsmuster soziale Situationen in Organisationen.

Ein Beispiel für ihren Einfluß auf Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen ist die geschlechterspezifische Differenzierung gleichartigen Handelns auf der Grundlage vorherrschender Stereotypisierungen. Diese führen zu unterschiedlichen Bewertungen gleicher Qualifikationen und Leistungen, und zwar vor dem Hintergrund der in das Rationalitätsmodell eingelassenen Differenzierung und Hierarchisierung geschlechterbezogener Eigenschaften (Alfermann 1992).² Da Rationalität trotz vieler Abweichungen als typisch männliches Handlungsmuster charakterisiert wird, erscheint die Herstellung von Sicherheit in männlich dominierten Milieus einfacher aufgrund vermeintlicher, und vielleicht auch tatsächlich vorhandener, gleichartiger und daher berechenbarer Orientierungs- und Handlungsmuster. Die Herstellung einer konsensuellen Ebene in Arbeitsprozessen mit Frauen gestaltet sich offenbar schwieriger und bedarf auf jeden Fall eines höheren Zeitaufwandes.

2 Betonen möchte ich hier, daß Selbstbilder von Frauen in leitenden Positionen den gesellschaftlichen Leitbildern und auch Fremdbildern häufig widersprechen. Vgl. dazu Deters/Weigandt 1987.

7 Vertrauen und Normierung

Ferguson (1985) beschreibt die Entwicklung eines 'monokulturellen' Milieus in Arbeitsorganisationen als „homosexuelle Reproduktion“ von Verhaltensmustern, als Nivellierung kultureller und sozialisatorischer Differenzen in einem Arbeitsverhältnis. Wichtige Effekte sind die Reproduktion verständigungsorientierter Interaktions- und Kommunikationsmuster, die aufgrund von Normierungseffekten Berechenbarkeit und Reduktion organisationaler Unsicherheiten vereinfachen. Die „homosexuelle Reproduktion“ oder die Reproduktion 'monokultureller' Grundlagen und Stabilisierung gesellschaftlicher Traditionen läßt sich als vertrauensbildende Maßnahme bezeichnen.

Eine Bestätigung dieser Überlegungen ergibt sich aus Forschungsergebnissen über Professionalisierungsentwicklungen in einzelnen Berufe. Aus der von Teubner (1992) konstatierten fortwährenden Neuziehung beruflicher und positionaler Grenzen für Frauen, unabhängig von fachlichen Inhalten, schließen Gildermeister und Wetterer (1992) auf die Existenz eines Gleichheitstabus, das, unbesehen der Gültigkeit der zugrundeliegenden Normen, weiterhin gelte. Dieses Phänomen der Resistenz geschlechterbezogener Vorurteilsstrukturen läßt sich mit Giddens (1988) als ein auf der Ebene des praktischen Bewußtseins internalisiertes (ideologisches) Wissen interpretieren, welches, so Giddens, der Reflexion und dem Diskurs kaum zugänglich ist. Über entsprechendes, von implizitem Wissen getragenes routinisiertes Handeln reproduziert es sich im Sinne des „doing gender“ (Gildermeister/Wetterer 1992) ständig neu und erlaubt keine Veränderungen, kein „doing otherwise“ (Giddens).

Rationalität als Kommunikationscode und Vertrauen als Kommunikationsmodus stabilisieren so gesehen die traditionelle Homogenität der Personalstruktur in Arbeitsorganisationen. Angesichts zunehmender externer und interner Unsicherheiten und zeitbezogener Zwänge liegt die Schlußfolgerung nahe, daß die identische Reproduktion sozialer Strukturen insbesondere für Arbeitsprozesse gilt, die aufgrund ihrer offenen Struktur auf soziale Kommunikation und Vertrauen angewiesen sind. Sie entspricht der Organisationslogik.

Diese Erkenntnis wird durch das Beispiel des japanischen „Clan-Modells“ unterstützt, das Parallelen hinsichtlich der Bedeutung von Vertrauen mit normativen Unternehmenskonzeptionen zeigt. Ouchi beschreibt das japanische Modell nicht nur als sexistisch, man neige dort auch zur Furcht vor Fremden und vermeide jede Unvereinbarkeit (zit. nach Weber 1992, 166). Frauen seien deshalb strikt ausgeschlossen. Nach der Einschätzung Webers (1992) sorgen vor allem Intimität und Vertrauen als Kommunikations- und Kooperationsformen für die kulturelle Homogenisierung.

8 Resümee

Der Konstruktion arbeitsbezogener Vertrauensbeziehungen als Treue-Vertrauensverhältnisse unterliegen damit sich wechselseitig ergänzende und zugleich sich verstärkende Ausgrenzungsmomente: Treue und ihre spezifischen Eigenschaftsanforderungen konnotieren offenbar mit Männern attribuierten Verhaltensweisen; gemeinsame (sub-) kulturelle Erfahrungen fördern zudem verständigungsorientiertes Handeln und somit Prozesse der Vertrauensbildung.

Nimmt die Bedeutung von Vertrauen in Arbeitsorganisationen zu, fürchtet Weber eine zukünftige „Bereinigung“ der Führungsetagen moderner Unternehmen von weiblichen Mitgliedern überhaupt. Bürokratische Organisationen könnten sich hingegen - wegen konkurrenzbezogener Einschränkung infolge des Senioritätsprinzips - für Frauen als günstiger erweisen. Aus diesem Sachverhalt ergibt sich das Paradox, daß sich berufliche Chancen von Frauen, wie auch aus der Fallstudie hervorgeht, nicht unbedingt in modernen Unternehmen entwickeln, die prinzipiell größere Entfaltungsmöglichkeiten bieten, sondern sich möglicherweise in jenen erhöhen, die Handlungsspielräume bürokratisch begrenzen. Hinzuzufügen bleibt, daß auch hier für Frauen gegenwärtig nur geringe Zugangs- und Aufstiegschancen bestehen.

Literatur

- Alfermann, Dorothee (1992): Frauen in der Attributionsforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans; in: Krell, Gertraude, Margit Osterloh (Hg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Zeitschrift für Personalforschung, Sonderband 1992, München
- Bleicher, Knut (1982): Vom Ende der Mißtrauensorganisation?; in: Office Management, 30. Jg., Heft 4, 400-404
- Brumlop, Eva (1992): Frauen im Management: Innovationspotential der Zukunft; in: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, Januar 1992
- Brunotte, Hans, Otto Weber (Hg.) (1958/59): Evangelisches Kirchenlexikon. Göttingen
- Deters, Magdalene, Frank Helten (1989): CAD-Einsatz und soziale Netzwerke in Konstruktionsabteilungen. IS der TUB, Berlin
- Deters, Magdalene, Frank Helten (1992): Rationalisierung, Kommunikation und Ingenieurshandeln; in: Wolfgang Littek u.a. (Hg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit. Berlin, 81-98
- Deters, Magdalene, Susanne Weigandt (1987): Berufliche Karrierechancen von Frauen. Ein Vergleich zwischen der BRD und der DDR; in: dies. (Hg.): Selbstbestimmt - Fremdbestimmt? Deutsch-deutsche Karrieremuster von Frauen. Berlin
- Duden (1963): Das Herkunftswörterbuch. Mannheim
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/M, New York

- Gildemeister, Regine, Angelika Wetterer (1992): Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reidentifizierung in der Frauenforschung; in: Gudrun-Axeli Knapp, Angelika Wetterer (1992) (Hg.): Traditionen Brüche. Entwicklungen feministischer Theorien. Freiburg, 201-254
- Gondek, Hans-Dieter, Ulrich Heisig (1991): Kulturelle Bewertungsmuster im Konflikt (am Beispiel von Ingenieurertätigkeiten); in: Wolfgang Littek u.a. (Hg.) (1991): Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. Berlin
- Gouldner, Alwin W. (1984): Die Norm der Reziprozität. Eine vorläufige Formulierung; in: ders.: Reziprozität und Autonomie. Frankfurt/M., 79-117
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd.2. Frankfurt/M.
- Hausen, Karin (1978): Zur Polarisierung der „Geschlechtscharaktere“- Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben; in: Heidi Rosenbaum (Hg.): Seminar: Familie und Gesellschaftsstruktur. Frankfurt/M.
- Horkheimer, Max, Theodor W. Adorno (1955): Juliette oder Aufklärung und Moral; in: dies.: Dialektik der Aufklärung. Amsterdam (Nachdruck), 1955, 100-143.
- Krell, Gertraude (1989): Personal, Betriebsgemeinschaft, Organisationskultur. Eine arbeitspolitische Analyse zur sozialen Kontrolle in Organisationen. Oldenburg
- Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart, 2. Auflage
- Machiavelli, Niccoló (1978): Der Fürst. Stuttgart, 6. Auflage
- Schottländer, Rudolf (1957): Theorie des Vertrauens. Berlin
- Simon, Herbert A. (1947): Administrative Behaviour. New York
- Teubner, Ulrike (1992): Geschlecht und Hierarchie; in: Angelika Wetterer (Hg.) (1992): Profession und Geschlecht. Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. Frankfurt/New York, 41-46
- Türk, Klaus (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart
- Weber, Claudia (1992): Die Zukunft des Clans; in: Gertraude Krell, Margit Osterloh (Hg.) (1992): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Zeitschrift für Personalforschung, Sonderband 1992, München, 148-172
- Witz, Anne, Mike Savage (1992): The Gender of organization; in: dies.: Gender and bureaucracy, Cornwall. England, 3-64
- Wundt, Wilhelm (1886): Ethik. Stuttgart
- Ziegenfuss, W. v. (Hg.) (1956): Handbuch der Soziologie. Stuttgart

Anschrift der Verfasserin:

Magdalene Deters
Spenerstr. 18
10557 Berlin